



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



Desenvolver Planos de Acção Locais para os Programas Operacionais dos Fundos Estruturais da União Europeia



Guia

Para Cidades e Autoridades de Gestão envolvidas com os Projectos URBACT II

Desenvolver Planos de Acção Locais
para os Programas Operacionais dos
Fundos Estruturais da União Europeia



Guia

Para Cidades e Autoridades de Gestão
envolvidas com os Projectos URBACT II

Este guia foi escrito por Yamina Guidoum, em nome da Cidade de Veneza no quadro do projecto MILE, financiado pela URBACT.

June 2009

Pode ser descarregado a partir do sítio Web URBACT em:
www.urbact.eu/mile



Índice

Prefácio	1
I. Introdução	2
1. Qual é o objectivo deste guia?	2
2. O que encontrará o leitor?	3
3. A quem é orientado?	3
II. Consolidação da parceria entre Cidades e Autoridades de Gestão	4
III. Desenvolver Planos de Acção baseados em boas práticas	6
1. Formação do <i>Action Learning Set</i>	7
2. Planificação dos Seminários de Intercâmbio Transnacionais	7
3. Desenvolver Planos de Acção Locais	8
IV. Avaliação e revisão do processo	14
1. Porque avaliar?	14
2. O que avaliar?	14
3. Como avaliar?	15
V. Integração dos planos de acção nos Fundos Estruturais e em políticas públicas locais: possíveis alternativas	17
VI. Conclusões	19



PREFÁCIO

MILE foi uma experiência muito positiva para as cidades e autoridades de gestão que participaram do projecto. Com a redacção de um breve guia metodológico sobre a actuação dos projectos Urbact esperamos que outros possam usufruir das lições aprendidas através deste projecto-piloto.

A razão de um “projecto-piloto” é justamente experimentar estradas novas, corrigir sua direcção, se estiver errada, e transferir, então, àqueles que se encaminham pelo mesmo percurso, a experiência adquirida, indicando os sucessos e explicando os erros eventualmente cometidos.

O que também corresponde à exigência de “capitalização” da Comissão Europeia, à qual agradecemos, como também ao Secretariado Urbact, pela possibilidade dada à Cidade de Veneza e às cidades parceiras de viver esta experiência de projecto-piloto.

Para a minha cidade o projecto MILE foi um investimento importante em termos de recursos humanos e foram alcançados resultados interessantes. Foram iniciados processos de planificação de acções e intervenções importantes para o envolvimento dos agentes e para a coordenação dos diversos níveis de governo competentes (especialmente Região e Província). Este trabalho não terminará com o projecto, e sim, continuará no próximo futuro com o objetivo de actuar algumas das acções previstas nos planos de acção local desenvolvidos no âmbito do MILE.

Além disso, para o Município de Veneza o projecto serviu como estímulo para iniciar a desenvolver e reforçar a colaboração entre as diversas direcções que trabalham com a integração de imigrantes, especialmente entre a Direcção de Políticas sociais - Serviço de Imigração, a Direcção de Actividades Produtivas e a Direcção de Políticas educativas, coordenadas pela Direcção de Políticas Comunitárias.

O sucesso do projecto MILE foi possível graças à contribuição e ao empenho de todos os parceiros e à competência dos técnicos que nos auxiliaram com os conteúdos e a metodologia. A todos estes agradecemos, esperando poder em breve repetir experiências de trabalho em comum.

Creio muito no valor acrescentado que a cooperação a nível europeu porta às cidades e, portanto, aos cidadãos europeus, e espero que a Comissão Europeia escolha continuar a investir nesta direcção.

Luana Zanella,
Assessora da Junta Municipal de Veneza para Relações Internacionais e Políticas Europeias

I. Introdução

1. QUAL É O ASSUNTO DESTE GUIA?

Como planejar um bom programa de intercâmbio transnacional? Como desenvolver planos de acção de qualidade? Como garantir a implementação dos planos de acção e maximizar seu impacto a nível local? E qual o papel das Autoridades de Gestão em tudo isso? Estas são as questões principais que afrontam as cidades e as Autoridades de Gestão (AG) dos Fundos Estruturais Europeus envolvidas nos projectos Europeus URBACT II.

O objectivo deste guia é compartilhar práticas e abordagens delineadas a partir da experiência piloto da Rede Acelerada *Managing Migration and Integration at Local level- Cities and Regions* (Gerir a Migração e a Integração a Nível Local - Cidades e Regiões) (MILE). Sua intenção não é promover um modelo a ser repetido, e sim, servir como ferramenta de aprendizagem e reflexão para a implementação de um projecto URBACT II, especialmente dentro da área temática de inclusão social.

O projecto MILE é uma Rede Acelerada do pólo temático URBACT “**Inclusão Social e Governança**”. O objectivo do projecto MILE é produzir planos de acção locais para administrar a migração e a integração, em termos de:

- *Desenvolvimento de empresas e apoio*
- *Inclusão activa para o acesso ao mercado de trabalho*
- *Acesso aos serviços de educação, saúde e moradia e diálogo intercultural*

A expressão ‘Rede Acelerada’ (*Fast Track*) significa que sua intenção é trazer ideias de melhores práticas *mais rapidamente* ao sistema regular, ligando os planos de acção produzidos a financiamentos disponíveis nos Programas Operacionais dos Fundos Estruturais Europeus.

