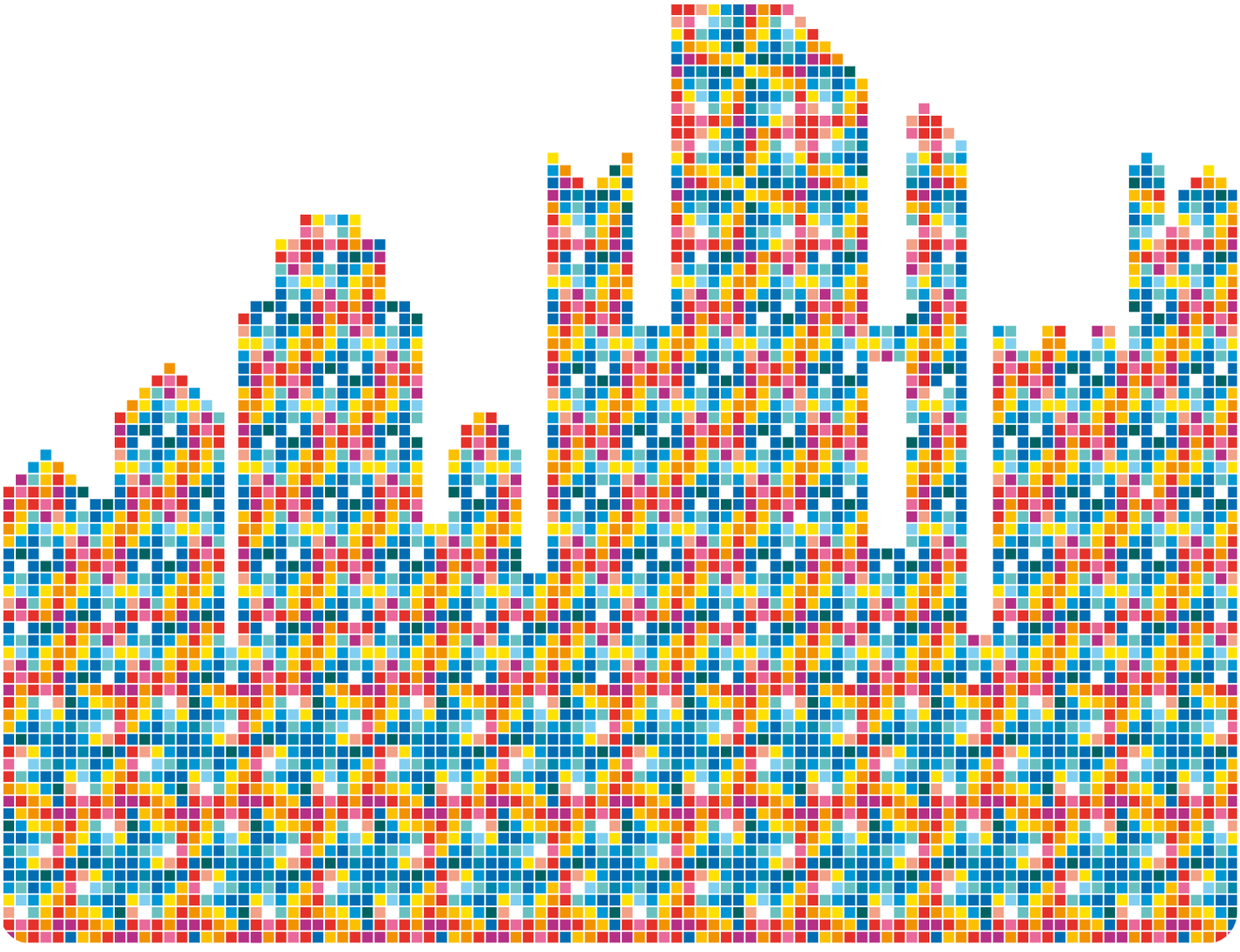
Uso di benchmark nel governo d'integrazione delle città europee

LEZIONI DAL PROGETTO INTI-CITIES



INTRODUZIONE

Le città di tutta Europa sono la sede di popolazioni diverse in continuo aumento. Ed è proprio in queste città dove si riescono a percepire in modo più immediato le opportunità e le sfide presentate da questa stessa diversità. A Malmö come a Milano, i professionisti che hanno sviluppato politiche e pratiche di integrazione locali affrontano molte questioni simili. Tuttavia, le soluzioni formulate e le disposizioni di governo scelte sono state sviluppate in base a parametri locali e nazionali potenzialmente molto diversi.

Il progetto INTI-CITIES è stato creato con la consapevolezza dell'esistenza di sfide comuni e con la comprensione della diversità di approcci adottati nelle varie città. Il nostro obiettivo è stato quello di fornire una piattaforma dove gli esperti di integrazione comunali si incontrino con le controparti in altre città e prendano ispirazione dagli approcci alla politica d'integrazione locale adottati altrove. La nostra aspirazione è stata quella di organizzare questo scambio in maniera intensiva e focalizzata. A questo scopo, il progetto ha scelto di implementare un processo di valutazione inter pares basato su un benchmark comune e su una metodologia standardizzata.

Le valutazioni inter pares sono già da tempo utilizzate a livello nazionale ed europeo. La Commissione Europea, per esempio, organizza valutazioni inter pares per facilitare il mutuo apprendimento della politica sociale all'interno del Metodo di coordinamento aperto. Molto spesso queste valutazioni inter pares iniziano con una serie di standard comuni, un benchmark attraverso il quale gli operatori/valutatori valutano i progressi, confrontano gli approcci e redigono suggerimenti per migliorare le politiche e le pratiche da adottare.

INTI-CITIES ha adottato questo approccio per strutturare e focalizzare l'esperienza di apprendimento. Per il progetto è stata ideata una metodologia di valutazione inter pares appositamente confezionata per esaminare il governo d'integrazione urbana. INTI-CITIES si è concentrato sul modo in cui il comune si organizza rispetto al gruppo di attori che influenza il modo in cui opera la politica d'integrazione. Abbiamo studiato la struttura generale della politica d'integrazione; i rapporti organizzativi stabiliti con differenti livelli di governo e i collegamenti fra i dipartimenti all'interno del comune; il coinvolgimento di organizzazioni e associazioni partner esterne; oltre agli sforzi del comune per raggiungere e impegnarsi con gli immigrati individuali e con un pubblico più ampio.

Le valutazioni inter pares INTI-CITIES rappresentano un'esperienza di apprendimento intensiva sia per gli intervistatori sia per le città sottoposte alle interviste. Tramite questa pubblicazione, considerando gli operatori/valutatori come uno strumento per il mutuo apprendimento e le lezioni apprese su come le città possono stabilire le strutture adeguate per un governo d'integrazione di successo, cerchiamo di condividere il bagaglio di conoscenze acquisito durante il progetto.

Con questa pubblicazione invitiamo altri professionisti che lavorano sull'integrazione a livello di città a prendere in considerazione e ad adattare i nostri strumenti ai loro propositi, e a far tesoro dei nostri risultati. Speriamo che godiate della lettura delle nostre esperienze.

QUESTA PUBBLICAZIONE È SUDDIVISA IN TRE SEZIONI.

SEZIONE A: Uso delle valutazioni inter pares per mezzo di benchmark nel governo d'integrazione: Una guida per le città redatta in base alle esperienze degli operatori/valutatori INTI-CITIES per fornire una guida metodologica al governo d'integrazione locale nelle valutazioni inter pares. Questa sezione presenta gli strumenti della valutazione inter pares e dell'uso di benchmark e continua fornendo le istruzioni passo a passo per pianificare e implementare una valutazione inter pares.

SEZIONE B: Il benchmark INTI-CITIES stabilisce gli elementi fondamentali delle disposizioni del governo d'integrazione locale attraverso il benchmark degli indicatori. Questo benchmark è stato utilizzato per strutturare le valutazioni inter pares INTI-CITIES ed è stato rivisto alla luce delle esperienze degli operatori/valutatori.

SEZIONE C: Studio delle disposizioni del governo d'integrazione mette in evidenza i risultati chiave delle valutazioni inter pares INTI-CITIES . Presenta alcune delle sfide per un governo d'integrazione nelle città tale come sono state identificate dagli operatori/valutatori INTI-CITIES e evidenzia le misure innovative che stanno adottando le città per affrontarle.

Una guida per le città

Uso della valutazione inter pares per mezzo di benchmark nel governo di integrazione:

Questa sezione della pubblicazione riporta l'esperienza degli operatori/valutatori INTI-CITIES per fornire alcune linee guida nella valutazione inter pares per usare benchmark nel governo di integrazione urbano. Comincia segnalando i due strumenti complementari per il mutuo apprendimento prima di introdurre il lettore al processo passo dopo passo.

1 Valutazione inter pares e uso di benchmark: introduzione agli strumenti

IL PROCESSO INTI-CITIES DI VALUTAZIONE INTER PARES

Il processo INTI-CITIES di valutazione inter pares è stato strutturato per mezzo di un benchmark degli standard preparati per il progetto. La valutazione è iniziata con un resoconto da parte di tutte le città nel quale stabilivano i propri standard di benchmark facendo uso di una serie di indicatori. I team della valutazione inter pares erano composti da quattro rappresentanti della città, da rappresentanti di EUROCITIES, MPG, Ethics ecc. che hanno portato a termine un lavoro a tavolino, facendo un'analisi preliminare dei punti di forza e dei punti deboli di ognuna di queste città ospitanti.
In ognuna di queste città ospitanti, i team di valutazione inter pares, per poter confrontare accuratamente le loro conclusioni, hanno intervistato professionisti, politici, organizzazioni partner, utenti e gruppi di immigrati. Al termine del loro studio hanno tratto insieme le loro conclusioni ed hanno preparato un resoconto per la città ospitante apportando critiche costruttive e raccomandazioni utili per migliorare la loro situazione. I resoconti sono stati presentati alla città ospitante dal leader di ognuno di questi team.

THE INTI-CITIES PEERS

OPERATORI/VALUTATORI INTI-CITIES

Gli operatori/valutatori INTI-CITIES necessitano sia di una comprensione dei meccanismi del governo locale sia di esperienza nel tema trattato. Gli operatori/valutatori hanno lavorato sui temi correlati con l'integrazione per l'amministrazione pubblica di una delle 12 città in dieci nazioni europee. Questi sono : responsabili di progetto, consiglieri politici, operatori sociali, dirigenti degli uffici di integrazione, degli istituti educativi e delle unità anti-discriminazione.
Lavorando insieme in modo pratico hanno favorito lo sviluppo di una rete europea di esperti operatori/valutatori. I partner INTI-CITIES continueranno ad usare questa rete per scambiarsi idee e conoscenze anche al di là della durata del progetto.

Che cos'è una valutazione inter pares?

La valutazione inter pares è lo strumento di mutuo apprendimento mediante il quale i colleghi di altre città sono in grado di valutare le politiche locali, i programmi e le pratiche implementate – sono quindi operatori/valutatori che agiscono come degli "amici critici ". Questi operatori/valutatori trattano questioni simili, lavorano in strutture simili e hanno anche significati simili. Ogni operatore pari conosce i problemi dell'integrazione e apporta i propri punti di vista e le proprie esperienze sul tema in questione.

Cos'è l'uso di benchmark?

L'uso di benchmark rappresenta uno standard al quale aspirare ed un riferimento attraverso il quale poter misurare un giusto rendimento. Il processo di comparazione identifica miglioramenti sulle politiche e sulle pratiche attualmente in uso. Se queste si adottano e si mettono in pratica si otterranno un'amministrazione ed una fornitura di servizi decisamente migliori. Questi benchmark si usano già da parecchio tempo nelle compagnie private che competono tra di loro e attualmente sono sempre più frequenti nel settore pubblico con lo scopo di migliorare la qualità dei servizi.

Perché una valutazione inter pares?

» Le valutazioni inter pares, grazie ai funzionari e al personale locali, offrono la possibilità **di arricchire le proprie esperienze** ampliando le opportunità di studiare a fondo questioni specifiche ed acquisire conoscenze da trasmettere sulle questioni in gioco nel loro lavoro quotidiano.
» La valutazione inter pares fornisce un **forum per gli scambi intensivi**: tra praticanti individuali che, durante l'intervista esaminano e discutono sulle procedure adoperate e a turno sono incitati a riflettere sulle sistemazioni nelle loro città e tra le città partner e l'ampio pool di partecipanti implicati nel progetto.
» Coloro che sono stati intervistati potranno essere più **ricettivi agli interrogatori e alla raccomandazioni dei loro operatori/valutatori** piuttosto che a quelli di un rappresentante di un governo nazionale o di un governo consultivo che potrebbe essere più distaccato dalla realtà quotidiana del governo a livello locale.
» I valutatori inter pares apportano nuove prospettive al dibattito. Il fatto stesso che essi siano attori esterni che hanno una **visione imparziale** delle procedure, aggiunge credibilità al processo di valutazione.
» Le città ospitanti ricevono **riscontri convalidati da esperti** sulle loro procedure e rafforzano aree specifiche di interesse, per esempio, su questioni particolarmente rilevanti di ambito politico oppure su nuovi strumenti e programmi.

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » » »

Affinché il progetto abbia successo, le valutazioni normalmente necessitano un impegno ulteriore rispetto alla normale routine di lavoro degli operatori/valutatori. L'organizzazione di una valutazione inter pares ha anche un costo e le città devono essere convinte che i benefici ottenuti meritino senz'altro il tempo e gli investimenti finanziari implicati.

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » » »

Per poter ottenere una valutazione inter pares che valga la pena, nel processo dovranno essere implicati gli attori amministrativi e politici, di modo che il progetto possa svilupparsi armoniosamente e le raccomandazioni siano prese in considerazione con la giusta serietà.

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » » »

Le città implicate nel progetto non dovrebbero essere troppo diverse. Si dovrebbe tenere conto, per esempio, dell'estensione, della funzione e delle competenze a livello locale di ognuna di esse.

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » » »

Per poter comprendere il panorama di integrazione locale e poter fornire riscontri utili alle città ospitanti, gli operatori/valutatori devono familiarizzare con il modo in cui la questione dell'integrazione è strutturata e plasmata dalle questioni nazionali, o dalla divisione di responsabilità e la distribuzione delle competenze. Questo di per sé costituisce una sfida per un gruppo di operatori europei che, oltretutto, hanno bisogno di tempo per poter comprendere il contesto.

