

## Sviluppo di Piani d'Azione Locale per i Programmi Operativi dei Fondi Strutturali dell'Unione europea



# Guida metodologica

Per le Città e le Autorità di Gestione partecipanti ai  
Progetti URBACT II

---



Sviluppo di Piani d’Azione Locale per i Programmi Operativi dei Fondi Strutturali dell’Unione europea



## Guida metodologica

Per le Città e le Autorità di Gestione  
partecipanti ai Progetti URBACT II



Questo manuale è stato redatto da Yamina Guidoum su incarico del Comune di Venezia, nell'ambito del progetto MILE finanziato dal programma europeo URBACT.

Giugno 2009

È scaricabile dal sito URBACT:  
[www.urbact.eu/mile](http://www.urbact.eu/mile)





# Indice

<b>Premessa</b>	<b>1</b>
<b>I. Introduzione</b>	<b>2</b>
1. Di cosa parla questo manuale?	2
2. Cosa vi troveranno i lettori?	3
3. A chi si rivolge?	3
<b>II. Consolidamento del partenariato tra Autorità di Gestione e Città</b>	<b>4</b>
<b>III. Sviluppo di piani d'azione basati su buone pratiche</b>	<b>6</b>
1. Creazione dell' Action Learning Set	7
2. Pianificazione dei <i>workshop</i> di scambio transnazionali	7
3. Sviluppo di piani d'azione locale	8
<b>IV. Valutazione e revisione del processo</b>	<b>14</b>
1. Valutare: Perché?	14
2. Valutare: Cosa?	14
3. Valutare: Come?	15
<b>V. Integrazione dei piani d'azione nei Fondi Strutturali e nelle politiche pubbliche locali: possibili alternative</b>	<b>17</b>
<b>VI. Conclusioni</b>	<b>19</b>





## Premessa

MILE è stata un'esperienza molto positiva per le Città e le Autorità di Gestione che vi hanno partecipato. Con la redazione di una breve guida metodologica sull'attuazione dei progetti Urbact si auspica che altri possano usufruire delle lezioni apprese da questo progetto pilota.

Sta nella ratio stessa di "progetto pilota" sperimentare strade nuove, correggerne la direzione, qualora risultasse errata, trasferire, poi, a chi si incammina sul medesimo percorso, l'esperienza maturata, evidenziando i successi e spiegando gli errori eventualmente commessi.

Questo corrisponde anche alla richiesta di "capitalizzazione", da parte della Commissione europea, che ringraziamo, insieme al Segretariato Urbact, per aver dato la possibilità alla Città di Venezia e alle Città partner di vivere questa esperienza di progetto pilota.

Per la mia città il progetto MILE è stato un investimento importante in termini di risorse umane cui hanno corrisposto risultati interessanti. Sono stati infatti avviati dei processi di pianificazione di azioni e interventi importanti sul coinvolgimento degli *stakeholders* e sul coordinamento con i diversi livelli di governo competenti (in particolare Regione e Provincia). Questo lavoro non terminerà con il progetto, ma continuerà nel prossimo futuro con l'obiettivo di attuare alcune delle azioni previste nei piani di azione locale sviluppati nell'ambito di MILE.

Inoltre all'interno del Comune di Venezia il progetto è stato uno stimolo per iniziare a sviluppare e rafforzare la collaborazione tra le diverse direzioni che lavorano sull'integrazione degli immigrati, e in particolare tra la Direzione Politiche Sociali - Servizio Immigrazione, la Direzione Attività Produttive e la Direzione Politiche Educative, coordinati dalla Direzione Politiche Comunitarie.

Il successo del progetto MILE è stato possibile grazie al contributo e all'impegno di tutti i partner e alla competenza degli esperti che ci hanno supportato nei contenuti e nella metodologia. Ringraziamo entrambi auspicandoci di poter presto reiterare esperienze lavorative comuni.

Credo molto nel valore aggiunto che la cooperazione a livello europeo porta alle Città, e di conseguenza ai cittadini europei, e spero che la Commissione europea voglia continuare a investire in questa direzione.

Luana Zanella,  
Assessora di Venezia alle Politiche Comunitarie e Relazioni Internazionali



## I. Introduzione

### 1. DI COSA PARLA QUESTO MANUALE?

Come realizzare un buon programma di scambio transnazionale? Come sviluppare piani d'azione di qualità? Come garantirne l'attuazione e massimizzarne l'impatto a livello locale? E che ruolo spetta alle Autorità di Gestione? Queste sono le principali domande che si pongono le Città e le Autorità di Gestione (AdG) dei Fondi Strutturali impegnate nei progetti europei URBACT II.

Il presente manuale si propone di condividere pratiche ed approcci tratti dall'esperienza pilota della rete Fast Track *Managing Migration and Integration at Local level - Cities and Regions* (MILE). Non deve considerarsi come un modello da replicare, quanto piuttosto uno strumento per stimolare la riflessione e l'apprendimento nel processo di attuazione di un progetto URBACT II, in particolare per quanto riguarda l'area tematica dell'inclusione sociale.

MILE è una rete Fast Track del polo tematico URBACT "**Inclusione sociale e governance**". Il progetto MILE è finalizzato alla produzione di piani d'azione locale per la gestione della migrazione e dell'integrazione, incentrati sui seguenti temi:

- *Promozione e sviluppo dell'imprenditorialità*
- *Inclusione attiva per l'accesso al mercato del lavoro*
- *Accesso ai servizi di istruzione, sanitari ed abitativi e dialogo interculturale*

La rete 'Fast Track' si pone come una 'corsia veloce' finalizzata appunto ad una più rapida integrazione delle migliori pratiche proposte, mettendo in relazione i piani d'azione realizzati con i finanziamenti disponibili grazie ai Programmi Operativi dei Fondi Strutturali.

