



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



Ανάπτυξη Τοπικών Σχεδίων Δράσης για Λειτουργικά Προγράμματα των Διαρθρωτικών Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Εγχειρίδιο

Για τις Πόλεις και τις Διαχειριστικές Αρχές που συμμετέχουν στα Προγράμματα URBACT II

Ανάπτυξη Τοπικών Σχεδίων Δράσης για
Λειτουργικά Προγράμματα των Διαρθρωτικών
Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Εγχειρίδιο

Για τις Πόλεις και τις Διαχειριστικές Αρχές
που συμμετέχουν στα Προγράμματα URBACT II

Αυτό το εγχειρίδιο γράφτηκε από την Yamina Guidoum για λογαριασμό της Πόλης της Βενετίας στα πλαίσια του προγράμματος MILE που χρηματοδοτείται από το URBACT.

June 2009

Μπορείτε να το λάβετε από την ιστοσελίδα:
www.urbact.eu/mile



Περιεχόμενα

Πρόλογος	1
I. Εισαγωγή	2
1. Με τι ασχολείται αυτό το εγχειρίδιο;	2
2. Τι θα βρει ο αναγνώστης σε αυτό;	3
3. Σε ποιόν απευθύνεται;	3
II. Εδραίωση της partnership μεταξύ Διαχειριστικής Αρχής και πόλης	5
III. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης βασισμένα στις στις καλές πρακτικές	7
1. Δημιουργία του <i>Action Learning Set</i>	8
2. Σχεδιασμός των <i>Workshop</i> διακρατικών ανταλλαγών	8
3. Ανάπτυξη Τοπικών Σχεδίων Δράσης	10
IV. Αξιολόγηση και αναθεώρηση της διαδικασίας	16
1. Γιατί να γίνει μια αξιολόγηση;	16
2. Τι πρέπει να αξιολογηθεί;	16
3. Πως θα αξιολογηθεί;	17
V. Ενσωμάτωση των σχεδίων δράσης στα διαρθρωτικά ταμεία και στην δημόσια τοπική πολιτική: πιθανές επιλογές	19
VI. Συμπεράσματα	21



Πρόλογος

Το MILE υπήρξε μια πολύ θετική εμπειρία για τις πόλεις και τις διαχειριστικές αρχές που συμμετείχαν. Με την σύνταξη ενός σύντομου μεθοδολογικού οδηγού για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων *Urbact* ελπίζουμε ότι άλλοι θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα μαθήματα που μάθαμε από αυτό το πιλοτικό πρόγραμμα.

Το νόημα του πιλοτικού προγράμματος βρίσκεται στον πειραματισμό νέων δρόμων, στην διόρθωση της κατεύθυνσης, εάν αποδειχτεί λανθασμένη, και στην μετέπειτα μεταφορά της εμπειρίας που συλλέχθηκε, σε αυτούς που θέλουν να διατρέξουν την ίδια διαδρομή, υπογραμμίζοντας τις επιτυχίες και εξηγώντας τα σφάλματα που ενδεχομένως έγιναν.

Αυτό αντιστοιχεί και στην απαίτηση της “κεφαλαιοποίησης”, από μέρους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που ευχαριστούμε, μαζί με τον Γραμματέα *Urbact*, που έδωσαν την δυνατότητα στην πόλη της Βενετίας και στις άλλες πόλεις *partners* να ζήσουν αυτή την εμπειρία του πιλοτικού προγράμματος.

Για την πόλη μου το πρόγραμμα MILE υπήρξε μια σημαντική επένδυση όσον αφορά στους ανθρώπινους πόρους στους οποίους αντιστοιχούν ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Άρχισαν όντως διαδικασίες σχεδιασμού σημαντικών ενεργειών και επεμβάσεων όσον αφορά την συμμετοχή των *stakeholders* και στον συντονισμό με τα διάφορα αρμοδια επίπεδα διακυβέρνησης (ιδιαίτερα Περιφέρεια και Επαρχεία). Αυτή η εργασία δεν θα τελειώσει με ένα πρόγραμμα, μα θα συνεχιστεί στο σύντομο μέλλον με τον στόχο να υλοποιηθούν μερικές ενέργειες που προβλέπονται στα σχέδια τοπικών δράσης που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του MILE .

Επίσης, μέσα στον Δήμο της Βενετίας το σχέδιο ήταν ένα κίνητρο για να αρχίσει να αναπτύσσεται και να ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ των διάφορων κατευθύνσεων που εργάζονται για την ένταξη των μεταναστών, και ιδιαίτερα μεταξύ της Διεύθυνσης Κοινωνικών Υπηρεσιών – Υπηρεσία Μετανάστευσης, της Διεύθυνσης Παραγωγικών Δραστηριοτήτων και Διεύθυνσης Εκπαιδευτικών Πολιτικών, που συντονίζονται από τη Διεύθυνση Ευρωπαϊκής Πολιτικής.

Η επιτυχία του προγράμματος MILE κατέστη δυνατή χάρη στη συμβολή και τη δέσμευση όλων των εταίρων και την ικανότητα των εμπειρογνομώνων, οι οποίοι μας υποστήριξαν όσον αφορά στο περιεχόμενο και στη μεθοδολογία. Ευχαριστούμε και τους δύο και ευχόμαστε σύντομα να μπορέσουμε να επαναλάβουμε κοινές εργασιακές εμπειρίες.

Πιστεύω πολύ στην προστιθέμενη αξία της που η συνεργασία σε ευρωπαϊκό επίπεδο δίνει στις πόλεις, και κατά συνέπεια στους ευρωπαίους πολίτες, και ελπίζω ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επιθυμεί να συνεχίσει να επενδύει σε αυτή την κατεύθυνση.

Luana Zanella,
Αναπληρωτής Δήμαρχος για τις Ευρωπαϊκές και Διεθνείς Σχέσεις του Δήμου της Βενετίας

I. Εισαγωγή

1. ΜΕ ΤΙ ΑΣΧΟΛΕΪΤΑΙ ΑΥΤΟ ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ;

Πώς σχεδιάζεται ένα καλό πρόγραμμα διακρατικής ανταλλαγής; Πώς αναπτύσσονται ποιοτικά σχέδια δράσης; Πώς εξασφαλίζεται η υλοποίηση των σχεδίων δράσης και πώς μεγιστοποιείται η επίδρασή τους σε τοπικό επίπεδο; Και ποιος είναι ο ρόλος των διαχειριστικών αρχών σε όλα αυτά; Αυτά είναι τα κύρια ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι πόλεις και οι Διαχειριστικές Αρχές (ΔΑ) των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών Ταμείων που συμμετέχουν στα Ευρωπαϊκά προγράμματα *URBACT II*.

Το εγχειρίδιο αυτό αποσκοπεί στο να μοιραστεί τις πρακτικές και τις προσεγγίσεις που προέρχονται από την πιλοτική εμπειρία του Δικτύου *Fast Track Managing Migration and Integration at Local level- Cities and Regions (MILE)* και στις προσπάθειες που γίνονται για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων. Δεν προτίθεται να προωθήσει ένα μοντέλο προς μίμηση, αλλά να γίνει ένα εργαλείο μάθησης και προβληματισμού κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος *URBACT II*, ιδίως στο θεματικό τομέα της κοινωνικής Ένταξης.

Το MILE είναι ένα δίκτυο *Fast Track* του θεματικού πόλου *URBACT "Κοινωνική ένταξη και η Διακυβέρνηση"*. Ο στόχος του προγράμματος MILE είναι η παραγωγή τοπικών σχεδίων δράσης για τη διαχείριση της μετανάστευσης και της ενσωμάτωσης, στα θέματα των:

- Προώθηση και ανάπτυξη επιχειρήσεων
- Ενεργής ένταξη για την πρόσβαση στην αγορά εργασίας
- Πρόσβαση στις υπηρεσίες εκπαίδευσης, υγείας και στέγασης και στον διαπολιτιστικό διάλογο

Το δίκτυο '*Fast Track*' λειτουργεί ως 'λωρίδα ταχείας κυκλοφορίας' που στοχεύει να φέρει σε μια πιο γρήγορη ενσωμάτωση τις καλύτερες πρακτικές που προτάθηκαν διασυνδέοντας τα σχέδια δράσεις που έχουν παραχθεί με την διαθέσιμη χρηματοδότηση στα Λειτουργικά Προγράμματα των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών Ταμείων.