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » » »

La lingua potrebbe creare ostacoli pratici per una collaborazione effettiva, limitando cosi l'input di alcuni operatori/valutatori. Sebbene gli operatori possono lavorare affiancati da interpreti, questo rallenta il processo, raddoppia i tempi delle interviste e rompe il naturale filo del discorso.

» Le raccomandazioni politiche fatte dopo tre giorni di valutazione da operatori/valutatori di altre città sono molto più **efficaci e realistiche** di quelle fatte attraverso ricerche a tavolino, dato che le visite degli operatori/valutatori si concentrano sulla cultura amministrativa locale.

» Gli operatori/valutatori hanno una comprensione globale e favorevole delle disposizioni del governo a livello locale, visto che sono **informati da esperienze di vita reale!** Ma soprattutto, si occupando di misure pratiche che possono essere messe in atto a breve termine.

...perché una valutazione inter pares plurinazionale?

» Tradizioni politiche diverse possono aver originato **differenti idee e strumenti che possono essere d'ispirazione per avere operatori/valutatori internazionali.** Una valutazione inter pares plurinazionale crea un campo fertile di idee e offre un immenso potenziale per scoprire approcci nuovi e allo stesso tempo, innovativi.

» L'Unione Europea ha stabilito le linee guida generali per l'integrazione degli immigrati (I Principi Fondamentali Comuni) ed ha stimolato fortemente i **confronti e gli scambi plurinazionali delle 'buone' pratiche**.

» La collaborazione in un progetto con operatori/valutatori di altre nazioni, **apre le prospettive** verso altri approcci. Gli operatori/valutatori devono cercare di prendere le distanze da ciò che 'si fa in casa' e **devono essere pronti a riflettere sulle idee e proposte** che davano per scontate.

Perché combinare la valutazione inter pares con l'uso di benchmark?

» Se usiamo un benchmark riusciamo a **focalizzare e a strutturare** gli studi di valutazione e stabilire, cosi, i parametri per uno **scambio intensivo**.

» L'uso di benchmark è, per definizione, un esercizio normativo. Se si lavora come un team di operatori inter pares, **la creazione di standard diventa un processo collettivo e democratico**. Lo sviluppo congiunto di benchmark produce **una comprensione comune di alcuni standard di interesse.** Allo stesso modo, il benchmark può essere usato per le politiche future e per progetti di sviluppo a livello dell'UE.

» Il benchmark fornisce uno standard o un riferimento attraverso il quale poter valutare le pratiche e rivelare le aree che necessitano di miglioramenti Quando è il momento di 'applicare' il benchmark, gli operatori inter pares sono in una posizione unica per poter comprendere le difficoltà e fare **un'analisi completa e flessibile**.

» Il benchmark genera **dati comparativi** permettendo un'analisi tra le città e diventando uno strumento per gli operatori per identificare le **pratiche trasferibili**.

» Lavorare come un gruppo di pari, ossia, stabilire le politiche e le pratiche rispetto agli standard comuni, aiuta a **neutralizzare una valutazione soggettiva**.

2

Guida passo a passo per stabilire una valutazione inter pares per usare benchmark nel governo di integrazione

Esistono tre fasi principali che strutturano il processo di valutazione inter pares INTI-CITIES: la preparazione delle visite, la valutazione in sé e la presentazione delle conclusioni. Le tre fasi, suddivise in sette punti, sono riportate nella seguente sezione.

Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	Punto 6	Punto 7
Definizione del benchmark e degli indicatori. Decidere dove l’input degli operatori/valutatori europei potrebbe aggiungere valore, stabilire gli standard e formulare gli indicatori.	**Preparazione dei team di operatori/valutatori.** Un’ occasione per chiarire le nozioni chiave. Le città ospitanti hanno l’opportunità di imparare come preparare un resoconto iniziale e gli operatori, di praticare le interviste.	**‘Resoconto iniziale’** della città ospitante. La città ospitante mostra agli operatori/valutatori il contesto nel quale questa opera e valuta sé stessa rispetto agli indicatori del benchmark.	**Gli operatori/valutatori esaminano** il resoconto iniziale. Gli operatori valutano le prestazioni, formulano ipotesi, decidono cosa devono ancora sapere e chi devono incontrare.	**Visita degli operatori inter pares.** Gli operatori parlano con i dirigenti del personale del comune, i politici, le organizzazioni partner, i gruppi di immigrati e gli utenti per confrontare le loro ipotesi iniziali e formulare le loro valutazioni.	**Realizzazione di una valutazione.** Gli operatori cominciano a sviluppare una valutazione basata sulle prove che ottengono dalle loro interviste.	**Feedback.** I resoconti degli operatori includono le conclusioni principali al termine della loro visita. Gli operatori creano un resoconto globale finale e lo presentano alla città ospitante.

Preparazione ›› Valutazioni ›› Resoconto ›››››

‹ « « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » ›

Quando si stabiliscono gli indicatori del benchmark, è fondamentale considerare la disponibilità dell’informazione necessaria per rispondere ad un determinato indicatore.

‹ « « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » ›

E’ importante **limitare la portata dell’esercizio** per poter mantenere le valutazioni focalizzate e permettere un’analisi più approfondita.

IL BENCHMARK INTI-CITIES

Il progetto INTI-CITIES si concentra sul **governo di integrazione** e mira a trattare due questioni specifiche: la frammentazione orizzontale e verticale del processo decisionale e della fornitura di servizi; e l'esclusione degli immigrati dalla società e dal processo di presa di decisioni.
Questo progetto esamina i quattro pilastri del governo d'integrazione. Sono stati stabiliti degli standard di base per ognuno di essi:
vedasi sezione B, pagina 17.

INDICATORI INTI-CITIES

I 75 indicatori sviluppati nell'ambito del progetto INTI-CITIES sono stati creati in base al grado con il quale le politiche e le procedure locali offrono opportunità per l'integrazione degli immigrati, o creano ostacoli per la loro integrazione. Gli indicatori non intendono determinare l'effettiva integrazione nella società degli immigrati. La maggior parte degli indicatori richiede che gli operatori/valutatori portino a termine valutazioni qualitative e precise.

Per esempio: **Cooperazione Amministrativa: Indicatore N° 3**
Il comune dispone di un comitato consultivo permanente per l'integrazione degli immigrati che includa individui qualificati e rappresentativi della società civile, delle associazioni di immigrati e del settore privato? Il comune consulta il comitato regolarmente?
Nota: Basandosi sull'esperienza e sul feedback degli operatori/valutatori, la stesura degli indicatori è stata realizzata dopo le visite per la valutazione inter pares. Nella Sezione B, p 18-19 è riportato un elenco completo e aggiornato di indicatori.

Punto 1: Definizione del benchmark e degli indicatori

In questa fase, gli operatori/valutatori decidono il punto focale della loro valutazione inter pares. Stabiliscono insieme gli standard del benchmark e creano gli indicatori. Gli indicatori aiutano gli operatori/valutatori a comprendere e a valutare che progressi si fanno verso l'ideale espresso nel benchmark. Gli stessi indicatori possono essere utilizzati per trovare le misure da adottare per raggiungere gli obbiettivi del benchmark, oltre a riscontrare l'esito di queste misure.

- L'uso di benchmark dovrebbe **esplorare le aree che necessitano migliorie**, dove gli input degli operatori/valutatori possono essere pratici, utili e graditi.
- Se il benchmark verrà applicato in svariati contesti e si vorranno ottenere dati comparativi, avrà più senso che questo sia progettato per la **ricerca degli strumenti di presa di decisioni** piuttosto che, per esempio, obiettivi o risultati che non possono essere comparati nelle città.
- Gli standard del benchmark disegnano e stabiliscono politiche e procedure 'ideali' in numerose città. Tuttavia, anche se le città condividono obiettivi fondamentali d'integrazione e affrontano sfide di integrazione simili, gli approcci politici, le disposizioni del governo e le culture si differenziano in molti aspetti. Risulta pertanto una sfida lo sviluppo di standard del benchmark che siano riconosciuti come 'ideali' da tutte la città. Il benchmark **e gli indicatori dovrebbero essere approvati da tutti gli operatori/valutatori**.
- Esistono svariati modi per organizzare le strutture di un governo affinché questi possano soddisfare il benchmark. Gli **Indicatori non dovrebbero essere troppo prescrittivi,** ma dovrebbero lasciare spazio alle città in modo che possano sviluppare i propri modi di affrontare le sfide per l'innovazione e la creatività.
- Gli operatori/valutatori devono fare attenzione **a raggiungere un accordo tra la formulazione di indicatori molto specifici** che possono non avere un senso in tutti i contesti e **la formulazione di indicatori più decontestualizzati**, applicabili in tutti i contesti che possono però diventare troppo astratti.

FORMAZIONE INTI-CITIES DELLE VALUTAZIONI INTER PARES

come parte del progetto INTI-CITIES, un mese prima della prima valutazione inter pares è stata svolta una sessione di formazione di due giorni. Nella sessione, sono stati creati i team, alle città ospitanti sono state fornite le istruzioni necessarie e tutti i partecipanti hanno preso parte a esercizi di formazione interattivi per praticare le tecniche di intervista. Il team ha accettato di usare le interviste come principale strumento durante le visite con una coppia di operatori/valutatori che intervistano singoli individui. L'intervista è durata all'incirca un'ora (è stato necessario più tempo nel caso in cui sia stata necessaria la presenza di un interprete). In alcuni casi, la discussione si è tenuta per mettere insieme le opinioni di gruppi più estesi di intervistati.

Punto 2: Formazione dei team per le valutazioni inter pares

È fondamentale una sessione di due giorni di formazione prima delle riunioni dei pari, sia per i team sia per le città ospitanti per poter chiarire gli aspetti della metodologia.

- Le città ospitanti ricevono una guida per poter creare una bozza del loro resoconto iniziale. Gli operatori/valutatori ricevono una guida per poter realizzare uno studio a tavolino.
- La sessione di formazione rappresenta una buona opportunità per gli operatori/valutatori per conoscersi a vicenda e ricevere una formazione su come realizzare interviste e dirigere un gruppo di lavoro o di dibattito.
- La simulazione di interviste aiuta gli operatori/valutatori ad acquisire le abilità e la fiducia necessarie per la realizzazione delle visite per le valutazioni .
- Saranno necessarie sessioni di formazione per organizzare i team di operatori e per nominare i leader di ognuno di essi. I leader dei team dovranno agire da 'ambasciatori' nei rapporti del loro team con la città ospitante.

RESOCONTO INIZIALE INTI-CITIES INFORMAZIONI SUL BACKGROUND

Ognuna delle INTI-CITIES produce un resoconto iniziale, preceduto da un'introduzione sul panorama dell'integrazione locale e presenta una visione d'insieme su:

1. **Principali caratteristiche** del comune (composizione della popolazione, economia ecc.) compresi gli aspetti che incidono sul governo d'integrazione.
2. **Ruolo del comune** nella fornitura di tutte le politiche e di tutti i servizi pubblici. Un diagramma che mostri la struttura politica, amministrativa e operativa del comune che indichi le competenze legali, le attività dei dipartimenti, le aziende e le associazioni implicate nella fornitura di servizi.
3. **Divisione delle responsabilità** fra i livelli di governo locali, regionali e nazionali.
4. **Disposizioni sulla presa di decisioni politiche** e bilancio politico del comune.
5. **Strategie, progetti ed azioni rilevanti** che insieme contribuiscono alla creazione di un governo di integrazione, compreso il modo in cui il comune definisce la parola 'immigrati'.
6. **Disposizioni per una collaborazione** tra i partecipanti, come ad esempio, i gruppi di lavoro implicati nella creazione del governo di integrazione.
7. **Budget disponibile per il governo d'integrazione** per realizzare azioni, compreso il dettaglio dei fondi raccolti localmente, regionali e quelli ottenuti dalle fonti Nazionali e dell'UE.

Punto 3: Resoconto iniziale della città ospitante

Ognuna delle città ospitanti formula politiche e procedure tenendo conto di parametri locali e nazionali potenzialmente molto diversi. Prima della visita per la valutazione inter pares, la città ospitante fornisce agli operatori/valutatori le informazioni contestuali necessarie per comprendere ciò che vedono, per adattare le loro aspettative e per cominciare ad offrire raccomandazioni appropriate e significative. Le città ospitanti danno anche inizio al processo di valutazione presentando il proprio giudizio.

- Le città ospitanti sono dotate di **un modello** per poter produrre un resoconto iniziale molto prima della visita per la valutazione inter pares. Il resoconto comincia da: 1) impostazione previa delle informazioni sul background 2) creazione delle proprie valutazioni sulle politiche e sulle pratiche.
- **Le informazioni sul background fornite nella prima parte del resoconto iniziale devono essere globali**. Nella decisione di dotare o meno gli operatori/valutatori di materiale di appoggio (documenti di strategia, relazioni su attività, ecc.), le città ospitanti devono considerare il fatto che gli **operatori/valutatori dispongono di un limite di tempo** per analizzare con cura queste informazioni. Ci sarà ancora molto da imparare sull'ambiente una volta iniziata la visita.
- **Nella seconda parte del resoconto iniziale, il comune deve valutare i propri progressi** rispetto ad ognuno degli indicatori, distinguendo tra le aspirazioni o ambizioni e le conquiste reali, essendo **consapevole dei propri punti deboli**.
- Per ognuno degli indicatori, la città ospitante deve **apportare prove e spiegare 'come', 'perché' e 'chi'**. Il resoconto iniziale informa il lettore su chi è politicamente e operativamente responsabile delle disposizioni segnalate da ogni indicatore, ciò aiuterà gli operatori/valutatori nel decidere con chi devono parlare durante la loro visita.
- L'ideale sarebbe che il resoconto fosse **redatto in associazione** con la rete di attori che lavorano con il comune per fornire una politica di integrazione e servizi per coinvolgere i partecipanti dall'inizio e presentare loro una visione globale dello stato di cose. Tuttavia, il resoconto dovrebbe **narrare una storia coerente.**

‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ! ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›

Gli operatori/valutatori devono conoscere la provenienza del resoconto per poter scoprire la presenza di possibili influenze: chi è l'autore del resoconto'? Come lo ha realizzato? Che grado di implicazione politica esiste?

‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ! ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›

L'autovalutazione della città deve essere diffusa tra il team con un anticipo sufficiente in modo che gli operatori/valutatori abbiano la possibilità di familiarizzare con il suo contenuto e portare a termine il loro resoconto a tavolino.

Punto 4: Valutazione degli operatori/valutatori

Gli operatori/valutatori cominciano la loro valutazione a distanza e ognuno di loro fa uso di un modello per completare una valutazione a tavolino del resoconto delle disposizioni della città ospitante. Gli operatori/valutatori vanno oltre le singole prove facendo un'analisi accurata dei fatti. Le valutazioni a tavolino vengono compilate e condivise con il team prima della visita di valutazione degli operatori.

L'esempio riportato qui di seguito presenta un estratto di una valutazione di un team di operatori. Per ogni indicatore, gli operatori/valutatori:

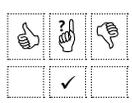
» **Giudicano il rendimento.** Secondo le prove cartacee fornite, sembra che la città non rientri nell'indicatore del benchmark, che lo raggiunga o che lo superi? Oppure gli operatori/valutatori necessitano di ulteriori informazioni prima di poter arrivare a un consenso iniziale?

» **Sviluppano ipotesi.** Gli operatori/valutatori utilizzano ciò che leggono per disegnare un quadro di quello che sta succedendo nella città ospitante e stabilire un'ipotesi iniziale per ogni indicatore da testare ad ogni visita.

» **Formulano domande.** Cosa hanno bisogno di sapere per poter comprendere il rendimento della città, confrontare le controprove fornite nel resoconto iniziale e le loro ipotesi preliminari?

» **Decidono chi incontrare.** Il resoconto iniziale deve segnalare agli operatori/valutatori chi sono le persone che occupano nel comune posti di responsabilità per le questioni trattate da ogni benchmark, in modo che gli operatori possano decidere chi incontrare per poter ascoltare differenti punti di vista.

RESOCONTO A TAVOLINO INTI-CITIES

Riferimento dell'indicatore	» Rendimento	» Ipotesi	» Da chiedere/ da incontrare
Cooperazione Amministrativa: Indicatore No. 3 *Il comune dispone di un comitato consultivo permanente per l'integrazione degli immigrati che includa individui qualificati e rappresentativi della società civile, delle associazioni di immigrati e del settore privato? Il comune consulta il comitato regolarmente?*		Basata sulle informazioni fornite nel resoconto iniziale della città ospitante - sappiamo che la città possiede un comitato consultivo permanente composto da 15 membri che si riuniscono 4 volte all'anno. - non sappiamo quanto siano rappresentativi o qualificati i suoi membri. - crediamo che il comune non tragga tutti i vantaggi dall'input del comitato.	- Background dei membri del comitato. Come sono stati nominati? - Il comitato è preso in considerazione con la giusta serietà? Con che frequenza il comune consulta il comitato? - Quali sono state le raccomandazioni fatte di recente da questo organo? Che riscontro hanno avuto dal comitato? » Da incontrare : *Il presidente del Comitato*

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » » »

Un programma di successo che permetta la realizzazione di una valutazione accurata non deve solo comprendere un numero sufficiente di interviste e di discussioni, ma deve anche lasciare spazio agli operatori/valutatori per (1) preparare e familiarizzare con l'approccio della città all'integrazione oltre che con il contesto nazionale in cui l'attività della città è iscritta. Gli operatori devono anche poter (2) discutere delle proprie conclusioni insieme agli altri.

Punto 5: Visita per la valutazione inter pares

Il team della valutazione inter pares viaggia nella città ospitante per effettuare la propria valutazione e confrontare le proprie ipotesi. Grazie alle interviste al personale del comune, ai politici, alle organizzazioni partner e ai gruppi di immigrati, gli operatori/valutatori esaminano e risolvono zone di incertezza e raccolgono prove, opinioni e punti di vista aggiuntivi oltre a quelli già apportati dal comune nel proprio resoconto iniziale.

- **La prima mezza giornata è dedicata alla preparazione.** Gli operatori/valutatori discutono insieme sul resoconto a tavolino e assistono ad una presentazione generale della città ospitante sul proprio approccio nei riguardi dell'integrazione degli immigrati. Gli operatori/valutatori assegnano e iniziano la preparazione di interviste e discussioni.
- **I successivi due giorni** sono dedicati alle interviste e alle discussioni. Ogni membro del team dovrà realizzare circa quattro o cinque interviste al giorno. Durante le interviste, gli altri operatori/valutatori elaborano le loro conclusioni.
- **Durante la mezza giornata finale** si fa un riepilogo, ci si accorda sulle conclusioni principali e si realizza una breve presentazione per la città ospitante.

PROGRAMMA INTI-CITIES

Ore	Giorno 1	Giorno 2		Giorno 3		Giorno 4
09.00 - 10.00		Intervista 1 JB & FC	Intervista 2	Intervista 15	Intervista 16	Gli operatori/valutatori compilano e discutono sulle conclusioni
10.00 - 11.00		Intervista 3	Intervista 4	Intervista 17	Intervista 18	
11.00 - 12.00		Intervista 5	Intervista 6	Intervista 19	Intervista 20	
12.00 - 13.00	Gli operatori/valutatori arrivano nella città ospitante	Intervista 7	Intervista 8	Intervista 21	Intervista 22	Gli operatori/valutatori presentano le principali conclusioni alla città ospitante
13.00 - 14.00						
14.00 - 15.00	Gli operatori/valutatori esaminano insieme il resoconto a tavolino	Intervista 9	Intervista 10	Intervista 23	Intervista 24	Gli operatori/valutatori lasciano la città ospitante
15.00 - 16.00	Opportunità di chiedere chiarimenti alla città ospitante	Intervista 11	Intervista 12	Intervista 25	Intervista 26	
16.00 - 17.00	Presentazione da parte della città ospitante sulla politica di integrazione	Intervista 13	Gruppo A	Intervista 27	Gruppo B	
17.00 - 18.00	Assegnazione delle interviste e preparazione delle domande da formulare	Intervista 14		Intervista 28		

RACCOLTA DI PROVE INTI-CITIES

L'indicatore della Cooperazione Amministrativa, presentato a pagina 11 potrebbe avere fatto sorgere domande sul background dei membri del comitato, la frequenza con la quale il comune consulta il comitato e la risposta del comune alle raccomandazioni fatte dal comitato. Le risposte spesso non sono quantitative e gli operatori/valutatori devono realizzare una valutazione precisa. Le prove ottenute da ogni intervista vengono quindi registrate in un database nel seguente modo:

AC/I/3 – Intervista 17 – JB & FC (Iniziali dell'intervistatore)
Sebbene il comitato sembri includere individui adeguatamente qualificati e rappresentativi, non è consultato regolarmente — è stato interpellato per esprimere un' opinione una sola volta dall' inizio dell' anno.

RESOCONTO INTI-CITIES

Nel caso in cui le conclusioni degli operatori/valutatori per l'indicatore AC/I/3 (esempio presentato qui sopra) siano corroborate da due o più individui intervistati, gli operatori/valutatori avranno incluso una raccomandazione rilevante nel loro resoconto per la città. Questi suggeriranno di consultare regolarmente il comitato consultivo e, se lo ritengono opportuno, dovranno raccomandare una scala dei tempi per la consultazione.

‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ **‹‹ ! ››** ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ››

L'applicazione degli indicatori del benchmark richiede un po' di flessibilità. In questo caso, può non essere rilevante il fatto che la città abbia o meno un comitato consultivo dato che questa consulta con regolarità individui rappresentativi della società civile, delle associazioni di immigrati e del settore privato. Spetta agli operatori/valutatori decidere cosa significa per loro una consultazione 'regolare' e con che mezzo può essere effettuata questa consultazione.

‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ **‹‹ ! ››** ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ››

Gli operatori/valutatori devono stare attenti a distinguere fra le opinioni degli intervistati e i fatti sostenuti da prove reali e dovrebbero prendere nota solamente di questi ultimi. Dovrebbero confrontare ciò che sentono con le altre informazioni disponibili, compreso il resoconto iniziale della città ospitante.

Punto 6: Realizzazione di una valutazione

Il benchmark e i suoi indicatori guidano il processo di valutazione inter pares. Durante ogni intervista, gli operatori/valutatori usano una serie di indicatori per raccogliere informazioni che permettano loro di valutare il rendimento rispetto al benchmark.

- Gli **indicatori devono strutturare le interviste** informando su ognuna delle domande degli operatori/valutatori.
- **Ognuna delle 'prove' riscontrate deve rapportarsi con il relativo indicatore** ed essere inserita in un database o **'banca di prove'**.
- **Gli operatori/valutatori dipendono da questa banca di prove per trarre le loro conclusioni** sul rendimento della città e devono documentare accuratamente una relazione di verifica sulle loro conclusioni. Nel caso in cui sia pertinente, si dovranno registrare informazioni contestuali aggiuntive.
- Sarà utile **colorare i codici delle conclusioni**, per distinguere tra le prove che suggeriscono che la città soddisfa o supera persino il benchmark, che non raggiunge il benchmark, e quelle che sono inconcludenti.
- Gli operatori/valutatori **identificano i punti deboli** e cercano di **comprendere quali sono le barriere che impediscono il progresso**. Gli operatori prendono anche in considerazione gli esempi di procedure valide che possono essere impiegate in altre città.

Punto 7: Feedback

Alla fine della visita del gruppo di valutazione, con le interviste ancora fresche nelle loro menti, gli operatori/valutatori lavorano insieme per stabilire una serie di conclusioni 'principali' e presentare le loro osservazioni preliminari alla città. Nelle settimane successive alla visita, il team lavora insieme per vagliare le prove e realizzare un resoconto scritto globale per la città.

- **Il banco delle prove costituisce un punto di partenza per l'identificazione dei modelli da seguire**, dei punti di forza e dei punti deboli. Le conclusioni dovrebbero essere utilizzate unicamente quando le informazioni sono corroborate da due o più interviste.
- È fondamentale che gli **operatori/valutatori giungano ad un accordo e documentino le loro conclusioni principali prima di lasciare la città ospitante**.
- Riconoscendo che il benchmark attraverso il quale si valutano le città, stabilisce alcuni standard estremamente impegnativi, gli operatori/valutatori dovrebbero sforzarsi di creare un quadro equilibrato e **la critica costruttiva dovrà essere temperata dalle lodi**, quando necessario.
- Basandosi sulle loro esperienze e sulle loro conoscenze, gli **operatori/valutatori sviluppano raccomandazioni concrete** al fine di aiutare il progresso della città ospitante verso il benchmark.
- Affinché **le conclusioni e le raccomandazioni** degli operatori/valutatori possano essere valide, queste devono essere **sviluppate e accettate da tutti gli operatori/valutatori**. Il resoconto scritto deve corrispondere ad uno sforzo collettivo.

Il leader del team torna in città per presentare le conclusioni chiavi del resoconto scritto degli operatori/valutatori ad un pubblico costituito dal personale dei vari dipartimenti comunali, dai partner della città, dai partecipanti e dalla stampa.
La città ospitante riceve le raccomandazioni degli operatori/valutatori e si impegna a seguire quelle che considera più pertinenti.

Il benchmark INTI-CITIES

Il benchmark INTI-CITIES

Questa sezione della pubblicazione enuncia gli indicatori sviluppati per il progetto INTI-CITIES per aiutare gli operatori/valutatori nella loro valutazione dei quattro pilastri del governo di integrazione

1.

GOVERNANCE GENERALE:
i comuni necessitano un approccio strategico e che interessi tutta la città verso un governo di integrazione, dalla progettazione alla valutazione.

2.

CONFERIMENTO DI RESPONSABILITÀ INDIVIDUALE:
i comuni devono sforzarsi di aumentare le capacità e le risorse di tutti i cittadini, compresi gli immigrati, in modo che possano fare scelte consapevoli e trasformare queste scelte in azioni e risultati desiderati.

3.

COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA:
i comuni devono essere organizzati in modo da fornire servizi coerenti a tutti i cittadini, compresi gli immigrati. Riconoscendo che l'integrazione è una questione trasversale, i dipartimenti devono essere capaci di lavorare insieme su un progetto comune.

4.

COLLABORAZIONI:
i comuni devono sviluppare collaborazioni con le organizzazioni della società civile (comprese le associazioni di immigrati e le associazioni di mutua assistenza), i gruppi di interesse e le aziende del settore privato. Queste collaborazioni devono essere sostenute da valide disposizioni amministrative.

Il benchmarck INTI-CITIES è stato sviluppato come uno strumento di ricerca che fornisca le basi per esplorare le politiche e le pratiche di integrazione delle città, non come l' "unico" modello di integrazione da promuovere o da sostenere. Esso attinge da molteplici fonti, compresi i precedenti progetti con uso di benchmark, dalla ricerca orientata alla politica e dagli statuti e dalle norme esistenti.
È stata creata una serie di indicatori per consentire agli operatori/valutatori di valutare il progresso delle città rispetto agli standard di benchmark per ciascun pilastro del governo. Durante le visite per la valutazione inter pares, gli operatori/valutatori hanno raccolto le informazioni per mezzo di interviste, e consultando i documenti del comune per poter giudicare il rendimento rispetto a ciascun indicatore. Prendendo come esempio il primo indicatore 'Governance generale – Ambizione': 'Il comune adotta un piano strategico per l'integrazione degli immigrati, basandosi sulla valutazione delle necessità, e che serve come programma per le misure politiche.'

Gli operatori/valutatori potrebbero aver scelto di intervistare il membro eletto responsabile dell'integrazione degli immigrati come anche i funzionari responsabili di redigere il piano strategico. Potrebbero aver consultato anche lo stesso piano.

Gli indicatori sono stati organizzati per esplorare cinque valori trasversali che prescindono da tutti i pilastri: Ambizione, Leadership, Risorse, Implementazione e Valutazione. Questi sono stati scelti e quindi discussi dagli operatori/valutatori all'inizio del progetto. Le visite per la valutazione inter pares hanno fatto da 'terreno di prova' per gli indicatori che sono stati successivamente rivisti alla luce della loro applicazione sul campo, e tenendo conto dei commenti fatti dalle città ospitanti e da coloro che hanno svolto la valutazione inter pares. La serie completa degli indicatori rivisti è riportata nella pagina di seguito.

GOVERNANCE GENERALE:

i comuni necessitano un approccio strategico e che interessi tutta la città verso un governo di integrazione, dalla progettazione alla valutazione.

