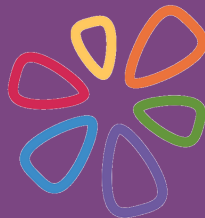




Co-funded by  
the European Union



**INCLUDATE**

Educating for Inclusion

# Riepilogo generale e valutazione dei cinque Local Action Plans





## 1. INTRODUZIONE

---

Questo rapporto riassume cinque Piani di Azione Locali e presenta i risultati della loro valutazione. I Piani di Azione Locali, abbreviati anche come LAP o strategie, sono stati preparati nel quadro del partenariato strategico “INCLUDATE – Educating for Inclusion” [2021-1-DE02-KA220-ADU000035355].

I Piani di Azione Locali sono strategie scritte per comunità e città più inclusive, create in base alle esigenze e ai problemi evidenziati delle persone con esperienza migratoria. Uno di questi piani è stato guidato da un comune (Gdynia) e quattro da ONG locali e organizzazioni di migranti (Copenaghen, Palermo, Budapest e Berlino). La produzione e l'implementazione di 5 strategie e piani d'azione locali compatibili con le esigenze delle comunità locali, delle associazioni di migranti e dei comuni sono stati uno dei principali risultati del progetto INCLUDATE e il principale all'interno del terzo Pacchetto di Lavoro. È importante notare che il ciclo del progetto INCLUDATE è stato organizzato in 5 Pacchetti di Lavoro, ognuno dei quali ha portato a risultati specifici del progetto. Uno di questi pacchetti [Pacchetto di Lavoro 3, WP3], coordinato da MOPS Gdynia (supportato dal Polnischer Sozialrat e.V. di Berlino), si è concentrato sui Processi di Elaborazione delle Strategie e ha incluso attività come la ricerca e lo scambio di metodi e buone pratiche, nonché la formazione sulla creazione e l'implementazione delle strategie. Allo stesso tempo, le strategie locali hanno tenuto conto di tutti i metodi e le esigenze apprese durante il secondo Pacchetto di Lavoro, come il mapping e la segnalazione della comunità o gli eventi di conversazione sul cambiamento organizzati e condotti dai partner del progetto nelle loro comunità locali. L'obiettivo di questa pratica era implementare i risultati dell'apprendimento della formazione, ma anche fornire supporto pratico a tutti i partner per creare una prima bozza di documento strategico che potessero presentare e negoziare in futuro con i loro partner e le comunità locali.

Questo rapporto deriva direttamente dalle premesse del modulo di candidatura del progetto INCLUDATE (cfr.: Application, Project Results Details 2, p. 68), secondo le quali le 5 strategie saranno accompagnate da un riassunto generale e da una valutazione che presenterà, tra le altre cose, il contesto generale della preparazione delle strategie, i risultati dell'apprendimento e la trasferibilità della pratica. Durante la coordinazione del lavoro dei partner, MOPS – in qualità di leader del WP3 – ha anche coordinato una ricerca-azione finalizzata ad analizzare e valutare il processo di elaborazione delle strategie. Pertanto, questo rapporto – oltre al riassunto generale e alla valutazione delle strategie – presenta anche i risultati di questo tipo di analisi.

La valutazione viene effettuata dopo il completamento di un determinato programma, progetto o attività. In questo caso, l'oggetto della valutazione sono i cinque Piani di Azione Locale, che rappresentano i prodotti finali del Work Package 3 del progetto INCLUDATE. Lo scopo della valutazione è quindi valutare l'efficacia e l'efficienza del processo, inteso come valutazione dell'attuazione delle attività rispetto al piano presunto e agli effetti raggiunti. A fini di valutazione è stata utilizzata la cosiddetta triangolazione metodologica, che implica l'uso di vari metodi e tecniche di ricerca mutuamente complementari e verificanti (sono stati utilizzati metodi qualitativi come la ricerca documentale e le interviste di gruppo), nonché la triangolazione delle fonti di informazione, che prevede la moltiplicazione e la diversificazione delle fonti di informazione all'interno degli stessi metodi (l'analisi della ricerca documentale ha incluso in particolare i cinque LAP e i modelli sviluppati per il WP3, le interviste di gruppo sono state condotte durante le LTTA con diversi rappresentanti delle organizzazioni partner coinvolte nel progetto).

Il riassunto generale e la valutazione dei cinque Piani di Azione Locale sono stati condotti dal Centro Assistenziale Sociale del Comune di Gdynia [PL: Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Gdyni, MOPS Gdynia].



## 2. RIEPILOGO GENERALE DELLE 5 LOCAL ACTION PLANS

Questa sezione presenta le sintesi di cinque Piani di Azione Locale sviluppati nell'ambito del Work Package 3 del progetto INCLUDATE dalle cinque organizzazioni partner, ovvero (in ordine alfabetico): Crossing Borders, Konkav, MOPS, Per Esempio e Polnischer Sozialrat. Le sintesi generali sono state preparate seguendo lo stesso schema, che include la presentazione dell'obiettivo principale del PAL, il contesto di preparazione e il contenuto dei capitoli successivi.



### **“URBAN NATURE A COPENAGHEN: POTENZIALE INESPLORATO PER L'INCLUSIONE DI MIGRANTI E MINORANZE”**

#### **CROSSING BORDERS, COPENHAGEN (DANIMARCA)**

Il Piano d'Azione presenta una strategia per utilizzare la natura urbana di Copenaghen come mediatore per l'inclusione di migranti e membri delle minoranze. Diviso in quattro capitoli, il piano si basa sui dati raccolti dal progetto Includate e sfrutta la posizione di Copenaghen come leader globale in sostenibilità e iniziative verdi per integrare le considerazioni ambientali negli sforzi di inclusione sociale. L'introduzione del piano non solo presenta un'analisi demografica approfondita delle comunità migranti, ma anche un'analisi del ruolo della natura urbana e del suo impatto e potenziale per migranti e membri delle minoranze a Copenaghen. Questo è in linea con le premesse di una politica

urbana a lungo termine. Il focus sulla creazione e conservazione delle aree verdi è evidente nella pianificazione urbana di Copenaghen, inclusi piani strategici di sviluppo urbano come il "Five Finger Plan" introdotto negli anni '40 e altre decisioni, strumenti o quadri strategici già implementati presentati nell'introduzione.