Διάφορα στοιχεία συνέβαλαν στην εξασφάλιση της αποτελεσματικής ολοκλήρωσης του προγράμματος MILE:

- Η χρήση μιας **προσέγγισης διαδικασιών** και όχι μοντέλων
- Η συνεχής Αξιολόγηση της διαδικασίας για να ευνοηθεί η εκμάθηση και η ταχεία λήψη "προσαρμοστικών ενεργειών"¹

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



- Η ενεργή **συμμετοχή των ΔΑ και των Τοπικών Ομάδων Υποστήριξης**² σε όλα τα στάδια του προγράμματος
- Η **εξατομικευμένη** υποστήριξη εμπειρογνώμων για τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα

2. ΤΙ ΘΑ ΒΡΕΙ Ο ΑΝΑΓΝΩΣΤΗΣ ΣΕ ΑΥΤΟ;

Το εγχειρίδιο παρουσιάζει όλες τις γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά την δημιουργία του προγράμματος MILE, με πρακτικά παραδείγματα και επιλογές που αφορούν:

- Την Εδραίωση της partnership μεταξύ της Πόλης και των Διαχειριστικών αρχών
- Την Ανάπτυξη των σχεδίων δράσης βασισμένα στις καλές πρακτικές
- Την Αξιολόγηση της λειτουργικής διαδικασίας
- Την Εφαρμογή των σχεδίων δράσης
- Την Ένταξη των σχεδίων δράσης σε διαρθρωτικά ταμεία και την τοπική δημόσια πολιτική

3. ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΠΕΥΘ'ΥΝΕΤΑΙ;

Το εγχειρίδιο απευθύνεται κυρίως στις πόλεις και τις περιφέρειες που ασχολούνται με το πρόγραμμα *URBACT II*, στα μέλη του προγράμματος MILE που θα το χρησιμοποιήσουν για την περαιτέρω αξιοποίηση των επιτευγμάτων του προγράμματος, καθώς και στους επαγγελματίες και φορείς χάραξης πολιτικής, που ενδιαφέρονται για τη διαχείριση της μετανάστευσης και της ενσωμάτωσης.

Το Δίκτυο MILE

Το ΔΙΚΤΥΟ MILE άρχισε τον Απρίλιο 2007, έληξε τον Ιούνιο 2009 και αποτελείται από τους ακόλουθους *partners*:

1. Πόλη της Βενετίας *and Veneto Region* _____ Ιταλία
2. Περιοχή του *Charlois (Rotterdam) and City of Rotterdam* _ Κάτω Χώρες
3. Πόλη της Vantaa *and Employment and Economic Development Centre for Uusimaa* _____ Φιλανδία
4. Πόλη του Τορίνο *and Piedmont Region* _____ Ιταλία
5. λη της *Timisoara and Ministry of Development, Public Works and Housing* _____ Ρωμανία
6. Πόλη της Κομοτηνής *and Region of eastern Macedonia & Trace* _____ Ελλάδα

² Οι Τοπικές Ομάδες Υποστήριξης είναι οι κύριοι τοπικοί stakeholder που συμμετέχουν στις θεματικές ανταλλαγές ήδη ενεργοποιημένες στο εσωτερικό του δικτύου και από τα μελλοντικά σχέδια δράσης των πόλεων.



7. Πόλη της Σεβίλλης *and Dirección General de Fomento del Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía* _____ Ισπανία
8. Πόλη της Amadora *and Tagus Valley Regional Coordination Commission as Operational Program Regional Funds Managing Authority* _____ Πορτογαλία
9. Δήμος της Νέας Αλικαρνασσοῦ *and Region of Crete* — Ελλάδα

II. Εδραίωση της partnership μεταξύ Διαχειριστικής Αρχής και πόλης

Η συμμετοχή στο πρόγραμμα *URBACT II*, απαιτεί την συνεργασία των Αρχών Διαχείρισης (ΑΔ) των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών Ταμείων με τις πόλεις έτσι ώστε να ενσωματωθούν οι καλές πρακτικές των Λειτουργικών Προγραμμάτων. Γι' αυτό το λόγο, είναι σημαντικό να καθοριστούν σαφώς οι μηχανισμοί συνεργασίας από την αρχή. Ενώ ο ρόλος των πόλεων είναι η παραγωγή σχεδίων δράσης για την αντιμετώπιση των αναγκών που εντοπίστηκαν σχετικά με το θέμα του προγράμματος, η συμβολή των ΔΑ στα σχέδια δράσης είναι λιγότερο σαφής. Ο καθορισμός του ρόλου των ΔΑ είναι πολύ σημαντικός, όχι μόνο για την χρηματοδότηση των σχεδίων δράσης μα και για την φόρμα που θα πάρει το πρόγραμμα.

Για να εξασφαλιστεί μια επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ των πόλεων και των ΔΑ, είναι αναγκαίο να καθοριστούν μερικές συνθήκες, όπως:

- ο εντοπισμός και η κατανόηση των **προσδοκιών** των ΔΑ από το πρόγραμμα και από την πόλη και αντίστροφα, καθώς και η προσαρμογή της εφαρμογής των σχεδίων για την αντιμετώπιση αυτών των προσδοκιών
- η διασφάλιση ότι τα **θέματα που εξετάζονται** στο πλαίσιο του σχεδίου είναι σχετικά με τις προτεραιότητες των ΔΑ, καθώς και ότι τα ΔΑ έχουν τις ικανότητες τις οποίες έχει ανάγκη το πρόγραμμα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να παράσχει τις πόλεις την απαραίτητη στήριξη
- την διασφάλιση ότι οι εκπρόσωποι των ΔΑ και οι πόλεις που συμμετέχουν στο πρόγραμμα έχουν την **εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις** και να επιφέρουν αλλαγές
- τη διασφάλιση ότι οι **ΔΑ συμμετέχουν ενεργά** στις δραστηριότητες του προγράμματος και σε τοπικό και σε διακρατικό επίπεδο