Amministrazione generale: Ambizione

1 Il comune adotta un piano strategico per l'integrazione degli immigrati, basato sulla valutazione delle necessità, e che serve come programma per le misure politiche.
2 La strategia viene integrata in tutti i portafogli politici del caso e in tutti i processi di sviluppo politici.
3 Si designa un funzionario come punto focale dell'integrazione ('Agente d'integrazione'), il quale dirige il comitato interdipartimentale sull'integrazione.
4 L'Agente d'integrazione è efficace nel promuovere e assicurare il mainstreaming dell'integrazione degli immigrati nella politica di lavoro del comune.
5 Il comune adotta una strategia per fare da collegamento con i livelli di amministrazione regionale, nazionale ed europeo.
6 Il comune raccoglie dati specifici sulle comunità di immigrati, compresi i sistemi di insediamento.

Amministrazione generale: Leadership

1 I leader politici del comune si impegnano pubblicamente a fare dell'integrazione degli immigrati una priorità chiave per risorse e azione.
2 C'è un impegno di tutti i partiti politici nei principi dell'integrazione degli immigrati e nel piano strategico adottato dal comune in quest'area. Questo impegno va oltre un singolo periodo di mandato.
3 I leader del comune evidenziano il contributo degli immigrati alla città e alla comunità, omaggiando l'impegno dei volontari e le iniziative delle organizzazioni della società civile, delle associazioni di immigrati e dei singoli immigrati.

Amministrazione generale: Risorse

1 Il comune mette da parte le adeguate risorse finanziarie, di personale e di altro tipo per le proprie attività correlate con l'integrazione e per raggiungere i propri obiettivi.
2 Il comune ha una politica d'azione positiva in termini di reclutamento di personale che rafforza la diversità della propria forza lavoro.
3 Il comune include le questioni interculturali e i punti di vista degli immigrati nei programmi di formazione del personale pertinenti.
4 Il comune ha una politica d'azione positiva in termini di forniture pubbliche, rafforzando così la diversità tra i propri appaltatori e fornitori (cioè, 'diversità fornitori').
5 Il comune fornisce i finanziamenti adeguati, compresa un'adeguata formazione, alle associazioni di immigrati e alle organizzazioni della società civile.

Amministrazione generale: Implementazione

1 Il comune dispone di un comitato permanente interdipartimentale per l'integrazione degli immigrati che comprende politici esperti e personale e dispone anche delle risorse adeguate.
2 Ogni dipartimento all'interno del comune nomina una persona da contattare, responsabile di gestire il contributo del dipartimento al piano strategico e i successi e agli insuccessi del monitoraggio dell'integrazione degli immigrati.
3 Il comune dispone di un comitato consultivo permanente sull'integrazione degli immigrati che comprende individui adeguatamente qualificati e rappresentativi della società civile, le associazioni degli immigrati e il settore privato. Il comune consulta regolarmente il comitato.
4 Il comune adatta i propri servizi e opportunità (o quelli delle agenzie esterne subappaltate) per soddisfare le necessità di tutta la popolazione e per migliorare il processo di integrazione degli immigrati, compreso il loro potenziale di partecipazione completa.

Amministrazione generale: Valutazione

1 Il comune porta a termine una regolare valutazione dei risultati della propria politica e della propria procedura di integrazione degli immigrati (compreso il loro aspetto strategico e di implementazione) e la comunica a tutti i partecipanti pertinenti.
2 Il comune riferisce regolarmente al pubblico i risultati della sua politica di integrazione degli immigrati.
3 Il comune stabilisce alcuni indicatori che misurano i successi e gli insuccessi dei processi e dei risultati, e rivede questi indicatori regolarmente.
4 Il comune comprende perché le politiche non funzionano e si impegna a cambiare le politiche e le procedure che non funzionano.
5 Il comune usa i risultati della valutazione (buone e cattive procedure, fattori chiave del successo, ecc.) nel processo di pianificazione della politica.
6 Il comune è aperto alla valutazione di terzi.

CONFERIMENTO DI RESPONSABILITÀ INDIVIDUALE:

i comuni devono sforzarsi di aumentare le capacità e le risorse di tutti i cittadini, compresi gli immigrati, in modo che possano fare scelte consapevoli e trasformare queste scelte in azioni e risultati desiderati.

Empowerment individuale: Ambizione

1 Il piano strategico del comune sull'integrazione degli immigrati si prepara in un incontro con gli immigrati e le associazioni degli immigrati e le loro opinioni si riflettono nel documento.
2 I cittadini (compresi gli immigrati) sono informati sul concetto e sulla strategia di integrazione del comune.

Empowerment individuale: Leadership

1 I leader e i membri eletti del comune consultano regolarmente gli immigrati e le associazioni degli immigrati e le organizzazioni della società civile.

Empowerment individuale: Risorse

1 La forza lavoro del comune è eterogenea e riflette la composizione della popolazione della città.
2 La procedura di approvvigionamento del comune è eterogenea e riflette la composizione del pool di fornitori della città.
3 Il personale del comune e delle agenzie esecutive dimostra una consapevolezza e una visione interculturale.

Empowerment individuale: Implementazione

1 Gli immigrati e le associazioni degli immigrati partecipano attivamente alle riunioni e alle attività del comitato consultivo permanente sull'integrazione.
2 Quando accedono ai servizi ordinari forniti dal comune e/o dai suoi partner, gli immigrati possono esprimersi nella propria lingua ricorrendo ad un interprete se necessario.
3 Quando sorge un conflitto sull'accesso ai servizi ordinari forniti dal comune e/o dai suoi partner (per esempio: lavoro, alloggio, ecc), gli immigrati possono chiedere aiuto a un mediatore indipendente appropriato (che può essere stato un immigrante) che conosca i diritti, gli obblighi, gli usi e i costumi della comunità ospite.
4 Gli immigrati assistono ai corsi di lingua organizzati dal comune o dai suoi partner e ottengono il certificato corrispondente, se applicabile.
5 Gli immigrati traggono vantaggio dalle opportunità offerte dal comune o dai suoi partner per acquisire abilità e competenze nelle attività di volontariato e a partecipazione politica, come la partecipazione ai consigli scolastici o come membri del seggio elettorale.
6 Gli immigrati traggono vantaggio dalle opportunità offerte dal comune o dai suoi partner per acquisire abilità e competenze nel lavoro e nella formazione continua, come le abilità in IT e comunicazione, le lingue straniere, le abilità di attività autonoma, ecc.

Empowerment individuale: Valutazione

1 La ricerca e la valutazione della soddisfazione del cliente è destinata a comprendere e a riflettere il punto di vista degli immigrati.
2 I risultati della valutazione vengono usati per cambiare politiche e procedure.

COOPERAZIONE AMMINISTRATIVA:

i comuni devono essere organizzati in modo da fornire servizi coerenti a tutti i cittadini, compresi gli immigrati. Riconoscendo che l'integrazione è una questione trasversale, i dipartimenti devono essere capaci di lavorare insieme su un progetto comune.

Cooperazione amministrativa: Ambizione

1 Il piano strategico annuale del comune sull'integrazione viene redatto in collaborazione con e con l'input di tutti i dipartimenti e le aziende pertinenti.
2 Il comune comprende come le proprie aziende, dipartimenti, servizi e attività possono contribuire al raggiungimento dei fini e degli obiettivi dell'integrazione.

3 C'è un approccio aperto e maturo nel condividere e combinare risorse tra i dipartimenti della città.
4 Il dialogo strutturato stabilito dal comune con il livello regionale, nazionale ed europeo dell'amministrazione rende possibile anticipare e determinare l'impatto delle misure.
5 Attraverso le sue attività, il comune influenza con successo le politiche di integrazione a livello nazionale ed europeo.

Cooperazione amministrativa: Leadership

1 I leader e i membri eletti del comune forniscono il sostegno politico appropriato al comitato permanente interdipartimentale sull'integrazione.

Cooperazione amministrativa: Risorse

1 Ogni dipartimento e azienda dispone delle risorse necessarie per dare il proprio contributo programmato al piano strategico.
2 Le risorse di personale e finanziarie del comitato permanente interdipartimentale sull'integrazione degli immigrati sono sufficienti per dare il proprio contributo programmato al piano strategico.
3 Il comitato interdipartimentale beneficia dei regolari scambi di conoscenze e di usi con le controparti in altre città nazionali ed europee.

Cooperazione amministrativa: Implementazione

1 Il lavoro interdipartimentale sull'integrazione degli immigrati è basato sull'efficienza dei costi nel raggiungere gli obiettivi del piano strategico.
2 Il lavoro interdipartimentale sull'integrazione degli immigrati usa le risorse in modo efficiente nel raggiungere gli obiettivi del piano strategico.

Cooperazione amministrativa: Evaluation

1 Il comitato interdipartimentale porta a termine una valutazione *ex ante* delle politiche proposte in tutti i campi e interviene con i dipartimenti pertinenti se le proposte suscitano preoccupazioni riguardo all'integrazione degli immigrati (valutazione dell'eguaglianza di integrazione/ valutazione dell'impatto dell'integrazione degli immigrati).
2 Il lavoro del comitato interdipartimentale sull'integrazione e quello del punto focale di integrazione all'interno di ogni dipartimento della città, sono soggetti a una regolare valutazione del comune in base all'ultima strategia di valutazione.

Lavoro in partnership: Ambizione

1 Il comune concepisce l'integrazione come una responsabilità condivisa e vede la creazione di associazioni come una norma invece che un'eccezione per sviluppare azioni e iniziative di integrazione.
2 I progetti basati sull'associazione sono suddivisi in obiettivi SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, dotati di mezzi e tempestivi), che possono essere pronti in breve, medio e lungo termine.

COLLABORAZIONI:

i comuni devono sviluppare collaborazioni con le organizzazioni della società civile (comprese le associazioni di immigrati e le associazioni di mutua assistenza), i gruppi di interesse e le aziende del settore privato. Queste collaborazioni devono essere sostenute da valide disposizioni amministrative.

Lavoro in partnership: Leadership

1 Il comune fornisce una chiara leadership nel suo processo di creazione di associazioni, basato su una comprensione condivisa da tutti i partner degli interessi di tutte le sezioni della comunità.
2 I leader del comune si assumono la responsabilità di assicurare che i progetti dell'associazione siano validi e che mantengano le promesse.

Lavoro in partnership: Risorse

1 Il personale del comune è completamente formato per lavorare in associazione con altre organizzazioni, comprese le organizzazioni del settore privato, le organizzazioni della società civile e le associazioni di immigrati.
2 Vengono destinate risorse finanziarie e di personale sufficienti per assicurare l'effettiva cooperazione delle associazioni.
3 I partner del comune traggono totale vantaggio dalle abilità linguistiche e culturali del proprio personale nel fornire i propri servizi ai cittadini.
4 L'Agente di integrazione del comune costituisce un pool di esperti su questioni di immigrazione e viene consultato frequentemente e regolarmente dai partner pertinenti.
5 Il comune stabilisce un'associazione sostenibile ed efficace con gli enti di ricerca locali, che sostiene. direttamente la sua politica con conoscenze e che è complementare con i dati raccolti sul luogo dal comune.

Lavoro in partnership: Implementazione

1 Le organizzazioni del settore privato, le organizzazioni della società civile, i gruppi di interesse e le associazioni di immigrati assistono regolarmente alle riunioni del comitato consultivo permanente sull'integrazione stabilito dal comune e vi partecipano attivamente.
2 Il comune stabilisce un'associazione sostenibile ed efficace con le istituzioni educative locali, le organizzazioni della società civile e le associazioni di immigrati per fornire opportunità di apprendimento sulla lingua, la storia e la cultura della società e della città ospitanti.
3 Il comune stabilisce un'associazione sostenibile ed efficace con partner sociali locali (sindacati e associazioni di lavoratori, ma anche con associazioni di imprenditori immigrati), istituzioni educative locali, associazioni di immigrati e altri attori locali pertinenti per fornire opportunità di apprendimento sulla partecipazione economica e sulla formazione continua, come abilità e competenze in IT, comunicazione o attività autonoma.
4 Il comune stabilisce un'associazione sostenibile ed efficace con le istituzioni educative locali, le organizzazioni della società civile e le associazioni di immigrati per creare opportunità di apprendimento sull'attività di volontariato e sulla partecipazione politica, come la partecipazione ai consigli scolastici, per esempio.
5 Il comune stabilisce un'associazione sostenibile ed efficace con le associazioni di immigrati e le organizzazioni della società civile per designare residenti selezionati con un'esperienza personale come immigrati come mediatori nei conflitti, e per dare loro un'adeguata formazione.
6 Il comune stabilisce un'associazione sostenibile ed efficace con le comunità religiose, le organizzazioni delle società civile e le associazioni di immigrati per creare opportunità di dialogo interreligioso come i gruppi di fede mista.
7 Il comune stabilisce un'associazione sostenibile ed efficace con le organizzazioni delle società civile, le associazioni di immigrati e i gruppi di cittadini locali per creare opportunità di dialogo interculturale, come lezioni di cucina, festival musicali e altri eventi in cui le comunità di immigrati possono mettere in mostra la loro eredità culturale e interagire con i cittadini locali non in possesso di esperienza personale come immigrati.
8 Il comune stabilisce un'associazione sostenibile ed efficace con i partner appropriati per concepire e implementare iniziative congiunte di comunicazione e di creazione di consapevolezza per assicurare che tutti i cittadini, compresi gli immigrati, siano ben informati sui servizi, i progetti e le attività correlati con l'integrazione.
9 Il comune stabilisce un'associazione sostenibile ed efficace con le organizzazioni delle società civile e le associazioni di immigrati per portare avanti attività di costruzione di tolleranza e antirazziste.

Lavoro in partnership: Valutazione

1 Tutte le associazioni tra il comune e le organizzazioni esterne sono soggette a regolare valutazione del comune e/o di organizzazioni indipendenti.
2 Il comune valuta la rappresentatività continua delle associazioni di immigrati con cui entra in associazione, per garantire standard di qualità e rafforzare la fiducia.
3 Come parte della valutazione, si istituiscono dei meccanismi di gestione del rendimento che chiariscono le responsabilità di tutte le parti dell'associazione nell'effettuare programmi e avanzare in previsione degli obiettivi.
4 Il comune e i suoi partner individualmente e collettivamente rivedono il rendimento con una cultura di dibattito aperto e di sfida costruttiva con il fine di migliorare i risultati per tutti i cittadini.