Il primo capitolo di analisi dei bisogni esplora i molteplici bisogni, le sfide e le barriere strutturali affrontate sia dai nuovi arrivati (in particolare migranti) sia dai membri delle minoranze a Copenaghen (migranti di seconda generazione e minoranze non UE) nel loro percorso di inclusione sociale e integrazione in Danimarca. Nell'ultima sezione è inclusa un'analisi approfondita su come la natura urbana di Copenaghen possa incontrare e rispondere ai bisogni dei gruppi sopra menzionati.

In un secondo capitolo, la strategia è scomposta in tre obiettivi, per ciascuno dei quali sono stati assegnati 12 passi, miranti a rispondere alle esigenze dei migranti e dei membri delle minoranze a Copenaghen, utilizzando la natura urbana come arena per l'inclusione e l'integrazione. Gli obiettivi riguardano la sensibilizzazione sulle iniziative basate sulla natura a Copenaghen, rendendole più inclusive e sviluppandone di nuove. Ogni obiettivo include una descrizione del suo scopo e di come affronta le esigenze dei migranti e dei membri delle minoranze a Copenaghen. L'implementazione del piano, dettagliata in un terzo capitolo, prevede 13 passaggi chiave e considerazioni, tra cui valutazioni di costo e rischio, collaborazioni potenziali, coinvolgimento delle reti di attori, raccolta di risorse e raccolta fondi, diffusione e valutazione. L'implementazione dei primi tre obiettivi è stata pianificata per un periodo minimo di quattro anni, enfatizzando al contempo la loro natura atemporale e sostenibile. Il Piano rappresenta un approccio olistico per promuovere l'integrazione, l'inclusività e la sostenibilità a Copenaghen e, nell'ultimo capitolo, sottolinea le qualità benefiche della natura urbana come risorsa preziosa per l'inclusione e il benessere delle comunità migranti e delle minoranze.

Scarica la versione completa [QUI](#).



## “COMBATTERE L’ABBANDONO SCOLASTICO”

### KONKAV, BUDAPEST (UNGHERIA)

Il Piano d'Azione mira a contrastare il tasso di abbandono scolastico precoce, principalmente tra la comunità rom, un problema sociale significativo nel distretto di Ferencváros a Budapest, Ungheria. Diviso in tre principali capitoli e con un riferimento al quarto, il Piano d'Azione è il risultato di approfondite ricerche e conoscenze acquisite attraverso il mapping e la segnalazione della comunità, una serie di interviste con educatori, studenti, genitori, operatori sociali, leader comunitari e la raccolta sistematica delle migliori pratiche da varie fonti, tra cui istituzioni educative, organizzazioni comunitarie e agenzie governative. Coinvolgendo e garantendo il sostegno di vari stakeholder, l'obiettivo principale del piano è avviare un dialogo, favorire la

collaborazione e coltivare partenariati che forniscano le risorse, l'esperienza e il sostegno necessari per raggiungere gli obiettivi prefissati e creare un impatto positivo duraturo.

I primi due capitoli cercano di definire il problema dell'abbandono scolastico precoce attraverso la revisione della letteratura pertinente, l'identificazione degli indicatori più significativi e l'analisi dei principali fattori che portano alla drop-out nelle istituzioni educative, nonché una panoramica delle istituzioni locali e delle organizzazioni che possono essere considerate stakeholder capaci di influenzare il problema delineato. Per ottenere una comprensione più approfondita della questione e esplorare la rilevanza locale, una sezione presenta integralmente i risultati di interviste semistrutturate condotte con stakeholder locali e professionisti, basate su quattro criteri: ambiente di sostegno - casa, ambiente di sostegno - scuola, relazione scuola-casa, ambienti e metodologie scolastiche. Le interviste hanno permesso di identificare i problemi principali e i fattori di rischio legati all'abbandono scolastico precoce, elencati alla fine della sezione.

Per affrontare i tassi di abbandono scolastico precoce e implementare interventi mirati, l'Action Plan - nel terzo capitolo - delinea e descrive dettagliatamente tre soluzioni chiave: programmi di tutoraggio, workshop di pratiche restaurative e supervisione per gli insegnanti. Il piano specifica modalità per implementare tali soluzioni, sottolineando tuttavia che alcune di esse potrebbero essere avviate immediatamente come programmi pilota a livello locale, utilizzando risorse e capacità esistenti, e coinvolgendo o ottenendo il supporto di organizzazioni locali e del governo locale. Alcune soluzioni richiedono invece risorse finanziarie e umane aggiuntive, nonché una maggiore collaborazione tra il settore civile e il sistema educativo per contrastare il grave problema dei tassi di abbandono scolastico precoce.

Scarica la versione completa [QUI](#).





SOCIAL SUPPORT PROGRAMME  
FOR IMMIGRANTS RESIDING IN GDYNIA



## “PROGRAMMA DI SUPPORTO SOCIALE PER GLI IMMIGRATI RESIDENTI A GDYNIA PER GLI ANNI 2024-2026”

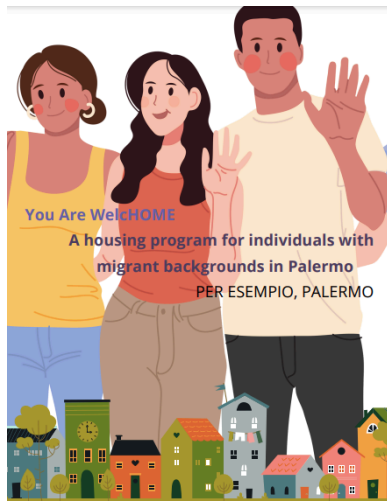
**MOPS GDYNIA, GDYNIA (POLONIA)**

Il Piano d'Azione triennale mira a incrementare l'adattabilità e la resilienza comunitaria di fronte alla crisi dei rifugiati e al significativo afflusso di migranti a Gdynia a seguito dell'insorgere del conflitto armato in Ucraina. Il piano, diviso in tre capitoli, rappresenta il frutto del lavoro di un gruppo multidisciplinare composto da rappresentanti di attori urbani chiave coinvolti quotidianamente nel supporto alle persone con esperienza migratoria. Le conclusioni della diagnosi sono state basate sia sulla ricerca documentale che sulle informazioni fornite dai principali stakeholders durante incontri strutturati e interviste con esperti. Riflettono anche le opinioni raccolte durante i workshop di mappatura e reportistica comunitaria con la partecipazione esclusiva dei rappresentanti della comunità migrante di Gdynia.