Diversi elementi hanno contribuito a garantire un'efficace attuazione del progetto MILE:

- adozione di un **approccio per processi** piuttosto che per modelli
- valutazione **continua** del processo per favorire l'apprendimento e la rapida adozione di "azioni adattive"<sup>1</sup>
- **partecipazione attiva delle AdG e dei Gruppi di Supporto Locale**<sup>2</sup> in tutte le fasi del progetto
- **supporto individualizzato** da parte di esperti per i partner del progetto

---

1 Korten, D. (1984) Rural development programming: the learning process approach, in Capacities for managing development, The Open University, 2005.

2 I Gruppi di Supporto Locale sono costituiti dai principali *stakeholder* locali interessati dagli scambi tematici attuati all'interno della rete e dai futuri piani d'azione delle Città.



## 2. COSA VI TROVERANNO I LETTORI?

Il manuale presenta le conoscenze acquisite nel corso del progetto MILE, con esempi pratici ed opzioni riguardanti:

- il consolidamento del partenariato tra le Autorità di Gestione e le Città
- lo sviluppo di piani d'azione basati su buone pratiche
- la valutazione del processo operativo
- l'attuazione dei piani d'azione
- l'integrazione dei piani d'azione nei Fondi Strutturali e nelle politiche pubbliche locali

## 3. A CHI SI RIVOLGE?

Il manuale si rivolge principalmente alle Città e Regioni partecipanti al programma URBACT II, ai membri del progetto MILE perché possano ottimizzarne i risultati, nonché agli operatori e *policy-maker* coinvolti nella gestione della migrazione e dell'integrazione.

### La rete MILE

La rete MILE, attiva da Aprile 2007 a Giugno 2009, è costituita dai seguenti membri:

#### Partners e Autorità di Gestione

1. Città di Venezia e Regione Veneto \_\_\_\_\_ Italia
2. Distretto di Charlois (Rotterdam) e Città di Rotterdam \_\_\_\_\_ Olanda
3. Città di Vantaa e Centro per l'Impiego e lo Sviluppo Economico per Uusimaa di Helsinki \_\_\_\_\_ Finlandia
4. Città di Torino e Regione Piemonte \_\_\_\_\_ Italia
5. Città di Timisoara e Ministero Romeno per lo Sviluppo, Lavori Pubblici e Edilizia Abitativa \_\_\_\_\_ Romania
6. Città di Komotini e Autorità Regionale per il Programma Operativo Regionale della Macedonia e Tracia \_\_\_\_\_ Grecia
7. Città di Siviglia e Direzione Generale per la Promozione dell'Occupazione della Giunta di Andalusia \_\_\_\_\_ Spagna
8. Città di Amadora e Commissione Regionale della Valle del Tago \_\_\_\_\_ Portogallo
9. Municipalità di Nea Alikarnassos e Regione di Creta \_\_\_\_\_ Grecia

## II. Consolidamento del partenariato tra Autorità di Gestione e Città

La partecipazione ai progetti URBACT II implica che le Autorità di Gestione (AdG) dei Fondi Strutturali collaborino con le Città al fine di integrare le buone pratiche nei Programmi Operativi. Per questa ragione, è importante definire chiaramente i meccanismi di collaborazione sin dall'inizio. Se da un lato le Città hanno il compito di produrre piani d'azione mirati, inerenti al tema del progetto, il contributo delle Autorità di Gestione ai piani stessi è meno evidente. È quindi fondamentale specificare quale ruolo spetti alle AdG - oltre al finanziamento dei piani d'azione - e quale forma assumerà nel progetto.

Al fine di garantire una collaborazione fruttuosa tra le AdG e le Città è necessario stabilire alcune condizioni, quali:

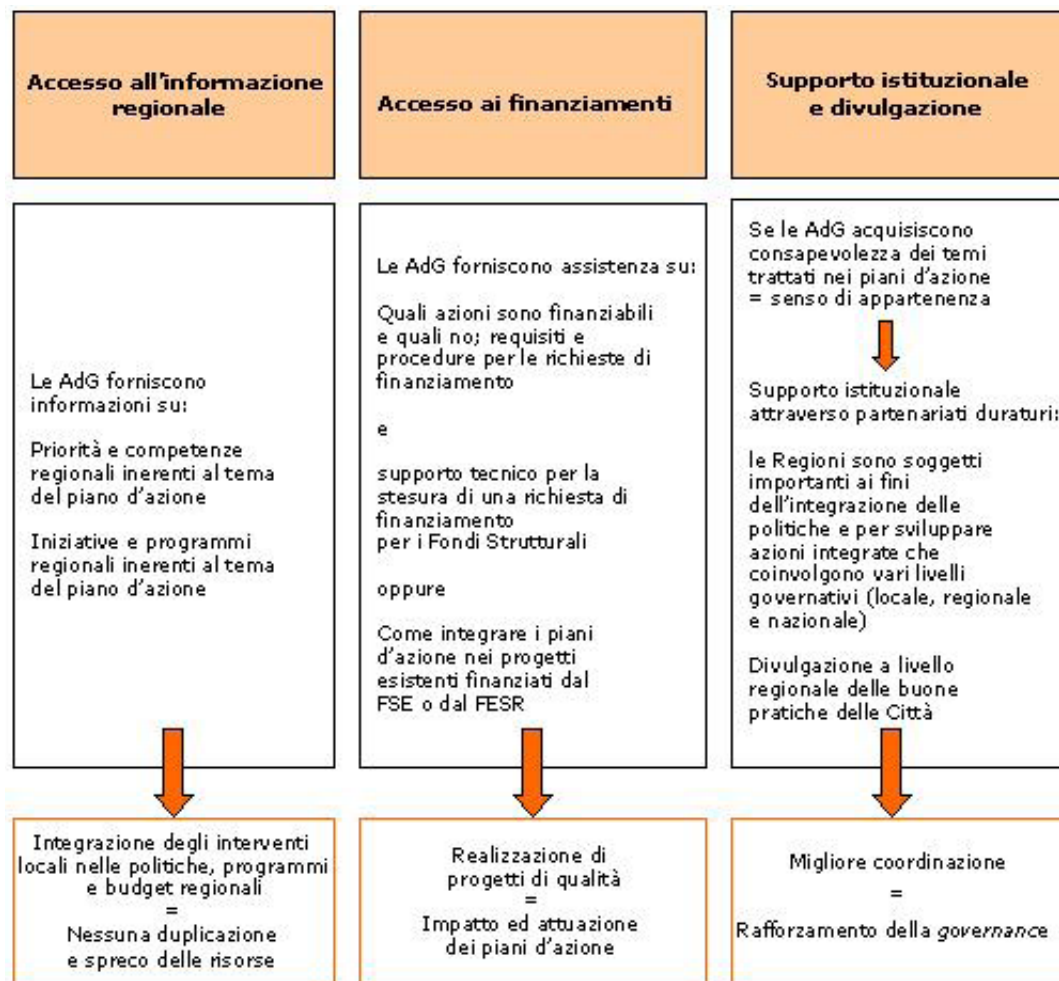
- individuare e comprendere le **aspettative** delle AdG rispetto al progetto e alla Città e viceversa, modificare l'attuazione del progetto per soddisfarle
- assicurarsi che le **tematiche affrontate** dal progetto siano rilevanti ai fini delle priorità delle AdG, e che le competenze delle AdG siano inerenti alle tematiche stesse, così da poter fornire alle Città il supporto necessario
- assicurarsi che i rappresentanti delle AdG e delle Città partecipanti abbiano **potere decisionale** per apportare cambiamenti
- garantire che le AdG **partecipino attivamente** alle attività del progetto sia a livello locale che transnazionale

