

SPRING

Toolkit

L'adattamento delle buone pratiche



integrationpractices.eu



SPRING ha ricevuto un finanziamento dal programma di ricerca e innovazione Horizon 2020 dell'Unione Europea nell'ambito dell'accordo di sovvenzione 101004635.

Toolkit per l'adattamento delle buone pratiche

Alexander Wolffhardt

SPRING is a EU-funded project focusing on the integration of recently arrived migrants in the context of the large-scale arrivals of refugees and other migrants since 2014. It aims to develop a toolbox to improve the innovation, effectiveness and sustainability of the work done by Europe's integration stakeholders at national, regional and local levels. The project mobilises significant research, networks and communications capacity and gathers, summarises and shares the best available research and evidence on the effectiveness, innovation, transferability, sustainability and evaluation methods for integration policies and practice.

The SPRING Platform integrationpractices.eu is the main hub to make the project results available to practitioners as well as to the general public.



The SPRING project received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under the grant agreement 101004635. The contents of this document are the sole responsibility of the authors and do not necessarily reflect the views of the European Union. The European Commission and the European Research Executive Agency are not responsible for any use that may be made of the information it contains.



Introduzione

In tutta Europa cresce la necessità di un sostegno di qualità all'integrazione, che aiuti i migranti neoarrivati e i loro discendenti a stabilirsi e a diventare una parte rispettata della società. Il recente arrivo di grandi gruppi di sfollati con la forza non fa che accrescere questa necessità. Allo stesso tempo, più di quattro decenni di attenzione deliberata sulle politiche di integrazione in Europa hanno portato a un incremento delle competenze e delle esperienze a livello locale, regionale e nazionale su come sostenere l'integrazione dei rifugiati, dei migranti per motivi di lavoro e dei familiari arrivati di recente, nonché dei cittadini e dei residenti con un passato da immigrati.

Basarsi sulle conoscenze esistenti di ciò che già funziona si è rivelato vincente per la creazione o l'ulteriore sviluppo delle pratiche. Seguire i modelli esistenti ci permette di imparare dalle buone pratiche, di accelerare l'introduzione di misure efficaci e di capitalizzare le lezioni apprese altrove. In effetti, il trasferimento di buone pratiche e l'apprendimento reciproco sono un tema di primo piano nell'agenda politica dell'integrazione europea e stanno conquistando l'attenzione degli operatori e dei responsabili politici a tutti i livelli.

Tuttavia, l'effettivo adattamento di un modello trovato altrove e il trasferimento diretto delle competenze sono sorprendentemente rari. Spesso, una serie di ostacoli pratici e strutturali impedisce la crescita e l'estensione delle buone pratiche esistenti. Uno dei principali obiettivi dell'iniziativa SPRING,

quindi, è stato quello di esplorare i criteri di qualità delle buone pratiche e le condizioni in cui queste possono effettivamente ispirare lo sviluppo di nuove pratiche.

Basandosi sulla ricerca SPRING, questo toolkit cerca di superare gli ostacoli che si frappongono al successo dell'adattamento delle buone pratiche. I destinatari principali sono gli operatori interessati a seguire una buona pratica trovata altrove, che lavorano nel settore non governativo, nelle autorità e nei servizi pubblici o in qualsiasi altra organizzazione o iniziativa che si occupi di integrazione dei migranti. Anche gli operatori che desiderano diffondere le loro pratiche esistenti e condividere il loro know-how, o che sono già coinvolti in processi di trasferimento, possono imparare da questo toolkit.

Domande essenziali da porre

Il toolkit comprende 20 domande che tutti coloro che sono interessati ad adattare una pratica modello nel campo dell'integrazione dei migranti dovrebbero porsi. Gli operatori sono invitati a rispondere sistematicamente a tutte queste domande, che sono raggruppate in quattro temi principali. Più le domande trovano una risposta soddisfacente, maggiori sono le possibilità di successo dell'adattamento. Le domande sono strettamente correlate e talvolta affrontano questioni simili da angolazioni diverse. Piuttosto che essere strettamente lineari, i quattro temi principali rappresentano diverse prospettive e aree su cui concentrarsi.

Nelle seguenti sezioni del toolkit, dedicate ai quattro temi principali, ogni domanda è accompagnata da una spiegazione della sua importanza, seguita da suggerimenti, consigli e fonti di ispirazione che aiutano a rispondervi. In tutte le sezioni vengono forniti collegamenti ad altre risorse SPRING correlate.

20 domande essenziali da porre:

1. Qualità della pratica modello

2. Trasferibilità pratica e adattabilità

3. Capacità di adattamento

4. Condizioni di trasferimento



1. Qualità della pratica modello

La pratica potenziale si è dimostrata efficace e degna di essere trasferita/estesa?

Non ha senso seguire un cattivo esempio o copiare una presunta pratica modello che in realtà non soddisfa determinati standard di qualità. Prima di adattare una pratica modello al proprio contesto, gli operatori dovrebbero assicurarsi che essa soddisfi i criteri di una buona pratica.

1. Qualità della pratica modello

La pratica potenziale si è dimostrata efficace e degna di essere trasferita/estesa?

1.1

La potenziale pratica modello segue un approccio inclusivo e partecipativo?

Perché fare questa domanda?

Una partecipazione bottom-up, partecipativa e inclusiva è fondamentale per un'integrazione a lungo termine. La base per un'integrazione riuscita dei migranti risiede nel rispetto della diversità e nel coinvolgimento attivo della società di accoglienza. Una buona pratica modello dovrebbe fornire servizi che garantiscano la parità di accesso come elemento centrale di tutte le sue attività, rispondendo alle esigenze specifiche e alle vulnerabilità dei beneficiari migranti. La partecipazione e l'impegno significativo dei migranti nella progettazione, nell'attuazione, nel monitoraggio e nella valutazione sono fondamentali per sviluppare e migliorare pratiche di integrazione di qualità.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

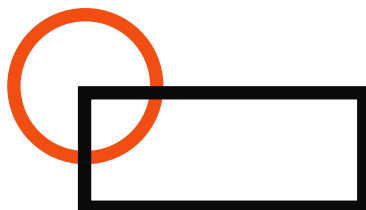
Per identificare potenziali pratiche modello che seguono un approccio inclusivo e partecipativo, consultate il database Spring delle buone pratiche convalidate e cercate la voce "Inclusività e partecipazione".

Le pratiche di ispirazione possono essere trovate anche cercando in una serie di altre raccolte di pratiche "buone" o "promettenti", a cui si può accedere attraverso il repository Spring. Gli utenti devono essere consapevoli del fatto che le modalità di compilazione di queste raccolte si basano su criteri diversi e spesso poco definiti.

In generale, le pratiche che possono fungere da modello in questo senso garantiscono:

- un approccio orientato alla diversità, al mainstreaming di genere e sensibile all'età per garantire pari opportunità ai beneficiari;
- la disponibilità di informazioni accessibili su come accedere ai servizi in diverse lingue e formati e attraverso diversi canali di comunicazione;
- la consapevolezza dei criteri di uguaglianza e diversità nell'erogazione dei servizi, compresi gli adeguamenti per tenere conto di esigenze e capacità particolari;
- che l'integrazione sia intesa come un processo bidirezionale che porta a cambiamenti nelle istituzioni, nelle norme e nei comportamenti della società ricevente;
- un ruolo attivo della società ricevente nelle fasi di progettazione e attuazione, nonché la collaborazione con i beneficiari delle azioni;
- formati flessibili e interculturalmente adattati per il coinvolgimento dei beneficiari e dei loro rappresentanti nella progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione della pratica.

Maggiori dettagli sui criteri di qualità delle pratiche di integrazione riguardanti l'inclusività e la partecipazione sono disponibili nella griglia di valutazione delle buone pratiche Spring.



1. Qualità della pratica modello

La pratica potenziale si è dimostrata efficace e degna di essere trasferita/estesa?

1.2

La potenziale pratica modello è rilevante e complementare nel suo contesto?

Perché fare questa domanda?

L'allineamento con le esigenze dei migranti e degli altri beneficiari è fondamentale per sviluppare pratiche di integrazione di successo. Una buona pratica modello dovrebbe - nel suo contesto - essere rilevante per gli sforzi verso il miglioramento sistematico dell'integrazione a lungo termine, dell'autonomia e dell'empowerment dei migranti. La pratica dovrebbe anche mostrare come essere rilevante per le più ampie priorità e strategie di integrazione di altri stakeholder, ed essere esemplare per colmare le lacune esistenti nel supporto all'integrazione.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Per identificare potenziali pratiche modello appropriate, consultate il database SprING delle buone pratiche convalidate e cercate la voce “Pertinenza e complementarità”.

Le pratiche a cui ispirarsi possono essere trovate anche cercando in una serie di altre raccolte di pratiche “buone” o “promettenti”, a cui si può accedere attraverso il repository SprING. Gli utenti devono essere consapevoli del fatto che le modalità di compilazione di queste raccolte si basano su criteri diversi e spesso poco definiti.