Il primo capitolo di analisi del contesto presenta sia i dati sulla scala delle migrazioni a Gdynia che sulle risorse e istituzioni del comune dedicate al supporto dei migranti, inclusi gli enti che collaborano in questo impegno. La sezione si conclude con un dettagliato elenco delle principali barriere e sfide poste dal sistema di supporto locale alle persone e alle famiglie che hanno esperienza di migrazione, come definite sia dai principali stakeholders che dai rappresentanti della comunità migrante. La descrizione delle barriere e delle sfide diagnosticate è strutturata in termini di aree tematiche: amministrazione e cooperazione, normative formali e legali, comunicazione, occupazione, alloggio, istruzione, ricerca e analisi. Le barriere elencate costituiscono la base per gli obiettivi strategici prioritari e le azioni delineate.

Il secondo capitolo strategico presenta tre obiettivi principali e 16 azioni previste da implementare nel periodo stabilito, con un focus sull'armonizzazione delle attività e degli interventi del comune, migliorando l'accesso ai servizi cittadini e agli aiuti offerti, nonché aumentando la conoscenza dei nuovi residenti di Gdynia e dei fenomeni migratori. Sotto ciascun obiettivo vengono forniti i risultati attesi delle attività pianificate. L'ultimo capitolo dettaglia il processo di implementazione, inclusi le fasi pianificate, le fonti di finanziamento, il metodo e la frequenza di monitoraggio e i principali attuatori. La forma e l'idea del Piano d'Azione sono semi-aperte - si tratta di una proposta per ulteriore partecipazione al miglioramento e alla pianificazione delle attività all'interno del quadro della politica municipale per l'inclusione sociale delle persone con esperienza migratoria.

Scarica la versione completa [QUI](#).



**“YOU ARE WELC(h)OME.  
UN PROGRAMMA ABITATIVO PER PERSONE CON  
BACKGROUND MIGRATORIO A PALERMO”**

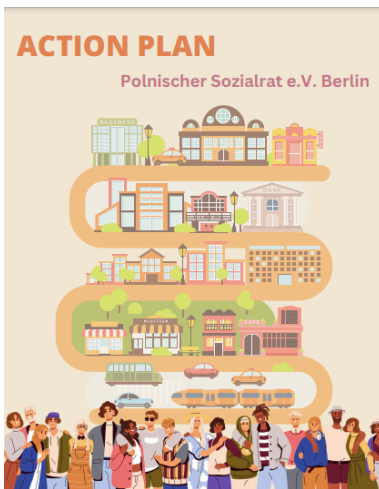
**PER ESEMPIO, PALERMO (ITALIA)**

Il programma di due anni è incentrato sull'assicurare un accesso equo all'alloggio per i migranti che affrontano discriminazioni razziali in Italia. Il Piano d'Azione, suddiviso in tre capitoli, rappresenta gli sforzi collaborativi di un gruppo multidisciplinare di stakeholder chiave impegnati a sostenere le persone che hanno vissuto l'esperienza della migrazione. I risultati si basano sia su ricerche documentali sia su informazioni raccolte da stakeholder locali durante i workshop di mappatura e reportistica comunitaria e nei gruppi di discussione dedicati.

Il primo capitolo fornisce un'analisi demografica e contestuale approfondita delle comunità di migranti a Palermo, in Italia. Sottolinea i bisogni identificati all'interno di queste comunità, fornendo approfondimenti sulle loro sfide specifiche e sulle necessità prevalenti, come l'accesso all'alloggio, ai servizi pubblici, al mercato del lavoro e all'istruzione. La valutazione approfondita dei bisogni rivela e descrive questioni urgenti riguardanti la carenza di opzioni abitative adeguate, la limitata disponibilità di alloggi sociali, il sovraffollamento e le pratiche discriminatorie affrontate da individui che vivono la migrazione nel mercato immobiliare. Il razzismo e la xenofobia, il profiling razziale, gli affitti più alti, gli atteggiamenti speculativi dei proprietari e il rifiuto di affittare in base all'etnia o allo status legale, la mancanza di una casa, la vulnerabilità e le difficoltà abitative, le percezioni pubbliche negative e gli stereotipi, il trattamento discriminatorio da parte di proprietari, vicini e comunità locali contribuiscono alle disuguaglianze abitative a Palermo e in tutta Italia, influenzando l'accesso dei migranti a un alloggio adeguato e sicuro.

Per affrontare i bisogni e le sfide sopra menzionati, il Piano d'Azione nel secondo capitolo delinea tre obiettivi chiave e 15 azioni specifiche, fornendo una roadmap completa per affrontare le necessità abitative identificate e combattere la discriminazione razziale contro i migranti in Italia. I risultati attesi per tutti gli obiettivi sono stati identificati e suddivisi in due principali gruppi target: persone con background migratorio e stakeholder (organizzazioni nonprofit, istituzioni locali e comunità locali). L'ultimo capitolo descrive l'implementazione del piano d'azione con sei fasi delineate da seguire per promuovere pratiche abitative inclusive e umanitarie a Palermo e in Italia.

Scarica la versione completa [QUI](#).