Esame delle disposizioni del governo d'integrazione

Questa sezione condivide le conclusioni su otto aspetti essenziali del governo d'integrazione urbano esaminati nell'ambito del progetto INTI-CITIES. Le politiche d'integrazione e le pratiche di sei città sono state confrontate con il referenziale degli indicatori enunciati nella Sezione B.
Ogni parte inizia con una breve panoramica e una descrizione degli standard del referenziale, poi prosegue evidenziando alcune delle sfide identificate dagli operatori/valutatori e infine presenta le idee per migliorare: raccomandazioni fatte dagli operatori/valutatori.
Questa sezione presenta anche una selezione delle buone pratiche adottate da queste sei città per rispondere alle sfide e alle opportunità create dall'immigrazione e dall'integrazione.

C

1 Valutazione delle necessità e raccolta dei dati

I dati aggiornati sulle comunità di immigrati e i metodi di sistemazione (come anche le previsioni sui metodi futuri) aiutano i comuni a comprendere gli obiettivi o i beneficiari delle loro politiche e ad adattare gli approcci per soddisfare le necessità in evoluzione, creando la flessibilità necessaria nelle loro disposizioni di governo. I piani strategici sull'integrazione possono essere informati da sondaggi su misura e da valutazioni delle necessità effettuati in collaborazione con istituti di ricerca.

PERSONALIZZAZIONE DELLE VALUTAZIONI DELLE NECESSITÀ: GENOVA

È stato stabilito un accordo di collaborazione tra la città di Genova e l'Università di Genova per fornire al comune informazioni aggiornate sulle necessità in evoluzione degli immigrati. Un altro istituto di ricerca fornisce al comune informazioni aggiuntive sulle comunità di immigrati a Genova (segregazione territoriale, necessità di alloggio, ecc.).

QUALI SONO LE SFIDE?

Metodi di immigrazione in rapido cambiamento

I flussi di popolazione sono in continuo cambiamento e sono difficili da prevedere, rendendo difficoltoso per il comune sviluppare una comprensione delle necessità di alcuni gruppi, creare contatti forti con loro e adattare le loro politiche di conseguenza. In alcune città, c'è un ricambio significativo di popolazione nei quartieri in cui la proporzione di immigrati residenti è particolarmente alta. Questi quartieri ospitano immigrati appena arrivati che, una volta sistemati, si trasferiscono in altre zone della città. L'instabilità della popolazione costituisce una sfida per il lavoro d'integrazione.

Creazione di disposizioni per le valutazioni delle necessità strutturali

Le città potrebbero non avere la capacità di creare disposizioni per le valutazioni delle necessità formali e ordinarie in tutti i settori. Il pericolo è che i piani strategici non siano informati da una comprensione delle necessità e che si usino sondaggi sorpassati come base per preparare la politica.

Coordinazione dei flussi di dati

A volte le città si sforzano di coordinare i flussi di dati. Mentre i dipartimenti raccolgono e analizzano i dati indipendentemente questi beneficerebbero della coordinazione per riunire le informazioni. Quando un dipartimento comunale centrale coordina la raccolta di statistiche dettagliate sulle comunità di immigrati, a volte è difficile comunicare le conclusioni ai dipartimenti pertinenti e aiutarli a comprendere come possono aggiungere valore al loro lavoro.

RACCOLTA DI DATI: HELSINKI

Attingendo ai dati dai suoi registri, il Dipartimento dei servizi sociali della città di Helsinki presenta statistiche annuali esaurienti su clienti e servizi. Questi dati sono poi forniti, logicamente, al Dipartimento di statistica urbana. La cooperazione tra i dipartimenti è flessibile, e dove si identificano necessità di dati specifici, il Dipartimento di statistica negozia con il dipartimento pertinente. Per esempio, la statistica annuale sui benefici sociali prodotta dall'Unità statistica del Dipartimento dei servizi sociali contiene relativamente poca informazione sui clienti con diverso bagaglio linguistico. Con l'aiuto di un ricercatore del Dipartimento di statistica urbano, l'unità statistica dei servizi sociali sviluppa un meccanismo per raccogliere una serie di statistiche più elaborate in quella zona.

RACCOMANDAZIONI

- Le città raccolgono dati sulle comunità di immigrati da una serie di fonti esistenti: anagrafe, documentazione su chi riceve benefici sociali, uffici delle imposte locali, ecc. Si possono stabilire **collaborazioni a lungo termine e sostenibili con istituti di ricerca, università, istituti statistici nazionali e associazioni di immigrati,** per sviluppare gli strumenti per monitorare e valutare le necessità, che informino dei cambiamenti nei piani politici del comune.
- La fornitura di meccanismi attraverso i quali **il personale in prima linea, i partner della società civile e gli altri attori che lavorano a un livello di base possono valutare sistematicamente e riferire i cambiamenti di necessità,** dà al comune un'immagine più completa sull'evoluzione della situazione degli immigrati nella città.
- La creazione di **reti di 'contatti nella comunità'** implica la formazione e la responsabilizzazione della gente locale che possiede una comprensione dettagliata di un particolare gruppo. Questi ricercatori nella comunità possono

usare le proprie conoscenze e reti per facilitare la raccolta e l'interpretazione dei dati su varie questioni (razzismo e discriminazione, sicurezza, ecc.).

» È **un compito difficile coordinare la raccolta di dati in un dipartimento comunale centrale, e comunicarla in modo accessibile a coloro che ne beneficeranno.** Canali di comunicazione benfatti sono indispensabili per facilitare il flusso di dati tra l'unità di raccolta e gli altri dipartimenti, e anche con le aziende comunali, i fornitori di servizi e le organizzazioni della società civile, comprese le associazioni di immigrati e di mutua assistenza.

Sebbene ogni città concepisca la questione dell'integrazione a proprio modo, molte di loro hanno adottato un piano strategico pluriennale che imposta obiettivi più o meno specifici per lavorare nel campo dell'integrazione degli immigrati. In alcuni casi un documento strategico a lungo termine imposta una visione generale e piuttosto astratta della città, questo integra piani d'azione che stabiliscono gli obiettivi a medio o a breve termine e che possono essere specifici a seconda del dipartimento.

A Malmö, Helsinki e Düsseldorf, esistono piani strategici per indirizzare appositamente l'integrazione degli immigrati. I piani sono stati usati per svariati anni e si stanno rivedendo per rispondere alle nuove realtà e per riflettere le nuove idee su come affrontare al meglio le questioni in gioco. A Genova, una piccola sezione del 'Piano sociale' della città è dedicata alle misure per incoraggiare l'integrazione degli immigrati.

Intanto, negli ultimi anni, Rotterdam ha significativamente cambiato il suo approccio all'integrazione, abbandonando una politica specifica sull'integrazione degli immigrati in favore di un'unica politica 'integrata' per tutti i suoi cittadini, promuovendo l'idea di un'unica e collettiva comunità urbana.
Sia a Rotterdam sia a Lione questo approccio si usa per evitare la frammentazione delle società in etnie. Lione non ha una politica di 'integrazione' di questo tipo. Invece, la sua politica si basa sull'uguaglianza delle opportunità e sulla lotta contro la discriminazione.

Un documento pluriennale funge da piano strategico per l'integrazione degli immigrati residenti. Il piano è la prova dell'impegno della città nell'integrazione, e lo mantiene giustificabile. Questo fornisce il contesto per le iniziative di integrazione e può stabilire obiettivi più o meno specifici.

2 Lavorare sull'integrazione all'interno del comune

COMITATI DI ASCOLTO: GENOVA
La città di Genova ha redatto il proprio Piano sociale della città (Piano Regolatore Sociale) usando i 'comitati di ascolto' per mezzo dei quali sono state fatte oltre 110 interviste al personale del comune,ai dirigenti del comune, ai membri eletti e ai soggetti interessati esterni.

Le città riconoscono che l'integrazione è una questione trasversale che fa ricorso al contributo e alla cooperazione di una vasta serie di settori politici. La politica si sviluppa, si implementa e si valuta in collaborazione con i dipartimenti e le aziende comunali pertinenti per favorire un senso collettivo di appartenenza e di responsabilità sull'integrazione, e un approccio olistico per rispondere alle sfide che essa costituisce.
Le strutture amministrative sono organizzate in tanti modi diversi per sostenere l'integrazione e promuovere il mainstreaming. Per esempio, l'integrazione è sotto il mandato specifico di un membro eletto che possiede responsabilità politiche chiare sulla questione; un dirigente esperto del comune è nominato punto focale dell'integrazione per agire come capo amministrativo della politica sull'integrazione; questi dirige un comitato interdipartimentale sull'integrazione, composto dai capi dei dipartimenti pertinenti (occupazione e affari sociali, educazione, cultura, salute, ecc.), ed è responsabile di supervisionare l'implementazione della politica sull'integrazione del comune.

QUALI SONO LE SFIDE?

Strutturazione della consultazione con altri dipartimenti
La maggior parte delle città assegnano responsabilità per presentare politiche e piani di integrazione a un'unità di integrazione specifica o al suo equivalente con poche opportunità per la consultazione strutturata con altri

ALLOCAZIONI FORFETTARIE PER SOSTENERE LA COLLABORAZIONE TRA I QUARTIERI: MALMO
Ogni anno, la città di Malmö stanzia fondi ai quartieri della città per implementare progetti congiunti e sviluppare nuove forme di cooperazione senza dover aspettare l'inizio del nuovo esercizio finanziario. I quartieri devono mostrare come beneficerà l'attività della collaborazione tra i quartieri. Per esempio, esistono varie iniziative per sostenere l'accesso dei giovani immigrati all'educazione e al lavoro. Sapendo che possono beneficiare di allocazioni forfettarie, molti di questi progetti, con ambizioni e gruppi mirati simili, sono stati incoraggiati a lavorare insieme.

COMITATO TRASVERSALE: HELSINKI
La città di Helsinki ha creato un Gruppo di coordinazione sull'integrazione e l'immigrazione che comprende i capi dei dipartimenti chiave, o il loro rappresentante nominato, per assicurare che la città segua posizioni comuni e strategiche congiunte su questioni specifiche correlate con l'immigrazione. I suoi membri sono stati fondamentali nel coordinare l'input dei loro dipartimenti nel Piano strategico sull'immigrazione e l'integrazione della città.

dipartimenti. Di conseguenza, la politica di integrazione tende ad essere percepita dalle altre unità amministrative come qualcosa di estraneo alle loro competenze.

Mainstreaming dell'integrazione
I comuni affrontano i problemi di mainstreaming dell'integrazione nel lavoro di tutti i dipartimenti pertinenti. Con una moltitudine di questioni che richiedono la priorità nei programmi dei dipartimenti, la creazione di consapevolezza è la chiave: i professionisti che lavorano su portafogli politici diversi hanno bisogno di comprendere il ruolo che può svolgere il loro lavoro nel raggiungimento degli obiettivi dell'integrazione, e di includere obiettivi concreti nei loro piani.

Flessibilità nei dipartimenti per combinare le risorse
I meccanismi finanziari nelle amministrazioni delle città tendono a non contribuire alla cooperazione interdipartimentale nei progetti di integrazione. Dove esistono meccanismi per sostenere la condivisione di risorse per servizi e progetti congiunti, sono ancora piuttosto pesanti, e gli oneri amministrativi e il lavoro aggiuntivo necessari nei dipartimenti pertinenti richiedono impegno e sforzi reali.

RACCOMANDAZIONI

- **La leadership forte e visibile** dei membri eletti del comune è fondamentale per favorire un approccio coerente all'integrazione nei dipartimenti.
- Un modo per stimolare un senso di appartenenza per i piani strategici di integrazione tra dipartimenti pertinenti è quello di costituire un **comitato di redazione trasversale** che comprenda i capi dei dipartimenti pertinenti. Questo comitato assicura che ogni contributo del dipartimento al piano sia debitamente riconosciuto, e che gli obiettivi e le misure esposte nel piano siano comunicate adeguatamente al personale.
- I comuni dovrebbero fare i passi necessari per **assicurare che i dipartimenti sappiano cosa fare, con che risorse, e verso quali obiettivi**. Questo dovrebbe essere esposto chiaramente nei piani strategici o d'azione e seguito attraverso contatti regolari tra i dipartimenti.
- I dipartimenti possono essere incoraggiati a lavorare in collaborazione con **incentivi,** per esempio**, allocazioni finanziarie speciali**, possono essere appositamente riservate ai progetti interdipartimentali.

AD HELSINKI, il lavoro sull'integrazione è condotto da una Divisione sull'immigrazione, formata di recente, situata all'interno del Dipartimento delle risorse umane. A Malmö, dove il lavoro per includere gli immigrati si concentra prevalentemente sulla promozione della partecipazione economica, il portafoglio di integrazione è nelle mani di una Divisione per l'integrazione e l'occupazione.

A DÜSSELDORF, un piccolo ufficio per l'integrazione è integrato nel dipartimento degli affari sociali e dell'integrazione e coordina il lavoro di integrazione degli altri dipartimenti e dei partner esterni. La piccola Missione sull'uguaglianza di **LIONE** ha un ruolo di coordinazione simile. È collegata con la Direzione per lo sviluppo territoriale, un 'dipartimento trasversale'. Il suo lavoro si concentra sull'antidiscriminazione e sulla promozione delle pari opportunità.

INTANTO, A ROTTERDAM, un membro eletto possiede responsabilità specifiche sull'integrazione ma il comune ha scelto di inserire l'integrazione nel lavoro di altri dipartimenti. Non esiste un Dipartimento per l'integrazione specifico.

IN MODO SIMILE, A GENOVA, anche se c'è un consigliere comunale che si occupa dell'immigrazione, non esiste un dipartimento per l'integrazione specifico. Invece, il lavoro d'integrazione rappresenta un aspetto del Dipartimento per il lavoro sociale e i cittadini.

3 Impostazione degli obiettivi, allocazione delle risorse e valutazione

SONDAGGIO SUI RESIDENTI: LIONE
Nell'ambito del Contrat Urbain de Cohésion Sociale, un contratto quadro che collega i diversi livelli del governo (stato, regione e comune) sulla politica urbana e sociale nei quartieri svantaggiati, la città di Lione svolge un sondaggio annuale per raccogliere le opinioni dei residenti sui servizi che ricevono. I risultati del sondaggio sono condivisi con il pubblico e usati per adattare e cambiare politiche e servizi.

