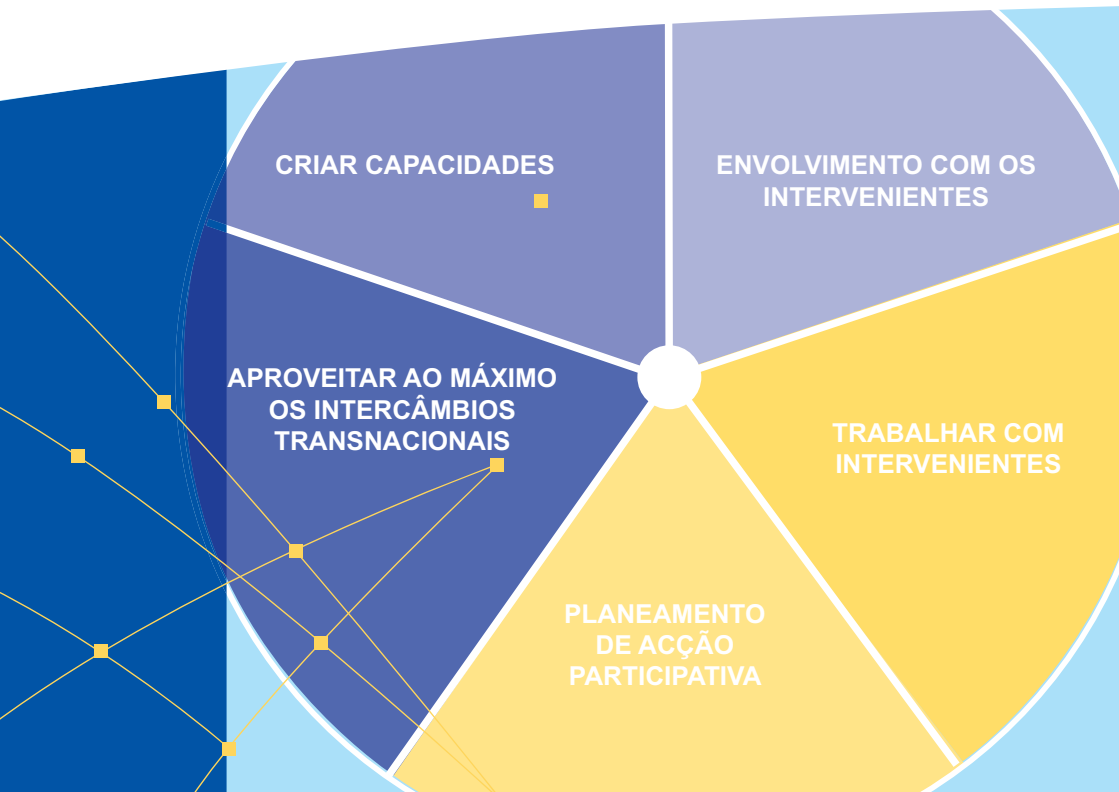


Kit de trabalho do Grupo de Apoio Local do URBACT II

Junho de 2013



Publicado pelo URBACT
5, Rue Pleyel, 93283 Saint-Denis, França
Tel. +33 1 49 17 46 08
Fax: +33 1 49 17 45 55
webassistance@urbact.eu
www.urbact.eu

Diretor de publicação: Melody Houk
Contributos: Eddy Adams, Raffaele Barbato, Melody Houk, Sally Kneeshaw, Simina Lazar
Design: Martyn Allen
Impressão: Bialec, Nancy (França)

2013 © URBACT Todos os direitos reservados.

Créditos: Daniel Garnier, Jenny Koutsomarkou, Alberto Merolla, Alison Partridge, Peter Ramsden and Willem Van Winden

Fotografia: András Ekés and Sally Kneeshaw

Kit de trabalho do Grupo de Apoio Local do URBACT II

Junho de 2013

ÍNDICE

Índice	4
--------	---

PREFÁCIO

Apresentação do Programa URBACT	8
---------------------------------	---

Parte 1

Grupos de Apoio Local do URBACT e planeamento de ações participativas

1.1 – Grupos de Apoio Local e Planos de Ação Local	14
1.2 – Envolvimento com stakeholders locais	22
1.3 – Trabalhar com stakeholders no seu Grupo de Apoio Local	30
1.4 – Planeamento de ações	40
1.5 – Aproveitar ao máximo os intercâmbios transnacionais	52
1.6 – Desenvolvimento de competências	58

Parte 2

Ferramentas e referências úteis

2.1	– O modelo de planejamento cíclico	62
2.2	– Análise de Stakeholders	64
2.3	– Importância dos Stakeholders/ Matriz de Influência	66
2.4	– Ferramenta de Autoavaliação para o Desempenho do Grupo de Apoio Local	68
2.5	– Árvore dos Problemas	70
2.6	– Quadro de Ações	72
2.7	– Ferramenta de autoavaliação para o Plano de Ação Local	76
2.8	– Referências úteis	78

PREFÁCIO

“Acima de tudo, temos de nos libertar da tendência de ver as cidades como edifícios e lembrarmo-nos que a cidade real é constituída por carne, não betão.”