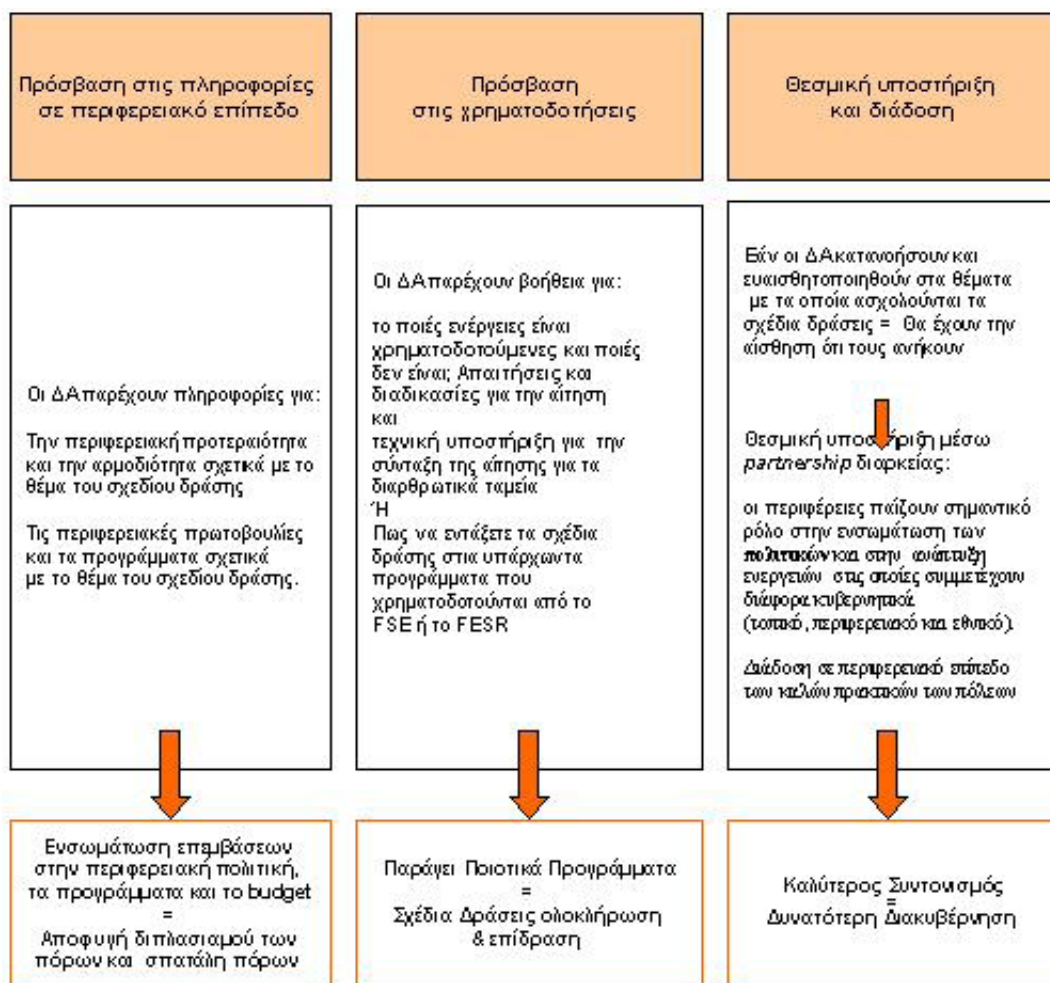
Ο ρόλος των Διαχειριστικών Αρχών που συμμετέχουν στο δίκτυο MILE συμπεριλαμβάνει:

- την παροχή πληροφοριών στις πόλεις σχετικά με τις περιφερειακές προτεραιότητες, τα προγράμματα και τις πρωτοβουλίες, σε σχέση με το θέμα του σχεδίου δράσης. Οι πληροφορίες αυτές επιτρέπουν στα τοπικά σχέδια δράσης να ενταχθούν στην περιφερειακή πολιτική, στα προγράμματα και στην διαδικασίας λήψης αποφάσεων για τον προϋπολογισμό. Το αποτέλεσμα είναι να αποφευχθεί η δημιουργία διπλών πόρων, η σπατάλη πόρων και η βελτίωση της διακυβέρνησης
- την Παροχή επαρκούς καθοδήγησης στις πόλεις σχετικά με τις πηγές χρηματοδότησης που υπάρχουν στα λειτουργικά προγράμματα, καθώς και με την τεχνική υποστήριξη για την ανάπτυξη εφαρμογών του σχεδίου

- την Συμμετοχή σε όλα τα στάδια ανάπτυξη του σχεδίου δράσης (στις Συνεδριάσεις της Διευθύνουσα Ομάδας, στα Διακρατικά Εργαστήρια, στην αξιολόγηση των ανταλλαγών από ομότιμους, στην σύνταξη των τοπικών σχεδίων δράσης, κλπ.). Η αυξημένη ευαισθητοποίηση των Διαχειριστικών Αρχών στα θέματα που εξετάζονται από τα σχέδια δράσης και το αίσθημα κτήσης των εν λόγω σχεδίων. Οι ΔΑ θα παρέχουν στις πόλεις ουσιαστική υποστήριξη και θα συμβάλουν στην διάδοση επιτευγμάτων των πόλεων σε άλλα μέρη

Στην πράξη...

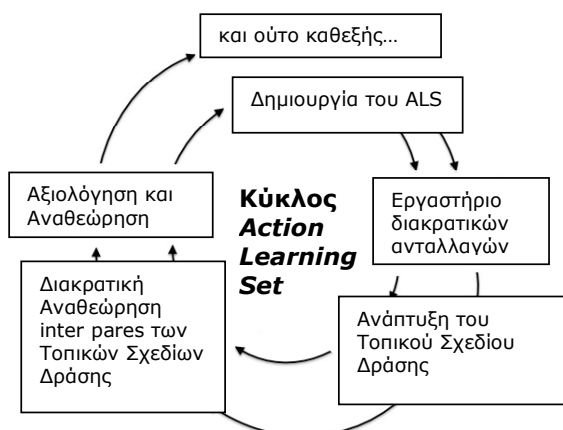
Πίνακας 1. Παραδείγματα Ρόλων των αρχών διαχείρισης του δικτύου MILE και επιτεύγματα:



III. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης βασισμένα στις καλές πρακτικές

Η μεθοδολογία Action Learning που χρησιμοποιήθηκε στο πρόγραμμα MILE αποδείχτηκε ιδιαίτερα επιτυχής για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων, εκεί όπου δεν υπάρχει σαφής «σωστή» λύση, όπως στην περίπτωση της διαχείρισης της μετανάστευσης και της ένταξης, και όπου μπορεί να υπάρχουν μια σειρά από εναλλακτικές λύσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Το *Action Learning* βασίζεται στη χρήση ερωτήσεων: τα μέλη με τη σειρά “παρουσιάζουν” το τρέχον πρόβλημα σχετικό με την πρακτική. Μόλις ο παρουσιαστής εκθέσει το πρόβλημα η υπόλοιπη ομάδα θα βοηθήσει στην διεργασία αυτού του προβλήματος μέσω των ερωτήσεων τους προς τον παρουσιαστή. Οι ερωτήσεις βοηθούν να διευκρινιστεί και να εκβαθυνθεί η κατανόηση του προβλήματος· βοηθούν επίσης στην αμφισβήτηση των αρχικών θέσεων και των προοπτικών που έθεσε ο παρουσιαστής και παρέχει μια βάση για την εκ νέου διαμόρφωση του³.

Για καθένα από τα τρία επιμέρους θέματα του προγράμματος MILE (*επιχειρηματική ανάπτυξη, ενεργό ένταξη και πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες*), δημιουργείται ένα νέο *Action Learning Set* (ALS) με τελικό αποτέλεσμα την παραγωγή τοπικών σχεδίων δράσης. Το ALS ακολουθεί έναν κύκλο ανταλλαγών διακρατικών εργαστηρίων και, στη συνέχεια, την ανάπτυξη σχεδίων δράσης σε τοπικό επίπεδο, ακολουθούμενη από μια διακρατική αξιολόγηση από ομότιμους των τοπικών σχεδίων δράσης. Στο τέλος κάθε κύκλου, λαμβάνει χώρα μια αξιολόγηση της διαδικασίας και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση και την περαιτέρω προσαρμογή του επόμενου κύκλου ALS⁴.



Εικ 1. Φάσεις του κύκλου AL

3 Προσαρμόστηκε από το Liz Goold and Dave Harding- Bond UK

4 Οι λεπτομερείς αναφορές κάθε κύκλου ALS για τα τρία θέματα του προγράμματος MILE είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα www.urbact.eu/mile

1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ALS

Κάθε ALS αποτελείται από μια μικρή ομάδα 2 παραγόντων ανά πόλη και 1 παράγοντα από τις Διαχειριστικές Αρχές. Αποτελούν την **ομάδα πυρήνα** η οποία θα είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων του κύκλου ALS και την ανάπτυξη του τοπικού σχεδίου δράσης. Σε κάθε κύκλο σχηματίζεται ένα νέο ALS, που συμπεριλαμβάνει νέα μέλη, επαγγελματίες που ασχολούνται με το συγκεκριμένο θέμα που θα αντιμετωπιστεί στο ALS.

