



Programma Europeo
per lo sviluppo
urbano sostenibile



Unione Europea
Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale

URBACT II

Strumenti per i Gruppi di Supporto Locale



guida alla creazione
di Piani di Azione Locali

URBACT II

Strumenti per i Gruppi di Supporto Locale

guida alla creazione di
Piani di Azione Locali

Editori
 URBACT
 194, av. du Président Wilson
 93217 Saint-Denis La Plaine Cedex,
 Francia
 Tel: 00 33 1 49 17 47 09
 Fax: 00 33 1 49 17 45 55
www.urbact.eu

Autore
 Peter Ramsden

Gruppo Consultivo Editoriale
 Jean-Loup Drubigny, Melody Houk, Shandi Miller, Paul Soto, Philip Stein

Editing e layout
 Nick Wates e Keith Gillies
 Nick Wates Associates, Hastings UK
 www.nickwates.co.uk

2009

© URBACT e Nick Wates Associates

Tutti i diritti riservati.

Le singole pagine possono essere liberamente riprodotte, a patto che sia visibile la fonte

Il presente documento sarà tradotto nella lingua locale di tutti i Gruppi di Supporto Locale dell'URBACT II all'inizio del 2009

Scaricabile in Pdf dal sito:

<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

Fotografie di John Thompson & Partners, Nick Wates Associates, URBACT e Von Zadow.

NB: le immagini sono solo indicative e non sono tutte relative a progetti URBACT.

Vedi pagina 40 per l'indicazione del luogo e delle fonti.

Indice

Premessa	2
Utilizzo di questo strumento	4
Il Programma URBACT	7
Apprendere con gli altri	8
Gruppi di Supporto Locale	10
Lavorare meglio insieme	12
Lavorare meglio a distanza	14
Il Piano d'Azione Locale	16
Creare un piano d'azione	19
Riesame della base di conoscenze	20
Analisi degli stakeholder	22
Analisi delle problematiche	24
Scopo delle attività	26
Quadro logico	28
Consultazione sulla bozza di progetto	30
Presentazione	32
Risorse	35
Glossario	36
Siti web e pubblicazioni	38
Crediti fotografici	40



Premessa



di **Dirk Ahner**
Direttore Generale
per le Politiche
Regionali, Unione
Europea

L'Europa è disseminata di città, e la stragrande maggioranza degli europei vive e lavora in aree urbane. Oggi, oltre il 70% dei cittadini europei vive in aree urbane.¹ Dalle grandi metropoli come Londra e Parigi ai piccoli borghi nelle aree rurali, il continente ha una percentuale significativamente elevata di soggetti che vivono in città. Il Libro Verde sulla Coesione Territoriale², recentemente pubblicato, sottolinea il fatto che l'Europa è caratterizzata da una particolare struttura urbana, che comprende città di ogni dimensione e tipo.

La maggior parte dei posti di lavoro, delle società e dei centri d'istruzione superiore si trovano in aree urbane. Le città sono punti chiave per il raggiungimento di una maggiore competitività e per la creazione di posti

Migliorare le riunioni

L'utilizzo della lavagna dei post-it, durante un gruppo di lavoro per la creazione di un piano d'azione, aiuta a rendere il processo più interessante, partecipativo e produttivo.

di lavoro in numero maggiore e di migliore qualità. Ma le città non sono solo fonte di opportunità: devono allo stesso tempo affrontare problematiche legate ad esempio all'emarginazione sociale e al degrado ambientale.

Le complesse sfide che devono affrontare le aree urbane richiedono soluzioni integrate e trans-settoriali. Lo sviluppo urbano integrato tenta di coordinare le varie politiche settoriali che hanno un impatto sulle città e sui loro abitanti. I Programmi d'Iniziativa Comunitaria URBAN dell'Unione Europea per gli anni 1994-2006 mostrano chiaramente che l'integrazione e la combinazione di molte azioni diverse ma complementari possono portare a un risultato superiore rispetto alla somma dei singoli interventi. Studiate e applicate al di là della concezione settoriale e dei tradizionali schemi amministrativi, gli interventi integrati comportano un reale valore aggiunto europeo – a beneficio delle nostre regioni, delle nostre città e dei loro abitanti.

Si tratta di una delle principali sfide della Politica di Coesione dell'UE: arrivare alla piena espressione del potenziale delle regioni e delle città europee – e portare l'Europa ai suoi cittadini. Sono convinto che solo le strategie che mostrano un forte coinvolgimento locale e una sufficiente partecipazione pubblica nella loro progettazione e presentazione saranno sostenibili, efficaci e largamente sostenute dalla società. I cittadini devono svolgere un ruolo attivo nella creazione dell'ambiente nel quale vivono.

Il Programma URBACT II conferma questa importante concezione a vari livelli. Non solo creando forti legami fra le città e le Autorità di Gestione, ma anche introducendo i Gruppi di Supporto Locale come elementi importanti in tutte le Reti Tematiche e nei Gruppi di Lavoro. All'interno di questi partenariati, gli stakeholder (cioè le parti interessate dal progetto) locali, regionali e nazionali e la Commissione Europea stanno unendo le loro forze, per uno sviluppo integrato e sostenibile delle città europee.

La cooperazione nelle città, fra le città e per le nostre città, può essere uno strumento efficace per avvicinarsi agli ambiziosi scopi che ci siamo prefissi. Sono convinto che il Programma URBACT II e tutte le città interessate forniranno un prezioso contributo a tal fine.

1. Secondo i calcoli della DG REGIO basati sull'Audit Urbano e sulle zone morfologiche urbane del SEE, il 71% della popolazione dell'UE vive in agglomerati urbani, in città o in cittadine di più di 5.000 abitanti. www.urbanaudit.org.
2. Libro Verde sulla Coesione Territoriale: fare della diversità territoriale un punto di forza. Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato delle Regioni e al Comitato Economico e Sociale Europeo del 6 ottobre 2008 {SEC(2008) 2550}.

Questo strumento è stato creato principalmente per agevolare coloro che partecipano ai progetti URBACT II, nella creazione dei Piani d’Azione Locali, che sono parte integrante del Programma.

È rivolto:

- Ai Membri dei Gruppi di Supporto Locale URBACT in tutta Europa
- Ad altri soggetti che abbiano un interesse nel Programma URBACT

Sarà anche un utile strumento per chiunque voglia creare un piano d’azione.

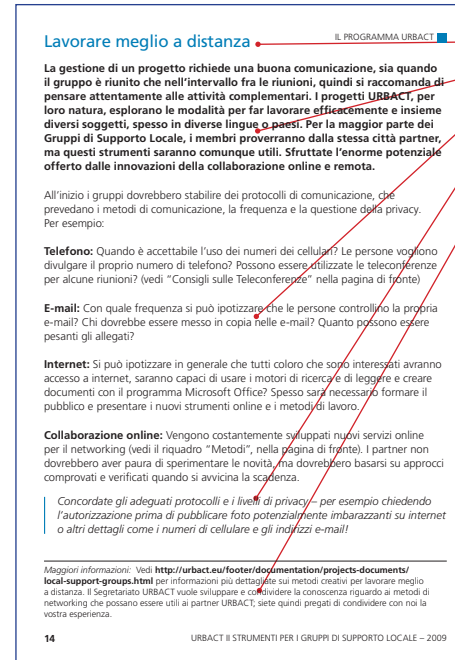
Il documento è diviso in tre sezioni principali:

1. Informazioni sul Programma URBACT, compreso il ruolo dei Gruppi di Supporto Locale e dei Piani d’Azione Locali;
2. Orientamenti e strumenti per facilitare la preparazione di un Piano d’Azione Locale;
3. Una sezione relativa alle risorse, che fornisce riferimenti a ulteriori fonti utili d’informazione e un glossario, che spiega in modo semplice il significato dei termini utilizzati nel presente documento.

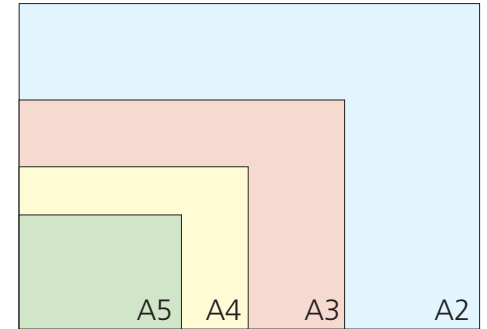
Questo strumento dovrebbe essere utilizzato come supporto e non vuole essere eccessivamente prescrittivo o restrittivo. Apprezziamo la varietà delle culture di lavoro e delle procedure di partecipazione pubblica in tutta Europa, e quindi nei vari Gruppi di Supporto Locale dell’URBACT II. Speriamo che questo strumento sia in qualche modo utile a tutti i membri dei GSL, ma il livello di familiarità o anche di interesse per tali metodi, strumenti e argomenti può variare ampiamente. Ogni gruppo locale affronta problematiche diverse e contesti culturali diversi e adatterà gli orientamenti alla propria situazione specifica.

Eventuali commenti o suggerimenti per migliorare le future edizioni di questo strumento saranno graditi. Si prega di inviarli a:
Shandi Miller s.miller@urbact.eu o Melody Houk m.houk@urbact.eu

Configurazione del libro



- Struttura delle pagine principali**
- Titolo del metodo / argomento – nel colore della sezione
 - Scopo – in carattere grassetto
 - Caratteristiche – in carattere normale
 - Consigli – riquadro in carattere corsivo con una barra verticale
 - Ulteriori informazioni – a piè di pagina



Formato modulare
Le pagine possono essere riprodotte come poster o volantini (non ci sono problemi di diritto d'autore se si cita la fonte).

Tabella dei problemi e delle soluzioni		
Per analizzare le problematiche e confrontare le idee sulle possibili soluzioni.		
Esempio utilizzato:	Abbandono della scuola superiore	
Problemi	Soluzioni	Risorse
Troppi giovani lasciano la scuola a 16 anni a causa del programma rigido	Rendere il programma più interessante	Finlandia – il sistema d'istruzione con meno problemi, con scarso abbandono e elevato livello medio di riuscita
Mancanza di insegnanti capaci di insegnare nuovi programmi	Formare gli insegnanti esistenti e reclutare nuovi insegnanti	Non conosciute
Gli studenti marinano la scuola negli ultimi anni e non sono raggiungibili dalla scuola	Sviluppare un programma a vasto raggio d'azione e provvedimenti esterni	Non conosciute
Abuso di droga e alcool da parte degli studenti	Lavorare sui programmi di prevenzione della droga	Paesi Bassi
Gravidanza delle ragazze che comporta l'abbandono degli studi	Migliore educazione sessuale, disposizione a vasto raggio d'azione affinché le ragazze possano rimanere in contatto durante la gravidanza e dopo	Paesi Bassi
Tenager contro la cultura e apprezzamento della street culture che scoraggia gli studenti dal lavorare sodo	Lavorare sui modelli per combattere la cultura degli scensafatiche	Ancora inesistente

Tabelle e modelli
Tabelle adottate per la creazione di piani d'azione (in blu) con esempi ipotetici. I modelli vuoti in formato Word possono essere scaricati dal sito web URBACT.



