



The Mile project has received funding from the ERDF within the URBACT Programme



Lokale actieplannen ontwikkelen voor de operationele programma's van de structuurfondsen van de Europese Unie



Handboek

Voor Steden en Beheersauthoriteiten die bezig zijn met URBACT II-Projecten

Lokale actieplannen ontwikkelen voor
de operationele programma's van de
structuurfondsen van de Europese Unie



Handboek

Voor Steden en Beheersauthoriteiten
die bezig zijn met URBACT II-Projecten

Dit handboek is geschreven door Yamina Guidoum in opdracht van de stad Venetië in het kader van het URBACT gefinancierde MILE project.

Juni 2009

Het kan gedownload worden van de URBACT website:
www.urbact.eu/mile



Inhoud

Voorwoord	1
I. Inleiding	2
1. Waarover gaat dit handboek?	2
2. Wat vindt de lezer erin terug?	3
3. Aan wie is het gericht?	3
II. Partnerschap tussen steden en Beheersauthoriteiten consolideren	4
III. Actieplannen ontwikkelen o.b.v. Goede Werkmethoden	6
1. De "Action Learning Set" samenstellen	7
2. Transnationale uitwisselingsworkshops plannen	7
3. Lokale Actieplannen opstellen	8
IV. Het proces evalueren en herbekijken	14
1. Waarom evalueren?	14
2. Wat evalueren?	14
3. Hoe evalueren?	15
V. Opties om actieplannen te integreren in structuurfondsen en lokaal beleid	17
VI. Besluit	19



Voorwoord

MILE was een zeer positieve ervaring voor de stad en voor de deelnemende beheersautoriteiten. Door de publicatie van een handboek over de implementatie van URBACT-projecten, hopen we dat anderen zullen profiteren van de lessen die we geleerd hebben in de loop van dit proefproject.

Het ligt in de aard van een proefproject nieuwe wegen uit te proberen, van richting te veranderen indien nodig, en de opgedane ervaring over te dragen – met nadruk op de successen alsmede op eventuele gemaakte fouten – aan anderen die op diezelfde route aan boord gaan.

Deze uitwisseling van ervaring voldoet ook aan het verzoek tot 'kapitalisatie' van de Europese Commissie. Wij willen de Europese Commissie en het Urbact secretariaat danken voor het feit dat ze de stad Venetië en de andere partnersteden de kans hebben gegeven om deel te nemen aan dit proefproject.

Het MILE-project was een belangrijke investering voor mijn stad in termen van menselijk potentieel, een investering die tot interessante resultaten geleid heeft. Zoals de lancering van de actie-planningsprocessen en belangrijke maatregelen voor de betrokkenheid van stakeholders, alsook de coördinatie met de verschillende overheidsniveaus (gewest en provincie in het bijzonder). Dit werk zal niet samen met het project aflopen, maar zal in de nabije toekomst voortgezet worden met de implementatie van een aantal van de acties in de lokale actieplannen ontwikkeld binnen het MILE-kader.

Binnen de gemeente Venetië fungeerde het project als een stimulans om te beginnen met het ontwikkelen en versterken van de samenwerking tussen de verschillende diensten die werkzaam zijn voor de integratie van migranten, met name tussen het departement voor Sociaal Beleid – Dienst Immigratie, het departement Economische Ontwikkeling en het departement Onderwijsbeleid, gecoördineerd door het departement Europees Beleid.

Het succes van het MILE-project was het resultaat van de inbreng en inzet van alle partners en van de deskundigheid van de experts die ons ondersteunden bij de ontwikkeling van de inhoud en bij de methoden. Wij danken hen allen en hopen dat we de gelegenheid zullen hebben deze gemeenschappelijke ervaringen in de nabije toekomst te herhalen.

Ik geloof sterk in de toegevoegde waarde die de samenwerking op Europees niveau kan geven aan steden, en vervolgens aan de Europese burgers, en ik hoop van harte dat de Europese Commissie blijft investeren in dit soort van ervaring.

Luana Zanella,
Vice-Burgemeester van Venetië voor Internationale Betrekkingen en Europees Beleid

I. Inleiding

1. WAAROVER GAAT DIT HANDBOEK?

Hoe kan je een goed transnationaal uitwisselingsprogramma opstellen? Hoe kan je kwalitatieve actieplannen ontwikkelen? Hoe kan je de implementatie van actieplannen waarborgen en hun impact op lokaal niveau maximaliseren? En wat is de rol van Beheersautoriteiten hierin? Dit zijn de belangrijkste vragen waarmee steden en Beheersautoriteiten van de Europese Structuurfondsen binnen Europese URBACT II- projecten geconfronteerd worden.

Dit handboek is bedoeld om praktijken en benaderingen uit te wisselen die naar voren kwamen uit de pilootervaring van het 'Fast Track' Netwerk MILE (*Managing Migration and Integration at Local level – Cities and Regions*)¹ (MILE). bij de pogingen om deze vragen te behandelen. Het heeft niet de intentie om een replicatiemodel te promoten, maar eerder om een leer- en reflectie-instrument te zijn bij de implementatie van een URBACT II- project, met name in het thematisch gebied van sociale integratie.