Edward Glaeser¹

O URBACT é um projeto de cidades e pessoas. A nossa missão é promover um desenvolvimento urbano sustentável e um elemento chave para o conseguir é a fomentação do talento dos stakeholders da cidade por toda a Europa. Ao desenvolver as nossas competências podemos tornar as cidades europeias mais fortes, justas e limpas.

No centro da atividade do URBACT encontram-se duas abordagens principais: desenvolvimento urbano integrado e planeamento de ações participativas. Estas dinâmicas têm sido apoiadas pela Comissão Europeia desde os anos 90, através de programas como o URBAN I e II, URBACT I e a Carta de Leipzig. Estão assentes numa abordagem holística que tem em consideração as dimensões físicas, económicas e sociais do desenvolvimento urbano, a partir de uma perspetiva sustentável. A abordagem participativa – o desenvolvimento de parcerias fortes entre órgãos públicos, o sector privado e a sociedade civil (incluindo cidadãos e habitantes), é reconhecida como um marco de políticas de desenvolvimento urbano.

Os Grupos de Apoio Local do URBACT (ULSGs) traduzem estes princípios em dinâmicas locais específicas que visam impulsionar a propriedade partilhada do processo de planeamento urbano e também fortalecer as capacidades dos atores locais.

Este Kit de Ferramentas do URBACT destina-se a stakeholders envolvidos em redes URBACT que desempenharão um papel ativo na implementação desta tarefa desafiante de realização de políticas participativas e respetiva implementação. Foi atualizado com base na experiência de redes anteriores para ajudar os parceiros das cidades a desenvolverem Grupos de Apoio Local do URBACT (ULSGs) eficazes e Planos de Ação Local (LAPs). Em conjunto com o Plano de Formação Nacional, a Universidade de Verão e a formação para representantes eleitos, é um elemento fundamental no nosso repertório para apoiar a comunidade das cidades URBACT.

1 Glaeser Edward, *The Triumph of the city*, Pan Books 2011, página 15



Nas secções seguintes, apresentamos diretrizes e ferramentas úteis para reunir stakeholders da cidade e facilitar a colaboração na análise de problemas urbanísticos e na criação conjunta de soluções. O kit de trabalho pretende inspirar e orientar e não ser muito normativo nem restritivo. Reconhecemos que existem muitas culturas de trabalho e diversas abordagens à participação por toda a Europa. Cada ULSG enfrenta problemas diferentes e as ferramentas e métodos de trabalho terão que ser adaptados a cada conjunto de circunstâncias.

O Secretariado do URBACT gostaria de ouvir a sua opinião sobre o kit de ferramentas, assim como receber novas ideias e exemplos de co-produção para continuar a evolução de ULSGs e inspirar os decisores políticos das cidades. Desejamos aos stakeholders do URBACT “Boa sorte” nos seus esforços para criar cidades sustentáveis e vibrantes.



O secretariado do URBACT

Apresentação do Programa URBACT

8



No seguimento do URBACT I (2002-2006), o URBACT II (2007-2013) é o programa Europeu de intercâmbio e aprendizagem que promove um desenvolvimento urbano integrado e sustentável alinhado com os objetivos da estratégia Europa 2020.

Financiado conjuntamente pela Comissão Europeia, o 28º Membro e 2 Países Parceiros (Noruega e Suíça), o URBACT permite que cidades Europeias trabalhem em conjunto e desenvolvam soluções eficazes e sustentáveis para desafios urbanísticos importantes.





Nomeadamente, o URBACT visa fomentar um desenvolvimento integrado e sustentável retiradas destas:

- **Facilitar a troca de experiências e aprendizagem** entre decisores políticos e praticantes;
- **Transmitir boas-práticas e lições retiradas** destas trocas e assegurar a transferência de know-how;
- **Auxiliar os decisores políticos e praticantes** (incluindo as Autoridades de Gestão de Programas Operacionais) a definir e colocar em prática Planos de Ação para um desenvolvimento urbano sustentável.



O Programa consegue isto estabelecendo Redes Temáticas em diferentes questões urbanas. Aprovadas através de Chamadas para Propostas, cada rede envolve 8 a 10 parceiros de pelo menos 3 Países Membros ou Parceiros. Os parceiros podem ser cidades, autoridades regionais ou nacionais ou universidades e centros de investigação. Cada rede tem um Parceiro Principal e um Perito Principal.

Factos principais do URBACT II (Em Junho de 2013)

- 3 Chamadas para Propostas
- 45 Redes Temáticas
- 7 Grupos de Trabalho

Parceiros do Projeto:

- 445 Cidades Parceiras
- 27 Entidades Públicas Equivalentes
- 14 Autoridades Regionais
- 13 Universidades e Centros de Investigação

As redes temáticas têm um orçamento de 800.000€

Temas do URBACT II

Eixo de Prioridade 1 – Cidades, Motores de Crescimento e Emprego

- Economia de Inovação e Conhecimento
- Inovação Social
- Emprego e mobilidade laboral
- Empreendedorismo

Eixo de Prioridade 2 – Cidades atrativas e Unidas

- Desenvolvimento integrado de zonas desfavorecidas e áreas em risco
- Inclusão ativa
- Desenvolvimento de economias urbanas de eficiência energética de baixo carbono
- Aperfeiçoamento do planeamento urbano

Calendário do Programa URBACT II

Chamada para propostas

Submissão de propostas do projeto, etc.