I compiti delle Autorità di Gestione appartenenti alla rete MILE includevano:

- fornire informazioni alle Città riguardo alle priorità regionali, ai programmi e alle iniziative relative al tema del piano d'azione. Queste informazioni hanno permesso di integrare i piani d'azione locale nel processo decisionale delle politiche, dei programmi e del bilancio a livello regionale. In questo modo si è ottenuto un miglioramento della *governance*, evitando la duplicazione e lo spreco delle risorse
- fornire assistenza alle Città sulle fonti di finanziamento disposte dai Programmi Operativi, nonché il supporto tecnico necessario per preparare le richieste di finanziamento dei progetti
- partecipare a tutte le fasi dello sviluppo dei piani d'azione (incontri del *Steering Group*, *workshop* transnazionali, *peer review*, stesura di piani d'azione locale, e così via). Tutto ciò ha contribuito ad aumentare la consapevolezza delle Autorità di Gestione riguardo alle questioni affrontate nei piani d'azione, nonché a sviluppare un senso di proprietà di tali piani. Le AdG forniscono ai cittadini un supporto effettivo e promuovono i risultati ottenuti dalle città divulgandoli all'esterno

## In pratica...

Tabella 1. Esempi dei compiti delle Autorità di Gestione nella rete MILE e risultati ottenuti:



### III. Sviluppo di piani d’azione basati su buone pratiche

La metodologia *Action Learning* adottata nel progetto MILE si è dimostrata particolarmente adatta a rispondere a questioni complesse, come la gestione della migrazione e dell’integrazione, per le quali è necessario considerare diverse soluzioni alternative. Il metodo *Action Learning* si basa sull’uso di domande: i membri espongono a turno un problema concreto attuale; una volta delineato il problema, il resto del gruppo pone domande al membro che lo ha presentato. Le domande aiutano a chiarire ed approfondire la comprensione del problema, ma anche a contrastare la prospettiva del presentatore, inquadrando la questione in un’ottica diversa<sup>3</sup>.

Per ognuno dei tre sotto-temi del progetto MILE (*sviluppo imprenditoriale, inclusione attiva ed accesso ai servizi di base*) è stato creato un nuovo *Action Learning Set* (ALS), con l’obiettivo di produrre piani d’azione locale. L’ALS segue un ciclo di *workshop* di scambio transnazionali volti allo sviluppo di piani d’azione locale, che saranno poi oggetto di *peer review* a livello transnazionale. I risultati della valutazione del processo – effettuata al termine di ogni ciclo – sono utilizzati per apportare miglioramenti al ciclo ALS successivo<sup>4</sup>.

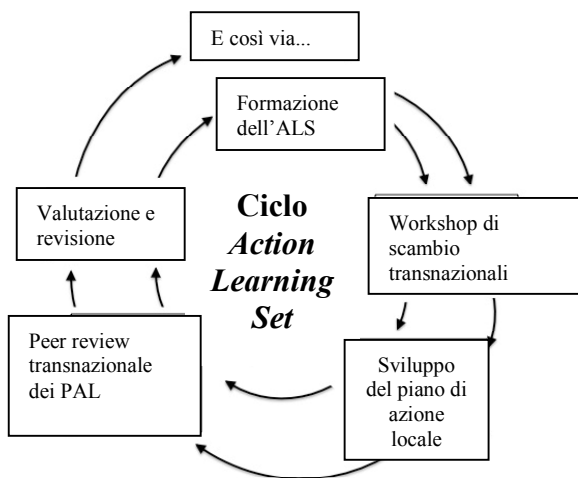


Fig 1. Fasi del ciclo ALS

<sup>3</sup> Adattato da Liz Goold and Dave Harding - Bond UK

<sup>4</sup> I rapporti dettagliati su ogni ciclo ALS per i tre temi del progetto MILE sono disponibili all’indirizzo [www.urbact.eu/mile](http://www.urbact.eu/mile)

## 1. CREAZIONE DELL’ACTION LEARNING SET

Ogni ALS è costituito da un piccolo gruppo di 2 attori per Città ed 1 attore per le Autorità di Gestione, che rappresentano il **core team** responsabile dell’attuazione delle attività del ciclo ALS e dello sviluppo del piano d’azione locale. Per ogni ciclo viene creato un nuovo ALS, includendo gli operatori che si occupano del tema specifico trattato dall’ALS stesso.

