

## Dezvoltarea Planurilor Locale de Acțiune pentru Programele Operaționale ale Fondurilor Structurale ale Uniunii Europene



# Manual

Pentru Orașele și Autoritățile de Management Implicate în Proiectele URBACT II

---



Dezvoltarea Planurilor Locale de Acțiune  
pentru Programele Operaționale ale  
Fondurilor Structurale ale Uniunii Europene



# Manual

Pentru Orașele și Autoritățile de Management  
Implicate în Proiectele URBACT II



Acest manual a fost redactat de către Yamina Guidoum, pentru Primaria Oraşului Veneţia în cadrul proiectului MILE finanţat de către URBACT.

Iunie 2009

Manualul poate fi descărcat de pe site-ul web al URBACT:  
[www.urbact.eu/mile](http://www.urbact.eu/mile)





## Cuprins

<b>Cuvânt înainte</b>	<b>1</b>
<b>I. Introducere</b>	<b>2</b>
1. La ce se referă acest manual?	2
2. Ce informații de interes va găsi cititorul în acest manual?	3
3. Cui i se adresează?	3
<b>II. Consolidarea parteneriatului dintre Autoritățile de Management și oraș</b>	<b>4</b>
<b>III. Dezvoltarea Planurilor de acțiune pentru bune practici</b>	<b>6</b>
1. Formarea Setului de Action Learning	7
2. Planificarea atelierelor de lucru transnaționale pentru schimbul de experiență	7
3. Dezvoltarea Planurilor Locale de Acțiune	8
<b>IV. Evaluarea și revizuirea procesului</b>	<b>14</b>
1. De ce este nevoie de evaluare?	14
2. Ce trebuie evaluat?	14
3. Cum se desfășoară evaluarea?	15
<b>V. Opțiuni pentru integrarea planurilor de acțiune în fondurile structurale și în politica publică locală</b>	<b>17</b>
<b>VI. Concluzii</b>	<b>19</b>





## Cuvânt înainte

MILE a reprezentat o experiență pozitivă pentru oraș și pentru Autoritățile de Management care au participat la acest proiect. Prin redactarea acestui manual privind implementarea proiectelor Urbact, sperăm ca și alții să poată beneficia de pe urma cunoștințelor dobândite în acest proiect pilot.

Proiectul pilot, în sine, înseamnă încercarea de a descoperi noi căi, de a schimba direcția dacă este necesar și de a transfera apoi mai departe experiența dobândită scotind în evidență succesele și explicând eventualele greșeli.

Acest schimb de experiență corespunde și cererii de capitalizare cerute de către Comisia Europeană. Pe această cale, aducem mulțumiri atât Comisiei Europene, cât și Secretariatului Urbact, pentru că au oferit Orașului Veneția și orașelor partenere posibilitatea de a participa la acest proiect pilot.

Pentru orașul meu, proiectul MILE a reprezentat o investiție importantă în ceea ce privește resursele umane unde am obținut rezultate interesante. Acestea au inclus lansarea unor procese de planificare a unor acțiuni și a metodelor semnificative pentru implicarea părților interesate, precum și coordonarea cu diferite niveluri ale guvernului (Regiunea și Provincia, mai precis). Aceste realizări nu se vor încheia odată cu proiectul, ci vor continua în viitorul apropiat prin implementarea câtorva dintre acțiunile din planurile locale de acțiune care au fost realizate în cadrul proiectului MILE.

Pentru Veneția, proiectul a acționat ca un stimul pentru începerea dezvoltării și consolidării colaborării între diferite departamente care se ocupă de integrarea imigranților, în special dintre Departamentul pentru Politici Sociale – Serviciul de Imigrație, Departamentul pentru Dezvoltare Economică și Departamentul pentru Politici Educaționale, coordonate de către Departamentul pentru Politici Europene.

Succesul repurtat de proiectul MILE s-a bazat pe cunoștințele și angajamentul tuturor partenerilor, precum și pe competența experților care ne-au oferit sprijin în dezvoltarea conținutului și metodelor. Le mulțumim tuturor și sperăm că vom avea oportunitatea de a repeta această experiență în viitorul apropiat.

Eu, personal, cred în valoarea adăugată pe care cooperarea la nivel european o poate aduce orașelor și, în consecință, și cetățenilor europeni și sper ca investițiile realizate de Comisia Europeană pentru acest tip de experiențe să nu se oprească aici.

Luana Zanella,  
Conșilier al orașului Veneția pentru Relații Internaționale și Politici Europene

## I. Introducere

### 1. LA CE SE REFERĂ ACEST MANUAL?

Cum să creăm un program bun de schimb de experiență transnațional? Cum să dezvoltăm planuri de acțiune calitative? Cum să asigurăm implementarea planurilor de acțiune și maximizarea impactului acestora la nivel local? Care este rolul Autorităților de Management în toate aceste probleme? Acestea sunt întrebările principale pe care și le pun orașele și Autoritățile de Management (AM) ale Fondurilor Structurale Europene implicate în proiectele europene URBACT II.

Acest manual are menirea de a împărtăși practici și abordări rezultate din experiența pilot a *Managing Migration and Integration at Local level- Cities and Regions (MILE)* (*Gestionarea fenomenului migrației și integrării la nivel local- orașe și regiuni*) a *Rețelei Fast Track*. Manualul nu reprezintă un model de imitat ci, mai degrabă, un instrument pentru stimularea reflecției și învățării în procesul de implementare a unui proiect URBACT II, în special în zona tematică a incluziunii sociale.

MILE reprezintă o Rețea Fast Track a polului tematic **“Incluziune socială și guvernanta”** a URBACT. Obiectivul proiectului MILE este de a realiza planuri locale de acțiune pentru gestionarea fenomenului migrației și integrării pentru următoarele teme::

- Dezvoltare și sprijin pentru întreprinderi
- Incluziune activă pentru acces pe piața muncii
- Acces la serviciile de educație, de sănătate și locative și la dialogul intercultural

‘Rețeaua Fast Track’ se propune ca o cale mai rapidă a integrării celor mai bune practici propuse, prin punerea în legatură a planurilor de acțiune realizate cu finanțările disponibile prin Programele Operaționale ale Fondurilor Structurale Europene.