In generale, le pratiche che possono fungere da modello in questo senso garantiscono:

- l'identificazione approfondita delle esigenze specifiche dei gruppi target di migranti con l'obiettivo di colmare le lacune dei sistemi di supporto all'integrazione;
- il miglioramento sistematico del supporto all'integrazione su scala tale da avvantaggiare una parte significativa dei potenziali gruppi target;
- un'attenzione particolare alla (auto)responsabilizzazione e al rafforzamento delle capacità, affinché i migranti diventino più sicuri di sé, autonomi e indipendenti;
- l'orientamento all'integrazione a lungo termine, compresa un'elevata sensibilità per le questioni di discriminazione e una conoscenza approfondita del Paese di accoglienza;
- l'allineamento con le priorità, gli obiettivi strategici e le politiche di altri stakeholder, per contribuire al più ampio quadro di integrazione.

Maggiori dettagli sui criteri di qualità delle pratiche di integrazione relativi alla rilevanza e alla complementarità sono disponibili nella griglia di valutazione delle buone pratiche SprING.

1. Qualità della pratica modello

La pratica potenziale si è dimostrata efficace e degna di essere trasferita/estesa?

1.3

La potenziale pratica modello è efficace?

Perché fare questa domanda?

Solo le pratiche che si sono dimostrate efficaci e che hanno ottenuto risultati eccellenti, idealmente confermati dalla valutazione, dovrebbero essere prese in considerazione per l'adattamento. Una valutazione sistematica è fondamentale per capire in che misura gli obiettivi delle pratiche di integrazione vengono raggiunti. Pertanto, per offrire un servizio di integrazione efficace ai migranti, una buona pratica modello dovrebbe avere piani chiari e completi per ogni fase dell'azione, monitorare costantemente i propri progressi e valutare i risultati.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Per identificare potenziali pratiche modello efficaci, consultate il database Spring delle buone pratiche convalidate e cercate la voce "Efficacia". Le pratiche di ispirazione possono essere trovate anche cercando in una serie di altre raccolte di pratiche "buone" o "promettenti", a cui si può accedere attraverso il repository Spring. Gli utenti devono essere consapevoli del fatto che le modalità di compilazione di queste raccolte si basano su criteri diversi e spesso poco definiti.

In generale, le pratiche che possono fungere da modello in questo senso garantiscono:

- un progetto completo che includa risultati distinti e fattibili, esiti rilevanti e misurabili e l'anticipazione dei possibili ostacoli all'attuazione;
- personale interculturalmente competente con le necessarie competenze linguistiche, sulla base di una corrispondente strategia di reclutamento e sviluppo delle risorse umane;
- una strategia di comunicazione a più livelli, rivolta a diversi destinatari e avviata nelle prime fasi di attuazione;
- il monitoraggio regolare dell'attuazione, confrontando le prestazioni effettive con gli obiettivi della pratica e adottando misure correttive se necessario;
- la valutazione dei risultati, coinvolgendo ricercatori, beneficiari, comunità di operatori, responsabili politici, comunità di accoglienza e finanziatori;
- la valutazione dell'impatto a lungo termine, che prevede un'indagine sulla situazione dei beneficiari della pratica in un arco di tempo prolungato.

Maggiori dettagli sui criteri di qualità delle pratiche di integrazione relativi all'efficacia sono disponibili nella griglia di valutazione delle buone pratiche Spring. Le valutazioni di una potenziale pratica modello sono particolarmente preziose se vanno oltre la semplice valutazione degli indicatori di performance previsti per l'attività. Molto utili sono le valutazioni d'impatto e le valutazioni che esaminano la situazione degli ex beneficiari dopo la loro partecipazione a un programma o l'utilizzo di un servizio. Le banche dati che includono una sezione dedicata alla valutazione sono:

- il database Spring delle buone pratiche convalidate;
- il sito web dell'UE sull'integrazione.

Il manuale Spring per gli operatori contiene una revisione della ricerca sulle pratiche politiche di integrazione in relazione a 11 temi, compresa l'analisi degli effetti e dell'efficacia delle politiche. Riassume inoltre gli approcci e gli strumenti politici attuali e fornisce raccomandazioni attuabili. Il capitolo 2 del toolkit Spring per l'integrazione dei migranti fornisce ulteriori indicazioni sulla ricerca e la valutazione delle prove, compresa la mappatura e la misurazione dell'impatto.



1. Qualità della pratica modello

La pratica potenziale si è dimostrata efficace e degna di essere trasferita/estesa?

1.4

La potenziale pratica modello è sostenibile?

Perché fare questa domanda?

La sostenibilità è fondamentale per mantenere i benefici delle pratiche di integrazione dei migranti nel tempo. Una buona pratica modello ha dimostrato di far leva sulle capacità finanziarie, sociali, ambientali e organizzative per la continuità delle attività di integrazione. Sulla base di una solida pianificazione della sostenibilità e di partenariati diversificati, il modello dovrebbe attrarre finanziamenti strutturali, ricevere il sostegno di sponsor e privati, o operare un modello aziendale che generi risorse proprie.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

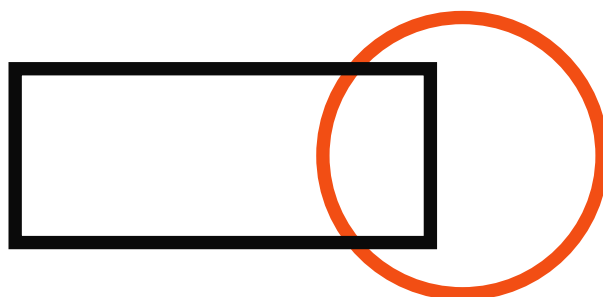
Per identificare potenziali pratiche modello che siano sostenibili nel lungo periodo, consultate il database Spring delle buone pratiche convalidate e cercate la voce “Sostenibilità”.

Le pratiche di ispirazione possono essere trovate anche cercando in una serie di altre raccolte di pratiche “buone” o “promettenti”, a cui si può accedere attraverso il repository Spring. Gli utenti devono essere consapevoli del fatto che le modalità di compilazione di queste raccolte si basano su criteri diversi e spesso poco definiti.

In generale, le pratiche che possono fungere da modello in questo senso garantiscono:

- l’anticipazione delle opportunità di continuare l’intervento e lo sviluppo di un piano di sostenibilità ben definito;
- lo sviluppo delle capacità, in modo che le risorse umane, le competenze e le infrastrutture siano in grado di sostenere i servizi;
- partenariati e relazioni con gli stakeholder per ottenere un forte sostegno e potenziali partner per continuare dopo la fine del finanziamento primario;
- la diversificazione delle fonti di finanziamento e/o l’individuazione di opzioni per l’auto-finanziamento attraverso attività commerciali o l’imprenditoria sociale.

Maggiori dettagli sui criteri di qualità per le pratiche di integrazione relativi alla sostenibilità sono disponibili nella griglia di valutazione delle buone pratiche Spring.



1. Qualità della pratica modello

La pratica potenziale si è dimostrata efficace e degna di essere trasferita/estesa?

1.5

La potenziale pratica modello punta alla cooperazione e ai partenariati?

Perché fare questa domanda?

Una forte cooperazione tra gli attori interessati - migranti, comunità ospitanti, autorità e istituzioni pubbliche, partner sociali ed economici, organizzazioni della società civile, mondo accademico, scuole, comunità religiose e altre comunità di valore, settore privato - operanti a vari livelli è essenziale per il successo dell'integrazione. Una buona pratica modello dovrebbe quindi essere esemplare su come impegnarsi in una consultazione regolare e in un dialogo strutturale con gli stakeholder in ogni fase delle sue attività.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

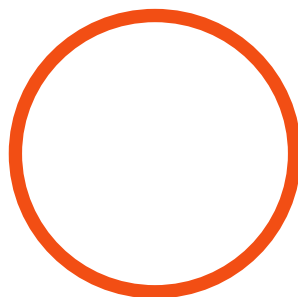
Per individuare potenziali pratiche modello che seguono un approccio collaborativo, consultate il database SprINg delle buone pratiche convalidate e cercate la voce “Partenariati e cooperazione”.

Le pratiche di ispirazione possono essere trovate anche cercando in una serie di altre raccolte di pratiche “buone” o “promettenti”, accessibili attraverso il repository SprINg. Gli utenti devono essere consapevoli del fatto che le modalità di compilazione di queste raccolte si basano su criteri diversi e spesso poco definiti.

In generale, le pratiche che possono fungere da modello in questo senso garantiscono:

- la partecipazione dei principali stakeholder alla fase di sviluppo e strategie per mantenerli coinvolti nell’azione;
- consultazioni multi-stakeholder con professionisti, istituzioni, migranti e cittadini per promuovere un senso di appartenenza comune alle decisioni e alle azioni;
- un approccio attivo per contribuire a strategie di integrazione globali che coinvolgano autorità, fornitori di servizi e società civile;
- la revisione collaborativa delle operazioni, delle pratiche, dei servizi e dei risultati dell’integrazione con i partner interessati, ad esempio autorità, ONG e istituti di ricerca.