Link ai siti web
Per ulteriori informazioni e aggiornamenti
<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>



Scambio di Esperienze sull'urbanistica
 Conferenze, visite, collaborazioni e progetti locali
 nelle città di tutta Europa.

Il Programma URBACT

URBACT II è un Programma finanziato dall'Unione Europea (Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale) e da contributi nazionali, che copre il periodo dal 2007 al 2013. Deriva dall'URBACT I, che è stato in vigore dal 2002 al 2006.

L'obiettivo globale è quello di promuovere delle politiche di sviluppo urbano sostenibile e integrato in tutta Europa. Le aree urbane devono affrontare il grande problema della povertà e della gestione dell'integrazione, ma esse sono allo stesso tempo il motore dell'economia europea e, in particolare, dei nuovi settori basati sulla conoscenza. Lo scambio di esperienze fra città, nell'ambito del Programma URBACT, aiuta ad accelerare il processo d'innovazione della politica in ogni città. Il coinvolgimento dei vari stakeholder – fra cui gli attori economici e politici e il pubblico – è essenziale.

Nello specifico, l'URBACT II vuole:

- **Facilitare lo scambio di esperienza e apprendimento** fra i responsabili delle politiche urbane, i responsabili delle decisioni e gli operatori;
- **Divulgare le migliori pratiche e gli insegnamenti** tratti da questi scambi e assicurare il trasferimento del know-how;
- **Aiutare i responsabili delle politiche urbane e gli operatori** (compresi gli amministratori di programmi operativi) a definire e mettere in pratica i Piani d'Azione per uno sviluppo urbano sostenibile.

Per conseguire tali obiettivi, il Programma aiuta a creare dei "progetti" - che possono essere Gruppi di Lavoro o Reti Tematiche – relativi a vari problemi urbani. Ogni progetto ha diversi partner (8-12 per le Reti Tematiche, 6-8 per i Gruppi di Lavoro) provenienti da almeno 3 diversi Stati Membri o Partner. I partner dei progetti possono essere città, autorità regionali, autorità nazionali o atenei e centri di ricerca. Ad alcuni progetti è stato concesso lo status "Fast Track".

Una delle principali innovazioni dell'URBACT II è il requisito che ogni partner del progetto (sia partner città che non-città) istituisca un Gruppo di Supporto Locale (GSL) e crei un Piano d'Azione Locale (PAL). La presente sezione dello strumento mostra cosa ciò significa in pratica.

URBACT II Fatti principali

(Al 20 gennaio 2009)

(precedente all'approvazione delle Reti Tematiche)

- 21 Reti Tematiche (2 delle quali sono Reti Pilota Fast Track)
- 6 Gruppi di Lavoro

Partnership progettuale:

- 181 Città partner
- 18 Enti pubblici equivalenti
- 7 Autorità Regionali
- 1 Autorità Nazionale
- 11 Atenei 1 ONG

Le Reti Tematiche hanno un budget di € 710.000 su 36 mesi, i Gruppi di Lavoro hanno un budget di € 300.000 su 24 mesi.

URBACT II Temi

- Promuovere l'imprenditorialità
- Migliorare l'innovazione e l'economia della conoscenza
- Occupazione e capitale umano
- Sviluppo integrato di aree degradate e di aree a rischio di degrado
- Inclusione
- Problematiche ambientali
- Governance e politica urbanistica

URBACT II Poli Tematici

1. Città, motori di crescita e di creazione di lavoro
2. Città, inclusione sociale e governance
3. Città, sviluppo integrato e sostenibile

URBACT II Calendario del Programma

Primo bando per la creazione di Progetti URBACT II Bando

- Lancio (dicembre 2007)
- Deposito delle Dichiarazioni d'Interesse (entro febbraio 2008)
- Approvazione del Comitato di Monitoraggio (aprile 2008)

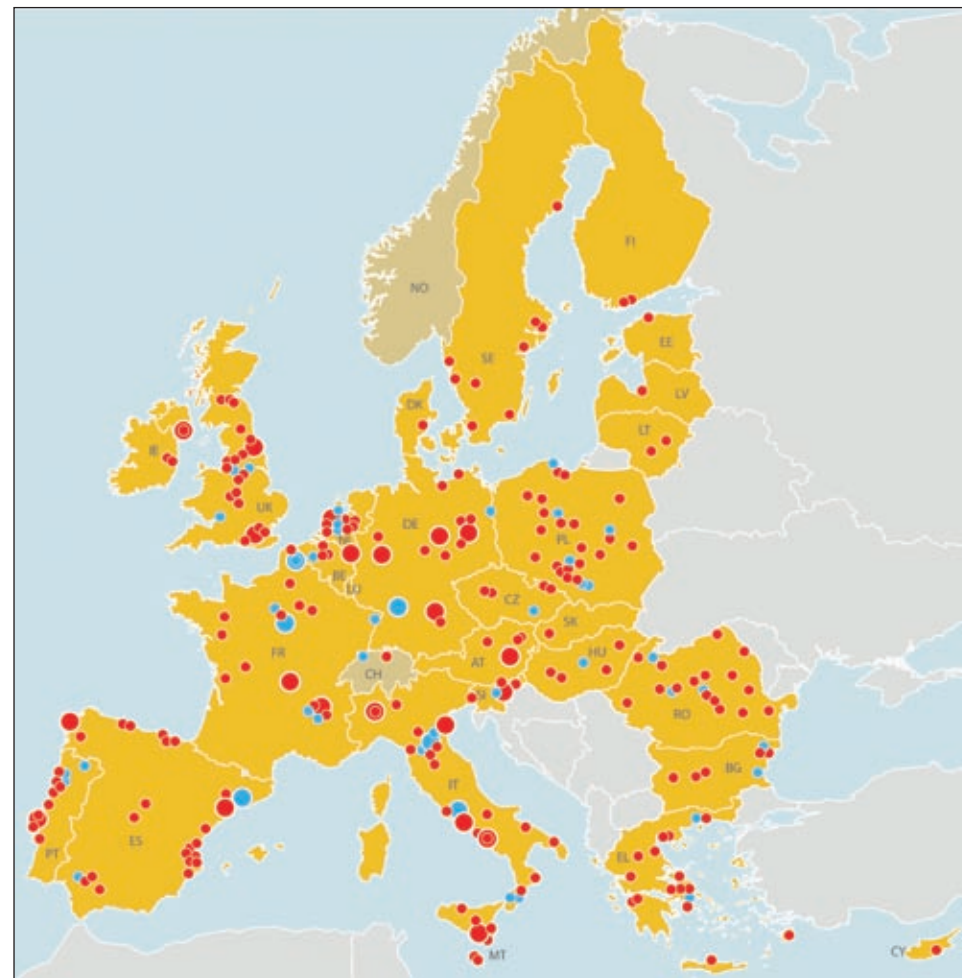
Fase di sviluppo

(6 mesi per le Reti Tematiche, 4 mesi per i Gruppi di Lavoro)

- Creazione del progetto
- Finalizzazione dei partenariati
- Elaborazione di studi preliminari
- Composizione iniziale dei Gruppi di Supporto Locale (GSL)
- Richieste Finali e preparazione dei documenti contrattuali (da agosto a ottobre 2008)
- Assegnazione di tutti i progetti approvati a uno dei tre Poli Tematici
- Supporto ai progetti da parte del Segretariato e del Polo Tematico

Fase di implementazione

- Approvazione finale dei progetti per l'ingresso nella fase di implementazione (settembre 2008 per i Gruppi di Lavoro; novembre 2008 e gennaio 2009 per le reti Tematiche)
- Attività di scambio e apprendimento
- Regolari riunioni dei GSL
- Elaborazione e realizzazione dei Piani d'Azione Locali (PAL)
- Coordinamento da parte dei Poli Tematici per la capitalizzazione dei risultati progettuali



URBACT II partner – A gennaio 2009

Reti tematiche:

- Partner leader
- Partner

Gruppi di Lavoro:

- Partner leader
- Partner

Maggiori informazioni:

visitate il sito www.urbact.eu per l'elenco completo di tutte le Reti Tematiche e dei Gruppi di Lavoro, per i dettagli sui relativi partner e per gli aggiornamenti.

Il programma URBACT richiede a ogni partner di creare un gruppo di supporto locale (GSL). Questo gruppo lavora per ottimizzare l'impatto dello scambio transnazionale di pratiche fra città. I GSL possono verificare che le idee che emergono dal progetto siano realistiche e possono valutare la loro validità a livello locale. Hanno il potenziale, come componenti di una vasta "comunità" europea URBACT, per far arrivare a un pubblico molto più ampio i messaggi chiave relativi alla gestione sostenibile delle città. I GSL possono mobilitare gli stakeholder, definire le necessità e produrre insieme il Piano d'Azione Locale (PAL). Possono lasciare un'eredità duratura una volta che il progetto URBACT sarà terminato.

Ogni partner URBACT II ha la responsabilità di creare dei GSL efficaci, riunendo gli stakeholder adeguati.

La composizione di ogni GSL sarà valutata in base alle specifiche circostanze. Non esiste una formula magica: gli obiettivi, le attività e la composizione dei GSL dipendono dalla tematica del progetto, dalla natura delle attività di scambio proposte e dalla natura delle necessità e dell'esperienza locale.

Per contribuire alla produzione di un PAL, il Gruppo dovrebbe coinvolgere gli attori, che siano in una posizione tale da poter fornire un apporto alla progettazione e all'implementazione del piano di azione locale.

Talvolta può essere opportuno coinvolgere le Autorità di Gestione dei Fondi Strutturali nel GSL. Non è necessario che le Autorità di Gestione prendano parte a tutte le attività, ma è importante assicurarsi che ne siano regolarmente informate.

I GSL dovrebbero essere mobilitati e consolidati durante il ciclo del progetto e, infine dovrebbero appropriarsi dei risultati

Puntate alla qualità piuttosto che alla quantità. È meglio creare un piccolo gruppo di persone motivate piuttosto che un gruppo numeroso di ascoltatori passivi.