MILE is een Fast Track Netwerk van de URBACT thematische cluster "**Sociale Integratie en Beleid**". Het doel van het MILE-project is om lokale actieplannen te realiseren om migratie en integratie te beheren bij volgende thema's:

- *Ontwikkeling en steun aan bedrijven*
- *Actieve integratie voor toegang tot de arbeidsmarkt*
- *Toegang tot Onderwijs, Gezondheidszorg en Huisvesting en interculturele dialoog*

De term 'Fast Track' Netwerk wil zeggen dat het tot doel heeft ideeën voor goede praktijken sneller in de reguliere werking te brengen door de voortgebrachte actieplannen te koppelen aan de fondsen die beschikbaar zijn in de Operationele Programma's van de Europese Structuurfondsen.

Verschillende elementen werken samen om te zorgen voor een succesvolle implementatie van het MILE-project:

- het gebruik van een **procesbenadering** in plaats van een blauwdrukbenadering
- continue **evaluatie** van het proces om eruit te leren en "snelle aanpassingsacties" te ondernemen"²

1 Noot van de vertaler: Migratie en integratie op lokaal niveau –Stad en Gewest - beheren

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



- actieve **betrokkenheid van Beheersautoriteiten en Lokale Steungroepen**³ in alle stadia van het project
- **geïndividualiseerde ondersteuning** van deskundigen voor projectpartners

2. WAT VINDT DE LEZER ERIN TERUG?

Het handboek geeft weer wat er geleerd is bij de uitvoering van het MILE project, praktische voorbeelden en opties voor:

- het consolideren van een partnerschap tussen Stad en Beheersautoriteiten
- het ontwikkelen van actieplannen o.b.v. goede werkmethoden
- het evalueren van het werkproces
- het implementeren van actieplannen
- het integreren van actieplannen in structuurfondsen en lokaal beleid

3. AAN WIE IS HET GERICHT?

Het handboek is in de eerste plaats gericht tot steden en regio's die zich engageren voor het URBACT II-programma, tot MILE-projectleden die de resultaten van het project verder willen uitwerken, en tot praktijkmensen en beleidsmakers die geïnteresseerd zijn in het beheer van migratie en integratie.

Het MILE-netwerk

Het MILE-netwerk begon in april 2007 en werd beëindigd in juni 2009 en bestaat uit volgende partners:

1. Stad Venetië - Veneto Region _____ Italië
2. District Charlois - Rotterdam - City of Rotterdam _____ Nederland
3. Stad Vantaa - Employment and Economic Development Centre for Uusimaa _____ Finland
4. Stad Turijn - Piedmont Region _____ Italië
5. Stad Timisoara - Ministry of Development, Public Works and Housing _____ Roemenië
6. Stad Komotini - Region of Eastern Macedonia & Trace _____ Griekenland
7. Stad Sevilla - Dirección General de Fomento del Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía _____ Spanje
8. Stad Amadora - Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo _____ Portugal
9. Gemeente Nea Alikarnassos - Region of Crete _____ Griekenland

³ Lokale Steungroepen zijn belangrijke lokale stakeholders die betrokken zijn bij de thematische uitwisselingen binnen het netwerk en bij het te ontwikkelen stedelijke lokale actieplan

II. Partnerschap tussen steden en beheersautoriteiten consolideren

Deelname aan URBACT II-projecten vereist de deelname van de Beheersautoriteiten van de Europese Structuurfondsen om samen te werken met steden met het oog op de overdracht van goede werkmethoden naar de Operationele Programma's. Daarvoor moeten de samenwerkingsmechanismen duidelijk vastgesteld worden aan de start van het project. Terwijl de rol van de steden het voortbrengen van actieplannen is om de behoeftes aan te pakken die aan het licht kwamen in verband met het thema van het project, is de bijdrage aan de actieplannen van de Beheersautoriteiten minder duidelijk. Een duidelijke omschrijving van de rol die de Beheersautoriteiten kunnen spelen bij het project, naast de loutere financiering van de actieplannen, en de vorm waarin dit zal gebeuren, is het noodzakelijke uitgangspunt.

Er moeten voorwaarden gesteld worden om te zorgen voor een succesvolle samenwerking tussen Stad en Beheersautoriteit. Deze omvatten:

- het identificeren van en inzicht in de **verwachtingen** van de Beheersautoriteiten van het project en van de stad en vice-versa, en het aanpassen van de projectimplementatie om te voldoen aan deze verwachtingen
- ervoor zorgen dat **de thema's die aan bod komen** in het project relevant zijn voor de prioriteiten van de Beheersautoriteiten, en dat de Beheersautoriteiten over de capaciteiten beschikken die het thema vereist, om zo de nodige steun te kunnen bieden aan de steden
- ervoor zorgen dat vertegenwoordigers van de Beheersautoriteiten en van de steden die deelnemen aan het project **de bevoegdheid hebben om beslissingen te nemen** en veranderingen tot stand te brengen
- het behouden van **actieve betrokkenheid** van de Beheersautoriteiten in alle stadia van de projectactiviteiten (lokaal en transnationaal)