Fase de desenvolvimento

Envio de candidaturas finais, etc.

Fase de implementação

Chamada para Propostas

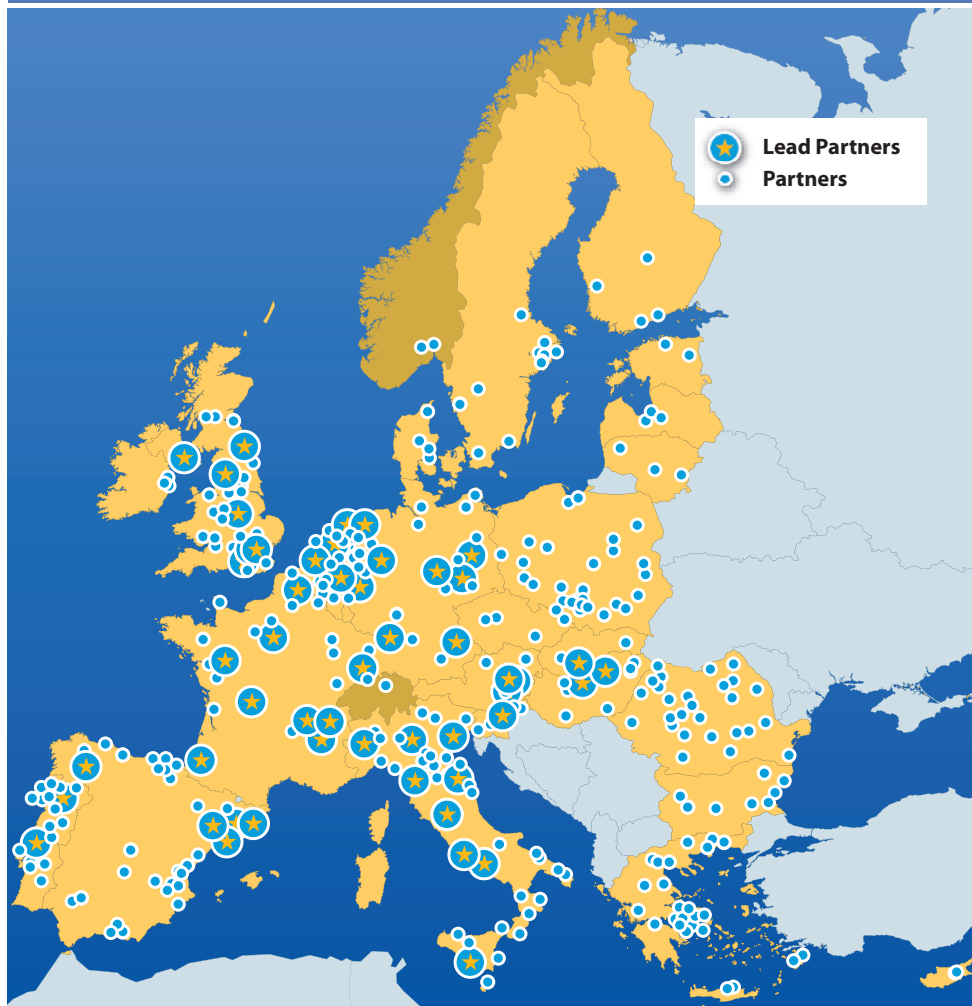
Submissão de propostas de projetos, avaliação por painel externo e aprovação por Comité de Monitorização do URBACT para entrar na Fase de Desenvolvimento Fase de Desenvolvimento (6 Meses)

- Desenvolvimento do Projeto
- Parceria finalizada
- Produção de estudos de referência
- Iniciar Grupos de Apoio Local
- Candidaturas finais e documentos contratuais preparados
- Todos os projetos aprovados apoiados pelo Secretariado e gestores do Pólo Temático do URBACT

Submissão de candidaturas finais, avaliação por um painel externo e aprovação por um Comité de Monitorização do URBACT para entrar na Fase de implementação Fase de Implementação (27 Meses)

- Intercâmbio transnacional e atividades de aprendizagem
- Grupos de apoio local que operam a nível local
- Atividades de desenvolvimento de competências
- Desenvolvimento e produção de Planos de Ação Local
- Pólos Temáticos coordenam a capitalização dos resultados dos projetos

Parceiros do URBACT II (em Junho de 2013)



PRIMEIRA PARTE

13

Grupos de Apoio Local do URBACT e planeamento de ações participativas

1.1 Grupos de Apoio Local e Planos de Ação Local

O que é o Grupo de Apoio Local do URBACT?

Os Grupos de Apoio Local do URBACT (ULSGs) são um bloco estrutural fundamental do programa URBACT. Cada parceiro de cidade numa rede URBACT deverá criar um ULSG para reunir todos os stakeholders locais importantes relacionados com o desafio escolhido que a cidade deseja solucionar (por exemplo, desemprego dos jovens ou regeneração de uma zona desfavorecida). Estes stakeholders são incentivados a participar no desenvolvimento e implementação de políticas de desenvolvimento urbano.