SVILUPPO DEGLI INDICATORI: LIONE
Attraverso il suo contributo alla rete Inter-Réseaux du Développement Social Urbain, la città di Lione sta lavorando per sviluppare una serie di indicatori su scala nazionale per il lavoro antidiscriminazione a livello locale.

Nei piani di integrazione si espongono obiettivi chiari e misurabili come un mezzo per mantenere i comuni responsabili, e per misurare i progressi. Per rispondere alle proprie ambizioni nel campo dell'integrazione, il comune puntella la sua strategia con le risorse necessarie (umane e finanziarie) all'interno del dipartimento di integrazione, e, riconoscendo che l'integrazione è trasversale, all'interno degli altri dipartimenti del comune. Le città prendono atto del potenziale per imparare e migliorare i servizi e svolge una valutazione sistematica e completa delle politiche, delle pratiche e delle collaborazioni del comune.

QUALI SONO LE SFIDE?

Dati per valutare i progressi rispetto agli obiettivi
Gli obiettivi si possono fissare solo se e quando sono disponibili gli indicatori per valutare se gli standard che descrivono sono stati soddisfatti o meno. Allo stesso modo, gli indicatori possono essere messi a punto solo se i comuni e i loro partner assicurano che i dati sono o possono essere resi disponibili per effettuare una valutazione rispetto all'indicatore.

Comprensione delle necessità di risorse
I comuni hanno bisogno di una visione chiara delle risorse impiegate, e di una comprensione delle risorse ancora necessarie ai dipartimenti per raggiungere gli obiettivi di integrazione affinché le allocazioni siano adeguate a sostenere le ambizioni. Frequentemente, dove i comuni danno per scontato che una questione che riguarda l'integrazione sia stato inserito nel lavoro di tutti i dipartimenti, non c'è nessun budget specifico per il lavoro di integrazione.

Atteggiamenti verso la valutazione
La valutazione è spesso vista come un' 'aggiunta', un requisito burocratico che sommerge il comune di scartoffie. Certamente la valutazione può essere un esercizio scomodo e che fa perdere tempo se non si sviluppa come una parte integrante del ciclo politico che si inserisce nel processo di apprendimento in corso. I meccanismi di valutazione dovrebbero essere accessibili e utili.

Valutazione sporadica
Il modo più comune di valutare la qualità e l'efficacia dei servizi in prima linea è attraverso l'uso di sondaggi per valutare la soddisfazione del cliente. Ci sono eccellenti esempi di questi sondaggi nelle città, ma sono sporadici e dimostrano la mancanza di un approccio sistematico alla valutazione dei servizi in prima linea.

RACCOMANDAZIONI

- **Gli obiettivi devono essere realistici e raggiungibili**. I comuni dovrebbero fissare gli obiettivi in collaborazione con gli attori che implementeranno la misure politiche, e che hanno una conoscenza profonda della situazione del territorio.
- **Gli indicatori 'obiettivo' o 'difficili'**, che nella realtà sono spesso statistici o legali, non possono misurare adeguatamente gli elementi più astratti dell'in-

tegrazione di un immigrato. Questi indicatori possono essere **compilati con sondaggi d'opinione, gruppi di controllo e interviste** con gli immigrati.

» **Essere sistematici nell'utilizzo dei sondaggi sulla soddisfazione del cliente e adattarli ai gruppi mirati, traducendoli in caso di necessità.** L'uso dei sondaggi sulla soddisfazione del cliente dovrebbe essere esteso a tutti i servizi in prima linea, compresi quelli creati appositamente per gli immigrati (corsi di lingua, alcuni programmi di formazione per l'occupazione, ecc.). La **prova della situazione o lo 'shopping a sorpresa'** sono un mezzo alternativo per farsi un'idea sulla visione che gli immigrati hanno del comune.

» Impegnandosi in un esercizio di **referenziale con altri comuni e altre controparti a livello nazionale ed europeo**, i comuni possono sviluppare indicatori come mezzo per monitorare il loro rendimento e con lo scopo di aumentare gli standard dell'integrazione degli immigrati. Una volta identificate le buone pratiche, i principali comuni, le associazioni nazionali delle città e i ministeri del governo svolgono un ruolo chiave nella condivisione di tali pratiche.

» **I meccanismi di gestione del rendimento dovrebbero essere creati consultando i partner e rivedendo il rendimento in modo collettivo.** È importante che le organizzazioni partner abbiano una comprensione chiara del loro rendimento e di dove il comune vede un potenziale di progresso.

4 Assicurare la leadership e creare sostegno pubblico

Una leadership forte e chiara dei membri eletti del comune guida il lavoro di integrazione, sostiene il mainstreaming e crea sostegno popolare. I leader sono espliciti nel fare dell'integrazione una priorità sia all'interno del comune sia con il pubblico in generale. Le città riconoscono l'importanza di assicurarsi il sostegno pubblico per le loro politiche di integrazione e adottano misure specifiche a questo scopo. Il sostegno popolare può essere assicurato per mezzo di una comunicazione aperta e trasparente che metta in risalto il contributo degli immigrati alla città e alla comunità, e per mezzo di eventi che celebrino la diversità culturale.

QUALI SONO LE SFIDE?

Percezioni del pubblico

Creare il sostegno popolare per l'integrazione degli immigrati non è un compito facile, la questione può essere delicata ed emotiva, ed è troppo spesso dirottata da rumorosi gruppi populisti.

Contesto politico nazionale

Anche il contesto politico nazionale in cui i comuni operano influisce sul modo in cui i leader locali sono preparati a comunicare sull'integrazione.

RACCOMANDAZIONI

» E' necessario sviluppare e creare su misura **strategie sui rapporti con il pubblico** rivolte a diversi segmenti della popolazione (per esempio: si possono usare nuovi mezzi d'informazione o pubblicitari distribuiti durante i concerti per rivolgersi ai giovani). Lo sviluppo di collaborazioni con i mezzi d'informazione locali può essere usato per discutere il modo migliore per ritrarre le comunità locali senza ricorrere a stereotipi o a sensazionalismi.

CENTRO MULTICULTURALE: HELSINKI

Fondato dall'Ufficio culturale di Helsinki, il Centro culturale internazionale CAISA sostiene lo sviluppo di una città multiculturale promuovendo l'interazione tra la gente di stati diversi, incoraggiando la pratica di nuove culture di minoranze etniche integrandole nella società finlandese, e fornendo informazioni sulla Finlandia. Nel 2007 il CAISA ha lanciato la "Gara canora 'la nostra visione'", per mettere in risalto il talento e le abilità creative degli immigrati di Helsinki. La gara è stata ricevuta positivamente dalla popolazione ed è stato un evento in primo piano sui mezzi di comunicazione finlandesi.

INCONTRI TRA 'VECCHI' E 'NUOVI' RESIDENTI : ROTTERDAM

Attraverso il suo progetto Mixen aan de Maas, il comune di Rotterdam incoraggia incontri tra immigrati e 'vecchi' residenti della città con la speranza di stimolare la comprensione mutua. Gli operatori/valutatori si incontrano fino a tre volte durante un periodo di tre mesi per conoscersi tra di loro e conoscere la città. Per i 'nuovi' abitanti di Rotterdam, è anche un modo per praticare la lingua olandese. Mixen aan de Maas è un'iniziativa divertente e a basso costo che confida nella buona volontà dei partecipanti. L'iniziativa è durata dal 2005 fino a luglio 2008.

COMUNICAZIONE: GENOVA E ROTTERDAM
La città di Genova ha preso delle misure per comunicare i risultati del suo lavoro di integrazione al pubblico, usando diversi canali come grandi conferenze, bollettini di informazioni e 'gare di idee'. Allo stesso modo, il progetto 'Rotterdam Mee' della città di Rotterdam, durato da marzo 2006 fino a febbraio 2007, ha fornito un sistema basato su Internet attraverso il quale i cittadini potevano dare voce alle loro opinioni e dare suggerimenti sulla politica di integrazione del comune.

- Un comune non lavora da solo sulle questioni legate all'integrazione, ma con una rete di partner (fornitori di servizi, organizzazioni della società civile, ecc.). Bisogna fornire **formazione ai partner per comunicare in modo delicato che il loro lavoro di integrazione** è prezioso, in particolare nel caso delle organizzazioni della società civile e di mutua assistenza, la cui comunicazione tende ad essere più diretta e politicamente carica. I comuni dovrebbero prendere in considerazione di ospitare sessioni di formazione annuali sulla comunicazione a frequenza obbligatoria per le organizzazioni che ricevono sussidi.
- I comuni possono **lavorare con partner per organizzare sia gli eventi festivi** (concerti, fiere, lezioni di cucina, ecc.) sia le **attività per l'aumento della consapevolezza** (come i seminari in cui le organizzazioni antirazzismo spiegano in cosa consiste la discriminazione e come combatterla).

APPRENDISTATO: DÜSSELDORF
La città di Düsseldorf desidera incoraggiare un maggior numero di immigrati a fare richiesta di partecipare all'apprendistato comunale (formazione professionale). Nella raccomandazione del Consiglio degli Stranieri della città, Düsseldorf adesso offre un servizio settimanale di consulenza e consultazione per i candidati con un background come immigrante. Inoltre, è stato istituito un programma di internato appositamente per gli immigrati, ai quali successivamente viene dato accesso preferenziale per gli apprendistati.

PROGRAMMA DI FORMAZIONE AD ATTORI MULTIPLI: HELSINKI
Il personale dei fornitori di servizi, le associazioni di immigrati e le altre associazioni della società civile fungono da formatori per fornire formazione sull'uguaglianza e la non discriminazione al personale del Dipartimento dei servizi sociali, del Dipartimento d'educazione e del Centro sanitario della città di Helsinki. Le sessioni di formazione sono fatte su misura per le necessità delle unità lavorative, e si sviluppano modelli di formazione trasferibili da inserire nelle pratiche di lavoro dei tre dipartimenti.

5 Promuovere la diversità all'interno dell'amministrazione della città

Le città riconoscono l'importanza di una forza lavoro eterogenea e il fatto che bisogna fare ancora molti progressi prima che la composizione delle forze lavoro comunali riflettano adeguatamente la diversità della popolazione urbana. La formazione sulla consapevolezza interculturale prepara il personale del comune ad essere sensibile e a comprendere la differenza – vitale in un ambiente di lavoro multiculturale e nel lavoro rivolto ad una comunità eterogenea. L'ampliamento del pool di fornitori della città, prendendo in considerazione gli aspetti sociali e di diversità negli appalti pubblici, offre un altro modo per affrontare le disuguaglianze e la discriminazione persistenti nella società.

QUALI SONO LE SFIDE?

Diversità a tutti i livelli della gerarchia comunale
Le città stanno facendo costanti progressi nella diversificazione del personale. Tuttavia, anche dove c'è un numero significativo di immigrati che lavorano per la città, questi non sono ben rappresentati a tutti i livelli della gerarchia comunale e invece tendono ad avere lavori non specializzati. Inoltre, in alcuni paesi, i posti come funzionario statale non sono accessibili ai cittadini di stati terzi, lasciandoli sistematicamente esclusi finché non sono naturalizzati.

Ampliamento della formazione sulla consapevolezza interculturale
La formazione è rivolta soprattutto al personale in prima linea che lavora esplicitamente con gli immigrati. Il personale di back office e le unità interessate indirettamente, come le aziende comunali che forniscono servizi sanitari o educativi, con frequenza trascurano la formazione sulla consapevolezza interculturale.

Una nuova questione, leggi complesse
L'uso degli appalti pubblici per stimolare l'uguaglianza e la diversità si trova in una fase di sviluppo precoce nell'Europa continentale e non è ancora una pratica comune, anche nei paesi dove i criteri sociali sono trattati esplicitamente nelle leggi sugli appalti pubblici, e le regole sugli appalti dell'UE permettono espressamente il loro uso. La complessità legale che circonda gli appalti pubblici frena gli approcci innovativi, con le autorità pubbliche che tendono a stare dalla 'parte sicura'.

RISERVARE POSTI DI LAVORO AGLI INDIVIDUI CHE VIVONO NELLE ZONE SVANTAGGIATE: LIONE
La città di Lione usa una disposizione di legge francese che permette di considerare i criteri sociali e ambientali oltre al valore economico quando si assegnano contratti. Quasi la metà delle gare d'appalto pubbliche del comune, contengono generalmente una clausola che dice che una parte dei posti di lavoro creati dal contratto deve essere riservata a individui che vivono in zone svantaggiate o in situazioni sociali difficili, compresi (ma senza specificarlo) gli immigrati.

CONSIGLIO DEI GIOVANI : DÜSSELDORF
Il Consiglio dei giovani della città di Düsseldorf è stato creato nel 2007. Organizza seminari per gli immigrati per prepararli a presentarsi come candidati. I 2/3 dei suoi membri hanno un background come immigrati. Le elezioni del Consiglio dei giovani hanno ottenuto un 39% di giovani (una partecipazione maggiore rispetto alle elezioni comunali). Il Consiglio dei giovani invia rappresentanti ai vari comitati comunali (compreso il Comitato sulla cooperazione regionale ed europea anche sull'integrazione), ed è considerato come esendo influente.

UN'ETICHETTA NAZIONALE PER LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ: LIONE
In qualità di principale autorità locale sulle politiche di antidiscriminazione in Francia, la città di Lione è stata invitata a partecipare e a contribuire al gruppo di lavoro dell'AFNOR (l'organizzazione nazionale per le norme e la certificazione) per lo sviluppo dell'etichetta appena lanciata *Diversité*, una nuova procedura di certificazione per la gestione della diversità negli enti privati e pubblici. Il comune può reclamare di aver avuto influenza in questo sviluppo a livello nazionale.