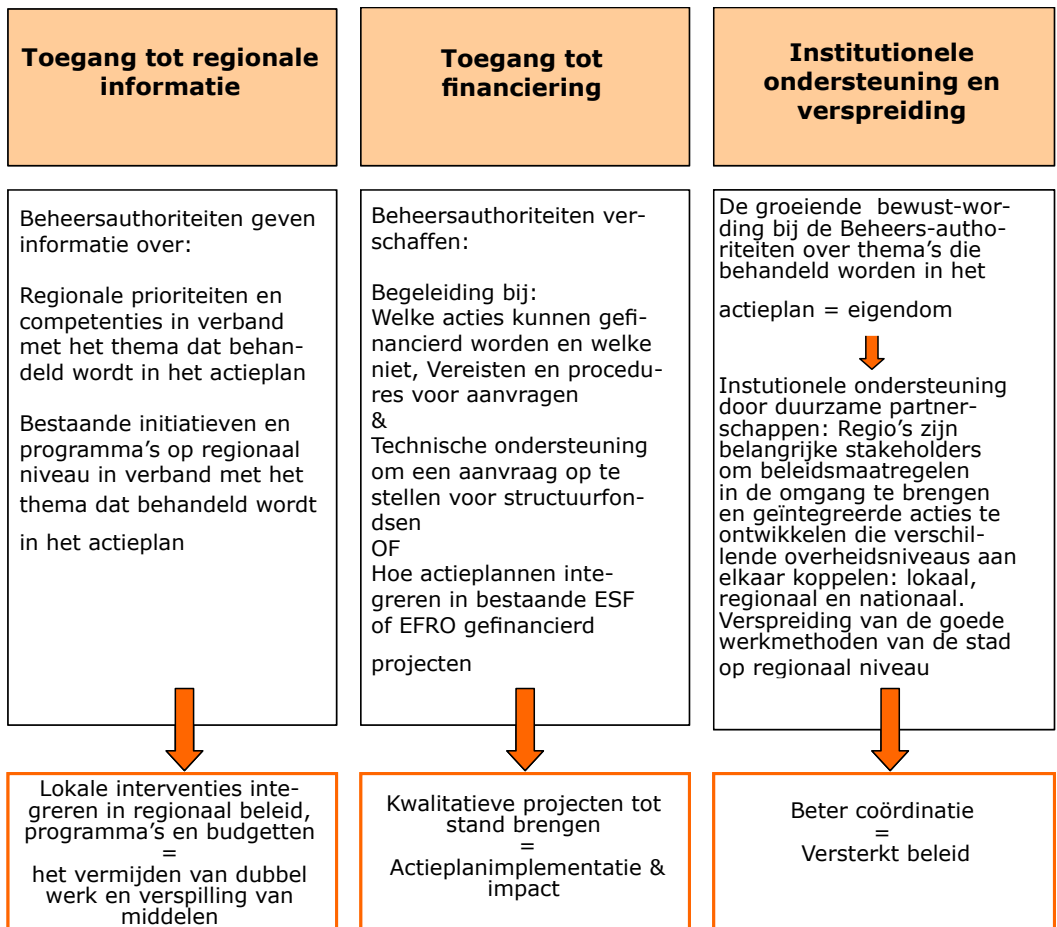
In het MILE-netwerk, omvatte de rol van Beheersautoriteiten hetvolgende:

- steden informatie verschaffen over regionale prioriteiten, programma's en initiatieven, in verband met het thema van het actieplan. Zulke informatie zorgde ervoor dat de lokale actieplannen geïntegreerd konden worden in regionaal beleid, programma's en budgettaire besluitvorming. Het resultaat is het vermijden van dubbel werk en verspilling van middelen en verbetering van beleid
- steden richtlijnen verschaffen over geschikte bronnen van financiering binnen de Operationele Programma's, en technische bijstand verlenen om projectaanvragen op te stellen
- deelname aan alle stadia van actieplanontwikkeling (stuurgroepmeetings, transnationale workshops, peer review uitwisselingen, lokale actieplannen)

opstellen, enz.). Dit verhoogde de bewustwording van de Beheersautoriteiten ten aanzien van de onderwerpen van de actieplannen en creëerde een gevoel van eigendom van deze plannen. Beheersautoriteiten zullen bijgevolg effectieve ondersteuning bieden aan de steden en de verwezenlijkingen van de steden verspreiden naar andere gebieden

In de praktijk...

Tabel 1. Voorbeelden van de rol van Beheersautoriteiten in het MILE-netwerk en verwezenlijkingen:



III. Actieplannen Ontwikkelen o.b.v. Goede Werkmethoden

De methodologie van *Action Learning* (leren door te doen) die gebruikt werd in het MILE project bleek succesvol te zijn omdat het geschikt was om complexe problemen aan te pakken die geen duidelijke 'juiste' oplossing hebben, zoals in het geval van het beheer van migratie en integratie, en waarbij er een aantal verschillende mogelijke oplossingen zijn die overwogen moeten worden. Action learning is gebaseerd op het gebruik van vragen stellen: leden stellen om de beurt een actueel praktijkprobleem voor. Wanneer de presentator het probleem omschrijft, helpt de rest van de groep (Action Learning Set – ALS) om dit probleem te behandelen door vragen te stellen aan de presentator. De vragen helpen om het probleem te verhelderen en dieper te begrijpen. Het helpt om de veronderstellingen en perspectieven van de presentator in vraag te stellen en verschaft een basis om het probleem te herformuleren⁴.

Voor elk van de drie sub-thema's van het MILE-project (*bedrijfsontwikkeling, actieve integratie en toegang tot de voornaamste dienstverlening*) wordt een nieuwe Action Learning Set (ALS) in het leven geroepen met als eindresultaat het voortbrengen van lokale actieplannen. De ALS volgt een cyclus van transnationale uitwisselingsworkshops, gevolgd door het opzetten van actieplannen op lokaal niveau en vervolgens een transnationale peer review van de lokale actieplannen. Aan het einde van elke cyclus, is er een evaluatie van het proces en de resultaten van de evaluatie worden gebruikt om de volgende ALS-cyclus te verbeteren en opnieuw aan te passen⁵.