Os Grupos de Apoio Local do URBACT são o veículo para o desenvolvimento de abordagens integradas e participativas às políticas urbanas. Ao juntar parceiros para colaborar numa questão específica e trocar as suas experiências a nível transnacional, o Grupo de Apoio Local garante um resultado mais rigoroso e inovador, conduzindo à coprodução de um Plano de Ação Local.

A experiência fortalece igualmente as capacidades de praticantes e stakeholders locais em conceber e implementar soluções sustentáveis aos desafios que enfrentarão no futuro.

O que é um Plano de Ação Local?

Um Plano de Ação Local (LAP) é um documento estratégico que responde às necessidades identificadas, analisa problemas e oportunidades e apresenta soluções sustentáveis e viáveis. Todas as cidades parceiras da rede URBACT têm de produzir um LAP e podem ser estruturados em diversos formatos. O Plano de Ação Local é antes e acima de tudo uma ferramenta concreta e útil para a cidade resolver um problema local e/ou melhorar uma situação local. No URBACT, o Plano de Ação Local é o resultado do processo participativo do Grupo de Apoio Local do URBACT. Integra uma orientação e plano detalhado (incluindo período de tempo e informações sobre financiamento) para a cidade proporcionar soluções para o desafio urbano abordado em cada rede URBACT.



O que fazem os Grupos de Apoio Local do URBACT?

Os principais objetivos do Grupo de Apoio Local do URBACT são: utilizar o enquadramento e métodos do URBACT para criar Planos de Ação Local integrados para um desenvolvimento urbano sustentável e fortalecer a capacidade dos stakeholders locais em desenvolver políticas eficazes.

As atividades de Grupo de Apoio Local do URBACT incluem:

- **analisar** problemas locais, procurar soluções e por último desenvolver um Plano de Ação Local para solucionar estes desafios
- **integrar** a aprendizagem através do intercâmbio transnacional (conhecimento prático, boas práticas, análise pelos pares, etc. de outras cidades na sua rede e não só) no processo de políticas locais
- **contribuir** para o intercâmbio transnacional e processo de aprendizagem a ocorrer ao nível da rede
- **comunicar** resultados a nível local, e divulgar as lições aprendidas à comunidade mais ampla
- **participar** nos planos de formação do URBACT organizados a nível nacional e Europeu pelo programa URBACT desenvolvendo, assim, a competência dos stakeholders das cidade locais

O programa abaixo disponibiliza uma análise completa das principais atividades que os Grupos de Apoio Local do URBACT realizam ao longo da duração do projeto.



Cada rede URBACT define os seus próprios termos de referência para os Grupos de Apoio Local do URBACT adaptados à questão que estão a abordar, por exemplo a utilização de espaço público ou criação de emprego. Estes termos de referência são acordados no início da fase de implementação e identificam:

- as principais categorias dos stakeholders envolvidos nos vários Grupos de Apoio Local do URBACT na rede;
- o número médio de reuniões a serem realizadas a nível local;
- o modo como os membros ULSG participarão em atividades transnacionais;
- o modo como membros ULSG partilharão o conhecimento adquirido a partir de atividades transnacionais a nível local;
- as contribuições previstas do Grupo de Apoio Local do URBACT ao nível da rede;
- os membros principais que beneficiarão dos programas de desenvolvimento de competências.

Depois de acordado por todos os parceiros, os termos de referência, formam a base na qual cada cidade parceira define as diretrizes do seu próprio Grupo de Trabalho Local do URBACT e estipula e dirige o seu Grupo de Trabalho Local do URBACT.

Quem está envolvido nos Grupos de Apoio Local do URBACT?

Em cada cidade existe uma combinação diferente de stakeholders locais envolvidos no Grupo de Apoio Local do URBACT. No início, a cidade precisa identificar os stakeholders que têm interesse no desafio político.

O Grupo deve incluir representantes de:

- Diferentes departamentos da administração local;
- Órgãos eleitos responsáveis por áreas políticas diferentes ligadas ao desafio a abordar;
- Beneficiários, por exemplo, jovens, os mais velhos, migrantes, etc. consumidores, cidadãos;
- Sector terciário, ONGs, empresas sociais, especialmente as que representam os interesses de grupos específicos ou prestam serviços públicos;
- Diferentes sectores do governo na área de políticas relevantes (vizinhança, cidade, área metropolitana, região);
- O sector privado, comunidade empresarial, empregadores, prestadores de serviços públicos;
- Autoridades de Gestão de Programas Operacionais (FEDER ou FSE).

Os capítulos seguintes sobre o envolvimento e trabalho com stakeholders num Grupo de Apoio Local proporcionam mais informações sobre como determinar e rever a sua composição.

E se existir um Plano ou Grupo Local?

Em algumas cidades envolvidas nas redes URBACT, existe um grupo local e uma política local sobre o desafio escolhido. Nestes casos, não há necessidade de duplicar ou estabelecer um grupo adicional, mas os parceiros podem rever a estrutura existente e ajustar, se possível. O Grupo de Apoio Local do URBACT pode ser um sub-grupo de um fórum existente, ou a atividade URBACT poderá fazer parte da estratégia contínua do grupo.