## “ACTION PLAN”

### POLNISCHER SOZIALRAT E.V. BERLINO (GERMANIA)

Il Piano d'Azione triennale mira ad aumentare l'integrazione dei cittadini dell'UE nei meccanismi esistenti della società civile a Berlino. Anche se il Piano d'Azione è incentrato principalmente sulle comunità dell'Europa dell'Est a Berlino provenienti da Polonia, Ungheria e Romania, la sua attuazione sarà vantaggiosa anche per le altre comunità di migranti e per la società tedesca nel suo complesso. Il Piano d'Azione, suddiviso in tre capitoli principali e una bibliografia come quarto, è il risultato della cooperazione sinergica di tre associazioni berlinesi di europei dell'Est: il Consiglio Sociale Polacco [Polnischer Sozialrat], l'Ambasciata Ungherese Libera [Freie

Ungarische Botschaft] e la Diaspora Civica Romena [Diaspora Civica Berlin], che hanno formato una rete informale chiamata "East-Alliance" [Ostallianz]. Basato sul progetto finanziato da Berlino "Interkulturelle Anlauf- und Beratungsstelle für Migrantinnen" [Centro di Contatto e Consulenza Interculturale per Migranti] e sul progetto Includate, il piano è stato sviluppato in modo democratico, partecipativo e inclusivo utilizzando mappature della comunità e report, workshop dedicati e sessioni di brainstorming che hanno fornito la base teorica e gli input necessari.

Nel primo capitolo di analisi, sono stati identificati e suddivisi in due categorie principali gli episodi di pregiudizio contro le comunità dell'Europa dell'Est: strutturali e sociali. Le prime includevano, tra le altre cose: la burocrazia tedesca, i processi amministrativi obsoleti, inadeguati e sovraccarichi, la mancanza di una rappresentanza adeguata e di enti che facciano lobbying per gli interessi delle comunità dell'Europa dell'Est ai livelli più alti dell'amministrazione europea, la mancanza di spazi fisici dove le suddette comunità possano riunirsi per scopi sociali, comunitari o anche culturali. Come evidenziato, alcuni di questi problemi devono essere risolti con riforme arretrate a livello federale o richiedono la cooperazione di tutta l'Unione. Allo stesso tempo, sono stati elencati ostacoli sociali come discriminazioni nascoste e casuali o razzismo, pregiudizi da parte di datori di lavoro e proprietari di case, differenze culturali o una significativa discrepanza tra la "Willkommenskultur" ("cultura dell'accoglienza") proclamata dal governo e gli atteggiamenti effettivi dei nativi.

Per stabilire una rete competente e affidabile di cittadini dell'UE a Berlino, capace di reagire rapidamente e di fornire analisi approfondite nel proprio campo, che è l'obiettivo principale del piano, nel secondo capitolo sono state identificate raccomandazioni di base e raggruppate in tre obiettivi principali, ai quali sono state assegnate 11 azioni necessarie, focalizzandosi sulla creazione di uno spazio di dialogo con le comunità dell'Europa dell'Est, sulla rimozione degli ostacoli strutturali e sul potenziamento individuale. L'implementazione del piano d'azione, come indicato nell'ultimo capitolo, è già in corso e il primo risultato tangibile è stato il lancio dell'"East-Alliance". L'attuazione del piano prevede l'espansione del gruppo informale con membri provenienti da altre comunità dell'Europa dell'Est e l'utilizzo delle risorse disponibili e del potenziale delle organizzazioni che creano l'alleanza, con la co-implementazione e la co-organizzazione di attività per articolare efficacemente gli interessi delle comunità dell'Europa dell'Est e per farli prendere in considerazione dalla politica e dall'amministrazione di Berlino.

Scarica la versione completa [QUI](#).



### 3. CONTESTO GENERALE DELLA PREPARAZIONE DEI CINQUE PIANI D'AZIONE LOCALI

Questa sezione presenta il contesto generale della preparazione dei cinque Piani d'Azione Locali, che comprende il contesto partecipativo, fattuale, temporale, metodologico e di utilizzabilità. La sezione include anche una descrizione dei risultati della ricerca-azione per l'analisi e la valutazione del processo di elaborazione delle strategie, progettata all'interno del Work Package 3 del progetto INCLUDATE.

#### CONTESTO PARTECIPATIVO

Nel contesto del progetto INCLUDATE, sono state preparate cinque strategie locali e piani d'azione, tra cui uno redatto dal Comune di Gdynia (Polonia) e quattro da organizzazioni non governative: Crossing Borders di Copenaghen (Danimarca), Konkav di Budapest (Ungheria), Per Esempio di Palermo (Italia) e Polnischer Sozialrat di Berlino (Germania). Le due organizzazioni partner rimanenti (CRN di Berlino, Germania, e Alda di Strasburgo, Francia), in conformità con le ipotesi del progetto, non erano tenute a sviluppare questo tipo di piani. **La partecipazione e la rappresentanza delle entità impegnate nello sviluppo e nella realizzazione delle iniziative pianificate presentano una notevole diversità.** Le entità coinvolte erano caratterizzate da uno status formale e legale differente (istituzioni pubbliche vs organizzazioni non governative) e provenivano da diverse (ad esempio, culturali, politiche o economiche) regioni dell'Unione Europea. Il riconoscimento, attraverso il primo template (LEGGI QUI), delle esperienze pregresse dei partner del progetto nella realizzazione di processi di pianificazione strategica ha permesso di identificare punti di convergenza tra i partner, il cui elemento chiave sembra essere il seguente: principalmente, **non esistevano obblighi legali che costringessero i partner a pianificare, ma nella pratica quotidiana si occupano comunque della pianificazione.** Questo significa che, da un lato, ogni partner aveva un'esperienza pregressa nella pianificazione del lavoro (con una grande varietà di piani e temi trattati), e dall'altro lato, sebbene non esistessero standard formali (ad esempio, legislazione centrale o locale), molti partner avevano adottato delle prassi informali per il processo di pianificazione strategica e per i documenti (come passaggi necessari nella pianificazione, componenti obbligatorie dei documenti o aspetti editoriali). In aggiunta, la maggior parte dei partner è stata capace di identificare buone pratiche e modelli che potevano fungere da riferimento nel processo di pianificazione e li ha trovati utili (cfr.: LEGGI QUI, p. 7-16). Tutti coloro che sono stati coinvolti nello sviluppo dei Piani di Azione Locali possono essere considerati esperti nella pratica della pianificazione strategica e dell'azione per l'inclusione sociale dei migranti. In questo senso, quanto detto sopra ha costituito un buon punto di partenza per iniziare il lavoro all'interno del Work Package 3.