1. I membri dell’ ALS devono avere una **solida preparazione** sul tema in oggetto
2. I membri dell’ALS devono avere **potere decisionale**
3. La composizione degli ALS varia in base ai temi trattati nei vari cicli; all’avvio di ogni ciclo è perciò necessario effettuare un briefing fornendo ai membri un **pacchetto introduttivo** contenente informazioni su:
  - **obiettivi e attività** del progetto
  - le **esigenze individuate** dallo studio di riferimento<sup>5</sup> relativo al tema trattato
  - il **quadro delle politiche** e i relativi dibattiti, gli **strumenti finanziari e legali** a livello europeo riguardanti il tema trattato
  - una descrizione chiara del **metodo di lavoro** del ciclo

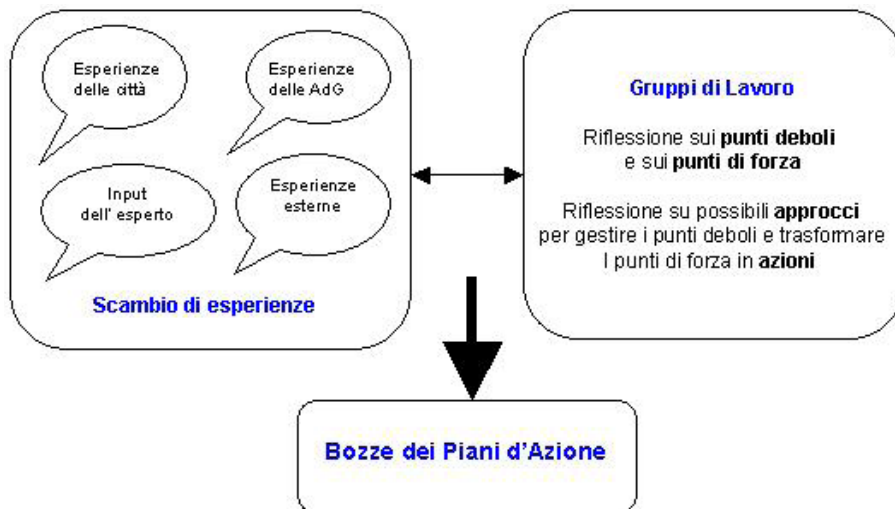
## 2. PIANIFICAZIONE DEI *WORKSHOP* DI SCAMBIO TRANSNAZIONALI

All’interno dei workshop transnazionali, le Città e le Autorità di Gestione scambiano le proprie esperienze e gli insegnamenti tratti dalle politiche attuate a livello locale. Anche le esperienze esterne alla rete sono utili. Questo scambio costituirà la base per una riflessione sui punti deboli e i punti di forza di ogni Città così come sulle possibili strategie per affrontarli. Il risultato di tale riflessione è una bozza di piano d’azione.

---

<sup>5</sup> Lo studio preliminare è condotto nella fase preparatoria dei progetti URBACT II per individuare i problemi locali che le Città vogliono risolvere attraverso il progetto

Fig 2. Fasi dei workshop di scambio transnazionali



Per uno scambio transnazionale efficace:

1. I Gruppi di Lavoro (GL) rappresentano la pietra miliare del *workshop*, in quanto pongono in pratica lo scambio di conoscenze tratte dalle esperienze delle Città e delle AdG. Per questa ragione:

- i GL dovrebbero disporre di tempistiche adeguate (minimo 3 ore)
- la composizione dei GL deve essere pianificata attentamente per raggiungere i risultati previsti
- il ruolo dei facilitatori all'interno dei GL è cruciale; devono perciò avere esperienza nella gestione delle dinamiche di gruppo oltre ad una sufficiente conoscenza dei temi trattati
- è importante che le esperienze delle Città e delle AdG siano presentate in modo strutturato, creando così un modello comune che permetta di effettuare confronti

2. Devono essere garantite tempistiche adeguate anche per le discussioni e i dibattiti, affinché non si riducano a mere presentazioni

### 3. SVILUPPO DI PIANI D'AZIONE LOCALE

La preparazione di piani d'azione locale avviene per fasi, caratterizzate da diverse responsabilità. Mentre le bozze di piani d'azione vengono elaborate all'interno dei *workshop* di scambio transnazionali, ai Gruppi di Supporto Locale (GSL), costituiti dagli *stakeholder* principali, è affidato il compito di definire

il piano d'azione a livello locale. Sono quindi i GSL che, con il supporto dell'esperto del progetto, elaboreranno il piano d'azione da sottoporre a revisione *inter pares* nel *workshop* transnazionale finale.

*(a) Come si mobilita un Gruppo di Supporto Locale (GSL)?*

Una delle questioni fondamentali che i membri degli *Action Learning Set* si trovano ad affrontare è l'allargamento dell'ALS agli *stakeholder* principali, così da formare un Gruppo di Supporto Locale (GSL) che parteciperà all'elaborazione del piano d'azione locale. Due punti importanti, da discutere fin dall'inizio, sono i) come mobilitare i membri del GSL e ii) come assicurarsi la loro partecipazione effettiva - e non solo simbolica - al progetto, specialmente per quanto riguarda lo sviluppo dei piani d'azione locale.