Partite da quanto esiste già. Evitate di duplicare o sovvertire le strutture efficaci già esistenti. In molti casi sarà necessario creare un gruppo completamente nuovo, in altri casi può essere più produttivo "appoggiarsi" su strutture esistenti.

Si consiglia di creare un piccolo gruppo di massimo 10 persone. Nel caso in cui fossero interessati un maggior numero di soggetti, può anche essere organizzato un più ampio forum aperto.

Usare l'analisi degli stakeholder (pagina 22) per assicurarsi di coinvolgere i principali attori locali.

Obiettivi

dei Gruppi di Supporto Locale

- Aiutare a chiarire le particolari necessità o gli interessi del partner / "città" in relazione alla Rete Tematica o al tema del Gruppo di Lavoro.
- Aiutare a identificare (per la mobilitazione e la divulgazione agli stakeholder) cosa la città può offrire al progetto in termini di buone prassi, strumenti esistenti, visite del sito, politiche e altre esperienze. Aiutare ad assicurare che questa conoscenza sia presente nello studio preliminare e nel Piano d'Azione Locale.
- Aiutare a divulgare le conclusioni del progetto a un pubblico locale più vasto e assicurare che gli utenti finali abbiano voce in capitolo nel processo decisionale.
- Agire come responsabili di progetto e aiutare a mobilitare il supporto politico e istituzionale necessario per assicurare che il Piano d'Azione Locale comporti un cambiamento reale.

Compiti

dei Gruppi di Supporto Locale

- Integrare e/o convalidare lo studio preliminare
- Lavorare alla creazione del Piano d'Azione Locale
- Identificare e/o convalidare le integrazioni al progetto o i risultati, come gli studi di casi concreti
- Partecipare alle attività di scambio attraverso riunioni e contatti online.
- Tenere riunioni periodiche, soprattutto per contribuire alla partecipazione dei partner ai seminari del progetto e ottenere feedback dai seminari per assicurarsi della divulgazione degli esiti e dei risultati
- Commentare i risultati finali
- Valutare o fornire raccomandazioni attraverso il Piano d'Azione Locale
- Agire come responsabili di progetto locale e fare pressione perché i cambiamenti vengano attuati
- Organizzare eventi di divulgazione locale
- Ottenere la copertura mediatica



Riunione di quartiere

Maggiori informazioni:

Vedi <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> per ulteriori istruzioni, strumenti e Piani d'Azione prodotti da Gruppi di Supporto Locali esistenti

I vantaggi del Programma URBACT e dei Gruppi di Supporto Locale (GSL) stessi saranno ottimizzati se tutti gli stakeholder lavorano insieme, il più creativamente possibile. Alcune procedure burocratiche sono necessarie, ma dovrebbero essere il più possibile limitate. I GSL sono incoraggiati a sfruttare al massimo la vasta gamma di nuovi metodi per il lavoro collaborativo oggi disponibili.

La forma e lo stile delle riunioni e degli eventi dovrebbero essere attentamente pianificati, per offrire un'atmosfera accogliente e partecipativa ai membri dei gruppi, nonché per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Affinché le "riunioni" (che possono includere teleconferenze o collaborazioni online programmate, come indicato nella prossima sezione) siano efficienti, deve essere precedentemente distribuito un ordine del giorno, specificando se ci sono eventuali ulteriori documenti da stampare o leggere in anticipo. Dopo ogni riunione, deve essere distribuito un rapporto riassuntivo a tutti i partecipanti, nonché a eventuali membri che non hanno potuto partecipare o per i quali le informazioni saranno utili.

La buona organizzazione delle riunioni e degli eventi è fondamentale per creare le condizioni necessarie per l'effettiva partecipazione e collaborazione. L'esperienza organizzativa è fondamentale e deve essere sviluppata.

Nel caso delle Reti Tematiche, ogni GSL ha un budget minimo di circa € 7.000 per la durata del ciclo del progetto, pari a 36 mesi.* Questo budget può essere utilizzato per fini di capacity building, come la formazione dei membri, l'ingaggio di mediatori, i rinfreschi durante le riunioni, la traduzione del materiale e le spese di viaggio.

I gruppi di lavoro nei quali i partecipanti sono trattati da pari spesso sono più utili degli incontri formali basati sulle presentazioni degli esperti.

Il successo del GSL dipenderà da numerosi fattori, ma è fondamentale che le riunioni vengano condotte correttamente. Approfondite e discutete con tutti i membri sul modo in cui le riunioni stesse saranno organizzate.

* Nel caso delle Reti Tematiche il Programma prevede un'allocazione minima di € 70.000 per i relativi GSL, ripartita fra una media di 10 partner GSL.

Maggiori informazioni: Vedi <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> per i link relativi alle informazioni sui metodi creativi di lavoro.

Metodi per lavorare insieme

Alcuni esempi

Eventi di pianificazione della comunità

Eventi collaborativi attentamente strutturati nei quali tutti gli stakeholder, compresa la comunità locale, lavorano a stretto contatto con gli specialisti di tutte le relative discipline per creare piani per il futuro di quella comunità o per trattare alcuni aspetti della stessa. La durata e la forma possono variare.

Pianificazione pratica

Metodo di coinvolgimento della comunità nel quale piccoli gruppi creano piani per il futuro utilizzando mappe sul tavolo o modelli flessibili di cartone.

Visualizzazioni interattive

Presentazioni visuali che consentono alle persone di partecipare facendo aggiunte o cambiamenti alle stesse.

Eventi "porte aperte"

Eventi studiati per consentire a coloro che promuovono le iniziative di presentarle a un pubblico più ampio e di far partecipare il pubblico in modo informale. È una via di mezzo fra una mostra e un gruppo di lavoro.

Visite di ricognizione

Ispezione diretta della zona presa in considerazione da parte di un team di locali e esperti tecnici. A piedi o in autobus. Conosciute anche come visite sul campo o sopralluoghi.

Fiera delle visualizzazioni (Vision fair)

Le persone votano le visualizzazioni che preferiscono. Vengono esposte visualizzazioni programmatiche o immagini. Le persone utilizzano dei punti adesivi colorati per indicare quali visualizzazioni visioni vorrebbero perseguire. Possono anche impegnarsi personalmente nell'azione.



Metodi migliori per lavorare insieme

Visita di ricognizione; Pianificazione pratica; Lavagna con i Post-it in una visualizzazione interattiva.

La gestione di un progetto richiede una buona comunicazione, sia quando il gruppo è riunito che nell'intervallo fra le riunioni, quindi si raccomanda di pensare attentamente alle attività complementari. I progetti URBACT, per loro natura, esplorano le modalità per far lavorare efficacemente e insieme diversi soggetti, spesso in diverse lingue o paesi. Per la maggior parte dei Gruppi di Supporto Locale, i membri provengono dalla stessa città partner, ma questi strumenti saranno comunque utili. Sfruttate l'enorme potenziale offerto dalle innovazioni della collaborazione online e remota.

All'inizio i gruppi dovrebbero stabilire dei protocolli di comunicazione, che prevedano i metodi di comunicazione, la frequenza e la questione della privacy. Per esempio:

Telefono: Quando è accettabile l'uso dei numeri dei cellulari? Le persone vogliono divulgare il proprio numero di telefono? Possono essere utilizzate le teleconferenze per alcune riunioni? (vedi "Consigli sulle Teleconferenze" nella pagina di fronte)

E-mail: Con quale frequenza si può ipotizzare che le persone controllino la propria e-mail? Chi dovrebbe essere messo in copia nelle e-mail? Quanto possono essere pesanti gli allegati?

Internet: Si può ipotizzare in generale che tutti coloro che sono interessati avranno accesso a internet, saranno capaci di usare i motori di ricerca e di leggere e creare documenti con il programma Microsoft Office? Spesso sarà necessario formare il pubblico e presentare i nuovi strumenti online e i metodi di lavoro.

Collaborazione online: Vengono costantemente sviluppati nuovi servizi online per il networking (vedi il riquadro "Metodi", nella pagina di fronte). I partner non dovrebbero aver paura di sperimentare le novità, ma dovrebbero basarsi su approcci comprovati e verificati quando si avvicina la scadenza.

Concordate gli adeguati protocolli e i livelli di privacy – per esempio chiedendo l'autorizzazione prima di pubblicare foto potenzialmente imbarazzanti su internet o altri dettagli come i numeri di cellulare e gli indirizzi e-mail!

Maggiori informazioni: Vedi <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> per informazioni più dettagliate sui metodi creativi per lavorare meglio a distanza. Il Segretariato URBACT vuole sviluppare e condividere la conoscenza riguardo ai metodi di networking che possano essere utili ai partner URBACT; siete quindi pregati di condividere con noi la vostra esperienza.

Metodi per lavorare a distanza

Alcuni esempi

E-mail

Metodo più diretto di comunicazione ma che comporta il rischio di sovraccarico. Può essere preferibile un'interfaccia di comunicazione (social network o gestione progettuale).

Conservazione dei file online

Creare una libreria online di documenti condivisi ai quali le persone possono accedere (ad esempio Google Groups o Yahoo Groups sono due versioni gratuite, facili da utilizzare).

Software di gestione progettuale

Può ridurre il traffico e-mail, fornire uno spazio per il forum, ospitare documenti sul server centrale e gestire i compiti (ad esempio Zoho projects, Basecamp, Project Pier)

Skype

Chiamate gratuite o economiche per teleconferenze su internet. Il programma

deve essere installato su tutti i computer (accesso amministratore spesso necessario) e può richiedere un po' di pratica.

Teleconferenza

Semplice da utilizzare e può essere utile in tutte le fasi. (vedi riquadro sotto)

Piattaforme di formazione online

Per creare / accedere ai moduli di formazione online.

Strumenti web 2.0

Include una serie di nuovi strumenti per condividere il materiale e lavorare online:

- Forum online e siti di networking
- Crowdvine (per prenotazioni e ordine del giorno delle riunioni)
- Delicious (per i segnalibri)
- Flickr (per le foto)
- Slideshare (per i powerpoint)
- Surveymonkey (per inchieste online)
- Weblog e blog (per opinioni e news)
- Wikis (per l'editing e le librerie)
- Youtube (per i videoclip)

Consigli per le teleconferenze

- Nominare un moderatore / facilitatore.
- Cercare il servizio migliore.
- Assicurarsi che i partecipanti abbiano le capacità tecniche necessarie.
- Programmare attentamente la teleconferenza, per assicurarsi che le persone siano libere all'orario designato
- Assicurare lo stesso livello di partecipazione (video per tutti o per nessuno)
- Preparare e distribuire preventivamente l'ordine del giorno via e-mail, indicando eventuali siti web o documenti di cui deve essere presa visione in anticipo.
- Inviare un messaggio di promemoria e un'e-mail 30 minuti prima dell'inizio dell'evento.
- Aspettare 5 minuti all'inizio, in modo che le persone si connettano
- Evitare sessioni troppo lunghe (1 ora massimo)
- Registrare la sessione per riferimenti futuri (spesso è un servizio fornito).