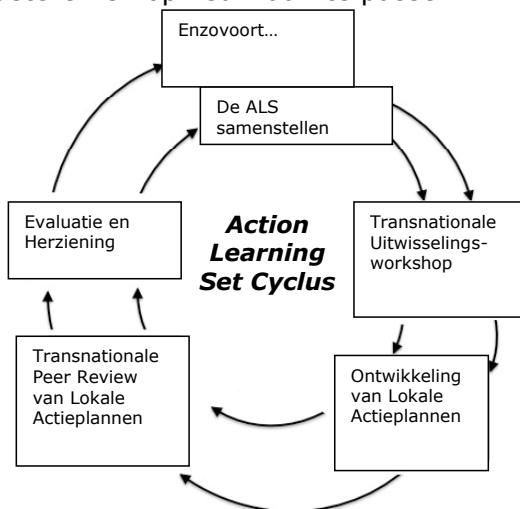


Fig 1. Componenten van de ALS-cyclus

⁴ Overgenomen uit Liz Goold and Dave Harding- Bond UK

⁵ Gedetailleerde verslagen van elke ALS-cyclus voor de drie thema's van het MILE-project zijn beschikbaar op www.urbact.eu/mile

1. DE ALS SAMENSTELLEN

De ALS is samengesteld uit een kleine groep van 2 actoren per stad en 1 actor van de Beheersautoriteit. Zij vormen het **kernteam** dat belast zal zijn met de implementatie van de activiteiten van de ALS-cyclus en het opstellen van het lokale actieplan. Voor elke cyclus wordt een nieuwe ALS gevormd, met nieuwe leden die in de praktijk rond het specifieke thema werken dat behandeld wordt in de ALS.

1. ALS leden moeten een **grondige kennis** hebben van het specifieke thema dat behandeld wordt
2. ALS leden moeten **beslissingsbevoegdheid** hebben
3. ALS leden veranderen al naargelang het thema dat behandeld zal worden in elke ALS cyclus en moeten bijgevolg gebriefd worden bij het begin van elke cyclus met een **inductiepakket** dat volgende informatie bevat:
 - **doelstellingen en activiteiten** van het project
 - behoeftes blootgelegd in de basisstudie⁶ met betrekking tot het
 - het Beleidskader en aanverwante debatten. Financiële en **Juridische** instrumenten op EU-niveau met betrekking tot het thema dat in de ALS behandeld wordt
 - een duidelijke beschrijving **van de werkmethodologie** van de cyclus

2. TRANSNATIONALE UITWISSELINGSWORKSHOPS PLANNEN

Transnationale workshops zijn de plaats waar steden en Beheersautoriteiten ervaringen uitwisselen en lessen trekken uit de analyse van deze ervaringen en lokaal geïmplementeerde beleidsmaatregelen. Ervaringen van buiten het netwerk zijn ook nuttig. Deze uitwisseling zal de basis vormen voor reflectie over zwakke punten en opportuniteiten die in elke stad aan het licht kwamen en over mogelijke benaderingen om ze aan te pakken. Het resultaat van dergelijke reflectie is een voorontwerp van actieplanvoorstel.

⁶ Een basisstudie wordt uitgevoerd in de voorbereidingsfase van de URBACT II-projecten om de lokale problemen te identificeren die steden door het project willen aanpakken

Fig. 2. Componenten van transnationale uitwisselingsworkshops



Voor een succesvolle transnationale uitwisseling:

1. Werkgroepen (WG) zijn de hoeksteen van de workshop waarin de uitwisseling van kennis verworven uit de ervaringen van steden en Beheersauthoriteiten, in de praktijk wordt omgezet. Daarom:
 - moet er genoeg tijd besteed worden aan de WG (minimum 3 uur)
 - moeten WGen methodologisch gepland worden en met specifieke technieken om de verwachte resultaten te behalen
 - is de rol van facilitators in de WG cruciaal: Ze moeten expertise hebben in groepsdynamiek en voldoende kennis over de behandelde thema's
 - is het belangrijk dat de ervaringen van steden en Beheersauthoriteiten op een gestructureerde manier worden voorgesteld, om vergelijking d.m.v. een gemeenschappelijk sjabloon toe te laten
2. Is het belangrijk dat de ervaringen van steden en Beheersauthoriteiten op een gestructureerde manier worden voorgesteld, om vergelijking d.m.v. een gemeenschappelijk sjabloon toe te laten

3. LOKALE ACTIEPLANNEN OPSTELLEN

Er moeten bepaalde stappen ondernomen worden om de lokale actieplannen voor te bereiden. Terwijl de transnationale workshops ervoor zorgden dat preliminaire ideeën voor actieplannen geformuleerd konden worden; dienen deze verder uitgewerkt te worden op lokaal niveau met een grotere groep

belangrijke stakeholders, de zogenaamde Lokale Steungroepen (LSG). Het is dan ook de LSG, met de steun van de projectdeskundige, die het actieplan zal uitwerken. Het actieplan wordt vervolgens nagekeken door collega's in een finale transnationale workshop

(a) Hoe de Lokale Steungroep (LSG) mobiliseren?

Een van de cruciale punten waar leden van een ALS mee geconfronteerd worden, is een verruiming van de ALS om er belangrijke stakeholders bij te betrekken, en zo een Lokale Steungroep (LSG) te vormen die betrokken zal zijn bij de uitwerking van het lokale actieplan. Twee belangrijke punten die van bij de start moeten behandeld worden zijn i) hoe de leden van de LSG moeten gemobiliseerd worden en ii) hoe hun effectieve – niet enkel symbolische – deelname aan het project gegarandeerd kan worden, in het bijzonder bij het opstellen van lokale actieplannen.