Mai multe elemente sunt asociate pentru a asigura succesul implementării proiectului MILE:

- folosirea unei **abordări a procesului** și nu a unei abordări a planului
- **evaluarea** continuă a procesului pentru a facilita învățarea și asimilarea rapidă a “măsurilor de adaptare”<sup>1</sup>
- **implicarea activă a Autorităților de Management și a Grupurilor**

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

**Locale de Sprijin<sup>2</sup>** în toate fazele proiectului

- **Sprijinul individualizat** al experților pentru partenerii proiectului

## 2. CE INFORMAȚII DE INTERES VA GĂSI CITITORUL ÎN ACEST MANUAL?

Manualul prezintă cunoștințele acumulate în cadrul proiectului MILE, exemple practice și opțiuni privind:

- consolidarea parteneriatelor între Orașe și Autoritățile de Management
- dezvoltarea unor planuri de acțiune pentru bune practici
- evaluarea procesului de lucru
- implementarea planurilor de acțiune
- integrarea planurilor de acțiune în fondurile structurale și în politica publică locală

## 3. CUI I SE ADRESEAZĂ?

Manualul se adresează în principal orașelor și regiunilor implicate în programul URBACT II, membrilor proiectului MILE pentru a optimiza rezultatele obținute, precum și profesioniștilor și responsabililor politici interesați de gestionarea fenomenului migrației și integrării.

### Rețeaua MILE

Rețeaua MILE a activat din luna aprilie 2007 și până în luna iunie 2009, fiind compusă din următorii parteneri:

1. Orașul Veneția and Veneto Region \_\_\_\_\_ Italia
2. Districtul Charlois (Rotterdam) and City of Rotterdam \_\_\_\_\_ Olanda
3. Orașul Vantaa and Employment and Economic Development Centre for Uusimaa \_\_\_\_\_ Finlanda
4. Orașul Torino and Piedmont Region \_\_\_\_\_ Italia
5. Orașul Timisoara and Ministry of Development, Public Works and Housing \_\_\_\_\_ România
6. Orașul Komotini and Region of eastern Macedonia & Trace \_\_\_\_\_ Grecia
7. Orașul Sevilla and Dirección General de Fomento del Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía \_\_\_\_\_ Spania
8. Orașul Amadora and Tagus Valley Regional Coordination Commission as Operational Program Regional Funds Managing Authority \_\_\_\_\_ Portugalia
9. Municipalitatea Nea Alikarnassos and Region of Crete \_\_\_\_\_ Grecia

<sup>2</sup> Grupurile Locale de Sprijin sunt principalele părți interesate la nivel local, preocupate de schimbările de experiență tematice implementate în cadrul acestei rețele și de viitoarele planuri locale de acțiune al orașelor.

## II. Consolidarea parteneriatului dintre Oraș și Autoritățile de Management

Participarea la proiectele URBACT II presupune conlucrarea Autorităților de Management (AM) ale Fondurilor Structurale Europene cu orașele pentru a transfera bunele practici în Programele Operaționale. Pentru a realiza acest lucru, mecanismele de cooperare trebuie să fie foarte clar stabilite la începutul proiectului. În timp ce rolul orașelor este acela de a produce planuri de acțiune pentru rezolvarea nevoilor corespunzătoare temei proiectului, contribuția AM-urilor la aceste planuri nu este foarte bine specificată. Este esențial să fie clar specificat rolul pe care AM-urile îl joacă în proiect, pe lângă finanțarea acestor planuri de acțiune, și forma pe care o va lua acest rol în cadrul proiectului.

Trebuie stabilite condiții pentru a se asigura o bună cooperare între Oraș și AM-uri. Aceste condiții includ:

- identificarea și înțelegerea **așteptărilor** AM-urilor din partea proiectului și a orașului și invers și adaptarea implementării proiectului pentru a realiza aceste așteptări
- asigurarea faptului că **temele dezbătute** în proiect sunt relevante pentru prioritățile AM-urilor și că aceste autorități au capacitățile necesare temei pentru a oferi orașelor sprijinul necesar
- asigurarea faptului că reprezentanții AM-urilor și ai orașelor care participă la proiect **dețin puterea decizională** și pot introduce schimbări
- menținerea **implicării active** a AM-urilor în toate fazele activităților proiectului, atât la nivel local cât și transnațional