Maggiori dettagli sui criteri di qualità per le pratiche di integrazione relativi alla cooperazione e ai partenariati sono disponibili nella griglia di valutazione delle buone pratiche SprINg.



2. Trasferibilità pratica e adattabilità

Una pratica modello si presta all'adattamento?

Nel concreto, alcune pratiche sono più trasferibili di altre. La complessità di un potenziale modello e il suo inserimento in strutture specifiche possono rendere l'adattamento meno semplice. Idee e principi chiari possono viceversa favorire l'adattamento, così come informazioni prontamente disponibili e una comprovata esperienza di precedenti trasferimenti/adattamenti in altre località.

2. Trasferibilità pratica e adattabilità

Una pratica modello si presta all'adattamento?

2.1

La pratica modello si basa su un'idea centrale chiara e su principi semplici?

Perché fare questa domanda

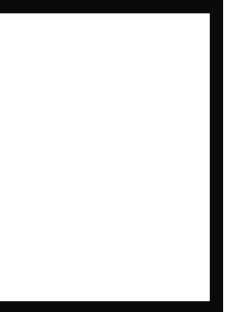
Le pratiche più trasferibili si basano su un'idea centrale chiara e su principi semplici che possono essere facilmente adattati ad altri contesti. Le idee semplici abbondano negli esempi di adattamento di successo nel settore dell'integrazione dei migranti, come il supporto di uno "sportello unico per la prima integrazione", le "madi di quartiere" o la "formazione professionale modulare aggiuntiva". Si tratta di concetti chiari e plausibili che rappresentano i "migliori principi" piuttosto che progetti elaborati. Tali concetti si prestano particolarmente bene ad essere adattati alle esigenze di contesti specifici, ad esempio modificando il gruppo target o applicando l'approccio a diversi tipi di servizi di supporto.

*Suggerimenti, consigli e ispirazioni
per rispondere alla domanda*

Un buon modo per scoprire le idee di base che hanno già funzionato è quello di consultare i numerosi archivi di pratiche di integrazione, poiché sono questo tipo di azioni che alimentano principalmente questi sforzi deliberati di raccolta di modelli.

Il confronto di pratiche che affrontano problemi simili utilizzando metodi analoghi aiuterà a identificare principi comuni, rivelando un approccio modello da seguire.

Il repository Spring fornisce un facile accesso a un'ampia gamma di raccolte di pratiche di integrazione.



2. Trasferibilità pratica **e adattabilità**

Una pratica modello si presta all'adattamento?

2.2

Le informazioni sulla pratica modello sono facilmente reperibili?

Why ask the question?

A livello pratico, l'apprendimento e l'adattamento da altre località dipende dalla facilità di accesso alle informazioni e, nella maggior parte dei casi, dal superamento delle barriere linguistiche. I modelli ben documentati, con relazioni e materiali prontamente disponibili, sono più facili da consultare rispetto a quelli che non pubblicano documentazione o non sono resi pubblici in altro modo. Le fonti di informazione chiave sono le persone che sono o sono state coinvolte in una pratica modello. I loro punti di vista sono particolarmente importanti quando un modello deve essere seguito alla lettera e inizia il processo di adattamento e implementazione.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Più documentazione e informazioni formali o informali sono disponibili su una pratica, più facile sarà identificarla come modello, trarne insegnamenti e adattarla. La documentazione dettagliata di una pratica modello dovrebbe includere un piano di lavoro completo in termini di:

- gruppi target;
- obiettivi;
- risultati attesi;
- strategia di comunicazione/diffusione;
- tempistiche;
- pianificazione finanziaria e amministrativa;
- sostenibilità;
- risorse necessarie.

A livello di attuazione, anche la disponibilità di materiali (come manuali, linee guida e toolkit) rende una pratica più tangibile. Tali supporti e illustrazioni concrete dell'esempio possono servire da ispirazione diretta e contribuire a raccogliere il sostegno per l'avvio di una nuova pratica.

Queste informazioni possono essere reperite attraverso:

- siti web delle pratiche stesse;
 - archivi online di pratiche di integrazione (ad esempio, attraverso il [repository Spring](#));
 - persone che portano avanti una pratica, come fonte di documentazione "grigia" e inedita e di approfondimenti di prima mano e informali.
-

2. Trasferibilità pratica e adattabilità

Una pratica modello si presta all'adattamento?

2.3

Ci sono elementi della pratica modello che potrebbero essere adattati in modo autonomo?

Perché fare questa domanda?

Una pratica ispiratrice con una struttura modulare ed elementi separabili offre la possibilità di essere adattata in modo graduale o selettivo. I modelli che consentono un approccio selettivo sono adatti a contesti in cui il margine di manovra o il budget per l'implementazione sono limitati. Inoltre, il trasferimento e l'adattamento parziale possono essere sufficienti per rispondere a esigenze molto specifiche. Non da ultimo, alcune pratiche sono interessanti come modelli grazie a particolari metodologie, tecniche e modalità che permettono di ottenere risultati in un'area di intervento già consolidata.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Spesso non è evidente se una pratica esistente abbia caratteristiche adatte a un adattamento parziale. Piccole idee interessanti, ad esempio, possono rimanere sconosciute se non vengono deliberatamente pubblicate e condivise da una potenziale pratica modello. Le indicazioni che una pratica (trovata per esempio attraverso una ricerca nel [repository SprINg](#)) può prestarsi a un adattamento mirato sono:

- costituire una pratica piuttosto piccola con un budget moderato;
- possedere una struttura “a segmenti” (ad esempio, i progetti finanziati dall’UE con i loro “work packages”);
- promuovere metodi, tecniche o modalità specifiche in una determinata area di supporto all’integrazione.

Un buon modo per conoscere elementi specifici e separabili di una potenziale pratica modello è quello di partecipare a reti e piattaforme pertinenti, che offrono accesso a contatti personali, condivisione continua di informazioni o viaggi di studio ([vedi domanda 4.1](#)).



2. Trasferibilità pratica e adattabilità

Una pratica modello si presta all'adattamento?

2.4

La pratica modello è separabile dal contesto istituzionale originario?

Perché fare questa domanda?

Chiunque sia interessato ad adattare un modello esistente deve essere ben consapevole che le pratiche possono essere tanto meno trasferibili quanto più sono inserite in strutture istituzionali specifiche del luogo. Le "strutture istituzionali" devono essere intese in senso ampio: possono riferirsi alla sostanza delle politiche pubbliche, al modo in cui le aree politiche sono organizzate, gestite e finanziate tra i vari livelli di governo, ai modelli divergenti di responsabilità pubbliche e private, ai diversi ruoli e ai diversi contesti di finanziamento delle organizzazioni della società civile, e così via. Può anche accadere che un potenziale modello sia stato fondato in un particolare contesto istituzionale con il compito di rispondere a un bisogno specifico in un determinato momento.

*Suggerimenti, consigli e ispirazioni
per rispondere alla domanda*

La regola generale da seguire è che più “comprensibile” è il contesto istituzionale di una pratica, più facile può essere trasferirla e adattarla alle circostanze di un altro Paese. Se in alcune dimensioni del processo di integrazione si è rivelato piuttosto difficile separare le pratiche dal loro contesto istituzionale, le aree in cui si sono diffuse numerose pratiche sono in particolare:

- i programmi di accoglienza completi;
- la consulenza e il supporto nella fase iniziale di integrazione;
- l'orientamento sociale e culturale;
- l'apprendimento delle lingue e l'orientamento sociale;
- il sostegno all'occupazione;
- la formazione professionale;
- l'istruzione.

La conoscenza delle aree in cui l'adattamento delle pratiche modello è generalmente più facile grazie a contesti meno complessi non deve scoraggiare i tentativi in aree più impegnative. Tuttavia, gli operatori del settore devono essere consapevoli dei potenziali ostacoli e devono effettuare un'attenta verifica di fattibilità dell'applicabilità del modello nella propria situazione (vedi domanda 3.1).

2. Trasferibilità pratica e adattabilità

Una pratica modello si presta all'adattamento?

2.5

La pratica modello ha già dimostrato di essere trasferibile e adattabile?

Perché fare questa domanda?

Adattare una pratica che si è già diffusa da una località a uno o più altri luoghi significa seguire un modello che ha dimostrato di essere trasferibile in linea di principio. Scegliendo un modello di questo tipo, si possono attenuare i rischi di fallimento e di battute d'arresto, in quanto i precedenti adattatori hanno probabilmente già incontrato e superato le sfide del trasferimento del modello. Le lezioni apprese in passato saranno state incorporate nell'applicazione del modello altrove, portando a standard più solidi da seguire. Con le pratiche già trasferite con successo in precedenza, è anche più facile attingere a una comunità di professionisti esperti nell'implementazione del modello.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Esistono poche mappature di pratiche che si sono diffuse e che quindi hanno dimostrato di essere adattabili. L'analisi SprINg delle tendenze e delle caratteristiche chiave della trasferibilità contiene 24 esempi di pratiche che hanno visto tale proliferazione. In generale, la conoscenza informale delle pratiche che hanno avuto origine dall'ispirazione internazionale e dal trasferimento di know-how è meglio accessibile entrando a far parte di reti o piattaforme comunitarie e/o nazionali pertinenti e incontrando le persone coinvolte (vedi domanda 4.1).