Elementos diferentes combinados para garantir a implementação bem sucedida do projecto MILE:

- o uso de uma **abordagem por processos** ao invés de uma abordagem por modelos
- avaliação **contínua** do processo para aprender e aplicar rápidas “acções de adaptação”¹
- **envolvimento activo de AG e Grupos de Apoio Locais**² em todas as fases do projecto

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

2 Os Grupos de Apoio Locais são agentes chave locais no que se refere a intercâmbios temáticos já implementados na rede e planos de acção locais das cidades a serem desenvolvidos.



- **apoio individualizado** de técnicos para os parceiros do projecto

2. O QUE ENCONTRARÁ O LEITOR?

O guia apresenta o que se aprendeu com o projecto MILE, exemplos práticos e alternativas para:

- a consolidação de parcerias entre as Cidades e as Autoridades de Gestão
- desenvolver planos de acção baseados em boas práticas
- avaliação do processo operativo
- implementação dos planos de acção
- integração dos planos de acção com os fundos estruturais e as políticas públicas locais

3. A QUEM É ORIENTADO?

O guia é dirigido principalmente a cidades e regiões envolvidas com o programa URBACT II, a membros do projecto MILE, para que possam otimizar os resultados, e a técnicos e responsáveis por políticas públicas envolvidos com a gestão da migração e da integração.

A rede MILE

A rede MILE começou em Abril de 2007 e terminou em Junho de 2009 e é formada pelos seguintes parceiros:

1. Cidade de Veneza - Veneto Region _____ Itália
2. Distrito de Charlois - Roterdão - City of Rotterdam _____ Países Baixos
3. Cidade de Vantaa - Employment and Economic Development Centre for Uusimaa _____ Finlândia
4. Cidade de Turim - Piedmont Region _____ Itália
5. Cidade de Timisoara - Ministry of Development, Public Works and Housing _____ Roménia
6. Cidade de Komotini - Region of Eastern Macedonia & Trace — Grécia
7. Cidade de Sevilha - Dirección General de Fomento del Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía _____ Espanha
8. Cidade de Amadora - Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo _____ Portugal
9. Município de Nea Alikarnassos - Region of Crete _____ Grécia

II. Consolidação da parceria entre Cidades e Autoridades de Gestão

Nos projectos URBACT II é necessária a participação das Autoridades de Gestão (AG) dos Fundos Estruturais Europeus, que trabalham junto com as cidades para transferir boas práticas aos Programas Operacionais. Para isso, os mecanismos de cooperação devem ser claramente estabelecidos desde o princípio do projecto. O papel das cidades é criar planos de acção para encaminhar as necessidades identificadas com relação ao tema do projecto, já a contribuição das AG para os planos de acção não é tão clara. Portanto, é fundamental definir o papel das AG no projecto - além do simples financiamento dos planos de acção - e a forma que terá este papel.

Algumas condições devem ser predispostas para garantir uma cooperação bem sucedida entre Cidades e AG, inclusive:

- identificar e entender as **expectativas** das AG com relação ao projecto e às cidades e vice-versa, e adaptar a implementação do projecto para adequar-se a essas expectativas
- garantir que as **questões afrontadas** no projecto sejam relevantes dentro das prioridades das AG e que as AG tenham as capacidades exigidas para afrontar estas questões, para que possam fornecer às cidades o apoio necessário
- certificar-se que os representantes das AG e das cidades que participam do projecto tenham **poder de decisão** para realizar mudanças
- manter um **envolvimento activo** das AG em todas as fases das actividades do projecto (local e transnacional)

Na rede MILE as funções das Autoridades de Gestão incluíram:

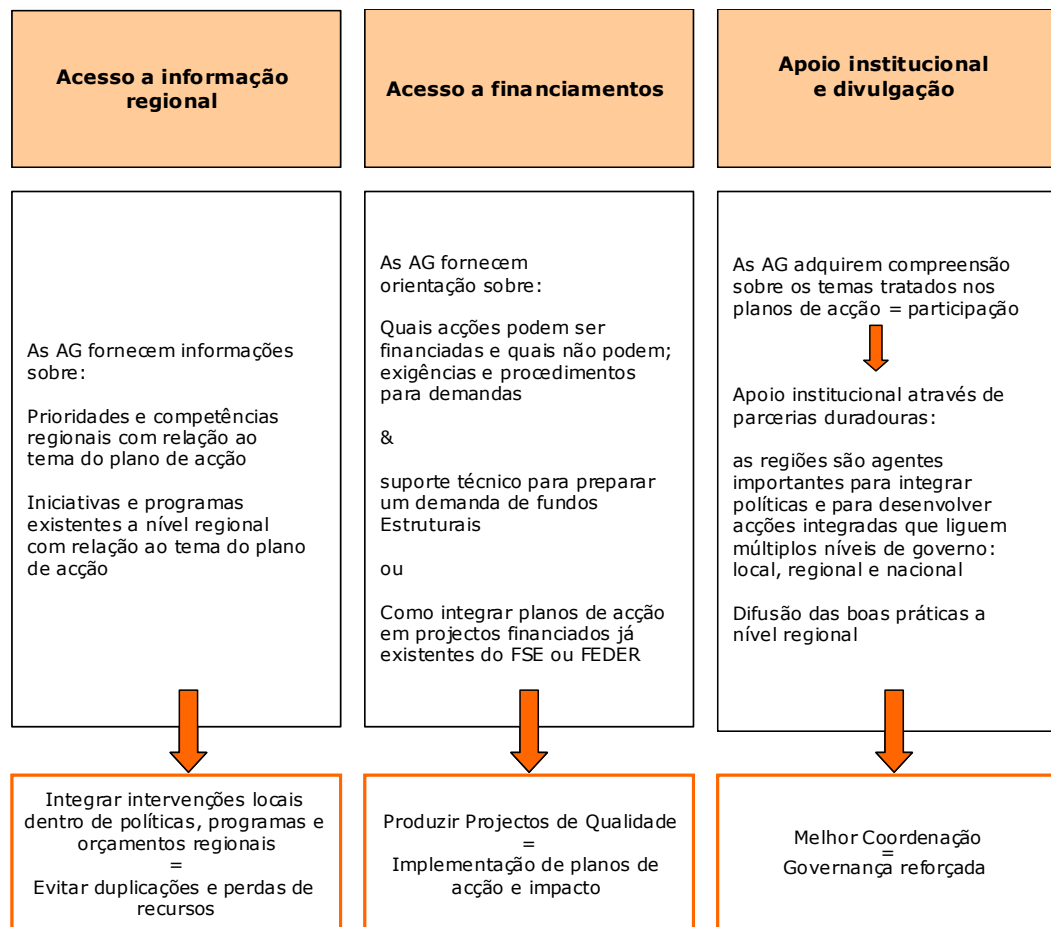
- fornecer às cidades informações sobre prioridades regionais, programas e iniciativas relacionadas ao tema do plano de acção. Estas informações permitiram que os planos de acção locais fossem integrados a tomadas de decisões políticas, de programas e de orçamento a nível regional. O resultado foi evitar duplicações e perdas de recursos e melhorar a governança
- fornecer às cidades orientação sobre fontes adequadas de fundos existentes nos Programas Operacionais e suporte técnico para a desenvolver aplicações práticas do projecto
- participar de todas as fases de desenvolvimento dos planos de acção (Reuniões de Grupos de Guia, seminários transnacionais, revisões por pares, desenho de planos de acção locais, etc.). Assim, as Autoridades de Gestão obtiveram uma maior compreensão das questões afrontadas nos planos de acção e um sentido de participação dentro destes planos. Dessa



forma, as AG fornecem às cidades um apoio efectivo e difundem os resultados obtidos por estas cidades a outros territórios

Na prática...

Tabela 1. exemplos de funções das Autoridades de Gestão na rede MILE e resultados obtidos:



III. Desenvolver Planos de Acção baseados em boas práticas

A metodologia de *Action Learning* usada no projecto MILE mostrou ser muito bem adequada para tratar problemas complexos, quando não há uma solução 'correcta' clara, como no caso da administração da migração e da integração, e quando há diversas alternativas a serem consideradas. O método *Action Learning* é baseado no uso de interrogações: os membros, a turnos, apresentam um problema actual relacionado às práticas. Após o apresentador descrever o problema, o restante do grupo encaminha perguntas ao apresentador. A interrogação ajuda e esclarecer e compreender de forma mais profunda o problema. Auxilia a rever conjecturas e perspectivas do apresentador e fornece uma base para 'reenquadrar' o problema³.

Para cada um dos três sub-temas do projecto MILE (desenvolvimento de empresa, inclusão activa e acesso a serviços básicos), um novo *Action Learning Set* (ALS) foi criado, com o resultado final de produzir planos de acção locais. O ALS segue um ciclo de seminários de intercâmbio transnacional, cuja função é desenvolver planos de acção locais, que serão seguidos por uma avaliação por pares internacional. Ao término de cada ciclo, é realizada uma avaliação do processo e os resultados desta avaliação são usados para melhorar e readaptar o próximo ciclo ALS⁴.

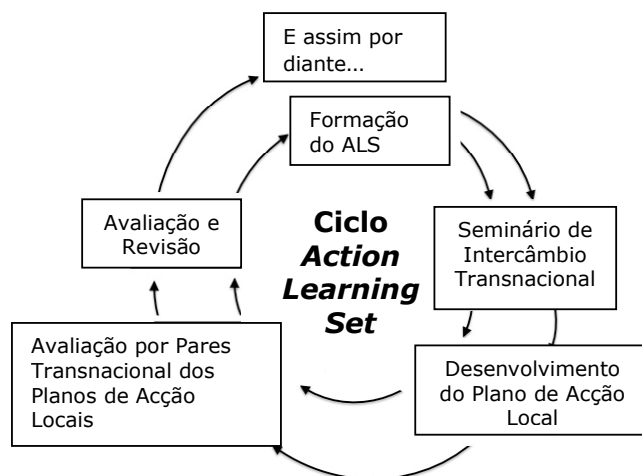


Fig. 1: Fases do ciclo ALS

³ Adaptado de Liz Goold and Dave Harding- Bond UK

⁴ Relatórios detalhados de cada ciclo ALS dos três temas do projecto MILE estão disponíveis em www.urbact.eu/mile