#### CONTESTO DI RIFERIMENTO

In generale, tutte e cinque le strategie e i piani d'azione locali sono focalizzati sul tema dell'inclusione sociale delle persone con background migratorio. Tuttavia, **si possono notare differenze sia nella definizione del gruppo target sia nelle aree di attività strategiche pianificate.** Tre Piani di Azione Locale (MOPS Gdynia, Per Esempio, Crossing Borders) sono stati sviluppati per i residenti con esperienza migratoria come un gruppo sociale generale, a differenza degli altri due, che si sono concentrati principalmente su gruppi migratori specifici (cittadini dell'Europa orientale a Berlino, soprattutto provenienti da Polonia, Ungheria e Romania nel Piano di Azione Locale del Polnischer Sozialrat; comunità Roma nel Piano di Azione Locale del Konkav). Le aree delle attività strategiche pianificate variano anche notevolmente (Piano di Azione Locale di Crossing Borders: utilizzo della Natura Urbana di Copenaghen come mediatore per l'inclusione di migranti e membri delle minoranze; Piano di Azione Locale del Konkav: tassi di abbandono scolastico precoce; Piano di Azione Locale del MOPS: aumento dell'adattabilità e della resilienza della comunità di fronte alla crisi dei rifugiati; Piano di Azione Locale di Per Esempio: bisogni abitativi dei migranti vittime di discriminazione razziale; Piano di Azione Locale del Polnischer Sozialrat: integrazione dei cittadini dell'UE nei meccanismi della società civile a Berlino). Questo è dovuto al fatto che i Piani di Azione Locale sono il risultato delle attività principali dei partner del progetto, della loro esperienza e dei risultati ottenuti (come mappature comunitarie e report), e per questo motivo rispondono ai bisogni delle comunità locali, delle associazioni di migranti o dei comuni.

In questo contesto, è anche importante sottolineare che, basandosi sulla comprensione e sulla pratica locali dei partner del progetto, c'era un accordo comune su cosa sia una strategia e a cosa serva. In questo senso, una strategia è stata definita/descritta come: un piano o un approccio a lungo termine e generale, che identifica e descrive la situazione attuale, definisce i problemi o le sfide, stabilisce lo stato futuro desiderato o il cambiamento, descrive/indica obiettivi specifici o un insieme di obiettivi/task necessari per realizzare il cambiamento, e fornisce una direzione chiara per l'azione per i gruppi rilevanti (ad es. stakeholder, decisori politici, comunità) e per i piani corrispondenti. Tra le funzioni essenziali della strategia



sono state evidenziate, tra le altre, le seguenti caratteristiche: definire la direzione, armonizzazione, costruzione del contesto e strumento educativo (cfr.: **LEGGI QUI**, p. 3-4). Allo stesso tempo, i partner del progetto hanno esplorato le relazioni tra i diversi tipi di documenti di pianificazione (programmi, progetti, piani d'azione, ecc.) e il modo in cui essi si correlano tra loro. La distinzione delle correlazioni tra i diversi tipi di documenti di pianificazione è stata una fase cruciale per sviluppare una comprensione comune del processo di pianificazione e della sua realizzazione. Dai risultati di questa analisi è emerso che i partner definiscono i vari tipi di documenti di pianificazione in maniera analoga, anche se talvolta con terminologie diverse. In breve, queste correlazioni possono essere descritte come un triangolo/piramide capovolta con tre pilastri che si differenziano per il grado di dettaglio e la finalità del documento, in cui:

- Livello 1 (nominato dai partner come strategie o programmi): documento superiore di livello generale rispetto agli altri, fornisce un quadro strategico ad alto livello per l'azione e può includere una serie di progetti e iniziative diverse, senza entrare nei dettagli – affronta questioni/problemi a un livello molto generale, orizzonti di cambiamento e contesto ampio, fattori di cambiamento a lungo termine;
- Livello 2 (programmi, piani d'azione o progetti) – maggiore livello di dettaglio, si riferisce ad alcune parti sostanziali della strategia, spesso coprendo una singola questione/problema, progettato per ottenere un risultato specifico entro un periodo definito e con un insieme definito di risorse;
- Livello 3 («progetti» o «piani d'azione») – il modo più specifico di pianificazione, si riferisce a temi molto specifici, gruppi di destinatari, molto dettagliato roadmap o insieme di passaggi che delineano le azioni concrete necessarie per raggiungere un obiettivo o risultato specifico (cfr.: **LEGGI QUI**, p. 5-6).

**Secondo questa tipologia, quattro LAP (MOPS Gdynia, Polnischer Sozialrat, Per Esempio, Crossing Borders) sono caratterizzati da un secondo livello, mentre il LAP di Konkav è caratterizzato da un terzo livello.**

## CONTESTO TEMPORALE

Il processo di preparazione dei LAP è stato realizzato seguendo il piano metodologico descritto in dettaglio al punto successivo, avviato nell'ultimo trimestre del 2022 e completato nei mesi successivi. A dicembre 2023, durante il Transnational Project Meeting [TPM] tenutosi a Strasburgo, sono state presentate e discusse le prime bozze dei LAP, e le versioni finali sono state completate entro febbraio 2024. **La preparazione dei LAP è stata condotta in conformità con il cronoprogramma del progetto INCLUDATE.**

## CONTESTO METODOLOGICO

I cinque LAP sono il risultato di un processo pianificato secondo metodi specifici – implementato nell'ambito del progetto INCLUDATE – e caratterizzato dalla partecipazione di figure chiave, tra cui rappresentanti della comunità migrante.