Een manier om de interesse te wekken van relevante stakeholders om deel te nemen aan een transnationaal netwerk, is het benadrukken van de voordelen op korte en lange termijn die zij en hun instellingen zullen verwerven bij deelname aan het URBACT-netwerk.

Tabel 2. Toegevoegde waarde van deelname aan Transnationale URBACT II – netwerken

Voordelen voor de instellingen	Voordelen voor de individuele deelnemers
<p>Strategisch en lange termijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • deelname aan Europese netwerken en het opbouwen van contacten in andere lidstaten die mogelijkheden openen voor toekomstige samenwerking • betere bewustwording en begrip van relevante Europese beleidsontwikkelingen <p>Operationeel en korte termijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toegang tot nieuwe ideeën, en het uitwisselen en bespreken van de eigen ideeën in een bredere context • het gebruik van internationale ervaring en expertise voor het testen en verbeteren van bestaande materialen en methoden en nieuwe producten te ontwikkelen • contacten met nieuwe partners, politieke bondgenoten en technische medewerkers • verwerven van nieuwe vaardigheden en competenties 	<ul style="list-style-type: none"> • uitbreiding van persoonlijke ervaring en vaardigheden op het vlak van taal, communicatie en dergelijke en het verwerven van een breder Europees perspectief • uitbreiding van informatiebronnen en contacten • deelname aan Transnationale workshops die gemodereerd worden door deskundigen uit heel Europa

Bovendien zorgt de betrokkenheid van verschillende overheidsniveaus in de Lokale Steungroep voor een betere coördinatie van beleid en middelen en de integratie van de projectthema's in andere beleidsdomeinen. Doeltreffende participatie van de LSG komt pas tot stand wanneer een participatief proces en inclusieve besluitvormingsmechanismen in het leven worden geroepen – anders loopt het team het risico om uiteindelijk slechts een passief publiek te zijn.

In de praktijk...

Fig 3. Een voorbeeld van een Lokale Steungroep die werkt rond het thema van actieve integratie in Venetië: Tot de Lokale Steungroep behoorden verschillende overheidsniveaus (gemeente, provincie, regio) en verschillende stedelijke departementen (Europees beleid, Sociaal beleid, Economische ontwikkeling) voor een betere coördinatie van het beleid.



(b) Het belang van de geïndividualiseerde steun van de thematische deskundigen voor het opstellen van actieplannen

De MILE ervaring toonde aan dat een geïndividualiseerde ondersteuning en begeleiding afgestemd op de context en behoeftes van elke LSG door de deskundige moeten voorzien worden om een goed actieplan voort te brengen.

Opdat de geïndividualiseerde ondersteuning doeltreffend zou zijn, moet de thematische deskundige:

- een goed inzicht verwerven in de lokale context, behoeften en specifieke kenmerken en lokale werkprocessen
- zijn/haar ondersteuning toespitsen op het praktische proces van het opstellen van een actieplan: hoe moeten doelstellingen geformuleerd worden, hoe moeten activiteiten geformuleerd worden, hoe moeten indicatoren vastgesteld worden, enz. M.a.w. hoe moet een goed projectvoorstel geschreven worden, volgens de stappen van een projectontwikkelingscyclus
- een individueel dossier opmaken voor elke Lokale Steungroep, met daarin een selectie van case studies, methoden en technieken die relevant zijn voor het idee van het actieplan. Deze bronnen dienen vergezeld te worden van een duidelijke uitleg door de deskundige, met betrekking tot hun geschiktheid voor en mogelijke overdraagbaarheid naar het actieplanidee van de LSG en naar de lokale context

Bovendien:

- is gebleken dat het gebruik van een gemeenschappelijk sjabloon voor de presentatie van de definitieve actieplannen heel nuttig is om de focus te behouden op de essentiële elementen van een goed actieplan (*tabel 3*)
- is gebleken dat het gebruik van de analysematrix van het logical framework een goed instrument is voor de planning van actieplanvoorstellen

(c) Elementen van een goed actieplan

Tabel 3. De structuur van een goed actieplan moet volgende elementen bevatten

1. Titel van het actieplan

2. Probleemanalyse

- Analyse van de vraag met betrekking tot het thema van het actieplan
- Analyse van het probleem behandeld in het actieplan

3. Algemene doelstelling van het actieplan

4. Specifieke doelen

5. Belangrijkste doelgroep(en)

6. Te ondernemen activiteiten

7. Methodologie



- Benadering en methodologie gebruikt in uw actieplan
- Is de projectmethodologie geschikt voor de verwezenlijking van de doestellingen?

8. Aanvullend bij andere interventies

- Hoe kan het actieplan gekoppeld worden aan reeds bestaande diensten in uw stad?
- Hoe kan het actieplan gekoppeld worden aan de Operationele Programma's onder ESF of EFRO?

9. Toegevoegde waarde

- Wat is de toegevoegde waarde van de voorgestelde interventie?

10. Gelijke kansen

- Op welke manier draagt het actieplan bij tot de bevordering van gelijkheid tussen man en vrouw binnen de doelgroep(en)

11. Innovatief karakter

- In hoeverre is het voorstel gebaseerd op elders ontwikkelde goede praktijken (goede praktijken van binnen of buiten het partnerschap)?

12. Vereiste financiële en niet-financiële middelen

- Hoeveel financiële middelen vereist uw voorstel?
- Kan het gebaseerd worden op reeds bestaande diensten of projecten?
- Zou het in aanmerking komen voor ESF en /of EFRO fondsen?
- Zou het in aanmerking komen voor andere lokale, nationale of Europese fondsen?