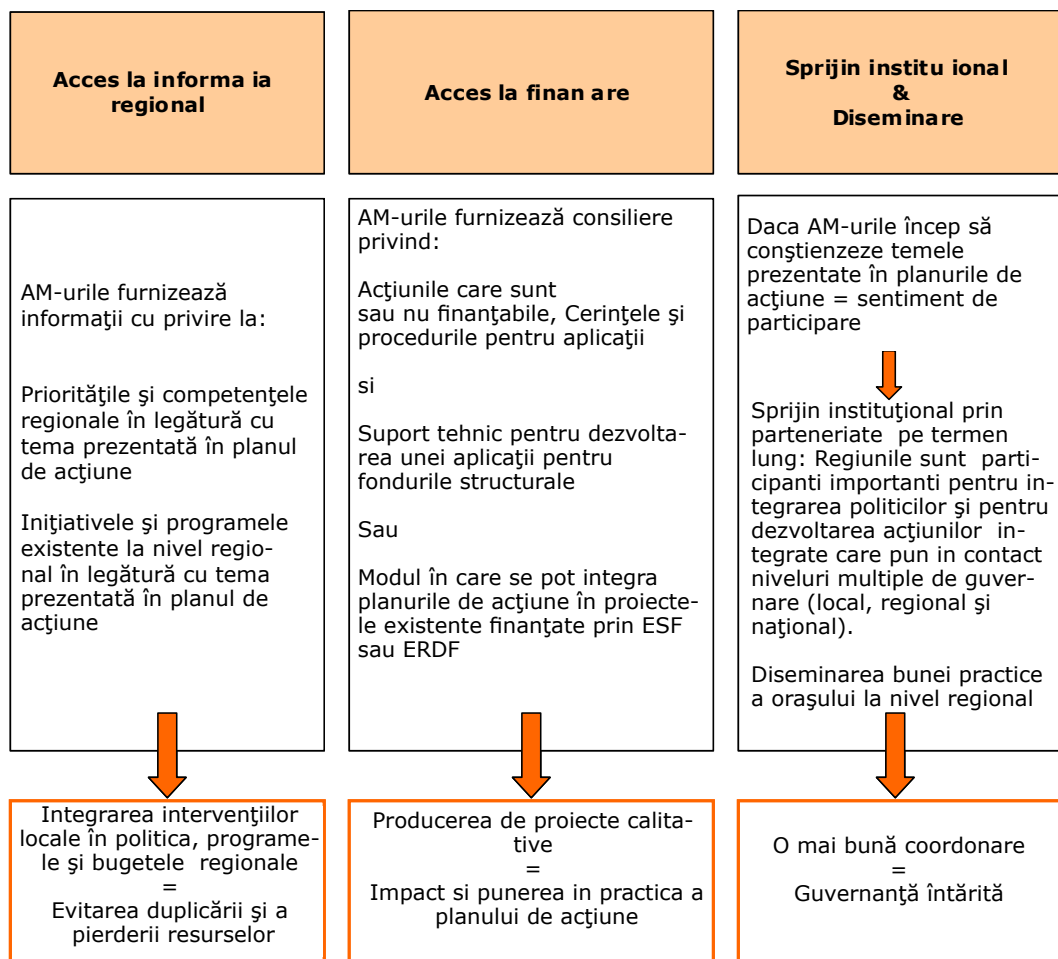
Sarcinile Autorităților de Management din rețeaua MILE cuprindeau:

- furnizarea către orașe a informațiilor cu privire la prioritățile, programele și inițiativele regionale în legătură cu tema planului de acțiune. Asemenea informații au permis planurilor de acțiune locale să fie integrate în politicile, programele și deciziile bugetare regionale. În acest fel s-a obținut o îmbunătățire a guvernantei, evitându-se duplicarea și pierderea resurselor
- consilierea orașelor cu privire la sursele adecvate de finanțare existente în Programele Operaționale și la suportul tehnic pentru dezvoltarea aplicațiilor proiectului
- participarea la toate fazele de dezvoltare a planului de acțiune (Ședințele Comitetului Director, ateliere de lucru transnaționale, schimburi pentru evaluare reciprocă, redactarea planurilor locale de acțiune etc). Toate aceste demersuri au contribuit la conștientizarea tot mai acută a

Autorităților de Management în legătură cu problemele dezbătute în planurile de acțiune și la dezvoltarea sentimentului de participare la planurile în cauză. AM-urile ofera astfel cetățenilor un sprijin concret și promovează rezultatele obținute către alte teritorii.

## În practică...

Tabelul 1. Exemple ale rolurilor Autorităților de Management în rețeaua MILE și realizări:



### III. Dezvoltarea planurilor de acțiune pentru bune practici

Metodologia *Action learning* folosită în proiectul MILE a avut succes datorită caracterului său adecvat pentru rezolvarea unor probleme complexe ca de exemplu gestionarea migrației și integrării, pentru care este necesară luarea în calcul a mai multor soluții alternative. *Action learning* se bazează pe folosirea chestionării: membrii 'prezintă', pe rând, o problemă curentă de practică. După ce prezentatorul schițează problema, restul grupului ajută la rezolvarea acesteia punându-i întrebări prezentatorului. Chestionarea ajută la clarificarea și la înțelegerea în profunzime a problemei cât și la punerea în discuție a perspectivelor oferite de către prezentator prezentând problema într-o optică diferită<sup>3</sup>.

Pentru fiecare dintre cele trei sub-teme ale proiectului MILE (*dezvoltarea întreprinderilor, incluziunea activă și accesul la serviciile cheie*), a fost creat un nou *Set de Action Learning (SAL)*, rezultatul final fiind producerea de planuri locale de acțiune. SAL urmează un ciclu al atelierelor de lucru transnaționale pentru schimb de experiență și apoi o dezvoltare a planurilor de acțiune la nivel local, urmate de o evaluare reciprocă transnațională a planurilor locale de acțiune. La sfârșitul fiecărui ciclu, are loc o evaluare a procesului, rezultatele evaluării fiind folosite la îmbunătățirea și readaptarea următorului ciclu SAL<sup>4</sup>.

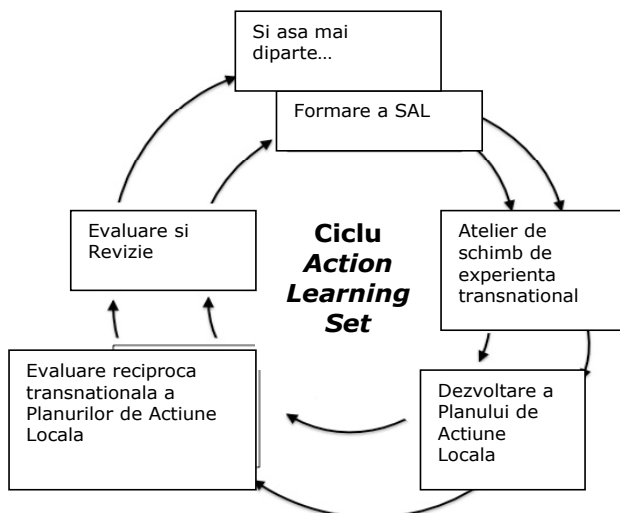


Fig 1. Componentele ciclului SAL

<sup>3</sup> Adaptare după Liz Goold și Dave Harding- Bond UK

<sup>4</sup> Raporturi detaliate ale fiecărui ciclu SAL pentru cele trei teme ale proiectului MILE sunt disponibile pe site-ul web [www.urbact.eu/mile](http://www.urbact.eu/mile)