1. Τα μέλη ALS θα πρέπει να έχουν μια **πολύ καλή γνώση** του ειδικού θέματος προς εξέταση
2. Τα μέλη ALS θα πρέπει να έχουν την σχετική **εξουσία για να αποφασίζουν**
3. Τα μέλη ALS αλλάζουν σύμφωνα με το θέμα που θα εξεταστεί σε κάθε κύκλο ALS, και συνεπώς θα πρέπει να συνοψίζεται στην αρχή κάθε κύκλου με ένα **εισαγωγικό πακέτο** που περιέχει πληροφορίες για:

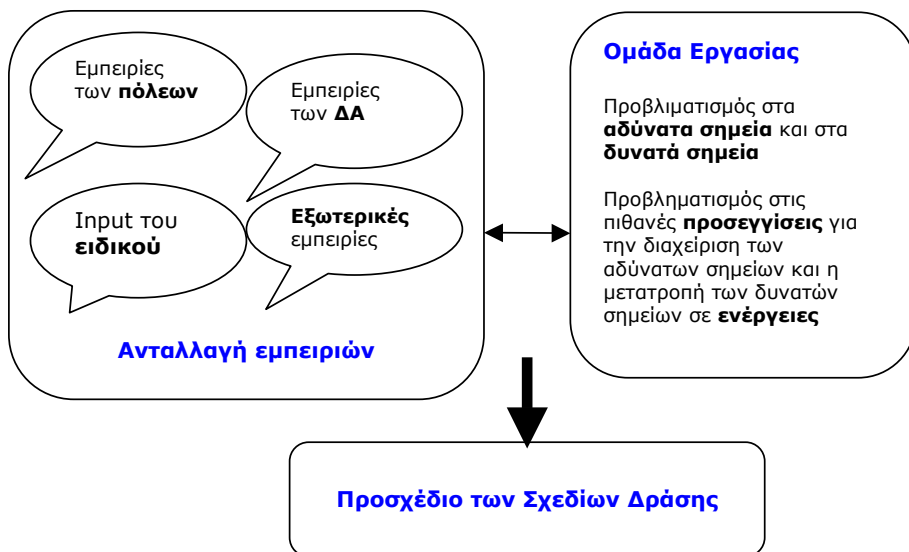
- τον **σκοπό** και την **δραστηριότητα** του προγ⁵ ράμματος
- οι **ανάγκες** που **προσδιορίζονται** στην αρχική μελέτη σε σχέση με το ειδικό θέμα που εξετάζεται στο ALS που συμμετέχουν
- το **πλαίσιο Πολιτικής** και σχετικές συζητήσεις, τα **Οικονομικά** και **Νομικά** μέσα σε επίπεδο ΕΕ σε σχέση με το θέμα που εξετάζονται στο ALS
- μια σαφής περιγραφή της **μεθοδολογίας εργασίας** του κύκλου εργασιών

2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΩΝ ΑΝΤΑΛΛΑΓΩΝ

Τα διακρατικά εργαστήρια είναι ο τόπος όπου οι πόλεις και οι Διαχειριστικές Αρχές ανταλλάσσουν εμπειρίες και διδάγματα που προέκυψαν από την ανάλυση αυτών των εμπειριών και των πολιτικών που εφαρμόζονται τοπικά. Εξωτερικές εμπειρίες από δίκτυο είναι επίσης χρήσιμες. Η ανταλλαγή αυτή θα αποτελέσει τη βάση για προβληματισμό σχετικά με τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες που εντοπίζονται σε κάθε πόλη και για τις πιθανές προσεγγίσεις για την αντιμετώπισή τους. Το αποτέλεσμα αυτής της μελέτης είναι μια προκαταρκτική πρόταση σχεδίου δράσης.

⁵ Η αρχική μελέτη έγινε στην φάση προετοιμασίας των προγραμμάτων URBACT II για να εντοπιστούν τα τοπικά προβλήματα που οι πόλεις θέλουν να λύσουν μέσω του προγράμματος.

Fig. 2. Εικ 2. Φάσεις των εργαστηρίων διακρατικών ανταλλαγών



Για μια επιτυχή διακρατική ανταλλαγή:

1. Οι Ομάδες Εργασίας (ΟΕ) είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του εργαστηρίου, όπου η ανταλλαγή γνώσεων που αποκτήθηκαν από τις εμπειρίες των πόλεων και των ΔΑ θέτονται σε εφαρμογή. Αυτός είναι ο λόγος που:
 - θα πρέπει να διατεθεί αρκετός χρόνος την ΟΕ (τουλάχιστον 3 ώρες)
 - οι ΟΕ πρέπει να οργανωμένες μεθοδικά και με ειδικές τεχνικές για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα
 - ο ρόλος των διαμεσολαβητών στις ΟΕ είναι ζωτικής σημασίας: χρειάζεται να διαθέτουν εμπειρία στη δυναμική της ομάδας σε συνδυασμό με επαρκείς γνώσεις σχετικά με τα θέματα που εξετάζονται
 - είναι σημαντικό οι εμπειρίες των πόλεων και των ΔΑ να παρουσιάζονται με διαρθρωμένο τρόπο, ώστε να είναι δυνατή η ύγκριση με τη βοήθεια ενός κοινού προτύπου
2. Συνολικά, θα πρέπει να αφιερώνεται αρκετός χρόνος για τις συζητήσεις κατά τη διάρκεια των διεθνικών εργαστηρίων, αντί απλές παρουσιάσεις

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΠΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΕΙΣ

Ορισμένα μέτρα πρέπει να ληφθούν για την προετοιμασία των τοπικών σχεδίων δράσης. Αν και το εργαστήριο διακρατική ανταλλαγή επιτρέπει την διατύπωση προκαταρκτικών ιδεών, αυτά θα εξεργαστούν σε τοπικό επίπεδο με μια ευρύτερη ομάδα με τους βασικούς *stakeholder* που ονομάζονται Τοπικές Ομάδες Υποστήριξης (ΤΟΥ). Είναι η ΤΟΥ, με την υποστήριξη εμπειρογνώμονα του προγράμματος, που θα επεξεργαστεί το σχέδιο δράσης. Το σχέδιο δράσης τότε θα επανεξεταστεί από τους ομότιμους σε τελικό διακρατικό εργαστήριο.

(α) Πως να κινητοποιήσετε την Τοπική Ομάδα Υποστήριξης;

Ένα από τα κρίσιμα ζητήματα που τα μέλη του *Action Learning Set* Μάθηση θα πρέπει να αντιμετωπίσουν είναι η διεύρυνση των ALS στους κύριους *stakeholder*, προκειμένου να δημιουργηθεί μια Τοπική Ομάδα Υποστήριξης (ΤΟΥ) που θα συμμετάσχει στην επεξεργασία του τοπικού σχεδίου δράσης. Δύο σημαντικά θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από την αρχή είναι i) πως θα κινητοποιηθούν τα μέλη της ΤΟΥ και ii) πως θα εξασφαλιστεί η αποτελεσματική – και όχι μόνο συμβολική - συμμετοχής τους στο πρόγραμμα και, ιδίως, στην ανάπτυξη των τοπικών σχεδίων δράσης.