I Piani d'Azione Locali (PAL) dovrebbero fornire a ogni partner una tabella di marcia concreta e una serie di soluzioni per affrontare gli argomenti centrali identificati all'inizio del progetto URBACT. Se i fondi di finanziamento vengono richiesti dai Fondi Strutturali, si raccomanda il coinvolgimento delle Autorità di Gestione degli stessi. Non esiste una definizione rigida del PAL: di conseguenza i partner progettuali e i membri dei GSL sono incoraggiati a essere creativi nella scelta del miglior formato per il loro PAL.

I Piani d'Azione Locale rappresentano una nuova dimensione del Programma URBACT. Sulla base dell'esperienza URBACT I, questi piani sono destinati a:

- Aumentare l'impatto dello scambio e dell'apprendimento transnazionale sulle politiche locali;
- Offrire una forma concreta alle conclusioni tratte durante le attività di networking dei partner;
- Essere uno strumento di ulteriore cambiamento.

Ogni partner URBACT II s'impegna a creare il proprio PAL come risultato della propria partecipazione al Programma. I PAL saranno prodotti in collaborazione dai partner URBACT II e dal GSL composto dai relativi stakeholder locali.

La redazione, il livello territoriale di riferimento e il formato differiranno in base al tipo di partner. Può trattarsi semplicemente di un "Piano d'Azione", di un "Piano d'Azione Regionale", piuttosto che di un "Piano d'Azione Locale". Può invece prendere la forma di quadro politico nazionale o di piano strategico relativo a una specifica agenzia responsabile della questione trattata. Nel caso di partner non-città (come atenei o gruppi di ricercatori), il piano d'azione può includere i componenti di ricerca di un progetto di ricerca, il supporto metodologico ai partner che creano il PAL, o un programma di ricerca di nuova concezione relativo alle politiche relative al tema del progetto. Di solito il PAL è un documento scritto, ma può essere supportato da altri mezzi.

I PAL avranno probabilmente maggiori possibilità di essere applicati se sono stati prodotti e approvati in modo collaborativo dai principali stakeholder locali, con il coinvolgimento delle Autorità di Gestione dei Fondi Strutturali.

Un PAL può essere creato prima della conclusione del progetto, in modo che la sua implementazione possa essere monitorata nel corso del progetto stesso, ma potrà anche essere creato in seguito. Riguardo alla fase di implementazione, si suggerisce che il GSL e i partner del progetto decidano quando il Piano sarà implementato e le modalità, e che prevedano un metodo di valutazione inter pares di ogni PAL da parte di tutti i membri della rete progettuale durante il ciclo del progetto.

La sezione successiva fornisce gli orientamenti per la creazione di un Piano d'Azione Locale.

Alcuni esempi di Piani d'Azione Locali URBACT

Piano d'azione del quartiere

Una tabella di marcia completa per affrontare il problema identificato, all'interno di una zona geografica definita.

Piano d'azione tematico regionale

Una componente di un progetto di ricerca; Fornitura di esperienza metodologica; Sviluppo di un programma di ricerca; Miglioramento o raccomandazioni sulla base di un piano esistente.

Piano d'azione nazionale

Un quadro di politica nazionale o un piano strategico per lo sviluppo integrato delle città.

Cos'è un piano d'azione?

Per il programma URBACT un piano d'azione è composto dalle azioni necessarie per la realizzazione di una strategia integrata. Questo può includere:

- azioni relative a un piano locale esistente;
- azioni che prevedono un'azione congiunta a vari livelli governativi;
- una serie di progetti finanziati focalizzati su un particolare obiettivo.

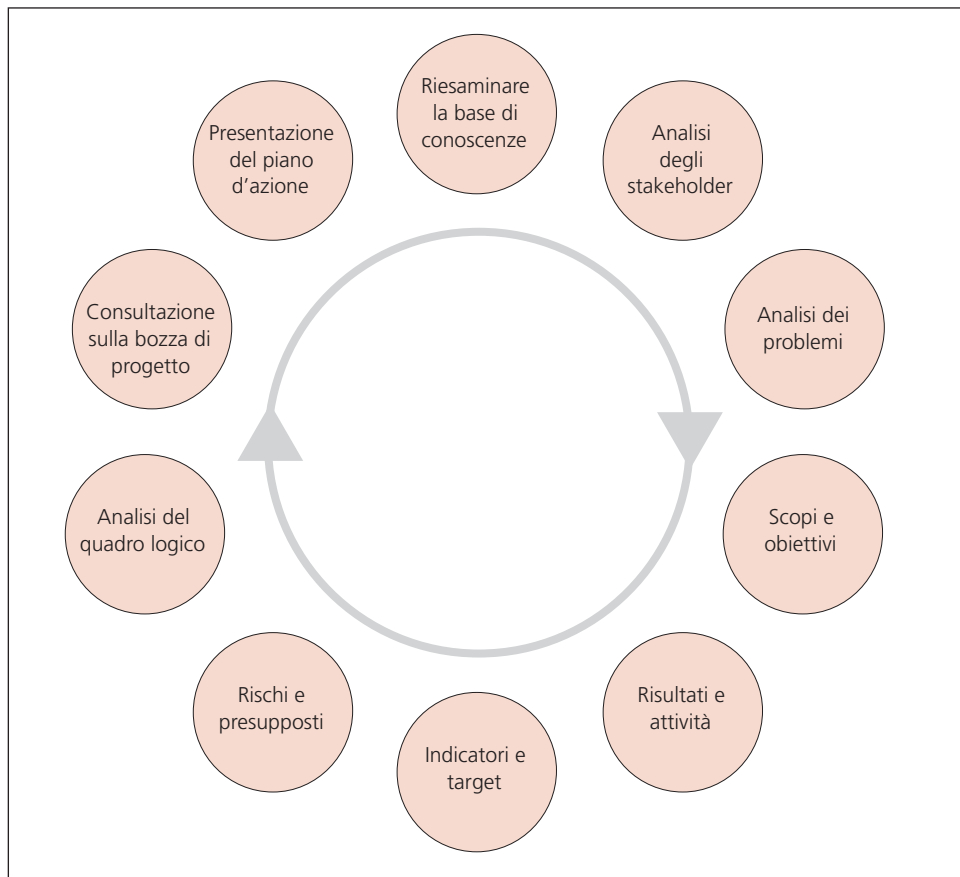


Migliorare l'impatto

Lo scambio di informazioni transnazionale va a beneficio delle politiche locali attraverso i Piani d'Azione Locale.

Maggiori informazioni:

Vedi <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> per esempi di Piani d'Azione prodotti ad oggi dalle Reti Fast Track URBACT, MILE e URBAMECO



Un Modello Ciclico di Pianificazione

Rappresentazione della pianificazione come processo ciclico, senza inizio né fine. Tale ciclo riunisce tutti gli aspetti della pianificazione di un processo coerente e unificato, aiutando ad assicurare che il vostro piano sia interamente considerato, ben focalizzato, elastico, pratico e vantaggioso in termini di costi. Può anche farvi apprendere da eventuali errori che farete, aiutandovi nelle future pianificazioni e nei futuri processi decisionali.

Maggiori informazioni: Per ulteriori dettagli sulla Gestione del Ciclo Progettuale o sugli approcci del Quadro Logico per creare un piano d'azione, si rimanda alla sezione Risorse pagina 35 e all'Allegato 3 della "Guida ai Piani d'Azione Locali" prodotti dal Segretariato URBACT

<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

Creare un piano d'azione

Questa sezione fornisce alcuni strumenti che potreste utilizzare nella creazione del vostro Piano d'Azione Locale, in particolare se utilizzate una bozza come base di partenza per creare un piano completo. Nei casi in cui i partner e i GSL lavorino su una città o su una questione sulla quale esiste già un piano avanzato, un piano parallelo potrebbe essere controproducente e potrebbe essere invece più utile valutare e proporre correzioni al piano esistente. Può essere utile pensare al processo come ciclico o circolare (come nel modello nella pagina di fronte) affinché ciò che si apprende lungo il percorso e gli insegnamenti tratti da altri piani possano essere continuamente integrati.

Molti dei seguenti strumenti sono stati adattati da un approccio di Gestione del Ciclo Progettuale. Ma a dispetto dei metodi precisi scelti dal partner e dal GSL per la produzione del PAL, è fondamentale valutare e chiarire in dettaglio gli elementi chiave — obiettivi, attività, responsabilità, tempistiche, fondi di finanziamento, ecc. La Tabella delle Attività (p. 27) può essere utilizzata per organizzare tale processo.

Inoltre, può essere molto utile testare la logica interna del piano stesso, per esempio per verificare la probabilità che le attività proposte raggiungano i risultati desiderati. In questo modo si eviterà che il piano sia solo una "lista di desideri", ci si assicurerà che la soluzione prescelta sia all'altezza del problema e che siano disponibili dei modi per valutarne l'avanzamento. L'"analisi del QL" (p. 28) può essere utile in questa situazione.

In questa sezione:

- Riesame della base di conoscenze
- Analisi degli stakeholder
- Analisi dei problemi
- Scopo delle attività
- Quadro logico
- Consultazione della bozza di progetto
- Presentazione del Piano d'Azione

Trovando e consultando le informazioni che spieghino cosa sta succedendo relativamente al problema affrontato dal vostro progetto, ci si assicurerà che il Piano d'Azione Locale (PAL) sia basato sulla realtà.

A. Valutare nuovamente lo studio preliminare

Il Piano d'Azione Locale (PAL) dovrebbe essere basato sullo studio preliminare del progetto: entrambi i documenti si basano sull'indagine e sulla conoscenza locale. Riesaminate lo studio preliminare che è stato realizzato all'inizio del progetto. Se necessario, può essere tradotto nella lingua locale. Raccogliete ulteriori dati se necessario.

B. Commenti al progetto

Un Collegio Esterno di Valutazione ha eseguito una valutazione di tutti i progetti URBACT II, che è stata trasmessa ai Partner Leader all'inizio della Fase Esecutiva. Questa valutazione fa parte della base di conoscenze e dovrebbe essere esaminata nell'ambito del più ampio partenariato del progetto e all'interno dei Gruppi di Supporto Locale (GSL), in particolare quando si riferisce alla composizione del GSL o fornisce suggerimenti per il PAL.