## 1. FORMAREA SET DE ACTION LEARNING (SAL)

SAL este format dintr-un grup mic de 2 actori pe oraș și 1 actor din partea Autorităților de Management. Aceștia formează **echipa de bază** care se va ocupa de implementarea activităților ciclului SAL și de dezvoltarea planului local de acțiune. Pentru fiecare ciclu, se constituie un nou SAL incluzând profesioniștii care se ocupa de tema specifica a SAL.

1. Membrii SAL trebuie să poseze **cunoștințe solide** cu privire la tema specifică dezbătută
2. Membrii SAL trebuie să dețină **putere decizională**
3. Membrii SAL se schimbă în funcție de tema dezbătută în fiecare ciclu SAL și de aceea, trebuie să fie puși la curent la începutul fiecărui ciclu prin intermediul unui **pachet de inițiere** care să cuprindă informații referitoare la:
  - **scopurile și activitățile** proiectului
  - **nevoile identificate** în studiul de bază<sup>5</sup> referitoare la tema specifică dezbătută
  - **cadrul politicii** și dezbaterile asociate, instrumentele **financiare și juridice** la nivelul european referitoare la tema dezbătută în SAL
  - o descriere clară a **metodologiei de lucru** a ciclului

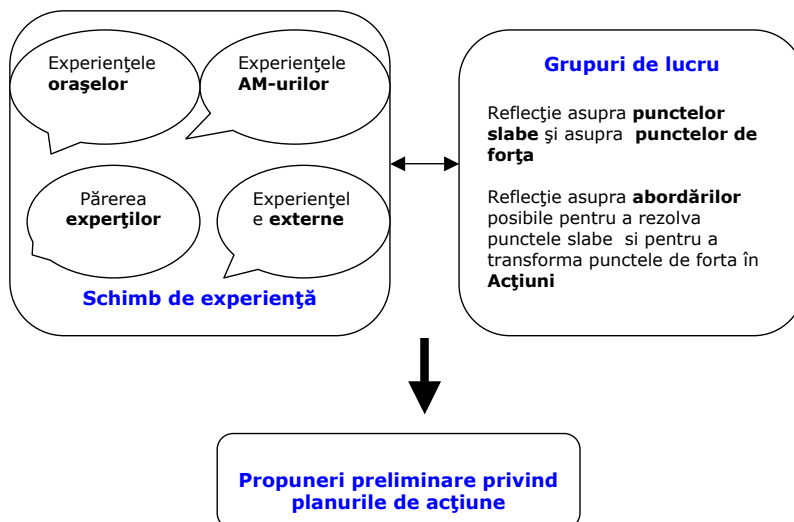
## 2. PLANIFICAREA ATELIERELOR DE LUCRU TRANȘNAȚIONALE PENTRU SCHIMBUL DE EXPERIENȚĂ

Atelierele transnaționale reprezintă locul în care orașele și Autoritățile de Management își împărtășesc experiențele dobândite și concluziile trase din analiza acestor experiențe și politici implementate la nivel local. Și experiențele din exteriorul rețelei pot fi utile. Acest schimb de experiență va pune bazele reflecției asupra punctelor slabe și a oportunităților identificate în fiecare oraș și asupra posibilelor abordări pentru a le rezolva. Rezultatul acestor reflecții este o propunere preliminară privind planul de acțiune.

---

<sup>5</sup> Studiul preliminar este realizat în faza pregătitoare a proiectelor URBACT II pentru a identifica problemele locale pe care orașele vor să le rezolve cu ajutorul proiectului

Fig. 2. Componentele atelierelor de lucru transnaționale pentru schimbul de experiență



Pentru succesul unui schimb de experiență transnațional:

1. Grupurile de lucru (GL) reprezintă punctul important al atelierului de lucru întrucât pun în practică schimbul de cunoștințe dobândite din experiențele orașelor și ale AM-urilor. Din acest motiv:
  - trebuie alocată GL-urilor o perioadă de timp suficientă (minim 3 ore)
  - conținutul GL-urilor trebuie planificat metodic pentru a obține rezultatele scontate
  - rolul moderatorilor din GL-uri este crucial: aceștia trebuie să aibă experiență în gestiunea dinamicilor de grup și să posede suficiente cunoștințe referitoare la temele dezbătute
  - este important ca experiențele orașelor și ale AM-urilor să fie prezentate structurat pentru a permite comparația prin intermediul unui șablon comun
2. În concluzie, este necesară alocarea unei perioade de timp suficiente pentru discuții și dezbateri în timpul atelierelor de lucru transnaționale în loc de simpla audiere a prezentărilor

### 3. DEZVOLTAREA PLANURILOR LOCALE DE ACȚIUNE

Pentru pregătirea planurilor locale de acțiune, trebuie urmați anumiți pași. Atelierul de lucru transnațional pentru schimbul de experiență adună idei preliminare pentru planurile de acțiune care trebuie formulate; acestea trebuie apoi discutate la nivel local în cadrul Grupurilor Locale de Sprijin (GLS)

formate din principalele parti interesate (stakeholder). Apoi, GSL-ul, cu ajutorul expertului proiectului, va elabora planul de acțiune. Planul de acțiune este apoi evaluat reciproc de parteneri în cadrul unui atelier de lucru transnațional final

*(a) Cum se pot mobiliza Grupurile Locale de Sprijin (GLS)?*

Una dintre problemele importante cu care se confruntă membrii Setului de Action Learning este reprezentată de lărgirea SAL pentru a include și principalele părți interesate și pentru a forma un Grup Local de Sprijin (GLS) care se va implica în elaborarea planului local de acțiune. Două probleme importante care trebuie dezbătute chiar de la început sunt i) modul în care pot fi mobilizați membrii GLS și ii) modul în care poate fi asigurată participarea lor eficientă – și nu doar simbolică – la acest proiect și, în special, la dezvoltarea planurilor locale de acțiune.