É um grande objetivo do programa URBACT garantir que o impacto do Grupo de Apoio Local e Plano de Ação Local do URBACT sobre práticas e políticas locais seja sustentável. Desenvolver abordagens participativas é um desafio e exige muito tempo e energia. O investimento deverá ser sustentável para que a cidade possa beneficiar do mesmo a longo prazo.

Seguindo o mesmo princípio, a participação numa rede URBACT e intercâmbio transnacional podem ajudar a analisar, avaliar e aperfeiçoar os planos existentes. Se já existir um plano de ação a nível local, espera-se que a cidade utilize a experiência de networking para rever o plano existente, ou para completá-lo caso não tenha sido solucionada uma dimensão do problema (por exemplo, social, física, económica, ambiental). O Plano de Ação Local do URBACT será um documento que avalia o progresso do plano existente, realiza ajustes alinhados com as lições aprendidas de outras cidades URBACT e desenvolve ações novas ou revistas que melhor solucionem o desafio político identificado.

Qual é o período de tempo?

Os Grupos de Apoio Local do URBACT são estipulados e dirigidos ao longo da duração das redes URBACT, normalmente por um período de dois anos. O Plano de Ação Local tem entre 12 a 14 meses de duração de modo a permitir tempo para comunicar os resultados e iniciar a implementação das primeiras ações.



Como podem ser financiadas as atividades incluídas nos Planos de Ação Local ?

Apesar do programa URBACT apoiar o intercâmbio transnacional, atividades de aprendizagem e o desenvolvimento de planos de ação integrados a nível local com apoio especializado, formação, etc., não atribui financiamento para a implementação dos Planos de Ação Local. No entanto, uma grande vantagem para participar numa rede URBACT é a oportunidade de identificar potenciais recursos para atribuição de fundos e investimento durante o processo de planeamento de ações.

As Autoridades de Gestão são as agências em cada região e o Estado Membro responsável pela atribuição de Fundos Estruturais Europeus. O programa URBACT fomenta fortemente a criação de redes com vista a criar uma cooperação próxima com as Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais, tanto para o Fundo de Desenvolvimento Regional Europeu (FEDER) quanto para o Fundo Social Europeu (FSE). O objetivo é aumentar o potencial da cidade para garantir a atribuição de fundos para atividades incluídas em Planos de Ação Local. Os Grupos de Apoio Local do URBACT são, assim, incentivados a convidar as Autoridades de Gestão a participar inteiramente nas atividades locais e transnacionais de uma rede. Isto ajudará a alinhar as necessidades e prioridades reais das cidades a potenciais fontes de atribuição de fundos.

Algumas redes URBACT juntaram com sucesso os representantes de Autoridades de Gestão de diferentes regiões em reuniões

especialmente criadas para participarem em intercâmbios transnacionais sobre o tema do projeto. Estas reuniões conduziram a um melhor entendimento sobre os desafios existentes nas cidades para as agências que gerem os fundos Europeus e permitiu a troca de ideias e aprendizagem.

As cidades URBACT realizaram aplicações de atribuição de fundos bem-sucedidas com base nos seus Planos de Ação Local noutros programas Europeus e nacionais, como programas de investigação ou inclusão social.



Que apoio do programa URBACT está disponível?

O URBACT disponibiliza aos parceiros vários recursos que os ajudam a beneficiar o melhor possível da sua participação nas redes e a desenvolver Planos de Ação Local integrados consistentes.

Finanças

Cada rede tem um orçamento de no máximo 800.000€. Parte desta verba poderá ser utilizada diretamente nas atividades do Grupo de Apoio Local do URBACT, para logística, contratação de serviços de apoio externos, bem como para as deslocações dos membros do Grupo de Apoio Local do URBACT às reuniões transnacionais, para os programas de desenvolvimento de competências ou outros eventos do programa.

Conhecimento

Cada rede tem um limite de 166 dias de conhecimento, para além do orçamento da rede, que pode ser dividido entre o Perito Principal nomeado e um número limitado de Peritos Temáticos. O seu papel é o de acompanhar cada rede durante o desenvolvimento e implementação das diretrizes e produção de resultados. Enquanto o Perito Principal é a figura principal que proporcionará conhecimento, metodologia e apoio geral aos Principais parceiros e a todos os parceiros de projeto, os peritos temáticos podem disponibilizar apoio numa base ad hoc em assuntos específicos relacionados com o tema de cada rede.

Coordenadores do Grupo de Apoio Local

A nível local, cada parceiro de projeto é responsável por nomear um coordenador de Grupo de Apoio Local do URBACT², responsável por dirigir o Grupo de Apoio Local do URBACT e garantir que o grupo execute de acordo com o planeado. O coordenador do Grupo de Apoio Local do URBACT atua igualmente como ligação entre as atividades em rede transnacionais e o Grupo de Apoio Local. As suas tarefas são:

- organizar reuniões do Grupo de Apoio Local do URBACT;
- supervisionar a produção de um Plano de Ação Local;
- comunicar as atividades do Grupo de Apoio Local do URBACT a nível local e de rede;
- organizar a contribuição do Grupo de Apoio Local do URBACT a atividades transnacionais;
- participar nas reuniões de rede transnacionais e seminários de desenvolvimento de competência, e
- comunicar de novo aos membros ULSG.