C. Mappatura della politica

Identificare cosa stanno già facendo le istituzioni per affrontare la questione. Eseguire questa mappatura in un formato idoneo (foglio elettronico, tabella, mappa geografica).

La mappatura della politica deve identificare tutte le relative azioni di eventuali stakeholder. È utile mappare anche il livello di copertura delle azioni esistenti.

D. Identificare cosa funziona e cosa non funziona

Identificare sistematicamente assieme ai partner quali azioni in corso stanno avendo esiti positivi e quali no. Se possibile identificare i costi e i vantaggi dei diversi approcci.

E. Scambio transnazionale e trasferimento di conoscenza

Valutare lo studio dei casi concreti e la pratica che è stata discussa nell'ambito delle attività di scambio del progetto URBACT, per vedere quali procedure locali potrebbero essere migliorate attraverso il trasferimento di conoscenza.

Molte conclusioni si focalizzano sul fare cose che sono già state fatte. I dati generati esternamente (per esempio valutazioni o riesami) possono essere utili per instradare questo genere di riflessione, promuovere il dialogo e fornire una base di conoscenze.



Sessioni di lavoro

Riunioni dei partner URBACT nella configurazione formale della tavola rotonda

L'analisi degli stakeholder è una tecnica semplice, che può essere utilizzata per definire se il Gruppo di Supporto Locale (GSL) è formato dalle persone giuste e se queste sono coinvolte nella produzione del Piano d'Azione Locale (PAL). È probabile che un'analisi di questo tipo faccia parte dello studio preliminare del progetto.

Nella preparazione e nello sviluppo del PAL sarà molto importante identificare la natura e gli interessi degli stakeholder. Ciò può essere fatto utilizzando una versione vuota della tabella che si trova nella pagina successiva, preferibilmente nell'ambito di un gruppo di lavoro.

Gli stakeholder sono tutti i soggetti che hanno un interesse (o "stake") nel Piano d'Azione Locale, compresi i beneficiari, gli intermediari, i vincitori e i perdenti e coloro che sono coinvolti nel processo decisionale o ne sono esclusi.

Dato che gli interessi degli stakeholder sono diversi, è utile determinare in che modo sono coinvolti nel progetto e in che modo differiscono i loro interessi. In particolare, può essere importante identificare coloro che probabilmente sosterranno il piano (ottimizzandone il supporto), e identificare coloro che potrebbero ostacolarlo (cercando di minimizzarne la resistenza, cioè cercando di coinvolgerli).

Gli stakeholder sono spesso divisi in due categorie:

- 1. Stakeholder principali** – coloro che sono direttamente interessati al tema discusso, positivamente o negativamente, e
- 2. Stakeholder secondari** – soggetti con un ruolo da intermediario, fra cui le agenzie di distribuzione e i responsabili delle decisioni, nonché coloro che operano sul campo.

Talora il numero di stakeholder è limitato, definendo alcuni membri di ogni gruppo come stakeholder *chiave*; altrimenti il numero potenziale può essere illimitato.

Analizzando sistematicamente gli stakeholder è possibile verificare se alcuni stakeholder non sono stati presi in considerazione. Il gruppo committente è forse lo stakeholder più frequentemente dimenticato.

È importante valutare e se necessario sviluppare o adattare la capacità di diversi stakeholder di dedicarsi interamente al processo.

Analisi degli interessi degli stakeholder			
Per capire le varie parti interessate			
Argomento:	progetto per l'occupazione locale		
Stakeholder	Interessi e in che modo sono interessati dall'argomento	Capacità e motivazione di determinare il cambiamento	Possibili azioni per coinvolgere gli interessi degli stakeholder
Stakeholder principali			
1. Potenziali datori di lavoro	Credere che possano essere disponibili contributi	Importante capire gli ostacoli e le soluzioni	Riunioni con i datori di lavoro per discutere dei meccanismi d'incentivo
2. Persone locali disoccupate e inattive	Diretti beneficiari che dovrebbero aver accesso al lavoro come risultato	Importante verificare se i nuovi approcci funzionano e assicurarsi del "buy-in" degli utenti	Individuare i gruppi e la ricerca per capire meglio gli ostacoli
3. Rappresentanti dei disoccupati	Membri colpiti direttamente	Consulenti importanti	Riunioni di strategia
Stakeholder secondari			
4. Agenzie di ricerca lavoro	Minacciate dalle critiche, in cerca di fondi di finanziamento, potenziali ostacoli	Resistenti al cambiamento	Messa in opera di nuove politiche a vasto raggio d'azione
5. Organizzazioni Non Governative (ONG) nella creazione di occupazione	Possibili enti di implementazione, in cerca di fondi di finanziamento	Importanti per la futura attuazione del piano e per le innovazioni della politica	Creazione di progetti pilota
6. Governo locale	Possibile organo di implementazione	Responsabilità statutaria per il beneficio economico e sociale. Conoscenza locale ma coinvolgimento limitato nell'occupazione	Organo di attuazione
7. Ministeri governativi	Finanziatori e responsabili delle politiche	Interessati in "cosa funziona" ma scarsa conoscenza locale	Creare un meccanismo di finanziamento a lungo termine

Nota: L'esempio presentato è ipotetico ed è fornito al solo scopo di aiutare le persone a capire come utilizzare il modello. E' possibile scaricare un modello vuoto in Word dal sito <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

L'analisi delle problematiche serve a capire cosa causa determinati problemi e quali sono gli effetti di tali problemi. È più efficace se effettuata in sessioni agevolate, che coinvolgono tutti gli stakeholder chiave.

Il Piano d'Azione Locale (PAL) dovrebbe delineare chiaramente la natura e la portata dei problemi relativi al tema del progetto nella zona del PAL.

Una comprensione aggiornata ed esaustiva della situazione esistente e dei problemi esistenti è fondamentale per trovare le soluzioni corrette.

Il coinvolgimento degli stakeholder in questo stadio amplierà la percezione del problema e assicurerà che i problemi non si limitino semplicemente al punto di vista dell' "istituzione". È particolarmente importante coinvolgere gli utenti o i beneficiari (gli stakeholder principali) nell'analisi dei problemi.

Può essere utile creare una tabella dei problemi e delle soluzioni (mostrata sulla pagina di fronte).

Il Piano d'Azione deve riconoscere che i problemi che affrontano le città sono complessi e interconnessi. E' poco probabile che le soluzioni semplici funzionino e gli approcci delle istituzioni esistenti, che non prevedono cambiamenti nel modo di agire, devono essere rifiutati.

Ci sono molti modi diversi di vedere lo stesso problema e, in base alla prospettiva, vengono messe in atto diverse soluzioni. L'idea è quella di delineare ed elaborare possibili scelte fra diverse opzioni.

Una buona tecnica consolidata per lavorare sui problemi in gruppo è quella di fare un grafico ad albero del problema (vedi esempio sulla pagina di fronte). Questa è una semplice rappresentazione grafica dei problemi, delle loro cause e dei loro effetti (prima di concentrarsi su uno di questi).

È necessario portare delle dimostrazioni alle riunioni degli stakeholder, in modo che le persone capiscano i problemi. Queste possono essere fornite dalle statistiche e da studi già disponibili o possono essere ottenute attraverso ricerche specifiche.

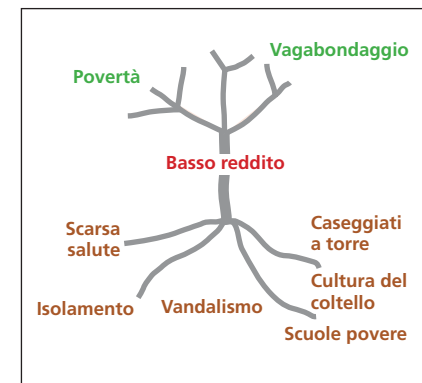
Tabella dei problemi e delle soluzioni		
Per analizzare le problematiche e confrontare le idee sulle possibili soluzioni.		
Esempio utilizzato:	Abbandono della scuola superiore	
Problemi	Soluzioni	Risorse
Troppi giovani lasciano la scuola a 16 anni a causa del programma rigido	Rendere il programma più interessante	Finlandia – il sistema d'istruzione con meno problemi, con scarso abbandono e elevato livello medio di riuscita
Mancanza di insegnanti capaci di insegnare nuovi programmi	Formare gli insegnanti esistenti e reclutare nuovi insegnanti	Non conosciute
Gli studenti marinano la scuola negli ultimi anni e non sono raggiungibili dalla scuola	Sviluppare un programma a vasto raggio d'azione e provvedimenti esterni	Non conosciute
Abuso di droga e alcool da parte degli studenti	Lavorare sui programmi di prevenzione della droga	Paesi Bassi
Gravidanza delle ragazzine che comporta l'abbandono degli studi	Migliore educazione sessuale, disposizione a vasto raggio d'azione affinché le ragazze possano rimanere in contatto durante la gravidanza e dopo	Paesi Bassi
Teenager contro la cultura e apprezzamento della street culture che scoraggia gli studenti dal lavorare sodo	Lavorare sui modelli per combattere la cultura degli scansafatiche	Ancora inesistente

Nota: L'esempio suddetto è ipotetico ed è fornito al solo scopo di aiutare le persone a capire come utilizzare il modello. Scaricare un modello vuoto in Word dal sito

<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

Creazione di un grafico ad albero del problema

1. Elencare tutti i problemi legati al tema principale che vengono in mente. I problemi devono essere considerati attentamente: dovrebbero essere problemi esistenti, impossibili, immaginati o futuri. Il problema è una situazione negativa esistente, non l'assenza di una soluzione.
2. Identificare un problema principale (può essere necessario qualche studio e qualche errore prima di concentrarsi su uno).
3. Definire quali problemi sono "Cause" (radici) e quali sono "Effetti" (rami).
4. Organizzare in modo gerarchico sia le Cause che gli Effetti, cioè, come le cause sono collegate le une alle altre – quali portano alle altre, ecc.