Un mod de a ieși din impas este acela de a capta interesul părților interesate relevante pentru a face parte din rețeaua transnațională prin evidențierea beneficiilor pe termen scurt și a celor pe termen lung pe care aceste părți și instituțiile lor le vor câștiga făcând parte din rețeaua URBACT.

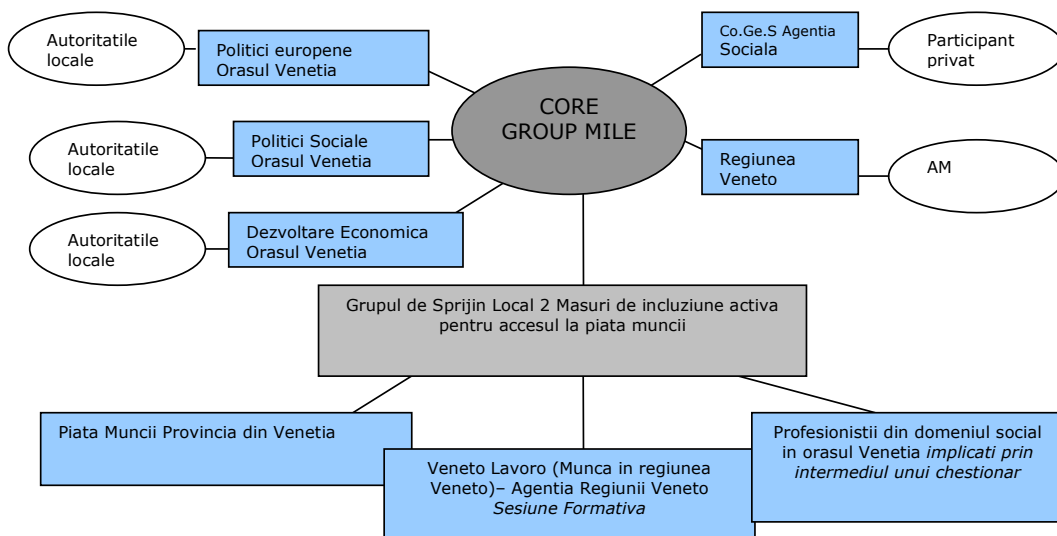
*Tabelul 2. Valoarea adăugată prin participarea la rețelele transnaționale URBACT II*

Beneficii pentru instituții	Beneficii pentru participanții individuali
<p>Strategice și pe termen lung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• participarea la rețele europene și realizarea de contacte cu alte state membre care vor deschide posibilități pentru colaborări viitoare</li> <li>• o mai bună conștientizare și înțelegere a evoluției principalelor politici europene</li> </ul> <p>Operaționale și pe termen scurt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• accesul la noi idei, împărtășirea și discutarea ideilor proprii într-un context mai larg</li> <li>• folosirea experienței și cunoștințelor internaționale pentru a testa și a îmbunătăți materialele și metodele existente și pentru a dezvolta produse noi</li> <li>• contacte cu noi parteneri, aliați politici și cu colaboratori tehnici</li> <li>• dobândirea unor deprinderi și competențe noi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• îmbunătățirea experienței personale, a vocabularului, a capacității de comunicare prin dezvoltarea unei perspective europene</li> <li>• extinderea surselor de informare și a contactelor</li> <li>• participarea la atelierele de lucru transnaționale moderate de către experți din toată Europa</li> </ul>

Pe lângă aceasta, implicarea diferitelor niveluri de conducere în Grupul Local de Sprijin va permite o coordonare mai eficientă a politicilor și resurselor și integrarea temelor proiectului în alte domenii specifice. Participarea eficientă a GLS-urilor poate avea loc când sunt create mecanismele decizionale și procesul participativ – altfel, echipa riscă să se transforme într-un auditoriu pasiv.

### În practică...

*Fig 3. Un exemplu de Grup Local de Sprijin care lucrează la tema incluziunii active în orașul Venetia: la GLS au participat mai multe niveluri guvernamentale (municipalitate, provincie, regiune) și mai multe departamente municipale (Politici europene, Politici sociale, Dezvoltare economică, Piata muncii) pentru o mai bună coordonare a politicilor.*



### *(b) Importanța sprijinului individualizat al expertului tematic în dezvoltarea planurilor de acțiune*

Experiența MILE a dovedit că un sprijin individualizat și o instruire adecvată contextului și nevoilor fiecărui GLS trebuie să fie furnizate de către un expert pentru a putea produce un plan de acțiune eficient.

Pentru ca sprijinul individualizat să fie eficient, expertul tematic trebuie:

- să cunoască contextele, nevoile și specificitățile locale, precum și procesele locale de lucru
- să-și direcționeze sprijinul asupra procesului practic de construire a unui

plan de acțiune: modul de formulare a obiectivelor, modul de formulare a activităților, modul de stabilire a indicatorilor și așa mai departe. Cu alte cuvinte: cum se redacteaza o propunere de proiect bună, urmărind pașii ciclului de dezvoltare a proiectului

- să creeze un dosar individual pentru fiecare GLS care să conțină o selecție de studii de caz, articole, metodologii și tehnici care să fie relevante pentru ideea planului de acțiune. Aceste resurse trebuie însoțite de o explicație clară din partea expertului în legătură cu caracterul adecvat și cu transferabilitatea potențială către ideea planului de acțiune al GLS și a contextului local

În plus:

- folosirea unui șablon comun pentru prezentarea planului de acțiune finală a contribuit la menținerea accentului pe elementele esențiale pentru un bun plan de acțiune. (Tabelul 3)
- folosirea matricei de analiză a cadrului logic s-a dovedit a fi un instrument bun pentru planificarea propunerilor de planuri de acțiune

(c) Elementele unui plan de acțiune eficient

Tabelul 3. Structura unui plan de acțiune eficient trebuie să conțină următoarele elemente

### **1. Titlul planului de acțiune**

### **2. Analiza problemei**

- Analiza situației existente în raport cu tema planului de acțiune
- Analiza problemei prezentate în planul de acțiune

### **3. Scopul general al planului de acțiune**

### **4. Obiectivele specifice**

### **5. Grupul(grupurile) țintă principal(e)**

### **6. Activitățile care vor fi realizate**

### **7. Metodologia**

- Abordarea și metodologia folosite în planul de acțiune
- Este metodologia proiectului adecvată pentru atingerea obiectivelor?

### **8. Complementaritatea cu alte intervenții:**

- Cum este conectat planul de acțiune la serviciile deja existente în orașul



dumneavoastră?

- Cum este conectat planul de acțiune la Programele Operaționale din subordinea ESF sau ERDF?

### 9. Valoarea adăugată

- Care este valoarea adăugată a intervenției propuse?

### 10. Oportunități egale

- Cum contribuie planul de acțiune la promovarea egalității între bărbați și femei în cadrul grupului (grupurilor) țintă?

### 11. Caracterul inovator

- Cât de mult este fundamentată propunerea pe o bună practică acumulată din altă parte (buna practică din interiorul sau exteriorul parteneriatului)?

### 12. Resursele financiare și nefinanciare necesare

- C finanțare necesită propunerea dumneavoastră?
- Se poate baza pe serviciile sau proiectele existente deja?
- Este eligibilă pentru finanțare ESF și/sau ERDF?
- Ar putea fi eligibilă și pentru altă finanțare locală, regională sau europeană?

### 13. Timpul necesar implementării

*Ce tipuri de acțiuni pot fi considerate ca planuri de acțiune?*

Exemplele din proiectul MILE conțin:

- dezvoltarea **mecanismelor pentru parteneriate** între mai multe departamente din oraș pentru o coordonare mai bună a politicilor, pentru evitarea duplicării și pentru promovarea strategiilor integrate
- dezvoltarea proiectelor pilot noi sau multiplicarea și diseminarea **proiectelor pilot** care au avut succes în trecut
- personalizarea **serviciilor generale** existente în funcție de nevoile imigranților și dezvoltarea strategiilor de includere
- crearea de **noi servicii**, precum un birou de sprijin pentru întreprinderile private
- folosirea planului local de acțiune pentru a implementa un program deja existent în oraș

#### *(d) Evaluarea reciprocă a Planurilor Locale de Acțiune*

*Action Learning* nu înseamnă doar redactarea planurilor de acțiune la nivel local. Este foarte important ca acestea să fie evaluate de partenerii transnaționali. Scopul este acela ca schimbul să aibă loc și în această fază a proiectului pentru ca partenerii să poată beneficia atât de experiența colegilor cât și de întrebările și comentariile din partea acestora care evidențiază anumite puncte slabe ale planului de acțiune. În timpul acestei faze se crează și sinergiile, care vor da naștere la activități bilaterale transnaționale între parteneri, ce se vor întinde peste durata proiectului.

Ce a funcționat bine în MILE în ceea ce privește evaluarea reciprocă a planurilor locale de acțiune:

- atelierele de lucru transnaționale specifice au fost planificate pentru prezentarea și evaluarea reciprocă a planurilor de acțiune
- înainte ca atelierele de lucru să aibă loc, participanții au primit rezumate ale planurilor locale de acțiune
- în timpul atelierelor de lucru, planurile locale de acțiune au fost grupate în funcție de tema prezentată în planul de acțiune sau de grupul țintă sau de tipul acțiunii etc. pentru a respecta criteriul complementarității și a permite eventuale comparații.
- planurile de acțiune au fost evaluate în grupuri: fiecare partener și-a prezentat planul local de acțiune, restul grupului i-a evaluat planul prezentându-și punctele de vedere sub forma întrebărilor și comentariilor adresate prezentatorului. Prezentatorul și-a notat ideile și comentariile primite de la parteneri pentru a realiza schimbări și a finaliza planul local de acțiune
- rolul mediatorilor acestor grupuri este crucial. Este responsabilitatea acestora de a stimula dezbaterile, de a-i ajuta pe participanți să formuleze întrebări și comentarii și de a asigura contribuția activă a tuturor participanților
- schimbul nu este limitat doar la grupuri, sunt invitați și parteneri din alte grupuri pentru a pune întrebări și a oferi comentarii
- este important ca atelierul de lucru pentru evaluarea reciprocă să fie structurat astfel încât interacțiunea și împărtășirea experiențelor între parteneri să aibă rolul principal

## IV. Evaluarea și revizuirea procesului

Un element esențial al Ciclului Action Learning folosit în proiectul MILE este reprezentat de evaluarea continuă a procesului. Evaluarea înseamnă punerea nevoilor membrilor rețelei MILE pe primul plan și adaptarea continuă a implementării proiectului în conformitate cu aceste nevoi astfel încât să aibă loc un real proces de schimb și instruire și să fie create planuri de acțiune calitative. În practică, la finalul fiecărui ciclu SAL, componentele ciclului sunt evaluate (*Fig.1*). Rezultatele evaluării sunt folosite apoi pentru a readapta următorul ciclu SAL și așa mai departe.