Una possibile soluzione è quella di suscitare l'interesse degli *stakeholder* principali affinché partecipino alla rete transnazionale URBACT, sottolineando i vantaggi a lungo e breve termine che ne deriverebbero (di seguito indicati), sia come istituzioni che come partecipanti individuali.

Tabella 2. Valore aggiunto della partecipazione alle reti transnazionali URBACT II

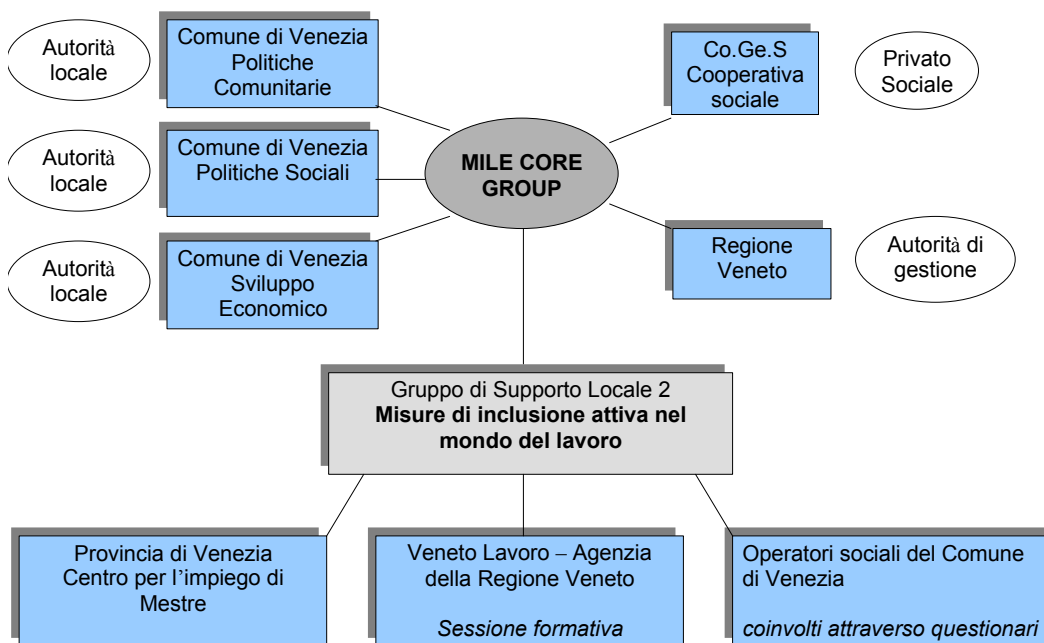
Vantaggi per le istituzioni	Benefici per i partecipanti individuali
<p>Strategici a lungo termine:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• partecipare a reti europee e creare contatti con altri Stati Membri che aprano possibilità di collaborazioni future</li><li>• sviluppare maggiore consapevolezza e comprensione degli sviluppi delle politiche europee più significative</li></ul> <p>Operativi a breve termine:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• conoscere nuove idee, condividere e discutere le proprie in un contesto più ampio</li><li>• utilizzare l'esperienza e il <i>know-how</i> internazionali per testare e migliorare i metodi in uso e sviluppare nuovi prodotti</li><li>• sviluppare contatti con nuovi partner, alleati politici e collaboratori tecnici</li><li>• acquisire nuove abilità e competenze</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ampliare la propria esperienza, linguaggio, capacità di comunicazione sviluppando una prospettiva europea</li><li>• incrementare le fonti di informazione ed i contatti</li><li>• partecipare a <i>workshop</i> transnazionali moderati da esperti europei</li></ul>

Fonte: EQUAL. Guida alla cooperazione transnazionale 2004-2008

Inoltre, il coinvolgimento di vari livelli governativi nei Gruppi di Supporto Locale permette di coordinare le politiche e le risorse in modo più efficace, integrando i temi del progetto in altri settori specifici. La partecipazione effettiva dei GSL può avvenire quando siano posti in essere un processo partecipativo e meccanismi decisionali inclusivi - in caso contrario, il GSL rischia di essere un gruppo di ascoltatori passivi.

### In pratica...

*Fig 3. Esempio di un Gruppo di Supporto Locale al lavoro sul tema dell' inclusione attiva nella Città di Venezia: il GSL includeva vari livelli governativi (Comune, Provincia, Regione) e diverse direzioni comunali (Politiche Comunitarie, Politiche Sociali, Sviluppo Economico) per un migliore coordinamento delle politiche.*



*(b) L'importanza del supporto individualizzato dell'esperto tematico per lo sviluppo di piani d'azione*

L'esperienza di MILE ha dimostrato che, per produrre un piano d'azione di qualità, l'esperto deve svolgere attività di supporto individualizzato e di *coaching* basate sulle caratteristiche ed esigenze di ogni GSL.

Affinché il supporto individualizzato sia efficace, l'esperto tematico deve:

- acquisire una buona conoscenza del contesto, delle esigenze e delle caratteristiche specifiche locali nonché dei processi produttivi locali
- incentrare l'attività di supporto sul processo pratico di costruzione di un piano d'azione: come determinare gli obiettivi e le attività, come stabilire gli indicatori e così via. Ovvero: come scrivere una buona bozza, seguendo le fasi del ciclo di sviluppo del progetto
- creare un dossier individuale per ogni Gruppo di Supporto Locale, contenente una selezione di casi studio, articoli, metodi e tecniche, la cui idoneità e potenziale trasferibilità alla bozza di piano d'azione e al contesto locale dovrebbero essere esplicitate dall'esperto

Inoltre:

- l'utilizzo di un modello comune per la presentazione del piano d'azione finale ha contribuito a mantenere in evidenza gli elementi essenziali per un buon piano d'azione (*Tabella 3*)
- la matrice per l'analisi del quadro logico si è rivelata uno strumento utile per la pianificazione di bozze di piani d'azione

(c) *Elementi di un buon piano d'azione*

*Tabella 3. La struttura di un buon piano d'azione dovrebbe contenere i seguenti elementi:*

### **1. Titolo del piano d'azione**

### **2. Analisi del problema**

- Analisi della situazione esistente in rapporto al tema del piano d'azione
- Analisi del problema trattato nel piano d'azione

### **3. Scopo del piano d'azione**

### **4. Obiettivi specifici**

### **5. Gruppo target principale**

### **6. Attività da realizzare**

### **7. Metodologia**

- L'approccio e la metodologia utilizzati nel piano d'azione
- La metodologia utilizzata nel progetto permette di raggiungere gli obiettivi?