Esempio di grafico ad albero

Semplice grafico per analizzare argomenti complessi

Scopo, obiettivi, risultati e attività sono i quattro elementi chiave principali di un piano d'azione e stabilire un accordo su questi elementi è una parte cruciale del processo di pianificazione dell'azione. Sono normalmente necessarie quattro importanti fasi e la Tabella delle Attività (nella pagina di fronte) può essere utilizzata per fornire una visione complessiva:

A. Determinare uno scopo

Dato il tema del progetto e lo specifico Piano d'Azione Locale, determinare e rendere esplicito lo scopo complessivo. Uno scopo è un risultato finale osservabile e misurabile, con uno o più obiettivi, che devono essere raggiunti con una tempistica più o meno prestabilita. Uno scopo può essere riassunto dalla frase "Sogno con una scadenza."

B. Determinare gli obiettivi

Gli obiettivi saranno una versione più limitata e più specifica dello scopo. Si suggerisce che il piano sia focalizzato sul medio termine (5 anni) ma è possibile allungarlo (o abbreviarlo).

C. Determinare i risultati

Stabilire quali risultati sono necessari per raggiungere gli obiettivi. I risultati sono gli esiti misurabili dei progetti o delle attività (es. numero di alberi piantati).

D. Determinare le attività

Stabilire quali attività sono necessarie per raggiungere i risultati.

In questa fase si rilevano spesso delle incoerenze, in quanto i partner cercano di assicurarsi che i loro progetti vengano inclusi nelle attività, senza valutare se questi contribuiscono ai risultati critici. È necessario un processo interattivo, talvolta negoziato, per inserire le attività nella tabella delle attività, escludendo quelle che non apportano un contributo significativi all'obiettivo.

Maggiori informazioni: Vedi sezione risorse a pagina 35 e <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> per i link agli esempi di piani d'azione.

Tabella delle attività

Per specificare le attività e i risultati necessari per conseguire un determinato obiettivo

Esempio di obiettivo utilizzato:		Aumentare il tasso di occupazione al 70%			
Titolo attività	Partner leader	Descrizione dell'attività (breve)	Risultati desiderati	Tempistica	Risorse per annum
1.1 Servizi a vasto raggio d'azione e personalizzati di collocamento del lavoro	Centro per l'impiego	Nuovo servizio che avvisi i clienti delle opportunità di lavoro, senza diversità	Superiore % di successo nel collocamento del lavoro	Giugno 2009	€ 500.000 (4 consulenti)
1.2 Intermediazione con i datori di lavoro	Agenzia privata	Programma di marketing per le attività locali per incoraggiarle a pubblicizzare i posti di lavoro disponibili al centro per l'impiego	Più lavori offerti (numero di lavori per mese)	Marzo 2009	€ 100.000 (un contratto)
1.3 Counselling sul mantenimento dell'occupazione	Centro per l'impiego	counselling personale nei primi 6 mesi dall'assunzione	Aumento della % di mantenimento del lavoro dopo 6 mesi	Inizio giugno 2009	€ 300.000 (cinque counsellor)
1.4 Assistenza all'infanzia	Autorità locale, impresa sociale	Aumento dell'accesso all'assistenza giornaliera per le donne che vengono assunte	Spazi di cura dei bambini disponibili per il personale e per gli apprendisti	Gen 09	€ 200.000
1.5 Sussidio di trasporto	Autorità del trasporto	Buoni di trasporto per il lavoro		Giugno 09	€ 400 per dislocazione
1.6 Supporto dei benefit sul lavoro	Ufficio benefit	Sostegno per pasti a scuola, affitto e credito tributario		Giugno 09	

Nota: L'esempio presentato è ipotetico ed è fornito al solo scopo di aiutare le persone a capire come utilizzare il modello. Scaricare un modello vuoto in Word dal sito <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

L'analisi del quadro logico è un modo di verificare la logica interna di un Piano d'Azione. È ampiamente utilizzata dall'Unione Europea, dalle agenzie internazionali di finanziamento e dalle agenzie nazionali, poiché eventuali incongruenze possono essere rapidamente individuate.

Tutti i componenti principali del piano vengono inseriti in una singola matrice chiamata Quadro Logico, o "QL" (vedi tabella sulla pagina di fronte).

Nell'inserimento delle informazioni nella tabella diverrà chiaro:

- se le attività raggiungeranno i risultati desiderati
- se i risultati raggiungeranno gli obiettivi desiderati
- se gli obiettivi raggiungeranno lo scopo desiderato
- come verrà misurato il successo e quali presupposti sono stati considerati.

Una volta individuate, le incongruenze del piano possono essere corrette e il QL può essere rivisto di conseguenza. Per questo motivo, è importante l'uso di tale strumento prima del termine del processo, affinché possano essere effettuate le correzioni necessarie.

I QL sono utili nella creazione di piani d'azione che siano coerenti con i loro obiettivi. Ma l'approccio può essere scoraggiante per un gruppo che non è esperto nel loro uso. Possono essere fondamentali dei mediatori esperti.



Metodo di lavoro creativo

Idee sviluppate in piccole sessioni di gruppo e quindi presentate a tutti i presenti

Maggiori informazioni: Vedi sezione risorse a pagina 38 e

<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> per una guida dettagliata all'Analisi del Quadro Logico o alla Gestione del Ciclo Progettuale.

Il Quadro Logico (QL) Per il controllo finale della logica e della coerenza del piano d'azione		
Esempio utilizzato:	Ridurre l'emarginazione sociale fra rifugiati e minoranze etniche.	
Logica d'intervento	Indicatori e mezzi di verifica	Presupposti
<p>Scopo globale: Scopo ultimo del piano d'azione</p> <p>Aumentare l'integrazione dei rifugiati e delle minoranze etniche.</p>		
<p>Obiettivo del Piano d'Azione: Il cambiamento della situazione che il piano d'azione cerca di realizzare.</p> <p>Innalzare i livelli di reddito dei rifugiati aumentando la loro occupabilità e aiutandoli a avviare imprese</p>	<p>Come riconoscere se l'obiettivo del piano d'azione è stato raggiunto; fonti di informazione per mostrare il progresso verso l'obiettivo</p> <p>Misurazione del reddito tramite dati statistici</p>	<p>Fattori esterni al piano d'azione che devono verificarsi ad Obiettivo raggiunto.</p> <p>La normativa sul diritto al lavoro per i rifugiati rimane permissiva</p>
<p>Risultati: Prodotti, servizi e altri risultati tangibili generati dalle attività del Piano d'Azione</p> <p>Aumento della capacità linguistica, delle capacità professionali, dell'inserimento al lavoro</p>	<p>Caratteristiche principali dei risultati. Fonti di informazione e metodi utilizzati per dimostrare il raggiungimento dei risultati.</p> <p>Livello di capacità dei partecipanti.</p>	<p>Fattori esterni al piano d'azione che devono verificarsi una volta che i risultati vengono raggiunti.</p> <p>Partner capaci di trovare risorse per attivare i corsi</p>
<p>Attività: Classi di lingua, programmi di formazione, suggerimenti d'impresa, centro d'incubazione concentrato con le comunità dei rifugiati</p>	<p>Numero di attività di ogni tipo che vengono eseguite.</p>	<p>Il gruppo target può essere reclutato per i programmi</p>

Nota: L'esempio presentato è ipotetico ed è fornito al solo scopo di aiutare le persone a capire come utilizzare il modello. Scaricare un modello vuoto in Word dal sito <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>

Consultazione sulla bozza di progetto

CREARE UN PIANO D'AZIONE ■

La consultazione sulla bozza di progetto del Piano d'Azione Locale assicura che gli stakeholder supportino interamente il suo contenuto e abbiano l'opportunità di eseguire modifiche finali prima della sua divulgazione. Sono disponibili molti metodi.

Sebbene lo sviluppo del Piano d'Azione Locale dovrebbe aver coinvolto i gruppi locali, il Gruppo di Supporto Locale (GSL) dovrebbe verificare due volte la redazione finale del piano prima della conclusione e/o della divulgazione dello stesso. In questo modo ci si può assicurare che il piano non sia stato "vittima" di particolari interessi e si individueranno potenziali problemi di voci omesse che potrebbero mandare a monte la presentazione e l'implementazione.

Se possibile, il Piano d'Azione dovrebbe rimanere flessibile, lungo tutto il processo di sviluppo, per consentire aggiornamenti e modifiche.

Produrre un Riepilogo del Piano d'Azione per il pubblico in un linguaggio non tecnico (vedi contenuti d'esempio nella pagina di fronte). Sarà più semplice per le persone capire il progetto ed appassionarsi.

Far rivedere il piano da tutti i membri della rete progettuale (partner del progetto e GSL, nonché partner locali); chiedere anche agli altri partner e ai GSL di commentarlo.



Commenti sulla bozza del piano Post-it a una mostra e nella conversazione registrata

CREARE UN PIANO D'AZIONE ■



Ambiente rilassato I partecipanti a un evento porte aperte annotano i loro commenti sulla redazione di un piano d'azione

Metodi utili di consultazione per la revisione della bozza di progetto

Editing partecipativo

La bozza viene esposta come in presentazione, plastico o pdf e si incoraggiano le persone ad aggiungere i loro commenti.

Forum pubblico e Porte Aperte

La bozza viene presentata a un forum pubblico con presentazioni interattive e sessioni di lavoro di gruppo

Online

Creare una versione web della bozza del piano d'azione con meccanismi per il feedback. Far conoscere il sito a tutti gli stakeholder.

Esempio di contenuti per un Riepilogo del Piano d'Azione

Versione semplificata o visione complessiva per il pubblico

Introduzione – cosa e perché

Problemi – cosa sono

Scopo generale – per le iniziative

Obiettivi – per le iniziative

Attività proposte – cosa, da chi

Tempistiche – quando si implementeranno le azioni

Fondi di finanziamento – chi pagherà per cosa

Indici – per provare il successo

Una presentazione pubblica indica al mondo esterno che il piano d'azione è stato approvato a livelli decisionali e dagli stakeholder. Sarà utile per pubblicizzarlo e per assicurare l'interesse del pubblico; avrà normalmente la forma di un ricevimento per gli stakeholder, i politici e i media, organizzato dal Gruppo di Supporto Locale.

A. Decidere il livello del profilo richiesto

Alcuni Piani d'Azione possono non essere pubblicizzati. Per lo più sarà importante che il piano completato sia sottoscritto al più alto livello dagli stakeholder, con un evento per riconoscere sia questo accordo che il piano stesso.

B. Decidere le tempistiche

Può essere utile collegare una presentazione ad altre attività o iniziative politiche. Può essere per esempio efficace, per un progetto URBACT, presentare contemporaneamente diversi Piani d'Azione Locali dei partner.

C. Organizzare la strategia di comunicazione per la presentazione

Incoraggiare tutti gli stakeholder a partecipare all'organizzazione della presentazione e ad attivare le loro reti per il passaparola. Creare un comunicato stampa, invitare la TV e la radio, e documentarsi per il comunicato sul web.