13. Tijdschema voor implementatie

Welke soort acties kunnen beschouwd worden als actieplannen?

Voorbeelden uit het MILE-project zijn onder meer:

- **samenwerkingsmechanismen** ontwikkelen tussen verschillende departementen binnen de stad om te komen tot een betere beleidscoördinatie, dubbel werk te vermijden en te streven naar geïntegreerde strategieën
- nieuwe **proefprojecten** opzetten of proefprojecten die in het verleden succesvol zijn gebleken, kopiëren en verspreiden
- bestaande **reguliere diensten** aanpassen aan de behoeften van migranten en outreach strategieën ontwikkelen

- **nieuwe diensten** creëren, zoals een ondersteuningsbureau voor bedrijven
- de lokale actieplannen gebruiken om bestaande programma's te implementeren in de stad

(d) Peer review van Lokale Actieplannen

Action Learning gaat verder dan alleen maar actieplannen op lokaal niveau schrijven. Het is belangrijk dat deze ook door transnationale collega's worden nagekeken. Het is de bedoeling dat er in deze fase ook uitwisseling plaatsvindt, zodat partners voordeel kunnen halen uit de ervaring van hun collega's en ook uit de vragen en opmerkingen van hun collega's die het herformuleren van bepaalde aspecten van het actieplan noodzakelijk maken.

Er worden in deze fase ook synergieën gecreeërd die bilaterale transnationale activiteiten tussen de collega's teweeg brengen die na het project nog verdergezet zullen worden.

Wat werkte goed in de peer review van MILE voor lokale actieplannen:

- er werden specifieke transnationale workshops gepland voor de presentatie en peer review van actieplannen
- voorafgaand aan de workshop, zijn samenvattingen van de lokale actieplannen verspreid onder de deelnemers
- tijdens de workshop zijn lokale actieplannen gegroepeerd in clusters volgens onderwerp behandeld in het actieplan of volgens doelgroep of volgens type actie, enz. om zo vergelijking toe te laten maar ook complementariteit
- actieplannen worden binnen de clusters herzien: elke partner stelt het lokale actieplan voor, de rest van de cluster helpt om het actieplan te evalueren door hun standpunten naar voren te brengen in de vorm van vragen en opmerkingen aan de presentator. De presentator houdt rekening met deze ideeën en opmerkingen van collega's om wijzigingen aan te brengen in het lokale actieplan en dit te finaliseren
- de rol van de facilitators van de clusters is cruciaal. Het is hun taak om het debat te stimuleren en om deelnemers te helpen bij het formuleren van vragen en opmerkingen alsook om te zorgen voor actieve bijdrage van alle deelnemers
- de uitwisseling beperkt zich niet tot de clusters. Partners die interesse hebben in andere clusters worden ook uitgenodigd om vragen en opmerkingen over andere actieplannen naar voren te brengen
- het is belangrijk dat de peer review workshop zo gestructureerd is dat de interactie en het leren tussen de collega's gemaximaliseerd wordt

IV. Het proces evalueren en herbekijken

Een essentieel onderdeel van de Action Learning Cyclus die gebruikt wordt in MILE is permanente evaluatie van het proces. Evaluatie betekent het vooropstellen van de behoeften van MILE-netwerkliden en het voortdurend aanpassen van de projectimplementatie aan deze behoeften zodat echte uitwisseling en leerprocessen optreden en kwalitatieve actieplannen tot stand komen. In de praktijk worden aan het einde van elke ALS cyclus, de componenten van de cyclus geëvalueerd (*Fig. 1*). De resultaten van de evaluatie worden vervolgens gebruikt om de volgende ALS cyclus bij te sturen, enzovoort.

1. WAAROM EVALUEREN?

Evaluatie was de hoeksteen van het succes van het MILE-project. De oefening was bedoeld om:

- **obstakels en beperkingen** bij projectimplementatie alsmede mogelijke oplossingen te identificeren
- **participatief** te zijn: alle stakeholders, steden en Beleidsauthoriteiten betrekken ten einde de motivatie te verhogen om deel te nemen aan de planning en implementatie van volgende activiteiten
- projectplanning en –implementatie te baseren op **de behoeften van steden en Beheersauthoriteiten**
- deelnemers ertoe te brengen **met elkaar het debat aan te gaan** over moeilijkheden die ze tegenkwamen bij de implementatie op lokaal niveau en oplossingen uit te wisselen
- methodes en procedures **opnieuw aan te passen**
- **kwalitatieve** uitwisselingsprogramma en actieplannen voort te brengen

2. WAT EVALUEREN?

Evaluatie heeft betrekking op de beoordeling van de belangrijkste componenten van de URBACT II-projecten:

- het transnationale uitwisselingsprogramma
- de mobilisatie van Beheersauthoriteiten en belangrijke lokale stakeholders bij het ontwerp van de actieplannen
- de werkmethoden en de steun geleverd door de deskundige voor de ontwikkeling van de actieplannen

Betrokkenheid van belangrijke stakeholders bij de ontwikkeling van de actieplannen

- *ALS vorming*: obstakels en beperkingen aangetroffen bij het rekruteren en behouden van actieve betrokkenheid van ALS leden bij het project en hoe ze te overwinnen
- *participatie van Beheersauthoriteiten*: obstakels en beperkingen die steden ondervinden om Beheersauthoriteiten actief bij het project te betrekken, en hoe de participatie van Beheersauthoriteiten te versterken
- *de Lokale Steungroep vormen*: obstakels en beperkingen bij het actief betrekken van belangrijke lokale stakeholders in de uitwerking van actieplannen en hoe ze te overwinnen