RACCOMANDAZIONI

- La collaborazione con le associazioni di immigrati può fornire un mezzo per **aumentare l'impegno nel sociale delle iniziative di reclutamento** in aree abitate dalle comunità di immigrati. Si possono tenere campagne nei centri e nelle scuole della comunità. **Occorre divulgare informazioni sul reclutamento per i posti comunali di alto livello** (attraverso procedure rapide, programmi di formazione che concedono titoli di specializzazione, ecc.) tra gli immigrati. Potrebbe essere necessaria particolare attenzione nel preparare alcuni gruppi per gli esami d'ammissione.
- **Per le città vincolate da regole nazionali,** ci sono vari modi per migliorare la diversità della forza lavoro senza trasgredire le leggi. In Francia, per esempio, a differenza dei funzionari titolari, i funzionari non titolari hanno posti che si basano su contratti per i quali non sono necessari requisiti di nazionalità. Dato che questi rappresentano quasi il 15% della forza lavoro del comune, ha senso concentrare sulla diversificazione questo gruppo attraverso campagne di reclutamento che incoraggino le domande d'impiego dei candidati dei quartieri svantaggiati.
- I sondaggi sulla soddisfazione del cliente o i gruppi di controllo degli immigrati possono essere usati per scoprire **le competenze viste nel personale di front office** e informare sul punto focale dei programmi di formazione interculturale, concentrandosi su aree nelle quali bisogna migliorare. I comuni dovrebbero **estendere le sessioni di formazione al personale di back office e ai dirigenti dipartimentali**, in particolare su come sviluppano la politica, e **alle aziende comunali e ai fornitori di servizi**.
- Rendere **più accessibili le informazioni sugli appalti,** e organizzando **incontri tra il comune e gli immigrati titolari di attività** in quartieri mirati, può aiutare ad abbattere le barriere della partecipazione agli appalti comunali. Anche la collaborazione con le associazioni di immigrati e gli uffici delle imposte locali, può facilitare l'impegno nel sociale nelle attività di proprietà di immigrati.

6 Cooperazione con gli altri livelli del governo

Mentre la politica sull'immigrazione è formulata a livello nazionale ed europeo, le città hanno la responsabilità di integrare i nuovi arrivati nella società. È necessario un dialogo tra i diversi livelli del governo per imparare come questi possono sostenersi a vicenda nella creazione della politica e nel modo di pronunciarla. Un dialogo strutturato stabilito dal comune con il livello nazionale ed europeo del governo rende possibile influenzare gli sviluppi della politica, e anticipare e valutare l'impatto delle misure prese a livello nazionale e dell'UE.

QUALI SONO LE SFIDE?

Flussi di governo frammentati

La divisione delle responsabilità nel lavoro di integrazione può agevolare le disposizioni del governo frammentato. Senza una forte comunicazione, si lasciano vari livelli con punti deboli significativi e inutili. Se non si avvisano cambiamenti delle leggi nazionali, per esempio, i professionisti locali pos-

I RAPPORTI DI EUROCITIES CON LA COMMISSIONE EUROPEA

Il processo 'Integrazione delle città' è stato lanciato dalla Commissione europea e EUROCITIES nel 2006, in seguito all'adozione dei Principi fondamentali comuni dell'UE sull'integrazione degli immigrati. Il processo comprende una serie di conferenze che hanno lo scopo di stabilire un dialogo sull'integrazione e di creare ponti di cooperazione tra il livello locale, nazionale ed europeo. Rotterdam ha ospitato la prima conferenza annuale nel 2006. La seconda conferenza della serie ha visto il lancio del progetto INTI-CITIES a Milano. La terza conferenza si terrà a Berlino nel 2009.

A un livello più informale, EUROCITIES e la Direzione generale per la giustizia, la libertà e la sicurezza della Commissione europea hanno intrapreso un 'Dialogo politico', una serie di scambi regolari tra i professionisti che lavorano per la città e il personale della Commissione per condividere informazioni (e reazioni) sugli sviluppi nel campo dell'immigrazione e dell'integrazione a livello locale ed europeo rispettivamente.

sono essere lasciati pressoché impreparati a gestire gli effetti da essi creati. E senza un feedback dal livello locale, i governi nazionali sono ignari di come le politiche funzionano sul campo.

Rare opportunità di scambio

Le interazioni delle città con il governo nazionale ed europeo sono insufficienti e tendono ad essere limitate agli scambi di informazioni. Le disposizioni obbligatorie tra livelli per la fornitura di servizi esistono in Germania e nei Paesi Bassi, per esempio, dove i corsi di lingua per gli immigrati si organizzano centralmente, e le misure locali devono essere articolate all'interno di questo ambito, ma questo, per esempio, non offre un input significativo per redigere piani strategici.

RACCOMANDAZIONI

- Una **strategia con obiettivi e scopi chiari dovrebbe governare gli scambi delle città con gli altri livelli del governo.**
- Le città possono fare miglior uso del forum nazionale, europeo e internazionale per **imparare come città simili sviluppano le loro strategie.** Per esempio, i comuni potrebbero organizzare visite di studio e valutazioni inter pares basate su valutazioni con città che condividono profili simili.
- Se i comuni devono influenzare le politiche dell'UE, devono assicurarsi di essere **consapevoli dell'impatto e delle implicazioni degli sviluppi della politica dell'UE**. Alcuni stati membri dell'UE (Finlandia, Danimarca e Regno Unito, per esempio) hanno sviluppato meccanismi per fare da collegamento con i comuni quando gli sviluppi della politica a livello europeo hanno implicazioni per loro.
- Spesso i grandi comuni hanno un'unità per gli affari europei responsabile di monitorare gli sviluppi della politica a livello europeo e che si assicura che i comuni beneficiano delle opportunità finanziarie offerte dall'UE. I comuni dovrebbero mettersi all'opera per **rafforzare il rapporto tra l'unità per gli affari europei e il dipartimento responsabile della politica di integrazione degli immigrati**.
- Fare Raccomandazioni, o **dare voce alle preoccupazioni attraverso un'associazione nazionale di città può aiutare ad assicurare che la voce del comune sia ascoltata dal governo nazionale.** A livello europeo, le città possono trarre vantaggio dalle **associazioni di autorità locali come EUROCITIES per influenzare le politiche dell'UE** attraverso dichiarazioni e Raccomandazioni politiche congiunte, e organizzando incontri con i funzionari dell'UE.
- Un'altra opportunità per i comuni per influenzare indirettamente gli sviluppi della politica a livello dell'UE, è quella di **partecipare a progetti comparativi** istituiti con altri comuni nell'ambito dei Programmi di azione comunitaria, come il Fondo per l'integrazione e PROGRESS.

CREAZIONE DI CAPACITÀ : DÜSSELDORF
In collaborazione con consulenti specializzati esterni, la città di Düsseldorf organizza seminari per la creazione di capacità per le associazioni di immigrati su questioni che comprendono anche la gestione e lo sviluppo del progetto, la comunicazione e le relazioni pubbliche, l'ottenimento di finanziamenti e il lavoro in collaborazione con altre organizzazioni. I seminari sono valutati direttamente dai partecipanti per assicurarsi che siano attinenti con il loro lavoro quotidiano.

RILEVAMENTO E ADATTAMENTO DELLE NE CESSITÀ E DEI SERVIZI: ROTTERDAM
Rotterdam ha sviluppato uno strumento per rilevare le necessità di (e i servizi per) le donne immigrate. Le istituzioni che lavorano nel quartiere devono identificare dove si troverebbero i loro clienti su una 'scala di partecipazione' dove il grado 1 significa isolamento sociale totale e il grado 10 significa partecipazione completa. Ogni istituzione deve specificare quante donne raggiunge, con che tipo di attività, e se è consapevole di, e lavora con altre organizzazioni. Le conclusioni sono raccolte in una matrice per fornire una visione sommaria delle lacune (e delle duplicazioni) nei servizi per le donne immigrate. Lo strumento aiuta ad assicurarsi che le istituzioni sovvenzionate stiano fornendo una serie di servizi coerente e completa che soddisfi le necessità di tutte le donne immigrate del loro quartiere.

ACCORDO QUADRO DELL'AGENZIA PER I SERVIZI SOCIALI: DÜSSELDORF
La città di Düsseldorf ha un accordo quadro con le agenzie per i servizi sociali che fornisce la base per una collaborazione di cinque anni in vari settori dei servizi sociali compresa l'integrazione. L'accordo quadro specifica la quantità di denaro spesa ogni anno ed elenca i servizi forniti (obiettivi, gruppi obiettivo, standard di qualità, indicatori per misurare il rendimento). L'accordo quadro è negoziato con ogni agenzia per i servizi sociali individualmente e le agenzie per i servizi sociali ricevono formazione sullo sviluppo organizzativo e l'impostazione di obiettivi. Inoltre, l'accordo quadro comprende una clausola di flessibilità, affinché in caso di cambiamenti imprevisti, il contenuto dei programmi, ecc., possa essere rinegoziato.

7 Lavorare con i partner e i soggetti interessati

Il comune condivide responsabilità per facilitare l'integrazione con una moltitudine di attori della città. Le città riconoscono l'importanza di lavorare in collaborazione con la società civile (per esempio: i gruppi di comunità, le ONG, le associazioni di immigrati e le organizzazioni religiose), i fornitori di servizi e il settore privato. Questi gruppi forniscono uno spazio per il contatto diretto tra gli immigrati e la società ospitante e possono svolgere un ruolo importante nella promozione dell'integrazione. Dovrebbero essere coinvolti nel ciclo politico completo: dalla pianificazione strategica alla fornitura di servizi e alla loro valutazione.

QUALI SONO LE SFIDE?

Stabilità dei finanziamenti
Negli ultimi anni le città sono state propense a cambiare gradualmente da un sistema di finanziamenti basato su sovvenzioni operative ai contratti di servizi. Dove ci sono ancora sovvenzioni, c'è una tendenza a ridurle a un periodo di un anno. Per i partner questo crea preoccupazione sulla pianificazione a lungo termine e sulla stabilità e a sua volta sulla qualità dei servizi che forniscono. In alcuni casi, le disposizioni riguardo a finanziamenti a breve termine sono considerate come una mancanza di fiducia da parte del comune. Inoltre, richiedere finanziamenti ogni anno può essere un carico amministrativo pesante per i partner, confusi, in alcuni casi, a causa della mancanza di chiarezza nei processi di assegnazione.

Capacità della società civile
Le città tendono ad avere il sopravvento nei rapporti con i partner e dovrebbero sforzarsi di basare politiche e piani sulla comprensione condivisa delle necessità della comunità con disposizioni per lavorare insieme sviluppate con spirito di collaborazione. Nei paesi in cui i gruppi della società civile e particolarmente le organizzazioni di immigrati sono organizzate meno bene, il comune può avere problemi ad identificare i partner adeguati con cui lavorare e che abbiano un ruolo da svolgere nella creazione di capacità.

Raddoppio dei servizi
Con numerose organizzazioni che forniscono assistenza agli immigrati per tutta la città, le amministrazioni della città hanno bisogno di una visione chiara di chi fa cosa per assicurarsi che gli immigrati possano accedere ad una serie completa e coerente di servizi, e che le risorse non siano sprecate perché vari enti si occupano della stessa cosa. Dove non esiste una lunga tradizione di lavorare con le organizzazioni della società civile, i comuni hanno bisogno di riconoscere le aree in cui possono delegare le responsabilità ai partner.

Strutturazione della consultazione con la società civile
Le città stabiliscono rapporti stretti con le organizzazioni della società civile e usano questi rapporti per raccogliere input per la pianificazione strategica, spesso in modo informale. Di tanto in tanto, i gruppi consultati si domandano se le loro opinioni sono state ascoltate, e come sono stati usati i loro input.

Composizione dei comitati consultivi

La composizione di questi organismi può essere una questione spinosa, con una preoccupazione particolare su come sono nominati i membri, la loro rappresentatività (chi dovrebbero rappresentare e come?) e la loro capacità di fornire un input appropriato. E mentre ci sono vantaggi in un comitato indipendente, la loro distanza dall'amministrazione può portare a consigli astratti e impraticabili.

Influenza dei comitati consultivi

Pochi di questi comitati hanno le proprie risorse per mettere in atto misure e devono confidare nella voglia dei dipartimenti e dei politici di seguire i loro suggerimenti. Alcune città stanno esaminando la possibilità di configurazioni alternative in cui i comitati sono formati da un mix di politici e di attori della società civile con lo scopo di dare peso politico alle raccomandazioni.

RACCOMANDAZIONI

- Oltre che del sostegno economico, i partner possono beneficiare delle **formazioni per creare capacità,** in particolare nei casi in cui sono lasciati a competere per le scarse risorse del comune, e in cui hanno bisogno di lavorare per ottenere finanziamenti in modo indipendente.
- L'esperienza mostra che **stimolando la creazione di reti** tra le organizzazioni che sponsorizzano, i comuni possono ottenere migliori scambi di informazioni, collaborazione professionale e usare risorse limitate in modo più efficiente.
- **Il contatto informale** ha un enorme valore per riuscire a conoscere i soggetti interessati, creando rapporti forti e fiducia, ma deve essere **integrato da una consultazione più formale e strutturata** con tutti i gruppi. Tra gli incontri, un sistema basato su Internet, per esempio, che permette alle organizzazioni che lavorano con il comune di proporre cambiamenti o nuove misure, può rafforzare i contatti.
- **I comitati consultivi dovrebbero essere coinvolti in tutte le fasi del ciclo politico**, dallo sviluppo della strategia attraverso l'implementazione e nella valutazione. Se non si tiene conto delle Raccomandazioni del comitato, bisognerebbe dare una spiegazione. I comitati consultivi possono beneficiare di una guida su come formulare i loro consigli nel modo più fattibile.
- Il processo di assegnazione di sovvenzioni dovrebbe essere **trasparente**, le opportunità dovrebbero essere **ampiamente pubblicizzate**, e dovrebbero esistere **procedure di appello** per garantire le decisioni di finanziamento.

8 Rendere gli immigrati in grado di partecipare alla società

Le città forniscono agli immigrati l'opportunità di acquisire abilità che rafforzino il loro potenziale per una partecipazione completa nella società. La lingua è un aspetto fondamentale per permettere agli immigrati di impegnarsi nella comunità intorno a loro. I piani di apprendimento della lingua si sviluppano secondo l'iniziativa dello stesso comune o nell'ambito di programmi nazionali.

Le città cercano di promuovere le prospettive di impiego degli immigrati, sia direttamente sia attraverso agenzie per l'impiego e/o altri tipi di partner come le camere di commercio locali. Queste opportunità vanno dalla fornitura di informazioni all'orientamento verso una carriera con corsi specifici (informatica, elaborazione del CV , comunicazione, ecc.) e sostengono i meccanismi per gli imprenditori immigrati. La partecipazione degli immigrati nella società può essere stimolata attraverso il lavoro di volontariato e attività simili. Questi includono meccanismi di formazione correlati con internati, forniscono agli organismi consultivi un collegamento diretto con il comune e sostengono le organizzazioni senza scopo di lucro istituite dai giovani.