Nel contesto di una ricerca-azione progettata per analizzare e valutare il processo di elaborazione delle strategie, MOPS ha creato un concetto di Matrix di Lavoro che identifica e descrive cinque fasi del processo di strategia e pianificazione (**LEGGI QUI**). Questa Matrix ha preso la forma di un questionario analitico e ha offerto una bozza delle attività per le organizzazioni partner coinvolte nel progetto. Lo scopo di questo strumento era quello di promuovere una riflessione interdisciplinare sul processo di pianificazione strategica, comprendendo: la concettualizzazione del processo (passo 1), la riflessione su problemi, ostacoli e risorse nel processo di pianificazione (passo 2), obiettivi, compiti e attività (passi 3-4) e l'implementazione (passo 5). La Matrix è stata sviluppata nell'ultimo trimestre del 2022 e, nei mesi successivi, è stata presentata in dettaglio ai partner del progetto sia durante incontri online che in presenza (inclusi il TPM a Copenaghen nell'ottobre 2022 e il LTTA a Palermo nel giugno 2023). Inoltre, sono stati preparati 3 modelli (sotto forma di un sondaggio o questionario con 8 domande ciascuno) che corrispondevano alla Matrix in modo più dettagliato, servendo come una sorta di mappa e strumento di supporto. (cfr.: **TEMPLATE 1**, **TEMPLATE 2**, **TEMPLATE 3**). Gli obiettivi dei modelli sono: (1) condividere la riflessione sul processo di pianificazione (per evidenziare l'esperienza delle persone coinvolte nella pianificazione, la loro percezione di un determinato argomento; questo rappresentava una fase preliminare per costruire i LAP e per un eventuale pre-sviluppo, ad esempio basato su un albero dei problemi o su altri metodi) e (2) avviare il processo di pianificazione, networking e partecipazione nelle comunità locali (si prevedeva che ciascun modello fosse completato con la partecipazione estesa dei principali stakeholder, collaboratori o altri per ottenere intuizioni pratiche e concrete sul processo di pianificazione). Basandosi sul primo modello, è stato redatto un rapporto di sintesi (**LEGGI QUI**), che è stato poi presentato e discusso al LTTA di Palermo, non solo per costruire una comprensione comune del processo di pianificazione, ma anche per sviluppare e stabilire proposte per le fasi successive del processo e la sua attuazione. Gli strumenti e le azioni proposti si basavano sull'idea di seguire il processo, utilizzando le capacità dei partner del progetto INCLUDATE e adattandoli alle condizioni e ai bisogni attuali.





All'inizio del 2023 è iniziata la fase di pianificazione strategica. Per questo scopo è stato utilizzato il metodo dell'**Albero dei Problemi e degli Obiettivi**, basato sull'**Approccio del Quadro Logico (LEGGI QUI)**. Questo approccio faceva parte di una ricerca-azione progettata per analizzare e valutare il processo di creazione della strategia. È stato sviluppato un quadro teorico per adattare il metodo ai requisiti del progetto (formazione pratica simulata, scenario del workshop) e successivamente testato attraverso un workshop con un gruppo di operatori sociali, arricchendo il materiale sviluppato con nuovi contenuti (**LEGGI QUI**). I workshop sull'albero dei problemi e degli obiettivi sono stati poi condotti durante il LTTA a Palermo, Italia, nel giugno 2023, con la partecipazione di rappresentanti delle organizzazioni partner del progetto INCLUDATE (**LEGGI QUI**). In precedenza, oltre al metodo sopra menzionato, i partner avevano partecipato a una formazione relativa al community mapping e al community reporting. Questi due approcci – integrati dal consorzio INCLUDATE e condotti all'interno del Work Package 2 – combinano i benefici inclusivi della narrazione con il potere visualizzante del community mapping per ottenere intuizioni sulle esperienze dei migranti. I partner hanno organizzato workshop di questo tipo nelle loro comunità locali. Un risultato concreto di ogni workshop è stato l'identificazione dei bisogni e delle opinioni delle comunità migranti e la definizione dei problemi e delle barriere dalla prospettiva delle esperienze quotidiane dei migranti nel loro nuovo luogo di residenza, in settori quali istruzione, abitazione, servizi pubblici e privati, e amministrazione. Il culmine di questo processo è stato l'organizzazione dell'Evento Conversazione di Cambiamento, che – insieme al community mapping e al reporting – ha fornito una base per un dialogo più ampio tra i diversi stakeholder (ossia la comunità migrante, i professionisti e i decisori locali) sulla valutazione dei bisogni e sui cambiamenti desiderati nel sistema di supporto locale ai migranti.

Nel contesto del lavoro metodologico, è stato sviluppato uno standard per la preparazione dei LAP, che includeva sia l'Indice dei Contenuti (LTTA, Palermo, Giugno 2023) che la Forma Visiva (TPM, Strasburgo, Dicembre 2023). In sintesi, il quadro sostantivo di un documento di pianificazione (**LEGGI QUI**) comprendeva tre parti principali: (1) analisi diagnostica / di contesto (riassunto della valutazione dei bisogni locali basata sui risultati del WP2, come il community mapping e il reporting, e altri metodi a seconda delle risorse disponibili nelle organizzazioni partner o delle loro necessità, come interviste con esperti, costruzione di un albero dei problemi e degli obiettivi o ricerche da scrivania), (2) strategico (descrizione degli obiettivi principali e dei risultati attesi) e (3) attuazione (piano temporale, soggetti coinvolti, risorse da utilizzare, schemi di finanziamento, valutazione e monitoraggio delle azioni). Ognuno dei cinque LAP è stato preparato seguendo uno standard adottato sia per quanto riguarda l'indice dei contenuti che per la visualizzazione. Secondo le ipotesi del progetto, i LAP dovevano includere un elemento partecipativo nella loro elaborazione e attuazione, cioè il coinvolgimento del più ampio gruppo possibile di stakeholder chiave, inclusi meccanismi per permettere l'influenza dei beneficiari nei processi decisionali. In base a quanto detto, tutti i LAP hanno rispettato le assunzioni metodologiche, almeno a livello base.