Alcune pratiche sono state concepite fin dall'inizio per essere attuate in diversi Paesi, tipicamente nel contesto di progetti transnazionali finanziati dall'UE o di programmi UE finalizzati all'innovazione e al trasferimento (come evidenziato anche nell'analisi SprINg delle tendenze e delle caratteristiche chiave della trasferibilità). In quanto tali, sono generalmente più facili da adattare.

Seguire un modello nuovo e innovativo: L'opposto della ricerca di un approccio già sperimentato in diversi luoghi è seguire un'idea innovativa che è stata attuata per la prima volta. È potenzialmente interessante essere un primo adattatore di una pratica di nuova concezione. Ciò può consentire di diventare "all'avanguardia" a livello internazionale in una determinata area di sostegno all'integrazione, presumibilmente attingendo agli ultimi lavori di sviluppo e ricerca e incorporando le precedenti lezioni apprese nel Paese in questione.

Dunque, c'è un duplice avvertimento quando si tratta di trarre ispirazione da pratiche marcatamente innovative:


- le pratiche innovative, nella loro fase iniziale di implementazione, devono essere considerate piuttosto come pratiche promettenti, poiché la loro qualità - basata sulla valutazione - si rivelerà solo dopo qualche tempo. È consigliabile adottare una pratica di questo tipo solo dopo averne stabilito l'efficacia;
- potrebbe verificarsi una "trappola dell'eccellenza" in cui le migliori pratiche designate derivano da gare d'appalto che incoraggiano l'innovazione. Tali modelli possono essere straordinari, impegnativi e piuttosto difficili da adattare al di fuori del contesto del promotore.



3. Capacità di adattamento

La pratica modello è adatta al contesto ricevente e ci sono le condizioni necessarie per adottarla con successo?

Almeno altrettanto importante dell'esame dei modelli potenziali è la valutazione critica del contesto esistente. Ciò include la determinazione dell'esistenza delle condizioni quadro necessarie, delle esigenze precise a cui la nuova pratica dovrebbe rispondere e del ruolo e della posizione della potenziale pratica nell'ambiente di supporto all'integrazione.



3. Capacità di adattamento

La pratica modello è adatta al contesto ricevente e ci sono le condizioni necessarie per adottarla con successo?

3.1

La pratica modello è applicabile nelle nostre condizioni socioculturali, socioeconomiche, istituzionali e politiche?

Perché fare questa domanda?

Spesso ciò che viene considerato una misura o una politica di successo in un altro Paese dipende fortemente dal contesto e dalle esigenze di quel Paese. Per una serie di ragioni, ciò è particolarmente vero quando si tratta di integrazione dei migranti e di inclusione a lungo termine. Gli operatori interessati ad adattare un modello internazionale devono prestare molta attenzione a comprendere le condizioni del contesto in cui questa pratica è considerata di successo. Per evitare tentativi di adattamento incauti e fallimentari, ci si deve assicurare che il proprio contesto offra circostanze altrettanto vantaggiose. Solo ciò che si adatta alle proprie condizioni socioculturali, socioeconomiche, istituzionali e politiche funzionerà.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Una verifica di fattibilità, che esamini il potenziale modello alla luce della situazione degli operatori, ne chiarirà l'applicabilità. L'obiettivo è comprendere il contesto del modello rispetto alle specifiche condizioni socioculturali, socioeconomiche, istituzionali e politiche del Paese, della regione o della municipalità in cui si prevede una nuova pratica. Alcune buone domande da porre, possibilmente contattando direttamente gli operatori del modello, includono:

Strutture comparabili di potenziali beneficiari:

- I modelli di migrazione sono comparabili, in particolare per quanto riguarda le quote dei nuovi arrivati, dei residenti temporanei e di quelli a lungo termine, nonché le loro ragioni di migrazione?
- I profili socio-economici delle popolazioni migranti sono comparabili, in termini di istruzione, livelli di reddito, occupazione?
- Le popolazioni migranti sono demograficamente comparabili, in termini di sesso, età, origine?

Società riceventi comparabili:

- Le società sono comparabili, lungo uno spettro che va da destinazioni più recenti a società già altamente diversificate con una lunga storia di immigrazione?
- I livelli di consapevolezza dei bisogni e delle circostanze dei gruppi di migranti sono comparabili tra la popolazione in generale, i media, i principali fornitori di servizi, le autorità pubbliche e i responsabili politici?
- I climi sociali sono comparabili, in termini di atteggiamenti nella società ricevente, potenziale impegno dei cittadini e sostegno della società civile, prevalenza di comportamenti discriminatori?

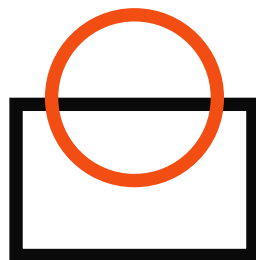
Spazi di intervento comparabili:

- I contesti socio-spaziali sono comparabili, in termini di ambiente urbano o rurale, densità di opportunità di lavoro e infrastrutture sociali, e/o esistenza di svantaggi territoriali?
 - Le situazioni degli stakeholder sono comparabili, in termini di partner disponibili, forza delle organizzazioni della società civile, autorità pubbliche con un mandato e/o competenze legali per agire nell'integrazione dei migranti?
 - L'impegno politico per migliorare il sostegno all'integrazione è paragonabile, in termini di apertura a nuovi approcci, disponibilità a superare le resistenze e/o fornitura delle risorse necessarie?
-

In linea di massima, più le condizioni del contesto sono simili, più una pratica modello sarà allineata alle nuove circostanze e più facile sarà il suo adattamento. Gli operatori desiderosi di seguire un modello dovrebbero quindi esaminare i luoghi che assomigliano al loro ambiente. Non è importante la vicinanza geografica, ma piuttosto le fasi comparabili nello sviluppo di quadri globali di integrazione, in condizioni equivalenti.

Adattamento a un contesto molto diverso: Questa correlazione, però, significa anche che gli ostacoli possono essere particolarmente elevati quando l'obiettivo è quello di adattare le buone pratiche di Paesi di immigrazione di lunga data in un Paese di destinazione più recente. Questo desiderio è perfettamente legittimo, in quanto promette di accelerare l'attuazione di un supporto avanzato all'integrazione. Gli operatori in questi contesti devono essere consapevoli delle potenziali difficoltà e preparare:

- un'attenta analisi delle dissomiglianze e dei divari tra i due Paesi, con piani su come compensare specifiche deviazioni e carenze;
- un adattamento di vasta portata, riducendo eventualmente il modello alla sua idea di base e costruendo una nuova pratica su misura in base ai nuovi vincoli e alle nuove circostanze.



3. Capacità di adattamento

La pratica modello è adatta al contesto ricevente e ci sono le condizioni necessarie per adottarla con successo?

3.2

La pratica modello risponde accuratamente ai bisogni chiaramente stabiliti dei migranti nel nostro contesto?

Perché fare questa domanda?

Le politiche, i programmi o i progetti di integrazione avranno successo solo se saranno in sintonia con le esigenze dei loro gruppi target. Questi requisiti specifici devono essere stabiliti prima di poter identificare potenziali pratiche modello che rispondano a tali esigenze in altri luoghi. Sarebbe sbagliato tentare di adattare una buona pratica percepita come efficace non avendo ben chiaro se i bisogni a cui il potenziale modello risponde corrispondano effettivamente a quelli della nuova area.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

La conoscenza approfondita dei bisogni - e di conseguenza delle lacune nel supporto all'integrazione da colmare attraverso una nuova pratica - può derivare da varie fonti, come:

- proprie intuizioni dalle operazioni in corso;
- (dove esistono) strategie di integrazione di alta qualità e basate su dati concreti, fondate sull'analisi dello stato dell'integrazione dei migranti e delle principali sfide;
- un processo di valutazione approfondita dei bisogni condotto insieme agli stakeholder.

Lo scopo di un **processo di valutazione dei bisogni** è quello di attingere alle competenze e alle conoscenze pratiche della comunità degli operatori dell'integrazione, comprese le organizzazioni pubbliche e della società civile, i responsabili politici, i ricercatori e le comunità di migranti. L'obiettivo è identificare l'esatta natura dei bisogni nell'area dell'intervento previsto. Sulla base di tale specificazione, è possibile pianificare una risposta più accurata ai bisogni pertinenti ed esplorare meglio i modelli potenzialmente adatti. Durante le consultazioni è di fondamentale importanza seguire un approccio partecipativo, che includa i potenziali beneficiari e i rappresentanti delle comunità di migranti. Essi sono esperti della loro situazione e nessuna misura di sostegno rivolta a loro dovrebbe essere sviluppata senza la loro partecipazione. Inoltre, una valutazione completa dei bisogni da parte di più soggetti è il primo passo ideale in un processo di coinvolgimento degli stakeholder (vedi domanda 3.5).