² O Coordenador ULSG pode ser da administração da autoridade local, ou um consultor externo. Existem também casos em que o parceiro do projeto atua como o Coordenador do ULSG, permitindo assim uma ligação mais forte entre as atividades transnacionais e as atividades locais do projeto. Tendo em consideração o aumento do orçamento para projetos de terceira chamada, os parceiros são incentivados a contratar animação específica e especialidade de formação caso julguem necessário. Todos os aspetos orçamentais devem ser discutidos e acordados entre parceiros.

Ferramentas

O Secretariado do URBACT, responsável pela implementação geral do Programa, disponibiliza redes com apoio em todos os aspetos da duração do projeto. Este kit de ferramentas, bem como outros documentos e diretrizes, disponibilizam exemplos e ferramentas sobre como abordar determinados assuntos.

As cinco secções seguintes, orientarão as cidades URBACT pelas etapas necessárias para criarem um Grupo de Trabalho Local do URBACT e produzirem conjuntamente um Plano de Ação Local. São igualmente disponibilizadas na Secção 2 diversas ferramentas, documentos e outros recursos úteis.



1.2 Envolvimento com stakeholders locais

Ter as pessoas adequadas no seu Grupo de Apoio Local do URBACT é um desafio. Ter todos os stakeholders a trabalhar em conjunto é a melhor forma de oferecer uma fundação sólida para o planeamento de ações e produção conjunta do Plano de Ação Local.

Esta secção irá conduzi-lo pelas etapas diferentes para estabelecer o seu Grupo de Apoio Local do URBACT:

1.2.1 Enquadrar o Grupo de Apoio Local do URBACT – ao nível da rede

1.2.2 Criar o Grupo de Apoio Local do URBACT – a nível local

A estrutura de cada Grupo de Apoio Local do URBACT é personalizado para se adequar ao contexto e circunstâncias específicas, e não existe uma solução “única para todos”.

Os objetivos, atividades e constituição de cada Grupo de Apoio Local do URBACT dependem do tema, da natureza das atividades propostas do projeto, necessidades locais e experiência no desenvolvimento de abordagens participativas.

Em todos os casos, tanto o grupo quanto os seus resultados deverão falar em nome de toda a comunidade de beneficiários. É fundamental que os stakeholders sejam identificados, selecionados e convidados a participar. Um processo de mapeamento partilhado entre os parceiros do projeto é uma boa forma de estabelecer quem precisa ser convidado a aderir e porquê, que contribuição se prevê de cada stakeholder e de que forma essa contribuição será procurada. A orientação aqui incluída e as ferramentas oferecidas na Secção 2 ajudam-no a realizar uma análise de stakeholders eficaz, identificar a natureza e interesses dos stakeholders a serem envolvidos e considerar a sua potencial influência e interesse nas atividades do Grupo de Apoio Local URBACT.



1.2.1 Enquadrar o Grupo de Apoio Local do URBACT - ao nível da rede

Cada rede URBACT acorda termos de referências estabelecendo os principais princípios pelos quais os Grupos de Apoio Local do URBACT são criados e dirigidos. Este exercício ocorre no início da rede e disponibiliza um enquadramento coerente para todas as cidades da rede. Poderá ser o enfoque de uma sessão de trabalho dedicada durante um dos primeiros seminários no início da Fase de Implementação, incluindo identificar os stakeholders e decidir de que modo os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT serão envolvidos, contribuirão e beneficiarão de uma rede de atividades transnacionais. O intercâmbio com outras cidades parceiras sobre abordagens participativas é igualmente uma grande oportunidade de aprendizagem seja qual for a experiência dos diferentes parceiros nesta área.



Dicas e sugestões

Os termos de referência devem incluir:

- Composição – Principais categorias de stakeholders a ter nos Grupos de Apoio Local do URBACT incluindo a identificação de departamentos importantes na administração local, representantes eleitos, utilizadores finais ou beneficiários finais, sector privado, Autoridades de Gestão de Programas Operacionais ou outros potenciais financiadores.
- Abordagem inicial – Formas possíveis de selecionar, abordar e motivar os stakeholders a juntarem-se aos ULGS.
- Estrutura – Ideias para organização do grupo, como número aproximado de membros, grupo principal e ampliado, etc.
- Comunicar – Como os parceiros do projeto comunicarão as suas atividades de Grupo de Apoio Local aos restantes parceiros ao nível da rede.
- Papel do Grupo de Apoio Local nas atividades de rede – por exemplo, organizar seminários, criar estudos de caso, etc.
- Calendário de atividade – objetivos para as primeiras reuniões, frequência das reuniões e calendário aproximado



Boas práticas

Exemplo da rede OP-ACT:

O Parceiro Principal e Perito Principal disponibilizam à rede uma estrutura geral dos stakeholders a ser abordada com base nos objetivos gerais do projeto. A estrutura incluiu algumas perguntas para os stakeholders explorarem a sua potencial contribuição e darem sugestões sobre como mobilizar diferentes atores.