## CONTESTO DI USABILITÀ

Come già notato, tutte e cinque le strategie locali e i piani d'azione (LAP) sono focalizzati sul tema della **inclusione sociale delle persone con background migratorio** attraverso diverse tipologie di azioni. La valutazione dei piani nel contesto di usabilità consente anche di identificare ulteriori modalità di utilizzo dei LAP, come: migliorare e professionalizzare i processi di gestione e pianificazione all'interno dell'organizzazione (Konkav), pianificare il processo di inclusione sociale dei migranti in risposta alla crisi globale, che ha comportato un significativo afflusso di rifugiati di guerra dall'Ucraina in un breve periodo (Gdynia), potenziare gruppi specifici di migranti (Polish Council), o creare reti di attività intersettoriali e interistituzionali per l'inclusione sociale dei migranti (tutti gli autori). Vale la pena sottolineare nuovamente che i LAP sono stati preparati in risposta a **bisogni locali diagnostici**, il che influisce non solo sui diversi tipi di attività pianificate e sui gruppi target, ma anche sugli approcci differenti per il loro utilizzo.



La **valutazione del contesto di usabilità dei LAP** in termini di potenziale di attuazione è anch'essa positiva. Questo implica sia la specificazione degli elementi chiave di attuazione in ciascun documento (come tempistiche, risultati e indicatori, metodi di monitoraggio e valutazione), sia le valutazioni dichiarative degli autori secondo cui tutte le organizzazioni del progetto pianificano di diffondere i documenti e poi implementarli come parte delle attività post-progetto. Le principali sfide in questo contesto sono state considerate principalmente come il garantire risorse finanziarie che assicurino la continuità e la capacità di attuare le attività pianificate. È stato inoltre ampiamente concordato che sono necessari forti piani di diffusione, che dovrebbero includere sia la distribuzione dei LAP tra i decisori o i responsabili delle politiche locali e le organizzazioni di rete, sia l'organizzazione di eventi per le comunità locali, combinata con una ampia distribuzione del curriculum preparato anche nell'ambito del progetto INCLUDATE.

## 4. I RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO

Questa sezione presenta i risultati dell'apprendimento raccolti durante diversi mesi di attuazione del Work Package 3 del progetto INCLUDATE.

- I realizzatori del progetto sono consapevoli della moltitudine di metodi e strumenti disponibili nell'ambito della pianificazione strategica e del fatto che questo argomento si sviluppa in dimensioni pratiche e teoriche in molti modi. La progettazione e le assunzioni del progetto prevedevano la creazione di uno spazio per testare e riflettere su come utilizzare efficacemente i metodi e gli strumenti esistenti per la costruzione e creazione dei LAP, mettendoli in relazione con i bisogni e le condizioni locali (come situazioni migratorie uniche, risorse disponibili, ecc.). Il progetto INCLUDATE è riuscito a sviluppare proposte d'azione che tengono conto di tali adattamenti e a costruire una comprensione condivisa del processo di pianificazione strategica e della sua attuazione.
- Qualsiasi metodo e strumento utilizzato per sviluppare i LAP deve essere adattato e contestualizzato alle condizioni locali del loro utilizzo e attuazione, comprese le specificità di una determinata organizzazione/ente. L'adattamento e la contestualizzazione hanno diversi significati. In primo luogo, ogni ente che avvia il processo di pianificazione strategica dovrebbe essere guidato dall'intuizione o dall'esperienza nella scelta dei metodi e degli strumenti che intende utilizzare in questo processo. In secondo luogo, una condizione preliminare è considerare quanto tempo si ha a disposizione per il processo di pianificazione: in alcune comunità locali è possibile affrontare un processo a lungo termine, ma ci sono situazioni (ad es. crisi sociali o migratorie) in cui la pianificazione deve essere limitata nel tempo e non può durare a lungo. In terzo luogo, è importante considerare la posizione dell'organizzazione/ente che conduce il processo, comprese le esperienze e le risorse disponibili (umane, tecniche, organizzative) e in che misura è riconosciuta e consolidata nella comunità locale. Infine, è fondamentale riconoscere sia la situazione politica sia la legittimità dei processi di pianificazione (sia a livello locale che nazionale), così come se esiste un ente o una persona con le competenze per guidare, fare da mentore e condurre il processo di pianificazione a livello locale.
- I contesti indicati significano che il processo di costruzione del LAP assumerà infine la forma di lavoro su un livello specifico di questo piano, con un ambito più ristretto o più ampio e una durata più o meno lunga. Il modello educativo stabilito ha rispettato quanto sopra e includeva i seguenti passaggi: (passo 1) selezionare i metodi che sembrano culturalmente vicini, riconoscibili o nei quali si ha esperienza; (passo 2) analizzare quali elementi del metodo sono importanti e obbligatori e quali possono essere omessi per semplificare il metodo; in caso di modifica: rispetto dell'intento dell'autore nel metodo e attenta preservazione delle idee chiave che lo guidano; (passo 3) disponibilità e reattività per eventuali cambiamenti nel processo.