Quando si coinvolgono i diversi gruppi di stakeholder, si devono considerare i seguenti punti:

- **Le attività di consultazione con i potenziali beneficiari** (migranti, organizzazioni guidate da migranti, rappresentanti della comunità) dovrebbero essere affrontate come un processo di co-creazione, esplorando insieme le esigenze dei gruppi target di migranti e discutendo possibili soluzioni. Le considerazioni chiave sono la creazione di un clima di fiducia durante le interviste e i focus group, la garanzia che tutte le prospettive siano equamente rappresentate (genere, gruppi di età, nazionalità, livelli di istruzione, disabilità, ecc.), formati flessibili e adatti all'interculturalità, oltre al compenso dei partecipanti per il loro contributo.
 - **La consultazione dei dati di ricerca** dovrebbe iniziare, ma non limitarsi, alla ricerca documentale e alla ricerca di spunti dalla letteratura. L'impegno di persona con i ricercatori (soprattutto quelli che conoscono il contesto locale) è il modo più diretto ed efficiente per raccogliere informazioni e affinare la valutazione dei bisogni. Accanto alle interviste con esperti, i seminari di tipo auditivo rappresentano un formato adatto.
-

- **La consultazione degli operatori dell'integrazione** sfrutterà diverse prospettive e distillerà le esigenze dalle esperienze, dalle competenze e dalle conoscenze pratiche delle persone che lavorano sui temi in questione in vari contesti. I rappresentanti delle organizzazioni della società civile, delle autorità pubbliche a vari livelli di governo, dei servizi e delle agenzie pubbliche e semipubbliche, delle parti sociali e degli attori privati e filantropici possono fornire spunti specifici. L'organizzazione di un evento in forma di conferenza open space offrirà l'opportunità di attingere a queste conoscenze e, inoltre, di promuovere una comunità di pratica.
- **La consultazione dei responsabili politici** a livello amministrativo e politico dovrebbe iniziare con la richiesta degli obiettivi della politica di integrazione, delle attività in corso e pianificate e delle relative sfide. La conversazione successiva può concentrarsi su quali esigenze note sono ancora insufficientemente affrontate. Lo scambio può anche comportare un esercizio di rispecchiamento in cui gli obiettivi politici vengono discussi alla luce delle esigenze identificate da altri stakeholder. Le risposte di questo tipo di consultazioni possono essere orientate verso gli approcci esistenti, ma di solito attingono alle preziose competenze interne e ai dati amministrativi interni.
- **Gestire i dati e le loro lacune:** In tutte le consultazioni per la valutazione dei bisogni occorre prestare molta attenzione alla disponibilità (o alla mancanza) di dati, alla loro qualità e affidabilità. In effetti, può essere una buona idea consultare anche esperti statistici specializzati. La mancanza di dati non dovrebbe precludere lo sviluppo di una pratica se gli stakeholder concordano ampiamente su un'evidente necessità di azione. Tuttavia, i proponenti devono essere consapevoli di tali limitazioni - soprattutto quando si tratta di valutare una pratica in un secondo momento - e devono considerare se la creazione di dati migliori possa diventare parte dell'azione prevista.
- **Puntare al consenso degli stakeholder:** Una volta emerso un quadro più chiaro dei bisogni dalle varie consultazioni degli stakeholder, un evento in stile tavola rotonda può aiutare a verificare i risultati e a creare un consenso sui bisogni identificati e sulle possibili soluzioni. Tale consenso contribuirà a creare un ambiente favorevole e a promuovere condizioni migliori per l'acquisizione di finanziamenti.
- **Formulare la strada da seguire:** Un documento conclusivo sui bisogni, le lacune e le priorità di miglioramento risultanti dal processo di valutazione dei bisogni può servire come punto di partenza per identificare pratiche modello applicate altrove, progettare una pratica che sia accuratamente in linea con i bisogni e garantire un sostegno e un finanziamento adeguati.

Il [capitolo 2 del toolkit SprINg per l'integrazione dei migranti](#) fornisce indicazioni su dove reperire i dati per il processo di progettazione delle politiche, compresi i database e altre fonti di dati.

3. Capacità di adattamento

La pratica modello è adatta al contesto ricevente e ci sono le condizioni necessarie per adottarla con successo?

3.3

L'adattamento della pratica modello contribuisce al più ampio sistema di supporto all'integrazione?

Perché fare questa domanda?

Il fatto che una misura sia ben integrata nel più ampio sistema di sostegno ai migranti fa parte dei criteri di qualità di una buona pratica. Le nuove pratiche di integrazione dovrebbero essere complementari a quelle già esistenti, nel senso che alimentano le strategie di integrazione stabilite e si allineano con le priorità, gli obiettivi strategici e le politiche di altri stakeholder coinvolti. Idealmente, la potenziale pratica colmerà una lacuna nel sistema e sarà coordinata con altri attori che forniscono servizi correlati alla misura prevista. Dovrebbe contribuire a creare un ambiente di supporto all'integrazione più completo, in cui i servizi siano sincronizzati e gli stakeholder collaborino per migliorare il quadro generale dell'integrazione.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

L'analisi dei bisogni che precede l'adattamento di una pratica modello (vedi domanda 3.1) rivelerà le lacune del sistema di sostegno esistente che verrebbero colmate dalla nuova misura introdotta.

Nella fase successiva, si dovranno esplorare le conseguenze dell'istituzione di una nuova pratica per il più ampio contesto della politica di integrazione e per i suoi attori.

Le domande chiave da affrontare sono:

- **Pratiche e meccanismi di coordinamento esistenti:** La potenziale pratica è in linea con gli obiettivi delle politiche di integrazione esistenti, siano esse nazionali, regionali o locali (questa domanda può anche riferirsi alle priorità dei programmi UE pertinenti)? Quali pratiche esistono già nell'area di intervento e chi sono gli attori coinvolti? Esistono organismi o forum per coordinare servizi di integrazione interconnessi e, in caso contrario, è necessario avviare una collaborazione quando la nuova pratica entrerà in funzione?
- **Cooperazione operativa e necessità di informazioni:** Ci saranno sovrapposizioni con i servizi di supporto all'integrazione offerti da altri attori? Quali sono le conseguenti esigenze di coordinamento, allineamento e rinvio reciproco dei clienti? È necessario informare i potenziali beneficiari sugli obiettivi specifici, sui gruppi target e sui vantaggi della nuova pratica, rispetto a offerte simili?
- **Ulteriori necessità di informazioni:** A quali altre istituzioni, organizzazioni e servizi si rivolgeranno i beneficiari della potenziale pratica a seguito della loro partecipazione? Di quali informazioni avranno bisogno questi attori in merito alla nuova pratica? È necessario un coordinamento continuo (ad esempio con i servizi pubblici per l'impiego se la nuova pratica è un programma di formazione professionale)?
- **Contributo e impatto sistemico:** Quale sarà il contributo della potenziale pratica a un quadro di integrazione più completo, ad esempio in termini di cambiamento di politiche o strategie, riforme legislative, riforme istituzionali, riforme della governance, maggiore responsabilità per le spese pubbliche, miglioramento dei processi di consultazione pubblica?

Il risultato di queste considerazioni dovrebbe essere una **strategia articolata di coinvolgimento** di tutti gli attori interessati dalla potenziale pratica. Ben prima dell'attuazione di una nuova pratica di integrazione, i suoi portatori dovrebbero avere una tabella di marcia che favorisca il dialogo, la collaborazione e il coordinamento e una visione chiara del suo posto e del suo ruolo nel più ampio sistema di sostegno all'integrazione dei migranti.

3. Capacità di adattamento

La pratica modello è adatta al contesto ricevente e ci sono le condizioni necessarie per adottarla con successo?

3.4

Possiamo soddisfare tutti i requisiti pratici necessari per implementare una pratica modello adattata?

Perché fare questa domanda?

Prima di iniziare un processo di adattamento e implementazione è necessario verificare che ci siano i mezzi e le capacità per portarlo a termine. Lasciarsi guidare da un modello consolidato, piuttosto che sviluppare una pratica da zero, può essere più facile in termini di acquisizione di know-how, ma potrebbe anche rivelarsi più impegnativo in termini di capacità organizzative, perché comporta un complesso processo di scambio e apprendimento transnazionale. A tal proposito, una verifica di fattibilità deve considerare i requisiti finanziari, di personale, amministrativi, di partenariato e di altro tipo. Ciò può comportare cambiamenti organizzativi o adeguamenti del modello di finanziamento prima di poter avviare l'adattamento e l'attuazione della nuova pratica.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Una verifica di fattibilità dei requisiti pratici dovrebbe seguire tre domande guida:

1. Quali sono le condizioni alle quali una pratica modello è in grado di funzionare nel suo contesto, e queste condizioni sarebbero soddisfatte se la pratica fosse implementata nel nostro contesto?
2. Quali sono i prerequisiti per l'implementazione di una pratica adattata, considerando anche che le condizioni istituzionali, normative e politiche possono essere diverse da quelle del luogo del modello?
3. Quali capacità specifiche sono necessarie per condurre con successo un processo di apprendimento e adattamento completo (vedi domande del capitolo 4)?