### 1. DE CE ESTE NEVOIE DE EVALUARE?

Successul proiectului MILE depinde în mare măsura de evaluare. Scopul acesteia este de:

- a identifica **obstacolele** și **constrângerile** apărute în implementarea proiectului și posibilele soluții
- a **participa**: implicarea tuturor părților interesate, a orașelor și a Autorităților de Management pentru a crește motivația de a participa la planificarea și implementarea următoarelor activități
- a centra planificarea și implementarea proiectului pe **nevoile orașelor și ale AM-urilor**
- a-i face pe participanți **să dezbată între ei** dificultățile întâmpinate în ceea ce privește implementarea la nivel local și să facă schimb de soluții
- a **readapta** metodele și procedurile
- a produce planuri de acțiune și programe de schimb **calitative**

### 2. CE TREBUIE EVALUAT?

Evaluarea presupune determinarea componentelor principale ale proiectelor UR-BACT II:

- programul de schimb de experiență transnațional
- mobilizarea autorităților de management și a principalilor stakeholder în definirea planurilor de acțiune
- metodologia de lucru și sprijinul oferit de către expert pentru dezvoltarea planurilor de acțiune

### Implicarea părților interesate (stakeholder) în dezvoltarea planurilor de acțiune

- *Formarea SAL*: obstacolele și constrângerile întâmpinate în cadrul proce

selor de recrutare și de menținere a unei implicări active a membrilor SAL în proiect și modul în care acestea pot fi rezolvate

- *Participarea Autorităților de Management:* obstacolele și constrângerile pe care le întâmpină orașele pentru a implica AM-urile în mod activ în proiect și modul în care se poate întâri participarea AM-urilor
- *Constituirea Grupului Local de Sprijin:* obstacolele și constrângerile întâmpinate în procesul de implicare activă a părților interesate la nivel local în elaborarea planurilor de acțiune și modul în care acestea pot fi rezolvate

### **Programul de schimb de experiență transnațional și atelierul de lucru pentru prezentări realizate de către parteneri pentru a evalua nivelul efectiv al instruirii și al schimbului de experiență**

- relevanța studiilor de caz selectate pentru prezentarea experiențelor locale ale orașelor și ale AM-urilor
- relevanța studiilor de caz externe pentru prioritățile orașelor și ale AM-urilor
- relevanța opiniei expertului cu privire la temă
- performanța Grupurilor de Lucru (*a se vedea Fig.2. de mai sus*)
- metodele folosite pentru evaluarea reciprocă a planurilor locale de acțiune

### **Instruirea și sprijinul oferit de către expert pentru dezvoltarea planului de acțiune**

Este important de evaluat dacă și cât de mult sunt îndeplinite așteptările Grupurilor Locale de Sprijin privind sprijinul oferit de către expertul proiectului. Obiectivul este acela de a îmbunătăți continuu acest sprijin și de a înțelege nevoile specifice ale GLS până la producerea unor planuri de acțiune calitative. Evaluarea MILE a constat în observarea:

- utilității resurselor individuale și a dosarelor oferite de către expert GLS-urilor
- utilității sfaturilor expertului oferite GLS-urilor
- comunicării dintre GLS-uri și expert
- eficacității mijloacelor folosite pentru a oferi consiliere și sprijin: teleconferințe, telefoane, e-mailuri, site-uri web etc

### **3. CUM SE DESFĂȘOARĂ EVALUAREA?**

Sesiunile de evaluare s-au desfășurat la finalul fiecărui ciclu al Setului de Action Learning, după atelierul de lucru de prezentare a partenerilor.

## Participanții

Evaluarea a fost planificată pentru a implica orașele și autoritățile de management – membrii SAL și GLS-ului lărgit – care au luat parte la activitățile întregului ciclu SAL și în special la elaborarea planurilor locale de acțiune.

## Tehnicile

Combinarea între chestionare structurate și focus grupuri s-a dovedit un bun instrument pentru exercițiul de evaluare. Ambele se concentrau pe componentele proiectului descris mai sus.

- **chestionarul structurat** a ajutat la reflecția individuală și la colectarea de informații scrise detaliate. Participanților li s-a cerut la începutul sesiunii de evaluare să răspundă la chestionar timp de 20 de minute
- **focus grupurile** au ajutat la generarea discuțiilor și a dezbaterilor între participanți și au adus în centrul atenției o varietate de probleme care nu fuseseră luate în calcul în programul focus grupului. În această sesiune se discută obstacolele, dar se sugerează și rezolvări ale acestora. Un mediator profesionist reprezintă cheia pentru succesul evaluării. Sesiunile durează o oră și jumătate pentru un grup format din 10 până la 15 participanți

Pe lângă chestionar și focus grupuri, feedbackurile și discuțiile informale pe tot parcursul proiectului au reprezentat, de asemenea, un mijloc important de evaluare.

## V. Opțiuni pentru integrarea planurilor de acțiune în fondurile structurale și în politica publică locală

Cunoștințele dobândite prin intermediul activităților din cadrul schimburilor de experiență transnaționale și materializarea acestora în producerea și implementarea planurilor de acțiune reprezintă mijloacele prin care buna practică este transferată către programele operaționale ale fondurilor structurale și integrată în politica publică relevantă.

Experiența proiectului MILE a demonstrat faptul că a aplica pentru finanțarea ESF și ERDF nu reprezintă singurul mod posibil pentru implementarea planurilor de acțiune. Acestea mai pot fi implementate și prin folosirea resurselor locale financiare și nefinanciare, de exemplu prin integrarea planului de acțiune în serviciile tradiționale deja operative în oraș sau în proiectele aprobate și finanțate prin fondurile structurale. În plus, pe lângă Planurile Locale de Acțiune singulare, ideile privind buna practică obținute în cursul proiectului pot fi transpuse direct în formularea politicilor.