- Lavorare sulla standardizzazione del processo di pianificazione strategica in un gruppo internazionale (caratteristica intrinseca di ogni processo di pianificazione strategica per persone con esperienza migratoria) comporta un impegno aggiuntivo. La pianificazione per l'inclusione sociale dei migranti richiede tempo extra a causa delle differenze (culturali, regionali, sociali, linguistiche) tra i paesi partner o le parti coinvolte nel processo di pianificazione. Un'altra difficoltà affrontata dal progetto INCLUDATE è stata la variabilità/rotazione delle persone coinvolte nel processo di costruzione del piano, che ha comportato un maggiore investimento di tempo e lavoro nelle attività educative e nel trasferimento delle conoscenze. Il processo di pianificazione in contesti internazionali e culturali richiede una grande mobilitazione e perseveranza nel promuovere pazientemente ogni elemento di questo processo. In questo senso, le competenze per stabilire e mantenere una rete duratura di relazioni che consenta una pianificazione significativa e a lungo termine sono estremamente importanti.
- Ogni ente coinvolto nel processo di pianificazione strategica non deve lasciarsi scoraggiare dalle possibili difficoltà nella fase di attuazione del piano. Consegnare un prodotto specifico, come un documento strategico, è tanto prezioso quanto avviare il processo della sua creazione. Avviare il processo consente di attivare l'elemento di networking e partecipazione nelle comunità locali. Sviluppare 5 strategie locali e piani d'azione è stato uno dei risultati attesi del progetto INCLUDATE, che è stato raggiunto con successo, tuttavia – come ha dimostrato il processo di attuazione del progetto – è stato altrettanto prezioso avviare il processo stesso nelle comunità locali, e il tentativo di ottenere una narrazione coerente sui cambiamenti necessari ha portato a molte forti potenzialità di cambiamento (sia nell'organizzazione che a livello locale). È stato anche uno spazio per riflettere sulla sistematizzazione delle attività locali inclusive per persone con esperienza migratoria.
- Per quanto riguarda il piano sviluppato, è utile garantire una presentazione visiva e linguistica adeguata dei contenuti (linguaggio comunicativo e semplice). Il team del progetto INCLUDATE ha modellato il processo di visualizzazione sulla base del quale sono stati preparati i cinque LAP. Un documento scritto che è interessante nella forma attira l'attenzione, dando al documento la possibilità di essere percepito sia come affidabile che professionale. Il piano stesso diventa anche una sorta di vetrina delle parti coinvolte nel suo sviluppo. Tuttavia, a livello esecutivo, ciò comporta lavoro e tempo aggiuntivi.
- Nel processo di pianificazione strategica, l'intero percorso pianificato della sua attuazione dovrebbe essere presentato in modo semplice e chiaro a tutti i soggetti coinvolti, comunicando successivamente a che punto del processo ci troviamo, cosa abbiamo raggiunto e cosa resta ancora da fare. I valori fondamentali, adottati informalmente dalle organizzazioni partner nella costruzione dei LAP, erano: empowerment di tutte le parti coinvolte nel processo di pianificazione (rispettando la loro diversità e le loro opinioni), partecipazione (creare uno spazio per partecipare a questo processo a qualsiasi livello o fase), trasparenza (informare la comunità locale sul processo di pianificazione e su come coinvolgersi), l'idea di plasmare politiche locali basate sui fatti e su una buona riconoscenza/diagnosi della situazione (politiche basate sui dati). Questi valori di base dovrebbero essere esplicitati e presentati a tutte le parti/persona partecipanti al processo.

## 5. LA TRASFERIBILITÀ DELLA PRATICA

---

Questa sezione presenta la trasferibilità della pratica, strettamente legata ai risultati dell'apprendimento del capitolo precedente. L'implementazione e il riepilogo del Work Package 3 del progetto INCLUDATE hanno permesso di identificare tre passaggi chiave come fondamentali nel contesto sopra menzionato.

- **PIANIFICARE IL PROCESSO:** il primo passo del processo di pianificazione strategica è un piano ben sviluppato e un'idea per gestire il processo, come una sorta di mappa stradale o guida del processo. Questo piano dovrebbe sempre dipendere sia dalla sua specificità che dalle risorse disponibili.
- **DEFINIRE I PASSI/FASI PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO:** più il processo è pianificato con cura e più sono dettagliate le sue fasi, più è facile implementare il piano. Esempi di passi/fasi includono: definire il lasso di tempo, esplorare le risorse disponibili e identificare il gruppo di lavoro o i principali stakeholder che sosterranno il processo.



- **IDENTIFICARE E ASSEGNARE LE FUNZIONI CHIAVE NEL PROCESSO:** stabilire chiaramente il ruolo e la funzione delle persone nel processo di pianificazione strategica. Nel progetto INCLUDATE, la proposta di divisione dei ruoli nel processo di pianificazione comprendeva: (1) un animatore (moderatore) del lavoro di gruppo; (2) una persona che svolge ricerche e analizza i dati; (3) un responsabile delle note e redattore del contenuto creato durante il lavoro di gruppo. In ogni pianificazione strategica (oltre a definire e assegnare le funzioni chiave), dovrebbe essere previsto un tempo aggiuntivo per trasferire le conoscenze (conclusioni) ai nuovi partecipanti che appariranno durante il processo (a causa dei cambiamenti/rotazioni dei partecipanti durante il lavoro di gruppo).

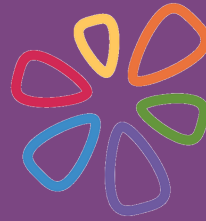
## 6. CONCLUSIONE

---

Come descritto e presentato sopra, sia i prodotti sviluppati sia il processo per ottenerli hanno soddisfatto le assunzioni del progetto INCLUDATE almeno a un buon livello e hanno utilizzato tutti gli elementi importanti necessari per un processo di educazione non formale di alta qualità. I prodotti sviluppati hanno un grande potenziale di utilizzo sia nelle comunità locali che per l'ulteriore sviluppo delle organizzazioni partner.



Co-funded by  
the European Union



**INCLUDATE**  
Educating for Inclusion

The Programme was edited and published in the Frame of the Erasmus+ Strategic Partnership  
Includate - Educating for Inclusion - 2021-1-DE02-KA220-ADU000035355.

#### FREE OF CHARGE PUBLICATION

#### Disclaimer

Erasmus Plus is financed by the European Union. The European Commission's support to produce this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. The external links in the Programme are being provided as a convenience and for informational purposes only; they do not constitute an endorsement or an approval by the project partners of any of the products, services or opinions of the corporation or organisation or individual. The project team bears no responsibility for the accuracy, legality, or content of the external site or for that of subsequent links. Contact the external site for answers to questions regarding its content.



This publication is available under the Creative Commons licencing  
Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)  
(licence link: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>)