Le risposte a queste domande riguarderanno una serie di questioni, che potrebbero richiedere sforzi specifici per creare le precondizioni per un adattamento di successo:

- **Struttura dell'organizzazione:** Forma dell'impresa/organizzazione, capacità finanziaria e operativa, struttura gestionale, impegno e leadership interna, capacità di gestione amministrativa/progettuale e finanziaria.
- **Risorse umane:** Personale sufficiente e qualificato per i compiti previsti, competenze interculturali, competenze linguistiche relative ai gruppi target, esigenze e programmi di formazione e aggiornamento.
- **Partenariati:** Altre organizzazioni e attori il cui impegno è fondamentale per l'implementazione della pratica prevista; partenariati con gli stakeholder che faciliteranno lo sviluppo, l'implementazione e la valutazione della pratica (vedi domanda 3.5).
- **Autorità pubblica/sostegno politico:** Ottenere il livello di sostegno necessario per il successo dell'attuazione da parte degli attori amministrativi o politici competenti aventi responsabilità nell'area di intervento.
- **Finanziamento:** Consapevolezza delle opzioni di finanziamento alternative (pubbliche, private, filantropiche), ottenimento di (co)finanziamenti primari e supplementari per lo sviluppo, l'adattamento, l'attuazione (sperimentale) e la perpetuazione/estensione della pratica.

Il capitolo 5 del toolkit Spring per l'integrazione dei migranti, dedicato ai finanziamenti, fornisce una panoramica delle diverse opportunità di finanziamento, di come accedervi e di come allocare al meglio i fondi nei progetti di integrazione dei migranti.

3. Capacità di adattamento

La pratica modello è adatta al contesto ricevente e ci sono le condizioni necessarie per adottarla con successo?

3.5

Possiamo ottenere il sostegno e l'impegno degli stakeholder per implementare e sostenere un modello adattato?

Perché fare questa domanda?

L'avvio di una nuova pratica di integrazione richiede l'attenzione e il sostegno degli stakeholder se si vuole che diventi sostenibile nel lungo periodo. L'obiettivo è creare un consenso e un impegno da parte di politici, rappresentanti dei migranti, donatori, autorità di finanziamento e altre potenziali fonti di sostegno. Questi attori devono essere convinti della necessità della potenziale pratica, in quanto colma una lacuna nel sistema esistente e apporta un valore aggiunto. Ispirandosi alle buone pratiche internazionali, la pratica adattata dovrebbe essere riconosciuta da questi attori come un nuovo punto di riferimento per l'azione di integrazione, degno di essere sostenuto e ampliato in futuro.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

La pianificazione dell'azione degli stakeholder per verificare le esigenze e testare la fattibilità della pratica proposta è un modo eccellente per coinvolgere i principali stakeholder nella fase di sviluppo e porre le basi per un loro coinvolgimento costruttivo in seguito. Gli elementi di un processo di coinvolgimento degli stakeholder di successo sono:

- **Identificazione degli stakeholder:** Identificazione (attraverso la mappatura e l'analisi) dei principali stakeholder, potenziali sostenitori e alleati a causa dei loro interessi nell'area di integrazione in questione, e/o della loro potenziale influenza sul successo o sul fallimento del progetto.
- **Creazione di relazioni e sviluppo congiunto:** Workshop e incontri bilaterali mirati per riflettere sui risultati dell'analisi dei bisogni ([vedi 3.1](#)), per ottenere un feedback sull'azione prevista e per esplorare come le linee guida e gli strumenti esistenti forniti dagli stakeholder possano essere integrati. Oltre a sfruttare le intuizioni, le competenze e le preoccupazioni degli stakeholder per lo sviluppo della pratica, questi scambi aiuteranno a costruire una co-ownership e relazioni a lungo termine basate sulla fiducia.
- **Comprensione degli stakeholder:** Una chiara comprensione delle motivazioni e degli interessi degli stakeholder quando si impegnano nell'azione proposta - è essenziale sapere quali parti della potenziale pratica sono più rilevanti per loro, i fattori che determineranno la misura del loro sostegno e le loro aspettative di risultati specifici.
- **Promozione dell'approccio di adattamento delle buone pratiche:** Elaborazione e promozione del valore aggiunto dell'adattamento di una buona pratica internazionale dal punto di vista dei vari stakeholder. Nei confronti dei responsabili politici, questo sarà fondamentale per garantire il sostegno e la sponsorizzazione politica. Nei confronti degli enti finanziatori pubblici o privati, sarà fondamentale per ottenere il sostegno finanziario. In ogni caso, si tratta di un passo fondamentale verso la sostenibilità a lungo termine e la diffusione della potenziale pratica.
- **Coinvolgimento nella revisione e nella valutazione:** Coinvolgimento continuo dei principali stakeholder nella revisione e nella valutazione della pratica, in particolare per quanto riguarda l'attuazione collaborativa, la valutazione della qualità dei servizi e l'impatto della pratica sui risultati dell'integrazione.
- **Promuovere il contributo all'integrazione globale:**Cogliere ogni opportunità per inserire la nuova pratica emergente nei dibattiti politici e con gli stakeholder sul miglioramento delle politiche di integrazione, e posizionarla come contributo a un'integrazione più globale di migranti e rifugiati.

Il capitolo 6 del [toolkit Spring per l'integrazione dei migranti](#) fornisce ulteriori indicazioni sul coinvolgimento degli stakeholder nell'elaborazione di politiche basate su dati concreti, compresi metodi ed esempi per promuovere il coinvolgimento di specifici stakeholder.

4. Condizioni di trasferimento

Cosa facilita il processo di trasferimento della pratica e il suo adattamento a una situazione diversa?

L'adattamento di un modello a un nuovo contesto è un processo che implica necessariamente un apporto dalla parte del modello. Prendendo in considerazione i prerequisiti per un processo di trasferimento e adattamento di successo, e pianificando attentamente l'apprendimento e la sperimentazione correlati, si otterrà una nuova pratica di integrazione ben mirata, efficace e sostenibile.

4. Condizioni di trasferimento

Cosa facilita il processo di trasferimento della pratica e il suo adattamento a una situazione diversa?

4.1

Riceveremo un supporto attivo dalla pratica modello?

Perché fare questa domanda?

Praticamente tutti i casi di successo nell'adattamento di una pratica modello in un nuovo contesto hanno comportato un'interazione diretta e di persona tra gli operatori di entrambe le parti. I contatti personali, la creazione di reti e lo scambio di esperienze sono fattori chiave per il successo e richiedono un intero processo che coinvolge sia chi riceve che chi condivide. La possibilità di attingere a informazioni, consigli e lezioni apprese dagli "addetti ai lavori" è quindi essenziale per trasferire e adattare una pratica modello.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Un processo di apprendimento tra pari con contatti interpersonali continui consentirà il trasferimento sistematico di conoscenze specifiche oltre a quelle accessibili attraverso la documentazione esistente. Tuttavia, l'identificazione dei modelli e dei partner giusti richiede tempo e rappresenta una sfida. La consultazione di banche dati di buone pratiche (valutate) è solo un punto di partenza.

Per trovare i partner e i colleghi giusti, è consigliabile utilizzare le piattaforme, le reti, i programmi o i mediatori di conoscenza esistenti per trarre ispirazione, agevolare e accedere senza problemi a coloro che gestiscono un modello:

- **Reti europee:** A livello transnazionale, le reti europee che rappresentano la società civile o le autorità locali e regionali, nonché le reti associate a programmi specifici dell'UE, offrono la possibilità di impegnarsi strategicamente e di accedere più facilmente alle conoscenze degli operatori. L'analisi Spring sulle tendenze e le caratteristiche chiave della trasferibilità contiene una panoramica delle strutture a livello europeo rilevanti per la diffusione transfrontaliera delle pratiche di integrazione.
 - **Reti nazionali:** All'interno dei Paesi, tali strutture possono includere reti nazionali che riuniscono organizzazioni della società civile o autorità locali e regionali, nonché - laddove esistono - punti di contatto o agenzie nazionali per l'integrazione, che possono svolgere un ruolo utile nel rafforzare la diffusione delle pratiche dall'alto verso il basso. Coinvolgersi o diventare membri può aiutare a garantire il contatto con i modelli esistenti nel Paese in questione, ma anche a livello internazionale, poiché queste strutture tendono a essere collegate a controparti europee e a organizzazioni centrali.
 - **Risorse SPRING:** La comunità Spring e la raccolta di pratiche esemplari Spring consentono di accedere agli attori dell'integrazione in Europa e in Canada che si dedicano alle buone pratiche basate sui bisogni, alla crescita di comunità di pratiche transnazionali e alla condivisione del know-how.
-

4. Condizioni di trasferimento

Cosa facilita il processo di trasferimento della pratica e il suo adattamento a una situazione diversa?