Transnationaal uitwisselingsprogramma en workshop met presentaties van collega's om te beoordelen of er een echt leerproces en uitwisseling plaatsvindt in het netwerk

- relevantie van case studies geselecteerd voor de presentatie van lokale ervaringen van steden en Beheersauthoriteiten
- relevantie van externe case studies voor de prioriteiten van steden en Beheersauthoriteiten
- relevantie van de input van de Deskundige over het thema
- prestaties van de Werkgroepen (*zie voorgaand fig. 2*)
- methoden die worden gebruikt voor de peer review van lokale actieplannen

Coaching en ondersteuning door de deskundige voor de ontwikkeling van actieplannen

Het is belangrijk om te oordelen of, en in welke mate, aan de verwachtingen van de Lokale Steungroepen betreffende de ondersteuning van de projectdeskundige, is voldaan. Het doel is om deze ondersteuning voortdurend te verbeteren en om de specifieke behoeften van de LSG te begrijpen totdat kwalitatieve actieplannen worden voortgebracht. De MILE evaluatie bestond uit het beoordelen van:

- het nut van individuele hulpmiddelen en dossiers die de expert aan de LSG's leverde
- het nut van de begeleiding van de LSG's door de deskundige
- communicatie tussen de LSG's en de deskundigen
- de doeltreffendheid van de middelen die gebruikt werden om coaching en ondersteuning te geven: teleconferenties, telefoon, e-mail, websites, enz

3. HOE EVALUEREN?

Evaluatiesessies vonden plaats aan het einde van elke ALS, na de workshop rond de presentatie van collega's bij het afsluiten van de cyclus.

Deelnemers

De evaluatie werd zo gepland dat steden en beheersauthoriteiten erbij betrokken werden – ALS leden en de brede LSG – die hadden deelgenomen aan de activiteiten van de hele ALS cyclus, en in het bijzonder aan de uitwerking van de lokale actieplannen.

Technieken

Een combinatie van gestructureerde vragenlijsten en focusgroepen bleek een goed instrument te zijn voor de evaluatie-oefening. Beiden richtten zich op de hierboven beschreven projectcomponenten.

- de **gestructureerde vragenlijst** gaf ruimte voor individuele reflectie en het verzamelen van geschreven diepgaande informatie. De deelnemers werden uitgenodigd om aan het begin van de evaluatiesessie 20 min. te besteden aan het invullen van de vragenlijst
- de Focusgroepen zorgden ervoor dat er discussies en debatten ontstonden tussen de deelnemers, en brachten een verscheidenheid aan onderwerpen naar voor die niet voorzien was in het programma van de focusgroep. Tijdens deze sessie worden obstakels besproken, maar worden ook oplossingen voorgesteld. Een bekwame facilitator is de sleutel tot succes van de evaluatie. De sessies duren 1u30 voor een groep van 10 tot 15 deelnemers

Bovenop de vragenlijst en de focusgroepen waren informele feedback en discussies gedurende het verloop van het project, ook een evaluatiemiddel.

V. Opties om actieplannen te integreren in structuurfondsen en lokaal beleid

De lessen verworven bij de transnationale uitwisselingsactiviteiten en de materialisatie van deze lessen door het voortbrengen en de implementatie van actieplannen zijn de middelen waardoor goede werkmethoden worden overgezet op operationele programma's van structuurfondsen, en geïntegreerd worden in relevant beleid.

De ervaring van het MILE-project toonde aan dat de aanvraag van ESF en EFRO fondsen niet de enige manier is om de actieplannen te implementeren. Deze plannen kunnen ook geïmplementeerd worden door middel van lokale financiële en niet-financiële middelen, door bv. het actieplan te integreren in reguliere diensten die reeds beschikbaar zijn in de stad, of in reeds bestaande projecten die geïmplementeerd worden in de stad en die gefinancierd worden door de structuurfondsen. Bovendien, naast de Lokale Actieplannen op zich, kunnen ideeën over goede werkmethoden opgedaan in de loop van het project, rechtstreeks overgedragen worden naar de beleidsvorming.

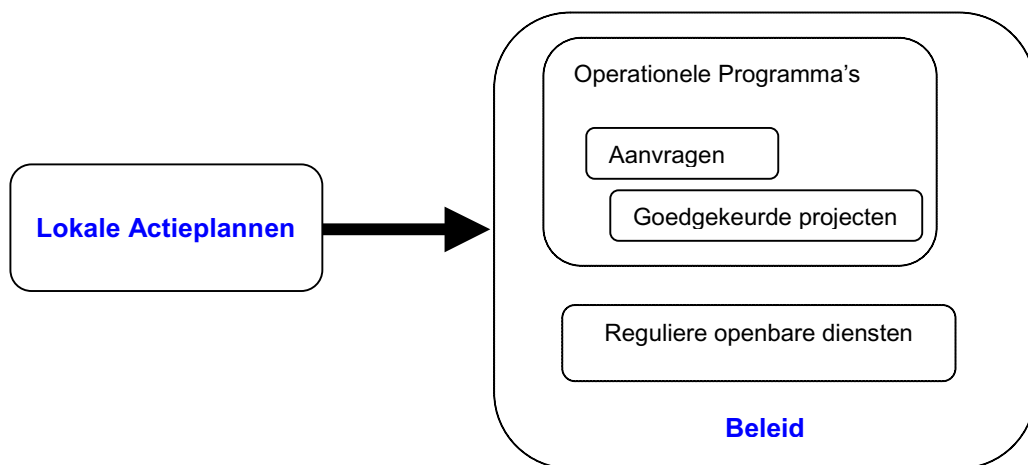


Fig.4. Opties om LAPen te integreren in het beleid

In de praktijk ...