Ένας τρόπος είναι να αυξηθεί το ενδιαφέρον των σχετικών *stakeholder* για μια συμμετοχή σε ένα διακρατικό δίκτυο, δίνοντας έμφαση στα επακόλουθα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη που αυτοί και τα θεσμικά τους όργανα θα αποκτήσουν συμμετάσχοντας στο δίκτυο URBACT

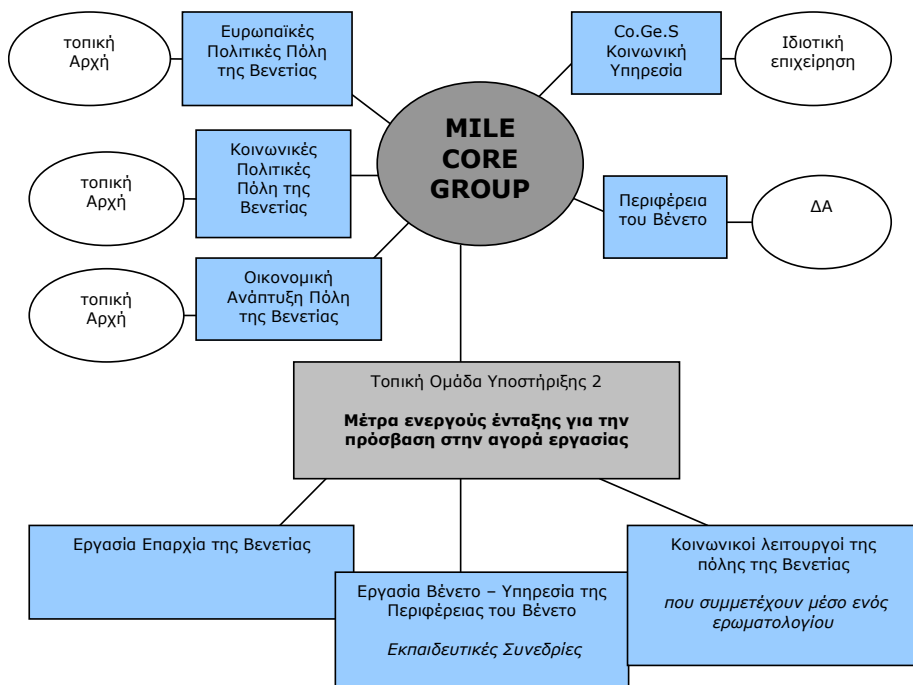
Πίνακας 2. Προστιθέμενη αξία από την συμμετοχή σε Διακρατικά δίκτυα URBACT II

Οφέλη για τα θεσμικά όργανα	Οφέλη για τους μεμονωμένους συμμετέχοντες
<p>Στρατηγικά και μακροπρόθεσμα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • συμμετοχή σε ευρωπαϊκά δίκτυα και δημιουργία επαφών με άλλα Κράτη Μέλη που ανοίγουν την δυνατότητα μελλοντικών συνεργασιών • μεγαλύτερη κατανόηση και ευαισθητοποίηση των εξελίξεων των πιο σημαντικών ευρωπαϊκών πολιτικών <p>Λειτουργικά και βραχυπρόθεσμα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • το να γνωρίσετε νέες ιδέες, να μοιράζεστε και να συζητείτε τις δικές σας ιδέες σε ένα πιο ευρή πλαίσιο • να χρησιμοποιείτε την διεθνή εμπειρία και το <i>know-how</i> για να δοκιμάσετε και να βελτιώσετε τις μεθόδους και το υλικό που χρησιμοποιείται και να αναπτύξετε νέα προϊόντα • να έρθετε σε επαφή με νέους <i>partner</i>, πολιτικούς συμμάχους και τεχνικούς συνεργάτες • να αποκτήσετε νέες ικανότητες και εμπειρίες 	<ul style="list-style-type: none"> • διεύρυνση της εμπειρίας σας, της γλώσσας, της ικανότητας επικοινωνίας αναπτύσσοντας μια ευρωπαϊκή προοπτική • αύξηση των πηγών πληροφοριών και επαφών • συμμετοχή σε διακρατικά εργαστήρια που διευθύνονται από ειδικούς από όλη την Ευρώπη

Επιπλέον, η συμμετοχή διαφόρων κυβερνητικών επιπέδων στις Ομάδες Τοπικής Υποστήριξης επιτρέπει τον καλύτερο συντονισμό της πολιτικής και των πόρων, καθώς και την ένταξη του προγράμματος σε θέματα άλλων τομέων πολιτικής. Η αποτελεσματική συμμετοχή των ΤΟΥ μπορεί να γίνει όταν επιτευχθεί όταν έχουν τεθεί σε εφαρμογή και μια συμμετοχική διαδικασία και συμμετοχικοί μηχανισμοί λήψης αποφάσεων - διαφορετικά η ΤΟΥ κινδυνεύει να γίνει ένα παθητικό κοινό.

Στην πράξη...

Εικ. 3. Ένα παράδειγμα μιας Τοπικής Ομάδας Υποστήριξης κατά την διάρκεια εργασίας με θέμα την ενεργό ένταξη στην πόλη της Βενετίας: η ΤΟΥ συμπεριλαμβάνει τα διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης (δήμος, επαρχία, περιφέρεια) και τα διάφορα τμήματα της πόλης (τις Ευρωπαϊκές πολιτικές, Κοινωνικές πολιτικές, την Οικονομική ανάπτυξη, την Απασχόληση) για ένα καλύτερο συντονισμό των πολιτικών.



(b) Η σημασία της εξατομικευμένης υποστήριξη των θεματικών εμπειρογνομώνων για την ανάπτυξη σχεδίων δράσης

Η εμπειρία MILE έδειξε ότι μια εξατομικευμένη υποστήριξη και coaching που έχει προσαρμοστεί στο πλαίσιο και τις ανάγκες κάθε ΤΟΥ θα πρέπει να

παρέχεται από ένα εμπειρογνώμονα για την παραγωγή ένα καλό σχέδιο δράσης.

Για να είναι αποτελεσματική η εξατομικευμένη υποστήριξη, ο θεματικός εμπειρογνώμονας θα πρέπει να:

- έχουν καλή γνώση των τοπικών ιδιομορφιών, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες και τις τοπικές διαδικασίες εργασίας
- θα πρέπει να εστιάσει την δραστηριότητα υποστήριξης στην πρακτική διαδικασία κατασκευής ενός σχεδίου δράσης: το πώς να καθορίσει τους στόχους, πώς να διαμορφώσει τις δραστηριότητες, τον τρόπο ορισμού των δεικτών, και ούτω καθεξής. Δηλαδή: πώς να γραφτεί μια καλή πρόταση έργου, ακολουθώντας τις φάσεις του κύκλου ανάπτυξης του προγράμματος
- θα πρέπει να δημιουργήσει έναν ατομικό φάκελο για κάθε Τοπική Ομάδα Υποστήριξης, που θα περιέχει μια επιλογή από case study, άρθρα, μεθόδους και τεχνικές σχετικά με το σχέδιο δράσης. Το υλικό αυτό θα πρέπει να συνοδεύεται από σαφείς εξηγήσεις του εμπειρογνώμονα, σχετικά με την καταλληλότητά τους και το δυναμικό μεταφοράς τους σε σχέδιο δράσης για υλοποίηση της ιδέας σε το συγκεκριμένο τοπικό πλαίσιο

Επιπλέον:

- η χρήση ενός κοινού μοντέλου για την παρουσίαση των τελικών σχεδίων δράσης αποδείχτηκε χρήσιμο για την διατήρηση της εστίασης στα ουσιαστικά στοιχεία για ένα καλό σχέδιο δράσης (Πίνακας 3)
- το μοντέλο για την ανάλυση του λογικού πλαισίου αποδείχτηκε ένα χρήσιμο εργαλείο για τον σχεδιασμό προσχεδίων των σχεδίων δράσης

(c) Στοιχεία για ένα καλό σχέδιο δράσης

Πίνακας 3. Η δομή ενός καλού σχεδίου δράσης θα πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία

1. Τίτλος του σχεδίου δράσης

2. Ανάλυση του προβλήματος

- Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης σε σχέση με το θέμα του σχεδίου δράσης
- Ανάλυση του προβλήματος που αναφέρεται στο σχέδιο δράσης

3. Σκοπός του σχεδίου δράσης

4. Συγκεκριμένοι στόχοι

5. Ομάδα/οι κύριοι target

6. Δραστηριότητα προς υλοποίηση

7. Μεθοδολογία

- Η προσέγγιση και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκαν στο σχέδιο δράσης
- Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στο σχέδιο επιτρέπει την επίτευξη των στόχων;