D. Festeggiare

La realizzazione di un piano ben pensato che ha ottenuto l'approvazione degli stakeholder e il supporto politico e finanziario è un traguardo notevole. Congratulazioni!

Pianificare un evento per la presentazione di un piano d'azione è anche una buona occasione per consolidare i dettagli dell'implementazione, gli indicatori per la valutazione dei progressi, il monitoraggio e la valutazione.



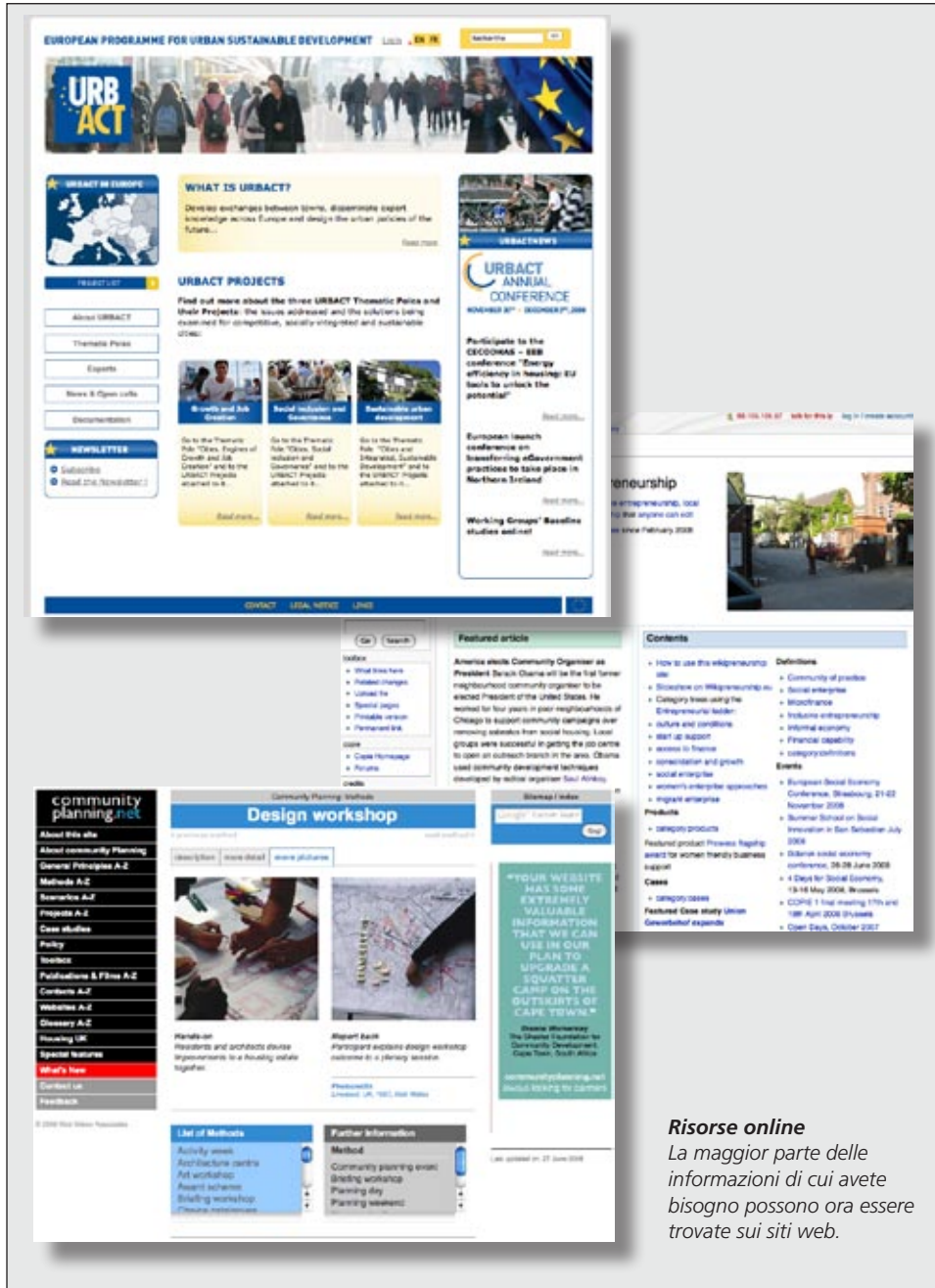
Opportunità di pubblicità Presentazione di un progetto di Design Urbano con un gazebo nella piazza della città, invitando il Sindaco a dire alcune parole e filmando le interviste ai cittadini.

Risorse

Questa sezione fornisce informazioni sulle risorse che possono essere utili ai Gruppi di Supporto Locale e a chiunque debba creare dei Piani d'Azione Locali.

Se avete suggerimenti, inviate un'e-mail a:
 Shandi Miller s.miller@urbact.eu
 o
 Melody Houk m.houk@urbact.eu

Per le ultime informazioni, consultate il sito
<http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html>



Risorse online
 La maggior parte delle informazioni di cui avete bisogno possono ora essere trovate sui siti web.

Termini utilizzati nel presente strumento spiegati in modo semplice**Analisi del quadro logico (QL)**

Un processo (rappresentato da una tabella, come a pagina 29) che fornisce un riepilogo di un piano progettuale e dell'analisi del piano stesso

Autorità di gestione (dei Programmi Operativi)

Organizzazione responsabile della gestione dei fondi europei a livello nazionale.

Capitalizzazione

Sfruttare al massimo la conoscenza, gli esiti e l'esperienza di un progetto.

Comunità di pratica

Procedura di apprendimento sociale che si ha quando diversi soggetti hanno un interesse comune su qualche argomento o problema e collaborano per un lungo periodo per condividere idee, trovare soluzioni e costruire innovazioni.

Dimostrazione

Verifica/prova che qualcosa è vero.

Eventi di pianificazione della comunità

Eventi collaborativi attentamente strutturati nei quali tutti gli stakeholder, compresa la comunità locale, lavorano a stretto contatto con gli specialisti di tutte le relative discipline per creare piani per il futuro di quella comunità o per trattare alcuni aspetti della stessa.

Fiera delle visioni (Vision fair)

Le persone votano le visualizzazioni che preferiscono. Vengono esposte visualizzazioni programmatiche o immagini. Le persone utilizzano dei punti adesivi colorati per indicare quali proposte vorrebbero perseguire. Possono anche impegnarsi personalmente nell'azione.

Gestione del ciclo progettuale (GCP)

Termine dato al processo di pianificazione e gestione di progetti, programmi e organizzazioni. Ampiamente utilizzato nel business e sempre più utilizzato da organizzazioni di sviluppo. (Vedi p. 19 per maggiori informazioni.)

Gruppo di lavoro

Una tipologia di progetto URBACT II focalizzato sulla produzione di risultati. I gruppi di lavoro prevedono un partenariato di 6-8 membri (autorità pubbliche, atenei, centri di ricerca), una durata di 24 mesi e un'Autorità Pubblica come Partner Leader.

Gruppo di Supporto Locale (GSL)

Gruppo di stakeholder principali e responsabili di progetto che aiutano a produrre un Piano d'Azione Locale, confermano e/o aggiungono la conoscenza locale, la divulgano e mobilitano gli stakeholder. (Vedi pagina 10 per maggiori dettagli).

Indicatore

Mezzo utilizzato per misurare il progresso in relazione al raggiungimento degli obiettivi (ad esempio Numero di utenti del servizio).

Lavagna post-it

Foglio di lavagna a fogli mobili dove le persone fanno commenti scritti sui post-it.

Logica d'intervento

Descrizione dei collegamenti fra azioni e risultati, sulla base delle prove.

Obiettivo

Un cambiamento desiderato.

Pianificazione pratica

Metodo di coinvolgimento della comunità nel quale piccoli gruppi creano piani per il futuro utilizzando mappe sul tavolo o modelli flessibili di cartone.

Piano d'Azione Locale (PAL)

Piano creato dal partner locale URBACT, come risultato delle attività di scambio e apprendimento all'interno della rete o del gruppo di lavoro che ha creato gli obiettivi e le attività proposte per raggiungere tali obiettivi. (Vedi pagina 19 per maggiori dettagli).

Porte aperte

Eventi studiati per consentire a coloro che promuovono le iniziative di far partecipare il pubblico in modo informale. È una via di mezzo fra una mostra e un gruppo di lavoro.

Regola d'arte

Il migliore (più efficace, provato) livello di sviluppo o pratica raggiunto.

Rete Tematica

Una tipologia di progetto URBACT II focalizzato sulle attività di scambio e apprendimento. Le reti prevedono un partenariato di 8-12 città, una durata di 36 mesi e una città come Capo File.

Scopo

L'obiettivo più vasto.

Sopralluoghi

Ispezione diretta a piedi della zona interessata.

Stakeholder

Persone o organizzazioni con un interesse in un'iniziativa, perché saranno direttamente interessati da tale iniziativa o questa può avere qualche influenza su di loro. Gli *Stakeholder principali* o *chiave* sono quelli più interessati. Gli *Stakeholder secondari* sono meno interessati. (Vedi pagina 22 per maggiori informazioni).

Status Fast Track

La Commissione Europea può dare questo status (e lo specifico supporto) a Reti Tematiche che sviluppano una forte partecipazione delle Autorità di Gestione e il cui tema rientra nelle priorità dell'iniziativa della Commissione Europea "Regioni per il Cambiamento Economico".

Studio preliminare

Raccolta di informazioni relative al punto di partenza di qualunque progetto o iniziativa, il cui miglioramento può essere poi misurato. Ogni studio preliminare del progetto URBACT include lo stato dell'arte della questione a livello europeo, una serie di profili dei partner e un profilo di ogni città partner.

Sviluppo urbano sostenibile

Sviluppo urbano che rispetta le necessità del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le proprie necessità urbane. (Definizione dal Rapporto Brundtland, 'Our Common Future', 1987)

Transnazionale

Fra diversi paesi o che coinvolge diversi paesi.

URBACT

Programma Europeo per la promozione dello sviluppo urbano sostenibile.

Valutazione inter pares

Valutazione di un lavoro (ad esempio un PAL) da parte di esperti dello stesso settore. Ampiamente utilizzata per le proposte di fondi di finanziamento e proposte di pubblicazione ma può anche essere utile per i piani d'azione e per le proposte di sviluppo.

Visite di ricognizione

Ispezione diretta della zona presa in considerazione da parte di un team di locali e esperti tecnici. A piedi o in autobus.