1. FORMAÇÃO DO ACTION LEARNING SET (ALS)

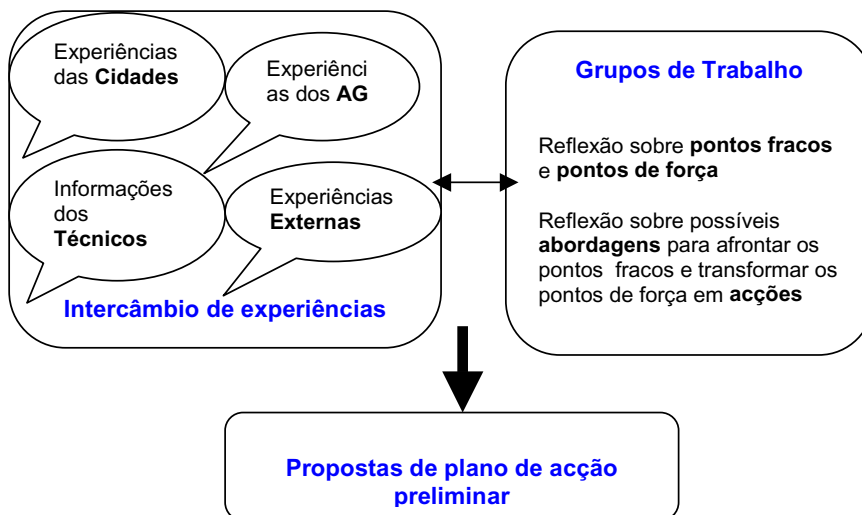
O ALS é formado por um pequeno grupo de 2 agentes por cidade e 1 agente das Autoridades de Gestão. Formam o **grupo central** que será responsável pela implementação das actividades do ciclo ALS e pelo desenvolvimento do plano de acção local. Para cada ciclo será formado um novo ALS, incluindo novos membros especializados para trabalhar com o tema específico tratado pelo ALS.

1. Os membros do ALS devem ter um **sólido conhecimento** do tema em questão
2. Os membros do ALS devem ter **poder de decisão**
3. Os membros do ALS mudam conforme o tema tratado em cada ciclo ALS; ao início de cada ciclo deve ser preparado um relatório, fornecendo aos membros uma **pasta de introdução** que contenha informações sobre:
 - **objectivos e actividades** do projecto
 - as **necessidades identificadas** no estudo de base com relação ao tema tratado
 - o **quadro de políticas** e debates relacionados, instrumentos **financeiros e legais** a nível europeu com relação ao tema tratado
 - uma descrição clara da **metodologia de trabalho** do ciclo

2. PLANIFICAÇÃO DOS SEMINÁRIOS DE INTERCÂMBIO TRANSNACIONAIS

Nos seminários transnacionais as Cidades e as Autoridades de Gestão analisam a actuação a nível local dos conhecimentos e políticas discutidas nos ALS, trocando experiências e lições adquiridas. Experiências externas à rede também são úteis. Este intercâmbio será a base para reflectir sobre os pontos fracos e os pontos de força de cada cidade e sobre possíveis abordagens para afrontá-las. O resultado desta reflexão é uma proposta de plano de acção preliminar.

Fig. 2. Fases dos seminários de intercâmbio transnacionais



Para que o intercâmbio transnacional seja bem sucedido:

1. Os Grupos de Trabalho (GT) são a base do seminário, pois a troca do conhecimento adquirido com as experiências pelas Cidades e pelos AG é colocada em prática. Por este motivo:
 - deve ser destinado tempo suficiente para os GT (no mínimo 3 horas)
 - a composição dos GT devem ser planejados metodicamente para alcançar os resultados esperados
 - o papel dos moderadores nos GT é crucial: devem ter experiência em dinâmicas de grupo e conhecimento suficiente dos temas em questão
 - è importante que as experiências das Cidades e dos AG sejam apresentadas de forma estruturada, para permitir comparações mediante um mesmo parâmetro
2. De forma geral, deve ser destinado tempo suficiente para discussões e debates, para que não sejam meras apresentações

3. DESENVOLVER PLANOS DE ACÇÃO LOCAIS

Algumas etapas devem ser seguidas para a preparação dos planos de acção locais. Os seminários de intercâmbio transnacionais permitem formular ideias preliminares de planos de acção, e estas devem ser trabalhadas, a nível local, com um grupo maior de agentes chave denominados Grupos de Apoio Local

(GAL). O GAL, portanto, com a apoio do técnico do projecto, irá elaborar o plano de acção, que será avaliado por homólogos no seminário transnacional final.

(a) Como mobilizar o Grupo de Apoio Local (GAL)?

Uma das questões cruciais que os membros do *Action Learning Set* afrontam é alargar o ALS, para que possa envolver agentes chave que formem um Grupos de Apoio Local (GAL) que participará da elaboração do plano de acção local. Duas importantes questões que devem ser tratadas desde o princípio são i) como mobilizar os membros do GAL e ii) como garantir sua participação efectiva – não apenas simbólica – no projecto e, especialmente, no desenvolvimento dos planos de acção locais.