- het actieplan van Vantaa (Finland) voor actieve integratie in de arbeid smarkt bestond eruit de activiteiten van het actieplan te integreren in een reeds bestaand project dat gefinancierd werd door ESF, het TARMO project. Het actieplan werd opgenomen om ervoor te zorgen dat de behoeften van migranten volledig behandeld werden via het TARMO project. Het project is

een belangrijke lokale maatregel voor de aanpak van werkloosheid in Vantaa, die jobcoaching met zich meebrengt, beroepsstages, gesubsidieerde arbeid en kansen op de invoegarbeidsmarkt

<http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP%20%20Vantaa.pdf>

- een actieplan van de stad Sevilla (Spanje) over het thema van ontwikkeling van en steun aan bedrijven, bestond uit het aanpassen van een gemeentelijke dienst voor steun aan bedrijven *Sevilla Emprendedora*, met als doel het bereiken van de potentiële allochtone ondernemers en hun efficiënte zakelijke ondersteuning te bieden, rekening houdend met hun specifieke behoeften. Om dit te doen paste de gemeentelijke dienst haar benadering aan, alsmede haar communicatiecultuur en –middelen, en leidde ze haar bedrijfsadviseurs op. Het implementeren van het actieplan om deze reguliere dienst aan te passen vereiste geen inzet van aanzienlijke middelen. De stad gebruikte lokale fondsen, en gedeeltelijk fondsen van een bestaand ESF gefinancierd project (REDES) dat in de regio geïmplementeerd werd
http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP_Sevilla.pdf
- het actieplan van Vantaa voor de ontwikkeling van en steun aan bedrijven is erin geslaagd om een **rechtstreekse invloed te hebben op de formulering van migratie en integratiebeleid** door een belangrijke bepaling in te voeren, namelijk dat van het openstellen van openbare aanbestedingen voor migrerende ondernemingen in het onlangs goedgekeurde gemeentelijke *Vantaa Integratieprogramma 2009-20013*

Het is belangrijk om de **politieke steun** aan het Lokale Actieplan te plannen aan het begin van de uitwerking. Dit zal zorgen voor een significante invloed van het LAP. Steden moeten hun politici vragen om officiële erkenning van het LAP en om het LAP, of een deel ervan, op te nemen in officiële stadsplanningsdocumenten. Acties die deze politieke steun kunnen behouden, omvatten het organiseren van bijeenkomsten met de burgemeester of vice-burgemeesters om het LAP voor te stellen en om een persconferentie te organiseren om het LAP bij het brede publiek te verspreiden.

VI. BESLUIT

De 24 lokale actieplannen uit het MILE-project hebben een effect op lokaal niveau teweeg gebracht, in termen van:

- **het opnieuw nadenken over de dienstverlening** aan migranten en etnische minderheden en het ondernemen van de noodzakelijke organisatorische veranderingen om deze diensten aan te passen
- **bouwen aan de capaciteiten** van steden om in te grijpen in het beheer van migratie en integratie, en de **overdracht van de kennis** verworven in het MILE-proces aan lokale beleid, programma's en actoren
- lokale actieplannen verhogen tot beleidsniveau en ze integreren in de reguliere diensten
- de **bewustwording** en de **toegang** van steden tot de Operationele Programma's van de Europese structuurfondsen vergroten
- zorgen voor financiering via de Operationele Programma's van de Structuurfondsen om zo de **implementatie** van de lokale actieplannen te garanderen, als een weg om invloed te hebben op het **migratie-en integratiebeleid**

Belangrijker nog, het proces heeft bijgedragen tot het creëren van duurzame partnerschappen, verticaal tussen de verschillende overheidsniveaus en horizontaal met zusterdepartementen en gemeenten, en aldus het beleid versterkt.

Er had echter nog meer effect bereikt kunnen worden indien er partnerschappen tussen Beheersautoriteiten van de partnerlanden waren gecreëerd. URBACT II-projecten kunnen een belangrijke kans zijn voor versterking van de institutionele capaciteit van Beheersautoriteiten om de doeltreffendheid te evalueren van de projecten gefinancierd door de Structuurfondsen, en dus ervoor te zorgen dat de structuurfondsen een verschil maken en effectief worden gebruikt voor duurzame ontwikkeling, niet alleen de financiering van eenmalige projecten wier invloed eindigt met het stopzetten van de fondsen.

Dit kan gebeuren door het consolideren van partnerschappen tussen Beheersautoriteiten via horizontale overdracht van goede praktijken en instrumenten tussen de regio's. Het MILE-project was gericht op verticale samenwerking tussen stad en Beheersautoriteiten, maar uit ervaring is gebleken dat de horizontale samenwerking tussen Beheersautoriteiten een toegevoegde waarde had kunnen hebben voor zowel steden als Beheersautoriteiten, evenals voor het gehele URBACT II-programma en fast track-initiatief. Het is belangrijk dat toekomstige URBACT II-projecten uitwisseling en leeractiviteiten plannen specifiek voor de Beheersautoriteiten die deelnemen aan de projecten en dat deze activiteiten worden gekoppeld aan de opbouw van hun capaciteiten voor de evaluatie van de doeltreffendheid van het gebruik van structuurfondsen.