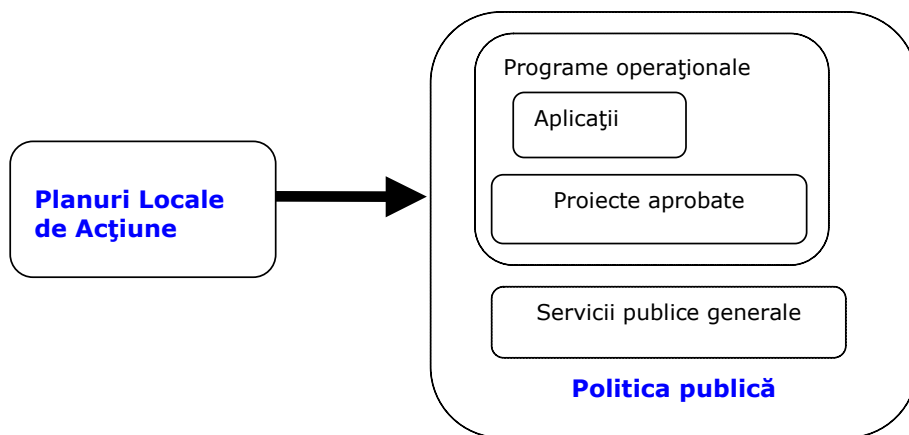


Fig.4. Opțiuni pentru integrarea PLA în politica publică

### În practică ...

- planul de acțiune al orașului Vantaa (Finlanda), privind incluziunea activă pe piața muncii, a constat din integrarea activităților din planul de acțiune într-un **proiect cu finanțare ESF deja existent, proiectul TARMO**. Planul de acțiune și-a propus să se asigure de faptul că nevoile imigranților au fost rezolvate prin proiectul TARMO. Proiectul este o măsură locală pentru rezolvarea șomajului în Vantaa, care include sfaturi privind găsirea unui loc de muncă, plasamente profesionale, subvenții și parcursuri de inserare profesională.

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



- un plan de acțiune realizat de orașul Sevilla (Spania) privind tema dezvoltării și sprijinului întreprinderilor a constat în **personalizarea unui serviciu municipal de sprijin al afacerilor**, *Sevilla Emprendedora*, cu scopul de a-i ajuta pe antreprenorii imigranți potențiali și de a oferi sprijin eficient afacerii lor, luând în calcul nevoile lor specifice. Pentru a realiza acest lucru, serviciul municipal și-a readaptat abordarea comunicatională și instrumentele tradiționale de comunicare și s-a ocupat de formarea propriilor consilieri de afaceri. Implementarea planului de acțiune pentru a personaliza serviciul general nu a necesitat fonduri considerabile. Municipality a folosit fonduri locale și, parțial, fonduri de la un proiect cu finanțare ESF (REDES), care era deja în curs de implementare [http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP\\_Sevilla.pdf](http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP_Sevilla.pdf)
- planul de acțiune al orașului Vantaa privind dezvoltarea și sprijinul întreprinderilor a reușit să **influențeze direct formularea politicii de integrare a imigranților** prin introducerea unei noi prevederi importante privind deschiderea ofertelor publice pentru întreprinderile imigranților în recentul aprobat *Program Municipal pentru Integrare din Vantaa 2009-2013*

Este important să planificați **sprijinul politic** al Planului Local de Acțiune la începutul elaborării sale. Acest lucru va garanta un impact semnificativ al PLA. Orașele trebuie să ceară reprezentanților politici validarea oficială a PLA și includerea acestuia, sau doar a unei parti, în documentele oficiale de planificare a orașului. Acțiunile care pot duce la obținerea acestui sprijin politic includ organizarea întâlnirilor cu primarul sau cu viceprimarii pentru prezentarea PLA și organizarea de conferințe de presă pentru informarea opiniei publice

## VI. Concluzii

Cele 24 de planuri locale de acțiune realizate în cadrul proiectului MILE au creat un impact la nivel local în ceea ce privește:

- **Regândirea furnizării de servicii** către imigranți și minoritățile etnice și realizarea schimbărilor organizaționale necesare pentru a adapta aceste servicii
- **Întărirea capacităților administrative ale** orașelor privind gestionarea fenomenului migrației și integrării și transferarea cunoștințelor dobândite prin proiectul MILE către politicile, programele și actorii locali
- **Adaptarea** planurilor locale de acțiune la politicile existente pentru a per mite integrarea acestora în serviciile tradiționale
- Marirea **conștientizării privind accesul** orașelor la programele operaționale ale fondurilor structurale europene
- Securizarea finanțării prin Programele Operaționale ale Fondurilor Structurale cu scopul de a garanta **implementarea** planurilor locale de acțiune, astfel încât să influențeze **politica de migrare și de integrare**

Cel mai important lucru este faptul că procesul a contribuit la crearea de parteneriate de durată, la **nivel vertical**, între diferite niveluri de conducere, precum și la **nivel orizontal**, prin înfrățirea unor administrații și municipalități, întărindu-se astfel **procesul de governance**.

Totuși, cel mai mare impact ar fi fost realizat dacă ar fi fost create parteneriate între Autoritățile de Management din țările partenere. Proiectele URBACT II pot reprezenta o oportunitate importantă pentru întărirea capacității instituționale a Autorităților de Management, garantind folosirea Fondurilor Structurale pentru dezvoltarea durabilă, și nu doar pentru a finanța proiecte singulare care se vor termina odată cu terminarea finanțării.

Acest lucru poate fi realizat prin consolidarea parteneriatelor între AM prin transferul bunelor practici și al instrumentelor între regiuni. Proiectul MILE s-a concentrat pe cooperarea la nivel vertical între municipalitate și Autoritățile de Management, dar experiența a demonstrat că o colaborare la nivel orizontal între AM ar putea reprezenta o valoare adăugată și pentru municipalități și pentru AM-uri, ca și pentru întregul program URBACT II și inițiativa fast track. Este important ca viitoarele proiecte URBACT II să prevadă activități specifice de schimb de experiență și de cunoștințe pentru Autoritățile de Management participante, cu scopul consolidării capacităților instituționale în evaluarea folosirii fondurilor structurale.