Uma possível solução é aumentar o interesse dos agentes principais em participar de uma rede transnacional URBACT, destacando os benefícios de curto e longo prazos que obterão, individualmente e enquanto instituições.

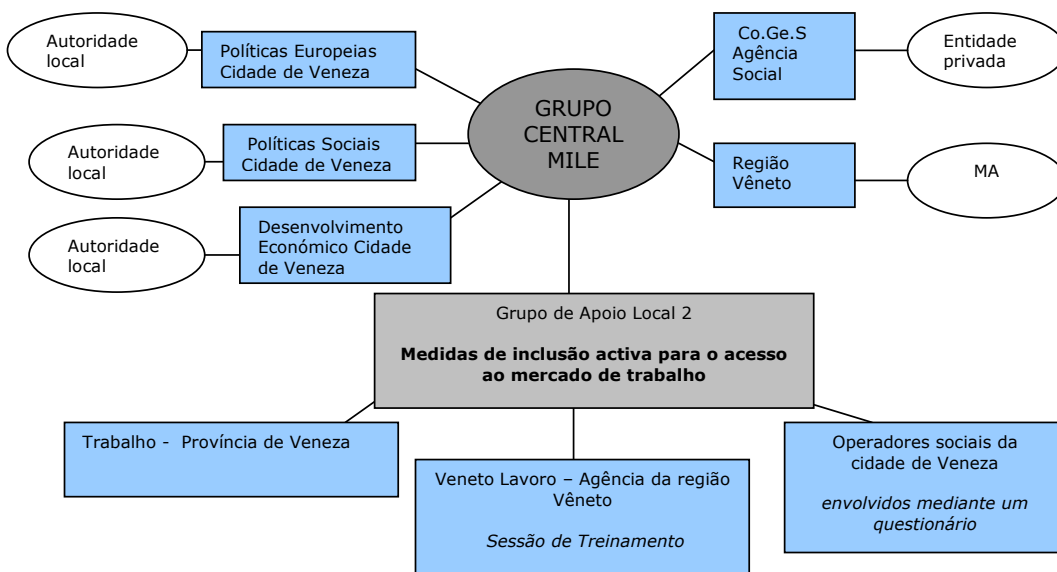
Tabela 2. Valor adicionado ao participar de Redes Transnacionais URBACT II

Benefícios para instituições	Benefícios para participantes individuais
<p>Estratégicos e de longo prazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • participação em redes Europeias e estabelecimento de contactos com outros Estados Membros que oferecem possibilidades para futuras cooperações • maior percepção e compreensão do desenvolvimento de importantes políticas Europeias <p>Operacionais e de curto prazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • descoberta de novas ideias, compartilhamento e discussão das próprias ideias num contexto mais amplo • empregar experiência e conhecimento internacionais para testar e aperfeiçoar materiais e métodos existentes e desenvolver novos produtos • contactar novos parceiros, aliados políticos e colaboradores técnicos • adquirir novas habilidades e competências 	<ul style="list-style-type: none"> • ampliar experiências, linguagem, comunicação e outras habilidades individuais e obter uma perspectiva Europeia maior • aumentar as fontes de informação e os contactos • participação de seminários transnacionais moderados por técnicos de toda a Europa

Além disso, envolver diferentes níveis governamentais no Grupo de Apoio Local permite uma melhor coordenação de políticas e recursos e a integração dos temas do projecto em outros sectores específicos. A participação efectiva dos GAL ocorre quando são colocados em acção um processo participativo e mecanismos de tomada de decisão inclusivos – caso contrário, o grupo corre o risco de se tornar um mero público passivo.

Na prática...

Fig 3. Um exemplo de Grupo de Apoio Local que trabalha com a questão da inclusão activa na cidade de Veneza: O GAL inclui diferentes níveis governamentais (município, província, região) e diferentes secções municipais (Políticas Europeias, Políticas Sociais, Desenvolvimento Económico) para uma melhor coordenação das políticas.



(b) A importância do apoio individual do técnico temático para desenvolver planos de acção

A experiência MILE demonstrou que um apoio e treinamento individuais adaptados ao contexto e às necessidades de cada GAL deve ser propiciado pelo técnico para que seja possível produzir um bom plano de acção.

Para que o apoio individual seja efectivo, o técnico temático deve:

- adquirir uma boa compreensão do contexto, das necessidades e das características locais assim como dos processos produtivos locais
- encaminhar seu apoio para o processo prático de criação de um plano de acção: como formular objectivos, como formular actividades, como fixar indicadores, etc. Ou seja – como redigir uma boa proposta de projecto, seguindo as fases do ciclo de desenvolvimento do projecto
- criação de um dossiê individual para cada Grupo de Apoio Local, que contenha uma selecção de estudos de casos, artigos, metodologias e técnicas relevantes para a proposta de plano de acção. Estes recursos devem ser acompanhados com uma explanação clara do técnico sobre a idoneidade e o potencial de transferência para a proposta de plano de acção do GAL e para o contexto local

Ainda:

- o uso de um modelo comum para a apresentação do plano de acção final demonstrou ser útil para manter o foco nos elementos essenciais que formam um bom plano de acção (*Tabela 3*)
- o uso da matriz de análise de enquadramento lógico demonstrou ser uma boa ferramenta para a planificação de propostas de planos de acção

(c) *Elementos de um bom plano de acção*

Tabela 3. A estrutura de um bom plano de acção deve conter os seguintes elementos

1. Título do plano de acção

2. Análise do problema

- Análise da situação existente com relação à questão do plano de acção
- Análise do problema tratado pelo plano de acção

3. Objectivo geral do plano de acção

4. Objectivos específicos

5. Grupo(s) alvo principal(is)

6. Actividades a serem realizadas

7. Metodologia

- A abordagem e metodologia usadas em seu plano de acção
- A metodologia do projecto é apropriada para alcançar os objectivos?