Visualizzazioni interattive

Presentazioni visuali che consentono alle persone di partecipare facendo aggiunte o cambiamenti alle stesse.

Wiki

Uno strumento internet utilizzato per conservare e visualizzare le informazioni su una pagina web, che possono essere cambiate e aggiornate da utenti autorizzati

Questa sezione fornisce informazioni su risorse che possono essere utili per i Gruppi di Supporto Locale e per chiunque crei Piani d'Azione Locale. Se avete suggerimenti, inviate un'e-mail a:

Shandi Miller s.miller@urbact.eu
o
Melody Houk m.houk@urbact.eu.

I dettagli sono corretti al momento della realizzazione, ma si prega di ricordare che i siti web sono in costante aggiornamento. Le voci sono elencate in ordine alfabetico nelle sezioni.

URBACT

URBACT

www.urbact.eu

Informazioni complete sul Programma Urbact.

Il materiale specifico di questo strumento si trova all'indirizzo <http://urbact.eu/footer/documentation/projects-documents/local-support-groups.html> e include:

- Piani d'Azione Esistenti URBACT (delle Reti Pilota Fast Track, URBAMECO e MILE)
- Diagrammi per aiutare nella creazione di piani d'azione
- Guide create per i partner URBACT II dei Gruppi di Supporto Locale, Piani d'Azione Locali, Programmi di Lavoro e Studi Preliminari.
- Modelli forniti in questo strumento

Il sito include anche risultati dell'URBACT I nel campo della partecipazione dei cittadini.

Pianificazione progettuale e Gestione del Ciclo Progettuale

EQUAL Italia

www.sns-equal.it/

Corso di formazione online sulla Gestione del Ciclo Progettuale.

Associazione Internazionale dei Mediatori

www.iaf-world.org

Organizzazione dedicata ai mediatori, che incoraggia all'utilizzo di metodologie di processo di gruppo su scala mondiale.

Gestione del Ciclo Progettuale

Rachel Blackman, Tearfund, 2003. Una guida all'utilizzo della GCP per pianificare e gestire i progetti. Scaricabile da: tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/PCM/PCM_E.pdf

Gestione del Ciclo Progettuale e Quadro Logico

Una guida pratica per lo Sviluppo Paritario. Partenariati, Freer Spreckley, GB Equal Support Unit, 2005. Scaricabile da www.equal.ecotec.co.uk

Linee Guida per la Gestione del Ciclo Progettuale

Volume 1 degli Aid Delivery Methods, Commissione Europea, 2004. Guida al quadro logico nello studio progettuale; sezioni utili sull'analisi dei problemi, analisi degli stakeholder, ecc. Scaricabile da: http://soundplanning.esflive.eu/files/pcm_guidelines_2004_en_0.pdf

Sound Planning e Management

<http://soundplanning.esflive.eu/>

Una comunità di pratica sulla Gestione del Ciclo Progettuale (PCM) in Europa.

Strumenti per lo Sviluppo

Manuale per coloro che sono coinvolti nell'attività di sviluppo, Department for International Development (DFID), Regno Unito, 2003. Indica una serie di tecniche studiate per aiutare a intraprendere attività di sviluppo e interventi di ogni dimensione e genere, fra cui: analisi degli stakeholder, grafico ad albero del problema, metodologie partecipative, partenariati, conflitto, mediazione.

Scaricabile da: <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf>

Wikipreneurship

www.wikipreneurship.eu

Centro wiki di conoscenza relativo all'imprenditorialità partecipativa, allo sviluppo locale e all'imprenditorialità sociale utilizzabile da tutti. Utilizzato dai partner della Rete URBACT MILE per condividere documenti e formazione. Creato dalle Communities of Practice on Inclusive Entrepreneurship (COPIE) con fondi di finanziamento UE. 689 articoli dal febbraio 2008. Vedi soprattutto: "Cos'è un QL?"

Partecipazione e consultazione

Il Manuale del Cittadino

Una guida per costruire la comunità, Charles Dobson, Comitato Cittadino di Vancouver, 2006. Rapida guida all'organizzazione di comunità. Buona la sezione sulle riunioni. Sul web. www.vcn.bc.ca/citizens-handbook

Il Manuale per la Pianificazione di Eventi della Comunità

Come usare gli eventi di Pianificazione Collaborativa e di Progettazione Urbana per migliorare il vostro ambiente, Nick Wates, Earthscan, 2008, 978-1-84407-492-1. Spiega perché e come organizzare eventi di pianificazione della comunità. Con molte illustrazioni, documenti di esempio e liste di controllo per risparmiare tempo. Ordinare da www.earthscan.co.uk

Il Manuale per la Pianificazione di Eventi della Comunità

Come le persone possono dare forma alle loro città, cittadine e villaggi in qualunque parte del mondo, Nick Wates, Earthscan, 2000, 978-1-85383-654-1. Con uno stile accessibile su come fare, informazioni sulle migliori pratiche e sui metodi efficaci, scopo e rilevanza internazionale. Ordinare da www.earthscan.co.uk

Il sito di pianificazione della Comunità

www.communityplanning.net

Una risorsa globale sul modo in cui i cittadini locali possono essere coinvolti nella pianificazione e nella progettazione urbana. Dettagli su molti metodi rilevanti.

La Guida alla Partecipazione Efficace

David Wilcox, Partnership Books, 1994, 1-870298-00-4

Presentazione di metodi generali di partecipazione. Scaricabile da <http://www.partnerships.org.uk/guide/index.htm>

Strumento per la creazione di Piani d'Azione del Quartiere,

Città di Vancouver, Office of Neighbourhoods, 2003. Buon esempio di guida per preparare un documento sul piano d'azione del quartiere. Scaricabile da www.cityofvancouver.us/neighborhoods

Strumenti per Supportare il Processo Decisionale Urbano Partecipativo

Nazioni Unite Centro per gli Insediamenti Umani (Habitat), 2001, 92-1-131616-2. Strumento sul processo decisionale urbano partecipativo. Scaricabile da: <http://www.unhabitat.org/pmss/getPage.asp?page=bookView&book=1122>

Miglioramento delle Comunità Urbane

<http://web.mit.edu/urbanupgrading/> Risorsa web per praticanti fra cui strumenti e risorse (compreso Quadro Logico e Albero del Problema).

Fotografie di John Thompson & Partners (www.jtp.co.uk), Nick Wates Associates (www.nickwates.co.uk), URBACT (www.urbact.eu) e Von Zadow (www.vonzadow.de).

Attività, luogo, data e fotografo o fonte delle fotografie, dove note. Elencate da sinistra a destra e dall'alto in basso.

Copertina: Riunione di quartiere, Dipartimento del Senato per lo Sviluppo Urbano; Creazione di modelli, Città di Apeldoorn, studio preliminare 2008, Rotraut Weeber, Co-Net (progetto URBACT); Riunione finale, settembre 2008, Pécs, UNIC (progetto URBACT); Taglio della torta, EGTC (progetto URBACT). Immagine di sfondo: Giorno di consultazione degli stakeholder, Cambridge Piano d'Azione Zona Est, 2005, Nick Wates

2. Giorno di consultazione degli stakeholder, Cambridge Piano d'Azione Zona Sud, Regno Unito, 2003, Nick Wates

6. Le Vie Della Partecipazione, Seminario Internazionale, Firenze, Italia, 2006, Nick Wates; Sopralluogo, RegGov (progetto URBACT); Lavoro di gruppo, weekend di pianificazione della comunità, Lubecca, Germania, 2007, Von Zadow; Congresso sobre participación, Guggenheim Museum, Bilbao, Spagna, 2008, Nick Wates; Sopralluogo, Castleford, Yorkshire, Regno Unito, 2003; Le Vie Della Partecipazione, Seminario Internazionale, Firenze, Italia, 2006, Nick Wates.

11. Riunione di quartiere, Dipartimento del Senato per lo Sviluppo Urbano.

13. Sopralluogo, Upper Calder Valley, Yorkshire, Regno Unito, 2003, John Thompson & Partners; Lavoro di gruppo, weekend di pianificazione della comunità, Lubecca, Germania, 2007, Von Zadow; Lavagna post-it, mostra porte aperte, Greenwich, Londra, Regno Unito, 2005, Nick Wates.

17. Conferenza, Building Health Communities (progetto URBACT).

21. Sessione di lavoro, MILE (progetto URBACT) (2).

28. Sessione di formazione, Strumenti per attrarre le comunità, Cambridge, Regno Unito, 2007, Nick Wates (2)

30. Mostra porte aperte, Greenwich, Londra, Regno Unito, 2005, Nick Wates. Evento di consultazione sul sopralluogo, Swindon, Regno Unito, 2004, Nick Wates; mostra porte aperte, Greenwich, Londra, Regno Unito, 2005, Nick Wates.

33. Evento di presentazione Town Design Statement, Petersfield, Regno Unito, 2007, Nick Wates.

41. Riunione iniziale, Bruxelles, FIN-URB-ACT (progetto URBACT) (2). Riunione finale, Roma IT 10/10/2008 - Regione Sicilia, ufficio di rappresentanza (5).

42. Riunione GSL, Gliwice, FIN-URB-ACT (progetto URBACT), Antoni Witwicki; Riunione finale, Roma, IT, ott 2008, Regione Sicilia: ufficio di rappresentanza, Urban N.O.S.E. (progetto URBACT) (2).

Duro lavoro

*URBACT II come iniziare; incontri iniziali.
(a destra e nella pagina successiva)*





Nelle cittadine e città di tutta Europa, vengono creati progetti per lo scambio di esperienza nell'ambito dell'URBACT II, un Programma per lo sviluppo urbano sostenibile finanziato dall'Unione Europea.

Tale strumento aiuta gli stakeholder a istituire dei Gruppi di Supporto Locale e a creare dei Piani d'Azione Locali. È destinato principalmente ai membri dei Gruppi di Supporto Locale e ai partner URBACT II ma sarà anche utile a chiunque sia interessato agli aspetti di partecipazione locale del Programma.

Lo strumento contiene:

- Chiara spiegazione del Programma URBACT
- Orientamenti pratici
- Modelli per risparmiare tempo
- Fonti di ulteriore informazione e consigli

Per commenti o domande relative a questo strumento, contattare Shandi Miller s.miller@urbact.eu o Melody Houk m.houk@urbact.eu



Unione Europea
Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale

Segretariato URBACT

194, av. du Président Wilson
93217 Saint-Denis La Plaine Cedex
Francia
Tel: 00 33 1 49 17 47 09
Fax: 00 33 1 49 17 45 55

www.urbact.eu