### 8. Complementarietà con altri interventi

- Come si collega il piano d'azione con i servizi già esistenti nella vostra Città?
- Come si collega il piano d'azione con i Programmi Operativi del FSE o del FESR?

### 9. Valore aggiunto

- Qual è il valore aggiunto dell'intervento proposto?

### 10. Pari opportunità

- In che misura il piano d'azione contribuisce a promuovere l'uguaglianza tra uomini e donne nel gruppo target?

### 11. Innovatività

- In che misura la proposta si basa su buone pratiche sviluppate altrove (all'interno o all'esterno del partenariato)?

### 12. Risorse finanziarie e non finanziarie richieste

- Quanti fondi richiede la vostra proposta?
- Può sfruttare altri servizi o progetti esistenti?
- Potrebbe beneficiare dei finanziamenti del FSE o del FESR?
- Potrebbe beneficiare di altri finanziamenti, locali, nazionali o europei?

### 13. Tempistiche per l'attuazione

*Quali tipi di azioni si possono considerare piani d'azione?*

Gli esempi del progetto MILE includono:

- lo sviluppo di **meccanismi di partenariato** tra diversi dipartimenti comunali per migliorare il coordinamento delle politiche, evitando duplicazioni e promuovendo l'integrazione delle strategie
- lo sviluppo di nuovi progetti pilota o la replica e divulgazione di **progetti pilota** che si sono dimostrati efficaci in passato
- la personalizzazione dei **servizi tradizionali** in base alle esigenze degli immigrati e lo sviluppo di strategie di coinvolgimento
- la creazione di **nuovi servizi**, quali l'ufficio di supporto alle imprese
- l'impiego del piano d'azione locale per attuare un programma esistente nella realtà cittadina

*(d) Peer review dei Piani d'Azione Locale*

*Il metodo Action Learning va oltre la semplice stesura del piano d'azione locale; è infatti importante che questo sia sottoposto ad un peer review (revi-*

sione *inter pares*) transnazionale. L'obiettivo è il proseguimento dello scambio anche in questa fase: i partner potranno trarre vantaggio non solo dall'esperienza dei loro pari, ma anche dalle domande e commenti che evidenziano punti deboli del piano d'azione. Durante questa fase si creano anche sinergie che danno vita ad attività transnazionali bilaterali tra pari, destinate a continuare oltre il termine del progetto.

Cosa ha funzionato per quanto riguarda i *peer review* dei piani d'azione di MILE:

- pianificazione di *workshop* transnazionali specifici per la presentazione e revisione *inter pares* dei piani d'azione
- prima del *workshop*, distribuzione ai partecipanti di sintesi dei piani d'azione locale
- durante il *workshop*, i piani d'azione locale sono raggruppati in base al tema trattato nel piano d'azione, o in base al gruppo target o al tipo di azione, per rispettare il criterio della complementarità e rendere possibili eventuali confronti
- la revisione dei piani d'azione avviene all'interno dei gruppi: ogni partner presenta il piano d'azione locale; il resto del gruppo contribuisce alla revisione esponendo il proprio punto di vista attraverso domande e commenti al presentatore. Il presentatore utilizza le idee e commenti dei pari per apportare cambiamenti al piano d'azione e finalizzarlo
- il ruolo dei facilitatori dei gruppi è fondamentale: hanno la responsabilità di stimolare il dibattito ed assicurare la partecipazione attiva di tutti i partecipanti aiutandoli a formulare domande e commenti
- lo scambio non è limitato ai singoli gruppi, ma anche i membri di altri gruppi sono invitati a formulare domande e commenti
- è importante che il *workshop* di *peer review* sia strutturato in modo da massimizzare l'interazione e l'apprendimento tra i pari

## IV. Valutazione e revisione del processo

Un elemento essenziale del ciclo di *Action Learning* utilizzato nel progetto MILE è la valutazione costante del processo. Valutare significa dare priorità alle esigenze dei membri della rete MILE ed adattarvi costantemente l'attuazione del progetto, affinché si verifichi un vero processo di scambio ed apprendimento e si realizzino piani d'azione di qualità. In pratica, le fasi di ogni ciclo ALS vengono valutate al termine dello stesso (*Fig.1*); i risultati della valutazione vengono poi utilizzati per modificare il ciclo ALS successivo, e così via.