8. Complementaridade com outras intervenções

- Como o plano de acção pode ser conectado com serviços já existentes em sua cidade?
- Como o plano de acção pode ser conectado com os Programas Operacionais do FSE ou do FEDER?

9. Valor acrescentado

- Qual é o valor acrescentado da intervenção proposta?

10. Igualdade de oportunidades

- Como o plano de acção contribui para promover a igualdade entre homens e mulheres dentro dos grupos alvo?

11. Carácter inovador

- A que ponto a proposta está baseada em boas práticas desenvolvidas em outros contextos (interna ou externa à parceria)?

12. Recursos financeiros e não financeiros necessários

- Quanto financiamento exige sua proposta?
- Pode ser obtido mediante serviços ou projectos já existentes?
- Pode ser financiado pelo FSE e/ou FEDER?
- Pode ser financiado por outras entidades locais, nacionais ou Europeias?

13. Calendário da implementação

Que tipos de acções podem ser consideradas planos de acção?

Exemplos do projecto MILE incluem:

- desenvolvimento de **mecanismos de parceira** entre diferentes secções do município para uma melhor coordenação de políticas, para evitar duplicações e trabalhar com estratégias integradas
- desenvolvimento de novos projectos piloto ou repetição e divulgação de **projectos piloto** bem sucedidos no passado
- personalização de **serviços regulares** existentes às necessidades dos emigrantes e desenvolvimento de estratégias de aproximação
- criação de **novos serviços**, como departamento de apoio a empresas
- uso do plano de acção local para implementar um programa já existente na cidade

(d) Revisão por pares dos Planos de Acção Locais

O método Action Learning não se limita à redacção do plano de acção a nível local. É importante que este seja submetido a uma avaliação por pares transnacional. O objectivo é que também nessa fase ocorra uma troca, de forma que os parceiros possam aproveitar a experiência de seus pares, assim como questões e comentários destes, que levem a um reenquadramento de determinados aspectos do plano de acção. Durante essa fase são criadas sinergias, gerando actividades transnacionais bilaterais entre pares, destinadas a prosseguir após o término do projecto.

O que funcionou bem no MILE conforme avaliação por pares dos planos de acção locais:

- planificação de seminários transnacionais específicos para a apresentação e a revisão por pares dos planos de acção
- antes do seminário, distribuição entre os participantes de resumos dos planos de acção locais
- durante o seminário, os planos de acção locais são agrupados conforme o tópico tratado no plano de acção, grupo alvo, o tipo de acção, etc. para permitir comparações e complementaridade
- os planos de acção são revisados nos grupos: cada parceiro apresenta o plano de acção local, os restantes membros do grupo ajudam a revisar o plano de acção apresentando seu ponto de vista sob forma de questões e comentários ao apresentador. O apresentador aproveita as ideias e comentários fornecidos por seus pares para aplicar mudanças e finalizar o plano de acção local
- o papel dos moderadores dos grupos é crucial. É sua função estimular o debate e auxiliar os participantes a formular questões e comentários e garantir uma contribuição activa de todos os participantes
- o intercâmbio não deve ser limitado ao próprio grupo, os parceiros interessados em outros grupos também são convidados a apresentar questões e comentários sobre outros planos de acção
- é importante que o seminário de revisão entre pares seja estruturado de forma que a interacção e a aprendizagem sejam maximizadas

IV. Avaliação e revisão do processo

Um elemento essencial do Ciclo de *Action Learning* usado no projecto MILE é a avaliação contínua do processo. Avaliar significa colocar as necessidades dos membros da rede MILE em primeiro lugar e adaptar continuamente a implementação do projecto conforme essas necessidades, para possibilitar uma troca e uma aprendizagem genuínas e a produção de planos de acção de qualidade. Na prática, ao terminar cada ciclo de ALS, as fases do ciclo são avaliadas (*Fig.1*). Os resultados da avaliação são usados para readaptar o ciclo de ALS seguinte, e assim por diante.