4.2

Come introdurremo la pratica modello nel processo di adattamento?

Perché fare questa domanda?

È necessaria una metodologia su misura per sfruttare al meglio il supporto che i rappresentanti di una pratica modello possono fornire al processo di adattamento. Introdurre il modello in modo intelligente è infatti fondamentale per mantenere alto l'interesse per la condivisione e il dialogo sul lungo termine. I requisiti minimi per un approccio di questo tipo sono, oltre a un'accurata presentazione iniziale del modello, la possibilità di influenzare la progettazione e lo sviluppo della pratica e l'esistenza di occasioni regolari per fornire feedback e consigli durante l'implementazione. Trovare un modo per coinvolgere i colleghi nella valutazione della pratica adattata aggiungerà prospettive preziose per valutarne l'impatto e facilitarne l'ulteriore sviluppo.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Idealmente, lo scambio dovrebbe essere organizzato in modo strutturato, offrendo numerose occasioni di incontro, e supportato da risorse sufficienti. Progettare il processo di adattamento e il suo supporto tra pari come un vero e proprio progetto presenta molteplici vantaggi. Le diverse fasi del progetto saranno definite chiaramente e saranno garantiti consulenze e feedback continui sulla pratica condivisa, rendendo più facile ottenere finanziamenti. Se possibile, i finanziamenti per il trasferimento del know-how e il processo di supporto tra pari dovrebbero essere erogati insieme a quelli per la creazione materiale della pratica.

Il **processo di supporto tra pari** ha fasi ben distinte e almeno una parte degli scambi dovrebbe avvenire come incontri di persona piuttosto che virtualmente. In generale, è importante creare ambienti informali, basati sulla fiducia, in cui gli operatori si sentano a proprio agio nel discutere gli insuccessi e le cose che non hanno funzionato, poiché è proprio in queste occasioni che avviene la maggior parte dell'apprendimento.


Fase di progettazione e co-sviluppo:

- **Comprendere il modello:** Il punto di partenza dovrebbe essere una comprensione profonda e approfondita della pratica modello, compresi i suoi obiettivi, i suoi metodi e la sua storia. Una visita di studio, con l'incontro di vari attori, può essere di grande aiuto per capire cosa ha innescato lo sviluppo della pratica modello e perché è una misura di successo nel suo contesto specifico.
- **Apprendimento collaborativo:** I formati interattivi funzionano meglio per imparare da un esempio. Le organizzazioni interessate ad adattare una pratica dovrebbero, insieme agli operatori che forniscono il modello, identificare i fattori critici di successo e valutare insieme cosa significherebbero questi fattori critici di successo nel nuovo contesto.
- **Contributo e feedback sul piano di lavoro:** Lo scambio con il modello e la conseguente comprensione di ciò che presumibilmente funziona meglio nelle nuove circostanze devono confluire nel piano di lavoro della pratica adattata emergente (vedi domanda 4.3). I rappresentanti della pratica modello devono avere la possibilità di commentare la bozza del piano di lavoro e il feedback deve essere incorporato nel piano di lavoro definitivo.

Fase di implementazione:

- **Feedback e consulenza continui:** Workshop periodici di apprendimento tra pari (peer-to-peer learning), che riuniscono il modello e i suoi “adattatori”, consentiranno un feedback continuo sul processo di attuazione in corso e la risoluzione congiunta dei problemi. Mentre i rappresentanti della nuova pratica adattata possono segnalare le sfide incontrate e chiedere consigli, i rappresentanti del modello possono condividere esperienze e conoscenze tacite e porre domande critiche.
- **Integrazione di altre pratiche:** Nel contesto di questi workshop, è consigliabile ricevere un feedback da parte di una comunità più ampia di operatori, al di là del luogo in cui il modello è stato adattato. I rappresentanti di pratiche simili o della comunità di stakeholder del modello possono arricchire notevolmente il dibattito e contribuire a evidenziare le criticità e le lezioni da apprendere. Per ottenere tali impostazioni e identificare i partecipanti, è utile partecipare a reti dedicate allo scambio di esperienze e alla condivisione di informazioni (vedi domanda 4.1).
- **Co-sviluppo e impulso alla pratica del modello:** Invece di un trasferimento puramente unidirezionale dal modello alla pratica di adattamento, gli incontri di apprendimento tra pari dovrebbero diventare un processo di apprendimento comune e di sviluppo congiunto. Quando la parte che condivide il modello sviluppa nuove intuizioni e idee per migliorare ulteriormente il proprio modello, ci sarà un ulteriore incentivo a rimanere coinvolti. Se l'intero processo di condivisione e adattamento delle buone pratiche è organizzato come un progetto multilaterale dedicato, con più di due partecipanti, tutte le parti saranno in grado di dare e ricevere allo stesso modo.

Fase di valutazione:

- **Contributo alla metodologia di valutazione:** I colleghi della pratica modello dovrebbero avere un ruolo nello sviluppo del quadro di valutazione della pratica emergente. Possono fornire informazioni sulle proprie esperienze e metodologie di valutazione e condividere un feedback critico sulle bozze di valutazione e sulle strategie di valutazione dell'impatto.
 - **Coinvolgimento nel monitoraggio e nella valutazione:** I rappresentanti delle pratiche modello possono anche essere direttamente coinvolti nel monitoraggio e nella valutazione continua della pratica adattata. Ad esempio, potrebbero diventare membri di un comitato di esperti che supervisiona l'attuazione, valutare in che misura i beneficiari dell'azione sono coinvolti nella sua valutazione o fornire un feedback sulle valutazioni d'impatto a lungo termine e sui confronti con l'impatto che la pratica modello ha avuto.
-
- 

4. Condizioni di trasferimento

Cosa facilita il processo di trasferimento della pratica e il suo adattamento a una situazione diversa?

4.3

Siamo pronti a un lungo processo di apprendimento e adattamento?

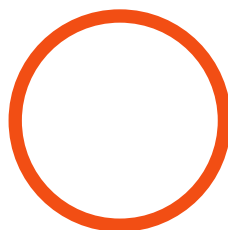
Perché fare questa domanda?

Adattare un modello e introdurre una nuova pratica non è facile. Richiede tempo e un lungo processo di progettazione, sperimentazione, valutazione e revisione. Può anche significare trovare soluzioni equivalenti nel caso in cui alcuni elementi del modello risultino non trasferibili. Tutto questo richiede risorse e impegno. Per ottenere una misura collaudata e pronta per essere portata avanti e ampliata, occorre innanzitutto riconoscere la lunghezza del processo di sviluppo, di attuazione e di ulteriore adattamento in un contesto specifico.

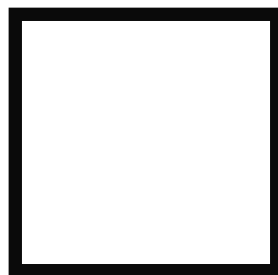
Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Per stabilire una nuova pratica ispirata a un modello trovato altrove è necessario disporre di sufficiente dedizione, tempo e mezzi per lo sviluppo e la sperimentazione. L'obiettivo del processo di adattamento e apprendimento è costruire gradualmente le capacità per mantenere la pratica nel lungo periodo.

- **Piano di lavoro - adattamento anziché replica:** Piuttosto che tentare un trasferimento 1:1 del modello esistente, l'intero processo dovrebbe mirare a un adattamento su misura in linea con le esigenze identificate e le condizioni quadro del nuovo contesto. Ciò comporta un vero e proprio lavoro di sviluppo che dovrebbe prendere come punto di partenza le idee di base, gli scopi, gli elementi specifici e le modalità del modello e trasformarli in una pratica realmente nuova basata su un piano di lavoro chiaro. Parte di questo processo di traduzione consiste nel trovare soluzioni equivalenti quando alcune parti risultano non trasferibili.
- **Implementazione sperimentale:** È necessario prevedere un ampio margine di tempo per testare concretamente il nuovo approccio. Ciò consentirà di comprendere meglio quali principi ed elementi sono applicabili e quali aggiustamenti devono essere apportati. Inoltre, l'implementazione sperimentale aiuterà ad anticipare gli ostacoli che potrebbero verificarsi, a pianificare scenari alternativi o a proporre possibili cambiamenti nel contesto politico/normativo per rendere la pratica di successo e scalabile.
- **Iniziare con progetti pilota e dimostrazioni:** Il modo migliore per realizzare un'implementazione sperimentale è quello di pianificare azioni pilota e dimostrazioni su scala ridotta (ma con fondi di partenza sufficienti). I vantaggi sono duplici: da un lato, questi laboratori consentono di sviluppare le capacità delle organizzazioni, di procedere per tentativi ed errori, di ottenere un feedback immediato da parte dei beneficiari e dei colleghi e di mettere a punto e rivedere facilmente l'azione. Dall'altro lato, le esperienze e i risultati concreti contribuiranno a raccogliere il sostegno dei finanziatori o degli attori politici, favorendo così l'acquisizione di finanziamenti successivi e promuovendo la sostenibilità della pratica emergente.