Poderá encontrar mais informações sobre este tema na segunda edição da newsletter OP-ACT.

1.2.2 Criar o Grupo de Apoio Local do URBACT – a nível local

Ao considerar quais os stakeholders a envolver no Grupo de Apoio Local do URBACT o primeiro passo é conceber um mapa de estruturas semelhantes importantes que já existam. Se a sua cidade já tiver um grupo que aborda uma temática idêntica, faz sentido acompanhá-los, ao invés de iniciar algo de raiz. Isto evita a duplicação e uma reação potencialmente negativa dos stakeholders envolvidos em estruturas existentes. Existem diversos exemplos de Grupos de Trabalho Local do URBACT de sucesso que já trabalharam deste modo, incluindo o caso Liverpool apresentado abaixo.

É importante que desde o início todos os Grupos de Apoio Local do URBACT considerem de que modo podem envolver representantes locais e Autoridades de Gestão de Programas Operacionais, de modo a garantir que o Grupo de Apoio Local do URBACT, a questão a solucionar e o Plano de Ação Local futuro estejam na mira de decisores estratégicos e potenciais investidores.

As redes URBACT podem também produzir uma breve apresentação sobre o URBACT e respetiva rede (objetivos, questões abordadas, resultados previstos) como uma ferramenta, para delinear os incentivos para os stakeholders participarem. Isto poderia ser traduzido em idiomas locais e utilizado por todos os parceiros ao apresentar o projeto e o processo do Grupo de Apoio Local do URBACT a nível local e ao envolver potenciais stakeholders.





Boas práticas

HerO network, exemplo do Liverpool World Heritage Site:

O Grupo de Apoio Local do URBACT foi construído numa estrutura existente do “Liverpool World Heritage Site Steering Group (WHS)” estabelecido em 2001, quando a cidade iniciou o seu processo de candidatura. Depois de aderir à rede HerO, a integração no grupo foi analisada.

Em primeiro lugar, todos os membros reafirmaram o seu compromisso em apoiar e participar na gestão e continuidade do World Heritage Site Steering Group.

Em segundo lugar, os representantes autárquicos submeteram uma análise da adequação dos membros envolvidos. Os stakeholders foram analisados, classificados conforme o nível de interesse e nível de influência. O objetivo era evitar a inclusão de stakeholders passivos ou negativos e alcançar um grupo de stakeholders primários que tiveram um interesse positivo e influência significativa. Concluiu-se que todos os membros atuais foram, na verdade, stakeholders principais e, por isso, a nenhum deles foi pedido para abandonar o ULSG. No entanto, reconheceu-se que faltavam algumas vozes essenciais. Após investigações, um representante de cada uma das duas agências em falta aderiu ao Grupo (Ver processo no Plano de Ação Local de Liverpool).

O processo de 3 etapas seguinte é útil quando se considera o envolvimento de stakeholders:

a) Realize uma avaliação inicial de potenciais stakeholders

b) Envolver potenciais stakeholders para se tornarem membros do ULSG

c) Estrutura do ULSG

a) Realize uma avaliação inicial de potenciais stakeholders

Ao utilizar os termos de referência ao nível da rede, cada cidade conduz uma análise coletiva, em conjunto com colegas no município e outros parceiros imediatos, para identificar stakeholders locais. Depois, estas primeiras ideias sobre a composição do grupo podem ser partilhadas com o Parceiro Principal e Perito Principal que poderão aconselhar sobre lacunas ou possíveis adições.

Na secção Ferramentas (Parte 2) encontrará duas ferramentas que o podem ajudar a identificar os stakeholders importantes a envolver, e que podem ser utilizadas em diversos pontos no ciclo de planeamento – a grelha de análise do stakeholder e a matriz de interesse / influência.

Estas ferramentas podem ser utilizadas para identificar stakeholders locais com um primeiro grupo de atores locais principais, por exemplo da administração local, e depois com um grupo maior de potenciais membros do Grupo de Apoio Local do URBACT. A repetição de um exercício num formato workshop ajuda a verificar a validade do planeamento do stakeholder inicial e as perspetivas dos membros do Grupo de Apoio Local do URBACT podem incutir profundidade e consistência à estrutura do seu grupo. Recomendamos que este exercício seja repetido diversas vezes ao longo do projeto para adaptar o grupo se necessário. A grelha é especialmente útil no aperfeiçoamento da compreensão da diferença entre stakeholders “primários” e “secundários” e pode, assim, ser utilizada para influenciar funções e responsabilidades individuais no Grupo de Apoio Local do URBACT.

b) Envolve potenciais stakeholders para se tornarem membros do ULSG

Quando os stakeholders forem identificados, interagir com eles pode ser uma etapa desafiante, em especial quando não existir cooperação na qual assentar. A forma como as abordagens iniciais são realizadas é importante para criar interesse e motivar uma participação a longo prazo. A primeira abordagem poderia ser através de convites individuais, telefonemas, reuniões de grupo bilaterais ou em grupos mais pequenos. Vale também a pena considerar lançar uma chamada aberta para atrair interesse e alargar a participação. Isto pode ser útil para atrair categorias específicas de stakeholders, como representantes da sociedade civil, ou grupos mais difíceis de alcançar. Anunciar em conferências, conferências de imprensa e nos MEDIA pode igualmente gerar curiosidade e trazer novos stakeholders.