### 1. VALUTARE: PERCHE'?

Il successo del progetto MILE dipende in grande misura dalla valutazione, volta a:

- individuare gli **ostacoli** e i **limiti** relativi all'attuazione del progetto e le possibili soluzioni
- essere **partecipativi**: coinvolgendo tutti gli *stakeholder*, le Città e le Autorità di Gestione, per aumentare la motivazione a partecipare alla pianificazione ed attuazione delle attività successive
- incentrare la pianificazione ed attuazione del progetto sulle **esigenze delle Città e delle AdG**
- far sì che i partecipanti **discutano** le difficoltà incontrate nell'attuazione a livello locale e si scambino soluzioni
- **modificare** metodi e procedure
- produrre programmi di scambio e piani d'azione di **qualità**

### 2. VALUTARE: COSA?

Il processo di valutazione interessa gli elementi principali dei progetti URBACT II:

- il programma di scambio transnazionale
- la mobilitazione delle Autorità di Gestione e dei principali *stakeholder* nella definizione dei piani d'azione
- la metodologia di lavoro e il supporto forniti dall'esperto per lo sviluppo dei piani d'azione locale

### Coinvolgimento degli stakeholder principali nello sviluppo dei piani d'azione

- *creazione dell'ALS*: ostacoli e limiti nel coinvolgimento e mantenimento della partecipazione attiva dei membri ALS al progetto e possibili soluzioni

- *partecipazione delle Autorità di Gestione*: ostacoli e limiti incontrati dalle Città nel coinvolgimento attivo delle AdG e come rafforzarne la partecipazione al progetto
- *creazione del Gruppo di Supporto Locale*: ostacoli e limiti nel coinvolgimento attivo dei principali *stakeholder* locali nell'elaborazione di piani d'azione e possibili soluzioni

### **Programma di scambio transnazionale e *workshop di peer review* per valutare il livello effettivo di scambio ed apprendimento all'interno della rete**

- importanza dei casi studio selezionati per la presentazione delle esperienze locali delle Città e delle AdG
- importanza dei casi studio esterni per le priorità delle Città e delle AdG
- rilevanza dell'input dell'esperto sul tema
- *performance* dei Gruppi di Lavoro (*vedi Fig. 2 sopra*)
- metodi utilizzati per i *peer review* dei piani d'azione locale

### **Coaching e supporto dell'esperto per lo sviluppo dei piani d'azione locale**

È fondamentale valutare se, e in che misura, siano state soddisfatte le aspettative dei Gruppi di Supporto Locale circa il sostegno fornito dall'esperto. L'obiettivo è il miglioramento costante del supporto fornito dall'esperto e la comprensione delle esigenze specifiche dei GSL al fine di ottenere piani d'azione di qualità. La valutazione MILE consisteva nel verificare:

- l'utilità delle risorse individuali e dei dossier forniti ai GSL dall'esperto
- l'utilità della guida dell'esperto per i GSL
- la comunicazione tra l'esperto ed i GSL
- l'efficienza dei mezzi utilizzati per svolgere l'attività di coaching e supporto: teleconferenze, telefonate, email, siti web ecc.

### **3. VALUTARE: COME?**

Le sessioni di valutazione vengono effettuate al termine di ogni ciclo ALS, in seguito al *workshop* di presentazione dei piani d'azione.

#### **Partecipanti**

La valutazione è stata pianificata in modo da coinvolgere le Città e le AdG – i membri ALS e i GSL allargati – che hanno partecipato alle attività dell'intero ciclo ALS, ed in particolare all'elaborazione dei piani d'azione locale.



## Tecniche

L'utilizzo combinato di questionari strutturati e *focus group* si è dimostrato efficace ai fini della valutazione. Entrambi hanno incentrato l'analisi sulle fasi del progetto descritte precedentemente.

- il **questionario strutturato** ha permesso la riflessione individuale e la raccolta di informazioni scritte approfondite. Ai partecipanti sono stati concessi 20 minuti all'inizio della sessione di valutazione per compilare il questionario
- i **focus group** hanno favorito il dibattito tra i partecipanti, mettendo in luce una varietà di questioni non previste nel piano di lavoro dei *focus group*. In questa sessione si discutono gli ostacoli, ma si suggeriscono anche possibili soluzioni. Inoltre, un facilitatore qualificato rappresenta la chiave del successo del processo di valutazione. Per un gruppo di 10-15 partecipanti, le sessioni durano 1,30 h

Altri strumenti di valutazione, oltre al questionario e ai *focus group*, sono i *feedback* informali e le discussioni avvenute durante tutto il corso del progetto.

## V. Integrazione dei piani d’azione nei Fondi Strutturali e nelle politiche pubbliche locali: possibili alternative

Grazie alle conoscenze acquisite nel corso delle attività transnazionali di scambio e la loro concretizzazione nella produzione ed attuazione di piani d’azione, è possibile trasferire le buone pratiche nei Programmi Operativi dei Fondi Strutturali, ed integrarle nelle politiche pubbliche pertinenti.

L’esperienza del progetto MILE dimostra che è possibile attuare i piani d’azione anche senza disporre di finanziamenti del FSE e del FESR. Si possono infatti utilizzare risorse finanziarie e non finanziarie locali, per esempio integrando il piano d’azione con i servizi tradizionali operativi nella città, o in progetti di prossima attuazione finanziati dai Fondi Strutturali. Oltre ai singoli piani d’azione locale, anche le idee di buone pratiche acquisite durante il progetto possono essere trasferite direttamente nella formulazione delle politiche.