AUMENTO DELL'IMPEGNO NEL SOCIALE: ROTTERDAM

Per il suo corso di lingua , la città di Rotterdam contatta potenziali studenti attraverso intermediari individuali e/o attraverso associazioni di immigrati. Ciò aumenta l'impegno nel sociale dei corsi e la motivazione del gruppo obiettivo.

CONSULENZA PER LE ATTIVITÀ : HELSINKI

Enterprise Helsinki offre consulenza per le attività, corsi per l'imprenditoria e servizi incubatore. Fa parte del Centro economico e di pianificazione e del Dipartimento di sviluppo delle attività della città di Helsinki. Il suo servizio di assistenza per le attività è rivolto agli imprenditori che stanno iniziando e a quelli già operativi. Il 37% dei clienti sono immigrati. I consulenti finanziari, tutti con esperienza nel lavoro con immigrati, offrono una guida confidenziale che segue direttamente le varie attività in tutti gli aspetti per stabilire, creare e sviluppare un'attività, dalla compilazione di un piano di attività logico fino alla richiesta di denaro per l'avviamento o di prestiti. I servizi di consulenza per l'attività sono sempre gratuiti, e sono disponibili in finlandese, svedese, inglese, russo, estone, tedesco e arabo. Enterprise Helsinki offre anche corsi di imprenditoria che includono corsi appositamente rivolti agli immigrati sia a livello base che avanzato. Il loro scopo è quello di aumentare la conoscenza della cultura economica finlandese e di chiarire le questioni correlate con la creazione e la gestione di un'attività in Finlandia.

Mancanza d'informazione

Alcune città si trovano in difficoltà nel raggiungere alcuni gruppi di immigrati per poterli informare sulle opportunità di apprendimento della lingua, e su come accedervi. Questa mancanza di consapevolezza è stata identificata come la causa principale della scarsa partecipazione ai corsi di lingua in alcune città. Gli immigrati a volte sono restii a partecipare ai corsi di lingua se hanno già un impiego o se devono accudire i loro figli.

Dare priorità all'apprendimento della lingua

Dovendosi occupare di questioni più importanti (cercare lavoro, casa e scuole per i loro figli), per molti immigrati, e nuovi arrivati, in particolare, l'apprendimento della lingua della società ospitante non risulta una priorità assoluta. I corsi di lingua non sono una priorità neppure per i datori di lavoro che si occupano di trovare un alloggio per i lavoratori ma che si preoccupano meno di aiutarli nell'apprendimento della lingua.

Discriminazione

Siano essi naturalizzati o meno, gli immigrati, soprattutto quelli che non fanno parte dell'Unione Europea, incontrano livelli di disoccupazione sproporzionatamente elevati. La discriminazione gioca un ruolo fondamentale nella spiegazione di questa discrepanza.

Adattare le abilità alle necessità del mercato del lavoro

Man mano che le città lasciano il loro passato industriale alle loro spalle, le domande del loro mercato del lavoro cambiano. Adattarsi a questi cambiamenti, risulta particolarmente difficile per quegli immigrati attirati dalle città europee negli anni sessanta ad occupare posizioni non qualificate. D'altro canto, in alcune città, un approccio molto pragmatico nella ricerca di un impiego per gli immigrati ha visto immigrati ben qualificati

RICONOSCIMENTO DELLE ABILITÀ: MALMÖ

Il 'Centro di convalida' della città di Malmö ', assiste i clienti nella convalida dei diplomi e fornisce assistenza nello sviluppo di un portafoglio delle loro qualificazioni. Mediante un'intervista esauriente con un'insegnante attitudinale, si individuano le abilità professionali del cliente. Durante una valutazione che va dai tre ai cinque giorni, si discutono e si mettono in pratica le abilità professionali di base, portando all'ottenimento di in un diploma. Infine, il cliente prende parte ad un corso che va dalle quattro alle otto settimane di 'scuola secondaria superiore', e riceve un diploma di scuola secondaria superiore. Durante la procedura, il portafoglio del cliente viene integrato con ulteriori descrizioni delle sue qualifiche. Alla fine del processo, il cliente ha un portafoglio che presenta un quadro completo delle sue competenze da mostrare ai potenziali datori di lavoro. La loro autostima è aumentata così' come la loro capacità di comunicare le loro abilità.

CONSIGLI DELLE RELIGIONI: GENOVA

Il Consiglio delle Religioni di Genova ha come fine quello di fornire una piattaforma comune per tutte le fedi della popolazione di Genova. Nel Consiglio sono rappresentate ufficialmente 16 religioni, ma sono invitate a partecipare anche altre confessioni o associazioni ecumeniche o religiose. Gli obiettivi principali del Consiglio sono promuovere il dialogo tra fedi diverse e l'amministrazione pubblica; favorire attività congiunte dei cittadini con differenti culture e religioni; e promuovere la comunicazione e il trasferimento di conoscenze tra i cittadini e l'amministrazione pubblica. Il Consiglio delle Religioni lavora attraverso incontri regolari che si tengono ogni tre mesi. Inoltre, si organizzano dibattiti pubblici e presentazioni di attività del Consiglio. Il Consiglio agisce soprattutto in quattro aree: scuole, cimiteri e sepolture, diritti degli immigrati e dei gruppi di minoranza, luoghi di culto religiosi ed ecumenici.

ad occupare posizioni meno qualificate per rispondere alle necessità delle imprese locali. Queste occupazioni hanno consentito loro di entrare nel mercato del lavoro, ma gli immigrati avranno bisogno di molto tempo per salire di grado.

Riconoscimento delle qualifiche

Meccanismi scarsamente sviluppati, lenti, e pesanti per il riconoscimento della preparazione ottenuta fuori dall'Unione Europea fanno si che molti immigrati occupino posizioni per le quali risultano enormemente iperqualificati, mentre le città non esaminano una risorsa di abilità immensa e non sfruttata.

Gruppi difficili da raggiungere

Importanti barriere linguistiche e culturali impediscono ai comuni di raggiungere alcuni gruppi per poterli informare sulle opportunità di partecipazione civica. Alcune città si sforzano di entusiasmare gli immigrati a partecipare. Per molti immigrati e nuovi arrivati in particolare, la partecipazione in programmi comunitari organizzati viene molto dopo del lavoro, della salute, della casa e della scuola, nella lista delle loro priorità.

RACCOMANDAZIONI

- **La collaborazione con le associazioni di immigrati può aumentare l'impegno nel sociale.** Le associazioni di immigrati possono ospitare corsi nei loro centri e divulgare informazioni sulle altre opportunità di partecipazione civica. Inoltre, i nuovi arrivati, in particolare, possono essere più ricettivi alle associazioni di immigrati rispetto ai funzionari locali. Gli opuscoli informativi possono essere tradotti dalle associazioni di immigrati e distribuiti nei centri della comunità, nei mercati, ecc.
- Le iniziative locali possono dare agli immigrati sostegno nel convertire le loro qualifiche per soddisfare nuovi requisiti e assicurarsi che la loro esperienza sia riconosciuta. La questione del riconoscimento della qualifica è in parte al di fuori delle competenze delle città. Le città hanno bisogno di **lavorare con il governo nazionale per sviluppare un mezzo veloce ed efficiente per riconoscere le qualifiche estere ed evitare un inutile spreco di cervelli.**
- Quando le qualifiche e l'esperienza acquisita nel loro paese di origine non sono riconosciute adeguatamente, e si trovano di fronte alla discriminazione quando cercano lavoro, molti immigrati decidono di 'fare da sé'. **La consulenza per l'avvio di attività, e l'assistenza finanziaria** del comune possono essere preziose nel sostenere le aziende principianti.
- I comuni prendono parte alla lotta contro il razzismo e la discriminazione nella comunità in senso ampio. Quando devono lavorare con imprese, per esempio, **possono incoraggiare azioni per promuovere la diversità e la lotta contro il razzismo.** L'impresa di trasporto comunale a Düsseldorf ha istituito un'iniziativa per formare leader culturali all'interno del personale incaricato di organizzare le attività (per esempio, visitare una moschea) per aumentare la comprensione interculturale. A Lione, il comune lavora con i suoi impiegati per incrementare la consapevolezza sulla discriminazione e in collaborazione con una serie di organizzazioni che si occupano del settore, realizzano un compendio di leggi antidiscriminazione per loro.
- **Onorare l'impegno dei volontari** con cerimonie di premiazione annuali, per esempio, può avere un'influenza motivante.
- **I consigli di quartiere** portano persone con differenti background culturali intorno allo stesso tavolo, e danno a tutti i cittadini di un quartiere la stessa opportunità di esprimere le proprie opinioni. Oltretutto, i consigli di

CREAZIONE DI CORSI FLESSIBILI: MALMÖ
I corsi di lingua forniti dalla città di Malmö nell'ambito del programma di svedese per immigrati, sono organizzati su basi flessibili. Gli immigrati che hanno degli impegni da mantenere durante le ore di studio (lavoro, bambini, ecc.) possono partecipare ai corsi quando gli è più conveniente.

quartiere possono essere d'aiuto al comune per creare sostegno popolare per le misure politiche. Si possono sviluppare differenti forum per diversi segmenti della popolazione (per esempio: i giovani, gli anziani, ecc.).

» **I ' Forum di fede'** possono organizzare attività di aumento della consapevolezza, di riunione sociale e di eventi educativi con la collaborazione delle scuole locali. Dove esistono già, il comune può fornire assistenza economica o assistenza in natura.

RICONOSCIMENTI

Ringraziamenti a tutti gli operatori/valutatori di INTI-CITIES:

ALLA CITTÀ DI HELSINKI
Anu Riila e Niina Pajala

ALLA CITTÀ DI ROTTERDAM
Judith Clement e Sergio Espigares Tallon

ALLA CITTÀ DI MALMÖ
Pia Hellberg-Lannerheim

ALLA CITTÀ DI GENOVA
Fabio Cappello e Oriano Pianezza

ALLA CITTÀ DI DÜSSELDORF
Dorothea Radler

ALLA CITTÀ DI LIONE
Alexere Kosak e Yvan Michel

ALLA CITTÀ DISTRETTO DI AMAROUSSION
Nicole Zafiropoulou

ALLA CITTÀ DI BARCELLONA
Maia Berasategui e Ramon Sanahuja

ALLA CITTÀ DI BELFAST
Hazel Francey

ALLA CITTÀ DI MILANO
Alberto Ferrari e Antonella Colombo

E ALLA CITTÀ DI TAMPERE
Marja Nyrhinen

E ALLA CITTÀ DI UTRECHT
Jan Braat e Adem Kumcu

Ringraziamenti anche ai nostri anfitrioni in ognuna delle città sottoposte alla valutazione degli operatori/valutatori per la loro accoglienza e a tutti coloro che si sono impegnati nella preparazione e organizzazione delle nostre visite.

Per la loro assistenza e il loro sostegno, ringraziamenti ai nostri colleghi di EUROCITIES: Silke Moschitz, Dirk Gebhardt e Simon Guentner, e di MPG: Jan Niessen.

Ringraziamenti a Allen Creedy di 'Ethics etc' www.ethicsetc.co.uk che ha preparato la metodologia per la valutazione inter pares e con abilità ha facilitato ciascuna delle visite per la valutazione inter pares.

Infine, per il tempo dedicato e per la loro disponibilità, vorremmo ringraziare anche tutti coloro che hanno partecipato alle interviste come parte del progetto.

EDITORE

EUROCITIES asbl

AUTORI

ZOE CATSARAS, EUROCITIES

EUROCITIES è una rete di oltre 130 città tra le più grandi d'Europa. EUROCITIES da voce alle città in Europa, permette loro di prendere parte al dialogo con le istituzioni europee su tutti gli aspetti della legislazione europea, sulle politiche e sui programmi che hanno un impatto sulle città e sui cittadini. EUROCITIES fornisce una piattaforma dove i suoi membri possono condividere le loro conoscenze e le loro idee, analizzando e sviluppando insieme soluzioni innovative ai problemi comuni. Quando si tratta d'integrazione, due gruppi di lavoro costituiti da professionisti della città lavorano insieme sulle questioni relative alla Migrazione Economica, all'Immigrazione e all'Integrazione.

ALEX KIRCHBERGER, MIGRATION POLICY GROUP (MPG)

MPG (Il Gruppo Politico sulla Migrazione) è un gruppo di esperti fondato nel 1995. La sua missione è quella di contribuire alla creazione di un cambiamento duraturo e positivo che porti a società aperte ed inclusive stimolando dibattiti europei ben informati ed azioni sulla migrazione, sull'uguaglianza e sulla diversità, e migliorando la cooperazione tra le agenzie governative, le organizzazioni della società civile ed il settore privato. Questa missione si articola attraverso quattro attività principali: (1) la raccolta, l'analisi e la condivisione di informazioni, (2) la creazione di opportunità di dialogo e mutuo apprendimento; (3) la mobilitazione e la presenza delle parti interessate ai dibattiti politici;(4) la formazione, l'ispirazione e la gestione di reti di esperti.

DESIGN

VAN LOOVEREN & PRINCEN, WWW.VANLOOVEREN-PRINCEN.BE

Ottenibile da EUROCITIES asbl | www.inticities.eu | info@eurocities.eu

EURO CITIES

MPG Strategic thinking on equality and mobility

ethics etc... www.ethicsetc.co.uk

VILLE DE LYON

Gemeente Utrecht

Malmö stad

Milano Comune di Milano

COMUNE DI GENOVA

City of Helsinki

Tampere

Landeshauptstadt Düsseldorf

Ajuntament de Barcelona

Gemeente Rotterdam
Jeugd, Onderwijs en Samenleving

Municipality of Amaroussion

Il progetto INTI-CITIES è stato cofinanziato dalla Commissione europea; Direzione Generale Giustizia, Libertà e Sicurezza secondo le Azioni Preparatorie del Programma INTI per promuovere l' integrazione dei cittadini dei Paesi terzi. Le informazioni contenute in questa pubblicazione non riflettono necessariamente la posizione o l'opinione della Commissione europea. Tutta la responsabilità del contenuto di questa pubblicazione spetta a EUROCITIES asbl e a MPG.