1. PORQUE AVALIAR?

As avaliações foram a base do sucesso do projecto MILE. O objectivo do exercício era:

- identificar **obstáculos** e **restrições** para a implementação do projecto e possíveis soluções
- criar **participação**: envolver todos os agentes, Cidades e Autoridades de Gestão para incrementar a motivação a participar do planeamento e da implementação das actividades seguintes
- planeamento e implementação do projecto de base conforme as **necessidades das Cidades e das AG**
- fazer com que os participantes **discutam** as dificuldades encontradas durante a implementação a nível local e compartilhar soluções
- **readaptar** métodos e procedimentos
- produzir programas de intercâmbio e planos de acção de **qualidade**

2. O QUE AVALIAR?

Devem ser avaliados os componentes fundamentais dos projectos URBACT II:

- o programa de intercâmbio transnacional
- a mobilização das autoridades de gestão e dos agentes chave locais durante a delineação os planos de acção
- a metodologia de trabalho e a apoio fornecido pelo técnico durante o desenvolvimento dos planos de acção

Envolvimento de agentes chave durante o desenvolvimento dos planos de acção

- *formação de ALS*: obstáculos e limites encontrados para recrutar e manter um envolvimento activo dos membros do ALS com o projecto e como superá-los

- *participação das Autoridades de Gestão*: obstáculos e limites encontrados pelas cidades para envolver as AG activamente com o projecto e como reforçar sua participação
- *formação do Grupo de Apoio Local*: obstáculos e limites para envolver activamente os agentes chave locais com a elaboração dos planos de acção e como superá-los

Programa de intercâmbio transnacional e seminário de apresentação entre pares para avaliar o nível efectivo de aprendizagem e intercâmbio dentro da rede

- relevância dos estudos de casos escolhidos para a apresentação das experiências das Cidades e das AG locais
- relevância dos estudos de casos externos para as prioridades das Cidades e AG
- relevância da contribuição do técnico para o tema
- performance dos Grupos de Trabalho (*vide Fig.2. acima*)
- métodos usados para a revisão entre pares dos planos de acção locais

Treinamento e apoio fornecidos pelo técnico para o desenvolvimento dos planos de acção locais

É essencial avaliar se, e em que medida, as expectativas dos Grupos de Apoio Locais com relação ao apoio fornecido pelo técnico do projecto foram satisfeitas. O objectivo é melhorar constantemente este apoio e compreender as necessidades específicas do GAL para obter planos de acção de qualidade. A avaliação MILE consistia em verificar:

- a utilidade dos recursos individuais e dossiês fornecidos pelos técnicos aos GAL
- a utilidade da orientação fornecida pelos técnicos aos GAL
- a comunicação entre os GAL e os técnicos
- a eficácia dos meios usados para fornecer treinamento e apoio: teleconferências, ligações telefónicas, correio electrónico, sítio web, etc

3. COMO AVALIAR?

As sessões de avaliação são realizadas ao terminar cada ciclo ALS, após o seminário de apresentação entre pares.

Participantes

A avaliação foi planejada para envolver as Cidades e Autoridades de Gestão – membros da ALS e os GAL alargados – que participaram das actividades de



todo o ciclo ALS e, especialmente, da elaboração dos planos de acção locais.

Técnicas

Uma combinação de questionários estruturados e grupos alvo demonstrou ser uma boa ferramenta para a avaliação. Ambos focalizaram a análise nas fases do projecto delineadas acima.

- o **questionário estruturado** permitiu uma reflexão individual e a compilação de informações escritas aprofundadas. Pediu-se aos participantes que dedicassem 20 minutos, no início da sessão de avaliação, para preencher o questionário
- os Grupos alvo permitiram que ocorressem discussões e debates entre os participantes e trouxeram à tona uma série de argumentos não previstos no programa do grupo alvo. Nesta sessão os obstáculos são discutidos, assim como são sugeridas soluções. Um moderador competente é a chave para o sucesso da avaliação. A sessão dura 1h30 com um grupo de 10 a 15 participantes

Além do questionário e dos grupos alvos, opiniões informais e discussões durante todo o projecto também serviram como meio de avaliação.

V. Integração dos planos de acção nos Fundos Estruturais e em políticas públicas locais: possíveis alternativas

O conhecimento adquirido através das actividades de intercâmbio transnacionais e a materialização desta aprendizagem mediante a produção e a implementação de planos de acção são os meios com os quais uma boa prática transforma-se em programas operacionais de fundos estruturais e é regularizada como política pública pertinente.

A experiência do projecto MILE demonstrou ser possível implementar os planos de acção mesmo sem dispor de financiamentos do FSE e do FEDER. Estes planos também podem ser implementados usando recursos financeiros e não financeiros locais, por exemplo integrando o plano de acção com serviços regulares já disponíveis na cidade ou com projectos já existentes financiados por fundos estruturais que estão a ser implementados na cidade. Além dos Planos de Acção Locais, ideias de boa prática adquiridas durante o projecto também podem ser transferidas directamente à formulação de políticas.

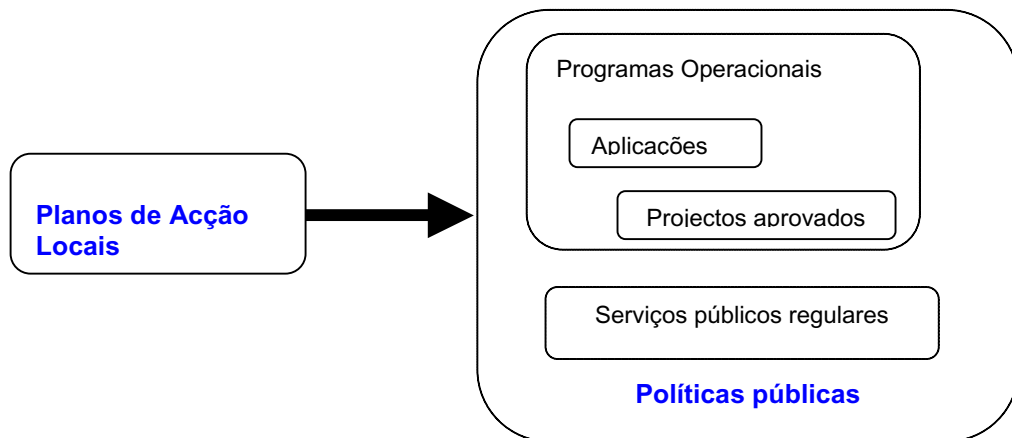


Fig.4. Possíveis alternativas para a integração dos PAL em políticas públicas

Na prática...