- **Una pianificazione solida e una progettazione completa:** Come per qualsiasi misura di integrazione efficace, la pratica adattata deve mirare a risultati osservabili tra i gruppi target o contribuire a cambiamenti a livello individuale, comunitario o istituzionale. Gli obiettivi e i risultati pianificati (sia in termini di realizzazioni che di risultati) dell'attività devono essere fattibili e chiari; gli indicatori per valutarne il successo devono essere misurabili, realizzabili e pertinenti.
- **Lavorare con le persone giuste:** Una strategia di sviluppo del personale adeguata rappresenta un elemento fondamentale del processo di adattamento e sviluppo. Identificherà le risorse umane necessarie, nell'organizzazione promotrice della pratica, per quanto riguarda le competenze interculturali e linguistiche richieste per lavorare con i beneficiari, le esigenze di formazione e l'ulteriore qualificazione dei membri del team.
- **Comunicazione e sensibilizzazione a più livelli:** Una strategia di comunicazione dovrebbe essere sviluppata già nella fase di progettazione dell'azione. Dovrebbe comprendere una comunicazione mirata con i potenziali beneficiari, in linea con le loro abitudini comunicative, una comunicazione strategica con gli attori dell'integrazione (pubblici, privati, della società civile), e obiettivi e narrazioni di comunicazione definiti quando si tratta delle comunità ospitanti e del pubblico in generale. Le azioni pilota e dimostrative sono anche una buona occasione per testare e mettere a punto la strategia di comunicazione.



4. Condizioni di trasferimento

Cosa facilita il processo di trasferimento della pratica e il suo adattamento a una situazione diversa?

4.4

Come monitoreremo, valuteremo e, se necessario, modificheremo la pratica adattata?

Perché fare questa domanda?

L'efficacia di una pratica adattata da un altro contesto non può mai essere data per scontata. Come per qualsiasi nuova misura, il monitoraggio continuo della sua attuazione e la valutazione del suo impatto sono essenziali per perfezionare la pratica in base alle necessità del contesto locale. La metodologia di questa valutazione di accompagnamento deve essere sviluppata in anticipo, con risorse sufficienti stanziare e valutatori competenti idealmente coinvolti prima dell'inizio del processo di adattamento. Con un tale quadro di riferimento, sarà possibile intraprendere immediatamente azioni correttive, se necessario, al fine di modificare e migliorare ulteriormente la pratica emergente.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

Un attento monitoraggio dell'efficacia della pratica adattata dovrebbe includere i seguenti elementi:

- una considerazione generale dell'adeguatezza della pratica adattata, valutando costantemente la sua praticabilità alla luce delle nuove condizioni di contesto;
- un monitoraggio continuo delle prestazioni in relazione alla portata, alle realizzazioni e ai risultati previsti per i beneficiari dell'azione;
- un monitoraggio continuo delle prestazioni in relazione agli obiettivi di budget e ai programmi stabiliti nella fase di progettazione dell'azione;
- una strategia per coinvolgere i beneficiari della pratica nella sua valutazione, come fonte di feedback essenziale;
- una regolare valutazione esterna dell'implementazione, che si avvale di competenze accademiche e/o professionali, eventualmente sotto forma di un comitato di esperti;
- il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione dell'impatto, chiedendo se la pratica è considerata di successo dalla comunità degli operatori, dai responsabili politici, dai rappresentanti dei migranti, dalla comunità ospitante e dai finanziatori (vedi domanda 3.5);
- coinvolgimento dei pari delle pratiche modello (vedi domanda 4.2);
- una ricerca valutativa, per stabilire se l'intervento contribuisce a cambiamenti sostenibili a lungo termine (ad esempio, consultando i beneficiari almeno un anno dopo aver ricevuto il sostegno).

Il capitolo 3 del toolkit Spring per l'integrazione dei migranti sulla valutazione offre una guida dettagliata su come effettuare diversi tipi di valutazione e su come utilizzare l'analisi costi-benefici per migliorare le politiche di integrazione dei migranti.

4. Condizioni di trasferimento

Cosa facilita il processo di trasferimento della pratica e il suo adattamento a una situazione diversa?

4.5

Come svilupperemo e confermeremo una prospettiva di sostenibilità/ estensione come parte del processo?

Perché fare questa domanda?

Stabilire una nuova pratica duratura nel lungo termine è l'intento principale di ogni sforzo di trasferimento e adattamento di una pratica modello da un altro contesto. Sulla base del coinvolgimento degli stakeholder condotto nella fase preparatoria e di pianificazione, la fase di trasferimento e adattamento vera e propria è il momento migliore per sviluppare e garantire una prospettiva per il mantenimento della pratica, e potenzialmente per la sua estensione. Un piano di sostenibilità dettagliato aiuterà a delineare il percorso da seguire e a garantire il sostegno e l'impegno dei principali stakeholder e facilitatori.

Suggerimenti, consigli e ispirazioni per rispondere alla domanda

La ricerca di sostenibilità e la preparazione per un'eventuale diffusione della pratica dovrebbero comportare una serie di attività:

- **Piano di sostenibilità:** La creazione di un piano di sostenibilità dettagliato fornirà una tabella di marcia su come, a quali condizioni e con quali costi la pratica potrà essere portata avanti dopo la scadenza del finanziamento primario. Dimostrando la fattibilità, gli effetti positivi e i benefici della pratica appena adattata e sperimentata, tale piano di sostenibilità consentirà agli operatori di rivolgersi più agevolmente a potenziali enti finanziatori, partner e sostenitori.
- **Strategia pluriennale e finanziamenti sicuri:** Il passaggio da un'iniziativa di tipo progettuale, limitata nel tempo, a una strategia pluriennale completa - basata su finanziamenti sicuri o su opportunità di finanziamento diversificate - dovrebbe essere al centro di qualsiasi piano di sostenibilità. Pertanto, il piano deve identificare le esigenze di finanziamento e le potenziali fonti di finanziamento (nazionali, europee, pubbliche e private) per il sostegno all'integrazione nel lungo termine. Considerare le opzioni di autofinanziamento o un modello di business per generare risorse proprie (come nel caso dell'imprenditoria sociale) può essere una parte cruciale di questo esercizio.
- **Strategia di estensione o upscaling:** Se l'obiettivo è quello di estendere e diffondere ulteriormente la pratica, il piano di sostenibilità deve includere una strategia di upscaling, identificando l'ambito di applicazione previsto, i partner e gli attori necessari, le condizioni politiche e istituzionali, nonché le esigenze e le possibilità di finanziamento. Di solito, l'upscaling è la strada da percorrere per ottenere un miglioramento sistemico, che soddisfi le esigenze della maggioranza dei gruppi target nell'area di riferimento. Tuttavia, può avvenire solo se la pratica non dipende dall'attuazione su piccola scala per il suo successo e la sua efficacia. Le attività informali e comunitarie in particolare possono essere difficili da trasformare in forme più standardizzate e regolamentate.
- **Relazioni con gli stakeholder:** Le relazioni con gli stakeholder stabilite in una fase precedente devono essere coltivate costantemente per garantire un forte sostegno e potenziali partner futuri. Discutere e promuovere il piano di sostenibilità dovrebbe quindi diventare una parte fondamentale del processo di coinvolgimento degli stakeholder (vedi domanda 3.5), al fine di esplorare le possibilità di perpetuazione, ottenere impegni e attrarre finanziamenti strutturali.
- **Potenziamento continuo delle capacità:** Alcune risorse dovrebbero essere destinate all'ulteriore sviluppo delle capacità, per assicurarsi di avere le competenze, l'esperienza e le infrastrutture necessarie per sostenere la pratica. Le azioni pilota (vedi domanda 4.5) possono essere un catalizzatore per lo sviluppo delle capacità, ma è probabile che un servizio perpetuato in futuro vada oltre quanto necessario nella fase di implementazione sperimentale.

Il capitolo 5 del [toolkit Spring per l'integrazione dei migranti](#), dedicato ai finanziamenti, contiene informazioni su come la diversificazione delle fonti di finanziamento possa aiutare i progetti a diventare sostenibili e a crescere.

Diventare una nuova pratica modello: Una pratica di recente costituzione ispirata a una buona pratica internazionale sarà molto interessante per un'ulteriore espansione a livello transfrontaliero, fungendo da pratica modello a sé stante. I rappresentanti delle pratiche adattate dovrebbero quindi diffondere e condividere le loro esperienze nella crescente comunità di operatori, alimentare attivamente le banche dati e gli archivi di buone pratiche e contribuire alle reti transnazionali e alle piattaforme di conoscenza pertinenti. L'effetto sarà un numero crescente e a cascata di pratiche che possono essere ulteriormente adattate e che sono visibili alle comunità transnazionali di pratica dell'integrazione dei migranti.

SPRING