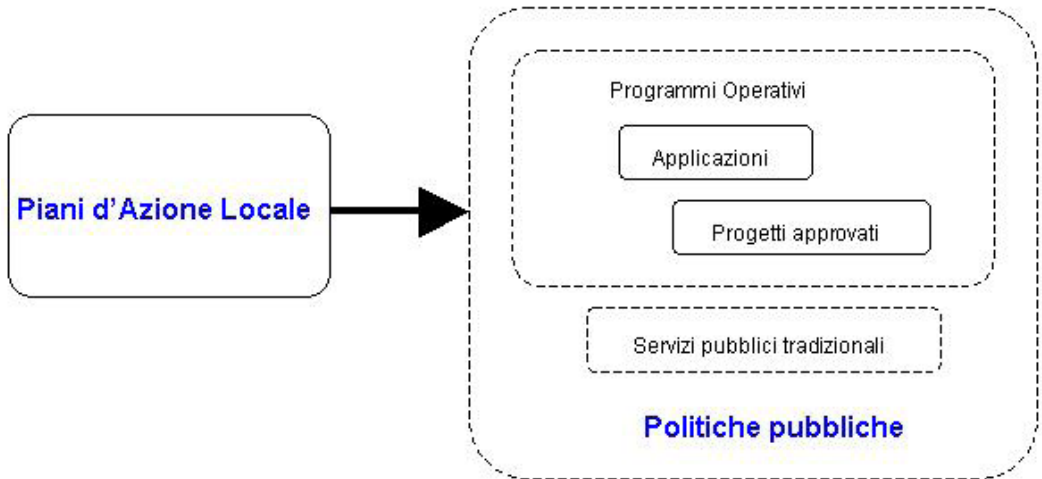


Fig.4. Possibili alternative per l’integrazione dei PAL nelle politiche pubbliche

## In pratica...

- il piano d'azione della Città Vantaa (Finlandia) sull'inclusione attiva nel mercato del lavoro consisteva nell'integrazione delle attività del piano d'azione in un **progetto esistente finanziato dal FSE, il progetto TARMO**. Il piano d'azione era finalizzato ad assicurare che il progetto TARMO fornisse una risposta efficace alle esigenze degli immigrati. Il progetto è una misura locale volta a contrastare il fenomeno della disoccupazione a Vantaa attraverso attività di *job coaching*, collocamento professionale, impieghi sovvenzionati e percorsi di inserimento professionale  
<http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP%20%20Vantaa.pdf>
- il piano d'azione prodotto dalla Città di Siviglia (Spagna) sul tema del supporto allo sviluppo imprenditoriale, consisteva nella **creazione di un servizio di supporto comunale dedicato**, 'Sevilla Emprendedora', con l'obiettivo di coinvolgere potenziali imprenditori immigrati e fornire loro validi mezzi di supporto all'impresa basati sulle loro esigenze. Per questa ragione, il servizio comunale ha modificato l'approccio comunicativo e i tradizionali mezzi di comunicazione ed ha formato i propri consulenti aziendali. L'attuazione del piano d'azione per adattare un servizio tradizionale ad un target specifico non ha richiesto l'impiego di fondi ingenti. La Città ha fatto ricorso a fondi locali e parzialmente a fondi derivanti da un progetto in via di attuazione finanziato dal FSE (REDES)  
[http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP\\_Sevilla.pdf](http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP_Sevilla.pdf)
- il piano d'azione della Città di Vantaa sul supporto allo sviluppo d'impresa è riuscito a **influenzare direttamente la politica di integrazione degli immigrati** attraverso l'introduzione di una nuova norma, che prevede l'apertura di appalti pubblici ad imprese di immigrati nell'ambito del programma comunale, recentemente approvato, *Vantaa Integration Programme 2009-2013*

È importante pianificare il supporto politico al piano d'azione locale all'inizio della sua elaborazione, al fine di garantirne un impatto significativo. Le Città dovrebbero richiedere la validazione ufficiale del piano d'azione locale da parte dei politici, includendolo tutto, o in parte, nei documenti ufficiali di pianificazione strategica della Città. Tra le azioni volte ad ottenere il supporto politico, si ricordano gli incontri di presentazione del piano d'azione locale con i sindaci o assessori e l'organizzazione di conferenze stampa per informarne il grande pubblico.

## I. Conclusioni

L'impatto locale dei 24 piani d'azione prodotti nell'ambito del progetto MILE ha interessato i seguenti ambiti:

- **ripensare la fornitura di servizi** agli immigrati ed alle minoranze etniche ed adottare dei cambiamenti organizzativi necessari per modificare tali servizi
- **rafforzare le capacità amministrativa** delle Città nella gestione della migrazione e dell'integrazione, trasferendo le conoscenze acquisite nel processo MILE alle politiche, programmi ed attori locali
- **adattare** i piani d'azione locale alle politiche per integrarli nei servizi tradizionali
- aumentare la **consapevolezza** delle Città e il loro accesso ai Programmi Operativi dei Fondi Strutturali
- ottenere finanziamenti attraverso i Programmi Operativi dei Fondi strutturali al fine di garantire l'**attuazione** dei piani d'azione locale, così da influenzare le **politiche di migrazione ed integrazione**

Il processo ha soprattutto contribuito a creare partenariati duraturi, sia **verticalmente**, tra diversi livelli governativi, sia **orizzontalmente**, tra dipartimenti affini e tra comuni, rafforzando anche la **governance**.

Tuttavia, l'impatto sarebbe potuto essere maggiore se si fossero creati partenariati tra le Autorità di Gestione dei Paesi partner. Attraverso i progetti URBACT II, le Autorità di Gestione possono infatti accrescere la propria capacità istituzionale, garantendo l'utilizzo dei Fondi Strutturali per lo sviluppo sostenibile e per apportare cambiamenti duraturi, piuttosto che per progetti 'una tantum' dall'azione limitata alla durata del finanziamento.

A tal fine è necessario consolidare i partenariati tra le AdG, trasferendo buone pratiche e strumenti tra le Regioni. Il progetto MILE è incentrato sulla collaborazione tra Città ed Autorità di Gestione, ma l'esperienza ha dimostrato che la collaborazione orizzontale tra AdG potrebbe rappresentare un valore aggiunto sia per le Città che per le AdG, così come per l'intero programma URBACT II e l'iniziativa 'Fast track'. Per il futuro, è fondamentale che i progetti URBACT II prevedano specifiche attività di scambio ed apprendimento per le Autorità di Gestione partecipanti, al fine di rafforzarne la capacità istituzionale nel valutare l'efficacia dell'impiego dei Fondi Strutturali.