- o plano de acção de Vantaa (Finlândia) de inclusão activa no mercado de trabalho consistiu em integrar as actividades do plano de acção num **projecto financiado pelo FSE já existente, o projecto TARMO**. O plano de acção era finalizado a garantir que o projecto TARMO fornecesse respostas concretas às necessidades dos imigrantes. O projecto é uma medida local chave para afrontar o desemprego em Vantaa, envolvendo formação profissional, enquadramento vocacional, trabalho subsidiado e intermediação de oportunidades do mercado de trabalho
<http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP%20%20Vantaa.pdf>
- um plano de acção realizado pela cidade de Sevilha (Espanha), relacionado ao desenvolvimento e apoio à empresa, consistiu em **personalizar um serviço municipal de apoio à empresa, Sevilla Emprendedora**, com o objectivo de alcançar potenciais empresários imigrantes e dotá-los de instrumentos de apoio eficaz, levando em consideração suas necessidades específicas. Para isso, o serviço municipal readaptou suas abordagens, seu modo de comunicar e seus instrumentos e treinou seus consultores comerciais. A implementação do plano de acção para personalizar este serviço regular não exigiu o emprego de fundos consideráveis. A cidade usou fundos locais e, parcialmente, fundos de um projecto já existente financiado pelo FSE (REDES) que estava a ser implementado no território
http://urbact.eu/fileadmin/damwithcat/mile/LAP_Sevilla.pdf
- o plano de acção de Vantaa, relacionado ao desenvolvimento e apoio à empresa, permitiu **influenciar directamente a formulação de políticas de integração de imigrantes**, introduzindo uma nova norma, a abertura de licitações públicas a empresas de imigrantes, no programa municipal recentemente aprovado *Vantaa Integration Programme 2009-2013*

É importante planejar o apoio político ao Plano de Acção Local no início de sua elaboração. Dessa forma, será garantido um impacto significativo do PAL. As cidades devem solicitar uma validação oficial do PAL por parte de sua classe política e incluir o PAL, ou parte deste, em documentos de planificação municipais oficiais. Acções que podem levar a esse apoio político incluem a organização de encontros com o presidente da câmara ou com assessores municipais para apresentar o PAL e organizar conferências de imprensa para divulgar o PAL a um público mais amplo.

VI. Conclusões

Os 24 planos de acção locais produzidos pelo projecto MILE criaram um impacto a nível local em termos de:

- **reconsideração da prestação de serviços** para imigrantes e minorias étnicas e adopção das mudanças organizacionais necessárias para adaptar estes serviços
- **consolidação de capacidades** das cidades para intervir na gestão da imigração e da **integração e transferência dos conhecimentos** adquiridos com o processo MILE a políticas, programas e agentes locais
- **adaptação** dos planos de acção locais às políticas públicas e integração destes com serviços regulares
- aumento do **conhecimento** e do acesso das cidades a Programas Operacionais dos Fundos Estruturais Europeus
- financiamento através dos Programas Operacionais dos Fundos Estruturais para garantir a **implementação** dos planos de acção locais, como um caminho para influenciar **as políticas de imigração e integração**

O mais importante é que o processo contribuiu para criar parcerias duradouras, de forma **vertical**, entre diferentes níveis governamentais, assim como de forma **horizontal**, entre departamentos e municípios de um mesmo nível, reforçando a **governança**.

Porém, um impacto maior poderia ter sido alcançado se parcerias entre Autoridades de Gestão dos países parceiros tivessem sido criadas. Os projectos URBACT II podem ser uma importante oportunidade para incrementar a capacidade institucional das Autoridades de Gestão para avaliar a eficácia dos projectos financiados pelos Fundos Estruturais e, portanto, garantir que os fundos estruturais façam a diferença e sejam usados efectivamente para o desenvolvimento sustentável, e não apenas para financiar projectos específicos, cuja influência limita-se à duração do financiamento.

Isso pode ser feito com a consolidação de parcerias entre as AG, mediante a transferência horizontal de boas práticas e instrumentos entre regiões. O projecto MILE concentrou-se na cooperação vertical entre cidades e Autoridades de Gestão, mas a experiência demonstrou que a cooperação horizontal entre AG poderia ter representado um valor acrescentado quer para as cidades, quer para as AG, assim como para todo o programa URBACT II e para iniciativas aceleradas. É importante que nos futuros projectos URBACT II sejam planificadas actividades de intercâmbio e aprendizagem especificamente direccionadas às Autoridades de Gestão que participem dos projectos, para reforçar a capacidade institucional de avaliar a eficácia do uso dos Fundos Estruturais.