8. Συμπληρωματικότητα με άλλες επεμβάσεις

- Πως συνδέεται το σχέδιο δράσης με τις υπηρεσίες που υπάρχουν ήδη στην πόλη σας;
- Πως συνδέεται το σχέδιο δράσης με τα Λειτουργικά Προγράμματα του FSE ή του FESR;

9. Προστιθέμενη αξία

- Ποια είναι η προστιθέμενη αξία της επέμβασης που προτείνεται;

10. Ίσες ευκαιρίες

- Σε ποιό βαθμό το σχέδιο δράσης συμβάλει στην προώθηση της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών στην ομάδα /το target;

11. Καινοτομία

- Σε ποιό βαθμό η πρόταση βασίζεται στις καλές πρακτικές που αναπτύχθηκαν αλλού (στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό);

12. Χρηματο-οικονομικοί και μη χρηματο-οικονομικοί πόροι που απαιτούνται

- Πόσοι πόροι απαιτούνται από την πρότασή σας;
- Μπορείτε να εκμεταλλευτείτε άλλες υπάρχουσες υπηρεσίες ή προγράμματα;
- Θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε τις χρηματοδοτήσεις του FSE και του FESR;
- Θα μπορούσατε να επωφεληθείτε άλλων χρηματοδοτήσεων, τοπικών, εθνικών ή ευρωπαϊκών;

13. Χρόνος πραγματοποίησης

Ποιοί τύποι ενεργειών μπορούν να θεωρηθούν σχέδια δράσης;

Τα παραδείγματα του προγράμματος MILE συμπεριλαμβάνουν:

- την ανάπτυξη **μηχανισμών partnership** μεταξύ διαφόρων τμημάτων της πόλης για την βελτίωση του συντονισμού των πολιτικών, αποφεύγοντας τον διπλασιασμό ίδιων υπηρεσιών και προωθώντας την ένταξη των στρατηγικών
- η ανάπτυξη νέων **πιλοτικών προγραμμάτων** ή την επανάληψη και τη διάδοση πιλοτικών προγραμμάτων που αποδείχτηκαν αποτελεσματικά στο παρελθόν
- η εξατομίκευση των **παραδοσιακών υπηρεσιών** στην βάση των αναγκών των μεταναστών και την ανάπτυξη στρατηγικών συμμετοχής
- η δημιουργία **νέων υπηρεσιών**, όπως το γραφείο υποστήριξης των επιχειρήσεων
- η χρήση του τοπικού σχεδίου δράσης για την πραγματοποίηση ενός υπάρχοντος προγράμματος στην πραγματικότητα της πόλης

(d) Αξιολόγηση inter pares των Τοπικών Σχεδίων Δράσης

Η μέθοδος *Action Learning* πάει πέρα από την απλή σύνταξη του τοπικού σχεδίου δράσης. Είναι σημαντικό ότι αυτό θα πρέπει να υπόκειται σε μια διακρατική αξιολόγηση *inter pares*. Ο στόχος είναι η συνέχιση της ανταλλαγής και σε αυτή την φάση: οι partner θα μπορούν να επωφεληθούν όχι μόνο από την εμπειρία των άλλων μελών, μα και από τις ερωτήσεις και τις παρατηρήσεις που υπογραμμίζουν τα αδύνατα σημεία του σχεδίου δράσης. Κατά την διάρκεια αυτής της φάσης δημιουργούνται συνεργίες που δημιουργούν δημερής διακρατικές δραστηριότητες μεταξύ ομότιμων, που προορίζονται για την συνέχιση του προγράμματος πέραν της ημερομηνίας λήξης τους.

Θετικά σημεία του MILE σύμφωνα με την αξιολόγηση *inter pares* των τοπικών σχεδίων δράσης:

- ειδικά διακρατικά εργαστήρια είχαν προγραμματιστεί για την παρουσίαση και την αξιολόγηση *inter pares* των σχεδίων δράσης
- πριν από το εργαστήριο, διανεμήθηκαν περιλήψεις των τοπικών σχεδίων δράσης στους συμμετεχόντων
- κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, τα τοπικά σχέδια δράσης ομαδοποιήθηκαν ανάλογα με το θέμα που αντιμετωπίστηκε από σχέδιο δράσης ή ανάλογα με την ομάδα-στόχο ή με τον τύπο της δράσης, κ.λπ., ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση, αλλά η συμπληρωματικότητα
- η επανεξέταση των σχεδίων δράσης γίνεται στο εσωτερικό των ομάδων: κάθε partner παρουσιάζει το τοπικό σχέδιο δράσης, η υπόλοιπη ομάδα βοηθάει στην αναθεώρηση του σχεδίου δράσης, παρουσιάζοντας τις απόψεις τους με τη μορφή ερωτήσεων και παρατηρήσεων στον παρουσιαστή. Ο παρουσιαστής παίρνει αυτές τις ιδέες και τις παρατηρήσεις που λαμβάνει

από τους ομότιμους για την τροποποίηση και οριστικοποίηση του τοπικού σχεδίου δράσης

- ο ρόλος των διαμεσολαβητών των ομάδων είναι πολύ σημαντικός: έχουν την ευθύνη να ενθαρύνουν την συζήτηση και να βοηθάνε συμμετέχοντες να διατυπώσουν ερωτήσεις και σχόλια; θα πρέπει επίσης να εξασφαλίσουν την ενεργή συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων
- η ανταλλαγή δεν περιορίζεται στις μεμονομένες ομάδες, μα και τα μέλη των άλλων ομάδων καλούνται να κάνουν ερωτήσεις και παρατηρήσεις
- είναι σημαντικό το εργαστήριο αξιολόγησης *inter pares* να είναι οργανωμένο έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η αλληλεπίδραση και η εκμάθηση μεταξύ ομότιμων

IV. Αξιολόγηση και αναθεώρηση της διαδικασίας

Ένα βασικό στοιχείο του κύκλου *Action Learning* που χρησιμοποιείται στο πρόγραμμα MILE είναι η συνεχής αξιολόγηση της διαδικασίας. Αξιολόγηση σημαίνει να γίνουν προτεραιότητες οι ανάγκες των μελών του δικτύου MILE και να προσαρμόζεται συνεχώς η εφαρμογή των σχεδίων ανάλογα με τις ανάγκες αυτές, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί μια πραγματική ανταλλαγή και μάθηση και να πραγματοποιηθούν ποιοτικά σχέδια δράσης. Στην πράξη, οι φάσεις κάθε κύκλου ALS αξιολογούνται στο τέλος του κύκλου αυτού (*Εικ 1*). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για την αναπροσαρμογή του επόμενου κύκλου ALS, και ούτω καθεξής.

1. ΓΙΑΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ;

Η Αξιολόγηση ήταν ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας του προγράμματος MILE, και έχει σαν στόχο:

- να προσδιοριστούν τα εμπόδια και οι περιορισμοί για την υλοποίηση του έργου και τις πιθανές διεξόδους
- να υπάρχει **συμμετοχή**: η συμμετοχή όλων των stakeholder, των πόλεων και των Διαχειριστικών Αρχών, είναι πολύ σημαντική προκειμένου να αυξηθούν τα κίνητρα για να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των επόμενων δραστηριοτήτων
- να επικεντρωθεί ο σχεδιασμός και ην εκτέλεση του προγράμματος στις **ανάγκες των πόλεων και των ΔΑ**
- να δημιουργηθεί ένα κλίμα **συζήτησης** μεταξύ των συμμετασχόντων περί των προβλημάτων που αντιμετωπίστηκαν κατά την εφαρμογή σε τοπικό επίπεδο και την ανταλλαγή λύσεων
- να **αναπροσαρμοστούν** οι μέθοδοι και οι διαδικασίες
- να παραχθούν προγράμματα ανταλλαγής και **ποιοτικά** σχέδια δράσης

2. ΤΙ ΘΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΙ;

Η διαδικασία αξιολόγησης αφορά στα κύρια στοιχεία των προγραμμάτων URBACT II:

- το πρόγραμμα διακρατικών ανταλλαγών
- η κινητοποίηση των διαχειριστικών αρχών και των κυρίων *stakeholder* για τον καθορισμό των σχεδίων δράσης
- η μεθοδολογία εργασίας και υποστήριξης που παρέχονται από τον εμπειρογνώμονα για την ανάπτυξη των τοπικών σχεδίων δράσης

Η συμμετοχή των κυρίων stakeholder στην ανάπτυξη των σχεδίων δράσης

- *Δημιουργία των ΆALS*: εμπόδια και περιορισμοί που προέκυψαν κατά την συμμετοχή και τη διατήρηση της ενεργού συμμετοχής των μελών του ALS στο πρόγραμμα και ο τρόπος αντιμετώπισής τους
- *Συμμετοχή των Διαχειριστικών Αρχών*: εμπόδια και περιορισμοί που αντιμετωπίζουν οι πόλεις για τη συμμετοχή των ΔΑ ενεργά στο πρόγραμμα, και τρόποι ενίσχυσης της συμμετοχής των ΔΑ
- *Δημιουργία της Τοπικές Ομάδες Υποστήριξης*: εμπόδια και περιορισμοί στην ενεργό συμμετοχή των βασικών *stakeholder* για την επεξεργασία των σχεδίων δράσης και πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής τους

Πρόγραμμα διακρατικής ανταλλαγής και εργαστήριο παρουσίασης των ομότιμων για την αξιολόγηση του πραγματικού επιπέδου ανταλλαγής και μάθησης στο εσωτερικό του δικτύου

- η σημασία των *case study* που επιλέχθηκαν για την παρουσίαση των εμπειριών των πόλεων και των τοπικών ΔΑ
- η σημασία των εξωτερικών *case study* για την προτεραιότητα των πόλεων και των ΔΑ
- η σημασία των input του εμπειρογνώμονα στο θέμα
- η Επίδοση των Ομάδων Εργασίας (*βλέπετε Εικ. 2 επάνω*)
- οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση *inter pares* των Τοπικών Σχεδίων Δράσης

Coaching και υποστήριξη του εμπειρογνώμονα για την ανάπτυξη των τοπικών σχεδίων δράσης

Είναι σημαντικό να εκτιμηθεί εάν και σε ποιο βαθμό ικανοποιήθηκαν οι προσδοκίες από την Τοπικές Ομάδες Υποστήριξης (TOY), όσον αφορά στην υποστήριξη που παρέχεται από το έργο του εμπειρογνώμονα. Ο στόχος είναι η συνεχής βελτίωση αυτής της υποστήριξης και η κατανόηση των ιδιαίτερων αναγκών της TOY για να επιτευχθούν ποιοτικά σχέδια δράσης. Η αξιολόγηση MILE συνίσταται στην αξιολόγηση:

- της χρησιμότητας των ατομικών πόρων και των φακέλων που παρέχονται στα TOY από τον εμπειρογνώμονα
- της χρησιμότητας του οδηγού του εμπειρογνώμονα για τα TOY
- της επικοινωνίας μεταξύ του εμπειρογνώμονα και των TOY
- της αποτελεσματικότητας των μέσων που χρησιμοποιούνται για την παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης: τηλεδιασκέψεις, τηλέφωνα, μηνύματα, ιστοσελίδες, κλπ

3. ΠΩΣ ΘΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΙ;

Οι συνεδριάσεις αξιολόγησης θα γίνονται στο τέλος κάθε κύκλου ALS, μετά

την παρουσίαση από τους ομοτίμους του εργαστηρίου κατά το κλείσιμο του κύκλου.

Συμμετέχοντες

Η αξιολόγηση σχεδιάστηκε έτσι ώστε να συμμετέχουν οι πόλεις και οι διαχειριστικές αρχές / τα μέλη ALS και οι ευρύτερες ΤΟΥ – που συμμετείχαν στις δραστηριότητες ολόκληρου του κύκλου ALS, και ιδιαίτερα στην επεξεργασία των τοπικών σχεδίων δράσης.

Τεχνικές

Η συνδιασμένη χρήση των δομημένων ερωτηματολογίων και των focus group αποδείχτηκαν αποτελεσματικά όσον αφορά στην αξιολόγηση. Και τα δύο επικέντρωσαν την ανάλυση στις φάσεις του προγράμματος που προαναφέρθηκαν.

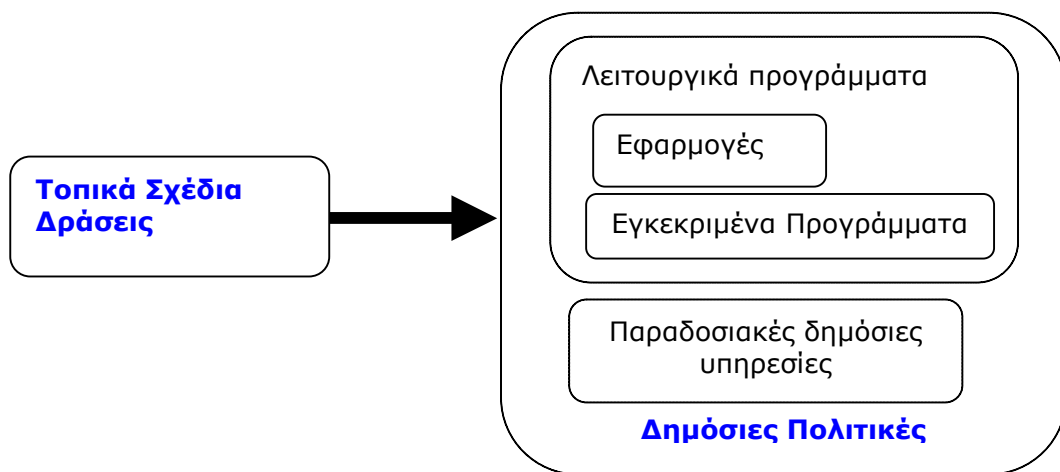
- το **δομημένο ερωτηματολόγιο** επέτρεψε τον ατομικό προβληματισμό και την συλλογή γραπτών σε βάθος πληροφοριών. Οι συμμετέχοντες είχαν 20 λεπτά από την αρχή της συνεδρίασης αξιολόγησης για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο
- οι **Focus group** ευνόησαν την συζήτηση μεταξύ των συμμετασχόντων, φέρνοντας στο προσκήνιο μια σειρά από θέματα που δεν προβλέπονται στο πρόγραμμα των Focus group. Σε αυτή τη συνεδρίαση, συζητήθηκαν τα εμπόδια, αλλά και οι πιθανές λύσεις που προτείνονται. Ένας ειδικευμένος μεσολαβητής αποτελεί κλειδί για την επιτυχία της αξιολόγησης. Για μια ομάδα 10 -15 συμμετέχοντες, οι συνεδριάσεις διαρκούν 1,30 h

Εκτός από το ερωτηματολόγιο και τις ομάδες εστίασης, μέσα για την αξιολόγηση υπήρξαν επίσης άτυπα feedbacks και συζητήσεις σε όλη τη διάρκεια του έργου ήταν επίσης ένα μέσο για την αξιολόγηση.

V. Ενσωμάτωση των σχεδίων δράσης στα διαρθρωτικά ταμεία και στην δημόσια τοπική πολιτική: πιθανές επιλογές

Χάρη στις γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά την διάρκεια των δραστηριοτήτων των διακρατικών ανταλλαγών για την παραγωγή και την εφαρμογή των σχεδίων δράσης είναι δυνατών να μεταφερθούν οι καλές πρακτικές στα λειτουργικά προγράμματα των διαρθρωτικών ταμείων, και να ενσωματωθούν στην σχετική δημόσια πολιτική.

Η εμπειρία του προγράμματος MILE έδειξε ότι είναι δυνατή η υλοποίηση των σχεδίων δράσης και χωρίς να υπάρχει χρηματοδότηση από το ΕΚΤ το ΕΤΠΑ. Τα σχέδια αυτά μπορούν επίσης να υλοποιηθούν χρησιμοποιώντας τοπικές χρηματοδοτικές ή μη χρηματοδοτικές πηγές, για παράδειγμα ενοποιώντας το σχέδιο δράσης σε βασικές υπηρεσίες που είναι ήδη διαθέσιμες στην πόλη, είτε σε ήδη υπάρχοντα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από τα διαρθρωτικά ταμεία, που είναι ήδη υπό εφαρμογή στην πόλη. Επιπλέον, πέρα από κάθε Τοπικό Σχέδιο Δράσης, οι ιδέες καλής πρακτικής που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος μπορούν να μεταφερθούν άμεσα σε διαμόρφωση πολιτικής.



Εικ.4 .Πιθανές εναλλακτικές λύσεις για την ένταξη των ΤΣΔ στις δημόσιες πολιτικές

Στην πράξη...

- το σχέδιο δράσης Vantaa (Φινλανδία) για ενεργή ένταξη στην αγορά εργασίας συνίσταται στην ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων του σχεδίου δράσης σε ένα υπάρχον **πρόγραμμα που χρηματοδοτείται από το ΕΔΤ, το πρόγραμμα Tarmo**. Το σχέδιο δράσης είχε σκοπό να εξασφαλίσει ότι το πρόγραμμα Tarmo πρόσφερε αποτελεσματική απάντηση στις ανάγκες των

μεταναστών.

Το πρόγραμμα είναι ένα τοπικό μέτρο για την καταπολέμηση του φαινομένου της ανεργίας στην Vantaa μέσω δραστηριότητας με job coaching, επαγγελματική τοποθέτηση, επιδοτήσεις και διαδικασίες για την επαγγελματική ένταξη.

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

- ένα σχέδιο δράσης της πόλη της Σεβίλλης (Ισπανία), στο θέμα της υποστήριξη της ανάπτυξης των επιχειρήσεων παρουσίασε την δημιουργία μιας ειδικής επί αυτού δημοτικής υπηρεσίας υποστήριξης, «Sevilla emprendedora», με στόχο τη συμμετοχή πιθανών μετανάστων επιχειρηματιών και την παροχή σε αυτούς έγκυρων μέσων υποστήριξης στην επιχείρηση με βάση τις ανάγκες τους. Για το λόγο αυτό, η δημοτική υπηρεσία τροποποίησε την επικοινωνιακή της προσέγγιση και τα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας και επιμόρφωσε τους επιχειρησιακούς της συμβούλους. Η εφαρμογή του σχεδίου δράσης για την προσαρμογή μιας παραδοσιακής υπηρεσίας σε ένα συγκεκριμένο target δεν απαιτήσε την χρήση σημαντικών κονδυλίων. Η πόλη χρησιμοποίησε τοπικούς πόρων και εν μέρει πόρους από ένα πρόγραμμα που βρίσκεται υπό υλοποίηση χρηματοδοτούμενο από το ΕΔΤ (Redes).
http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP_Sevilla.pdf
- το σχέδιο δράσης της Vantaa για τη υποστήριξη της ανάπτυξης επιχειρήσεων ήταν σε θέση να **επηρεάσει άμεσα την πολιτική της ενσωμάτωσης των μεταναστών**, μέσω της εισαγωγής ενός νέου κανονισμού, το οποίο προβλέπει το άνοιγμα των δημόσιων συμβάσεων σε επιχειρήσεις των μεταναστών στα πλαίσια του δημοτικού προγράμματος που εγκρίθηκε πρόσφατα *Vantaa Integration Programme 2009-2013*

Είναι σημαντικό να σχεδιάσει η **πολιτική υποστήριξη** στο Τοπικό Σχέδιο Δράσης κατά την έναρξη της επεξεργασίας του, προκειμένου να εξασφαλιστεί μια σημαντική επίδραση. Οι πόλεις θα πρέπει να ζητούν την επίσημη έγκριση του Τοπικού Σχεδίου Δράση από τους πολιτικούς, συμπεριλαμβάνοντας εξ'ολοκλήρου ή εν μέρει, τα επίσημα έγγραφα του στρατηγικού σχεδιασμού της πόλης. Μεταξύ των δράσεων που θα πρέπει να τύχουν πολιτικής υποστήριξης υπενθυμίζονται οι συναντήσεις παρουσίασης του Τοπικού Σχεδίου Δράσης με τους δημάρχους ή με τους αντιδημάρχους και την οργάνωση των γραφείων Τύπου για την ενημέρωση του ευρέως κοινού.

VI. Συμπεράσματα

Τα 24 τοπικά σχέδια δράσης που παράχθηκαν από το πρόγραμμα MILE είχαν μια επίδραση σε τοπικό επίπεδο, όσον αφορά:

- **στην επανεξέταση της φιλοσοφίας της παροχής υπηρεσιών** στους μετανάστες και στις εθνικές μειονότητες, και να υιοθετήσει τις οργανωτικές αλλαγές που είναι αναγκαίες για την αλλαγή αυτών των υπηρεσιών
- **στην ενίσχυση των διοικητικών ικανοτήτων** των πόλεων στην διαχείριση της μετανάστευσης και της ένταξης, μεταφέροντας τις γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά τη διαδικασία MILE στις τοπικές πολιτικές, τα προγράμματα και τους φορείς
- **στη προσαρμογή** των τοπικών σχεδίων δράσης σε πολιτικό επίπεδο και την ενσωμάτωση τους για τις παραδοσιακές υπηρεσίες
- στην αύξηση της **ευαισθητοποίησης** και την **πρόσβαση** των πόλεων στα λειτουργικά προγράμματα των Ευρωπαϊκών διαρθρωτικών ταμείων
- στην εξασφάλιση χρηματοδότησης μέσω των Λειτουργικών Προγραμμάτων των διαρθρωτικών ταμείων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η **υλοποίηση** των τοπικών δράσης, για να επηρεασθούν η **πολιτική για την μετανάστευση και την ένταξη**

Η διαδικασία έχει συμβάλει κυρίως στη δημιουργία εταιρικών σχέσεων, και **κάθετα**, μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης, και **οριζόντια**, με διοικητικές αδελφοποιήσεις μεταξύ των δήμων, ενισχύοντας και την **διακυβέρνηση**.

Ωστόσο, η επίδραση θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερη, εάν είχαν δημιουργηθεί εταιρικές σχέσεις μεταξύ των διαχειριστικών αρχών των χωρών εταίρων. Μέσω των προγραμμάτων URBACT II, οι Διαχειριστικές Αρχές μπορούν να αυξήσουν τη την θεσμική τους ικανότητα, εξασφαλίζοντας τη χρήση των Διαρθρωτικών Ταμείων για την αιεφόρο ανάπτυξη και για την δημιουργία διαρκών αλλαγών και όχι για προγράμματα 'una tantum', με περιορισμένη χρονική διάρκεια χρηματοδότηση.

Αυτό απαιτεί την ενίσχυση των εταιρικών σχέσεων μεταξύ των ΔΑ, μεταφέροντας τις καλύτερες πρακτικές και τα εργαλεία μεταξύ των περιφερειών. Το πρόγραμμα MILE εστιάζεται στη συνεργασία μεταξύ των πόλεων και των Αρχών Διαχείρισης, αλλά η εμπειρία έχει δείξει ότι η οριζόντια συνεργασία μεταξύ ΑΔ θα μπορούσε να είναι η προστιθέμενη αξία τόσο για τις πόλεις και τις ΑΔ ΑΓ, όσο και για ολόκληρο το πρόγραμμα URBACT II και την πρωτοβουλία «Fast track». Για το μέλλον, είναι βασικό ότι τα προγράμματα URBACT II θα πρέπει να ειδικές δραστηριότητες ανταλλαγής και εκμάθησης για τη Διαχειριστική Αρχή των συμμετεχόντων με σκοπό την ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας κατά την εκτίμηση της χρήσης των διαρθρωτικών ταμείων.