Boas práticas

Envolvimento dos stakeholders em Riga, parceiro na rede My Generation:

A cidade não tinha contactos prévios com associações juvenis antes de se aderir à rede URBACT, por isso uma chamada aberta é utilizada para chegar às ONGs. Deste modo a cidade entrou em contacto com mais de 60 ONGs que operam nesta área, algumas das quais envolvidas no trabalho do ULSG.

Este método foi eficaz. No final do projeto URBACT, o Grupo de Apoio Local do URBACT tornou-se uma plataforma para desenvolver um novo formato de comunicação e cooperação com ONGs com base num debate aberto e iniciativas conjuntas.

Este tipo de abordagem de diversos stakeholders foi aplicada a outros projetos futuros. 8 das 10 organizações de juventude representadas no Grupo de Apoio Local do URBACT mantiveram a sua cooperação próxima com o município fazendo parte de projetos INTERREG e Democráticos.

Para mais informações, consulte o Relatório Final da Cidade de Riga.

Envolver stakeholders e manter o seu compromisso ativo num período de dois anos pode ser uma tarefa assustadora. Para que isto funcione, tente pensar nos benefícios da participação dos stakeholders e depois comuniquê de forma clara e persuasiva.

O que ganham?

Dinheiro? Influência? Inspiração? Aprendizagem? Recompensa profissional? Trabalho em rede? Melhores soluções para os seus problemas? Diversão?

Pertencer ao Grupo de Apoio Local do URBACT pode, com toda a certeza, oferecer:

- um plano de ação que considerou completamente as necessidades reais da sua organização;
- melhores redes locais que podem conduzir a uma cooperação futura sustentável;
- melhores relações de trabalho que proporcionam uma melhor perspectiva em relação à visão e objetivos a longo prazo das agências parceiras;
- um elevado grau de responsabilidade para diversos stakeholders;
- um processo eficaz e rentável para desenvolver ou avaliar um plano;
- uma experiência profissional enriquecedora e recompensadora;
- uma perspectiva mais ampla sobre o tema abordado e trabalho das suas próprias agências;
- uma oportunidade para aprender com outras cidades sobre o tema selecionado e criar redes a nível internacional (ver secção 1.5);
- competências melhoradas na participação, planeamento urbano, abordagens integradas e gestão de projetos (consultar a secção 1.6),

- potencial atribuição de fundos para o Plano de Ação Local

É importante ser claro desde o início que se espera que os membros frequentem as reuniões do Grupo de Apoio Local do URBACT regularmente e contribuam ativamente para a troca transnacional e para o Plano de Ação Local.



Dicas e sugestões

Lembre-se que não tem uma segunda hipótese para criar uma boa impressão! Quando abordar potenciais intervenientes seja convincente e realista ao mesmo tempo. Não se foque apenas nas responsabilidades, mas também nas vantagens de estar integrado.

Sendo o objetivo do Grupo de Apoio Local do URBACT para também participarem na produção conjunta do Plano de Ação Local, os atores envolvidos devem estar em posição para contribuir ativamente para a sua criação e implementação. Uma abordagem exclusivamente descendente na seleção de membros e criação de um Grupo de Apoio Local do URBACT pode comprometer a credibilidade do grupo e os seus resultados. Pense lateralmente e amplie a participação.

c) Estrutura do ULSG

À semelhança da constituição no grupo não existe um formato único para um Grupo de Apoio Local do URBACT bem-sucedido. A partir da experiência de projetos anteriores do URBACT, podem funcionar diversas estruturas organizacionais diferentes:

Estrutura aberta: permite-lhe adaptar continuamente a estrutura do Grupo de Apoio Local do URBACT à medida que se vai desenvolvendo o grupo. Com base na necessidade, uma adesão aberta ao grupo permite-lhe aumentar a participação com stakeholders novos importantes realizando intervenções ad hoc num tópico específico ou aderindo às atividades do ULSG em qualquer altura do ciclo do projeto.

Estrutura fechada: um grupo mais pequeno, de no máximo 10 pessoas, que permanece estável ao longo da duração do projeto, permite-lhe manter o controlo do grupo, para alocar com clareza as responsabilidades e focar-se melhor na conclusão das tarefas. Enquanto este tipo de estrutura não transmite automaticamente a massa crítica que alguns processos possam precisar, tem a vantagem de permitir que os membros se conheçam uns aos outros e criem relações fortes.

Tópicos de subgrupos: muitos projetos do URBACT estão assentes num tópico principal e em diversos sub-tópicos. Este tipo de estrutura pode também ser aplicada no Grupo de Apoio Local do URBACT. Se o seu projeto tiver, por exemplo, 4 subtemas, os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT podem optar por participar em 2 ou 3 dos 4 grupos. Esta organização à volta dos tópicos de subgrupos poderá resultar em níveis mais elevados de interesse por parte de membros e um melhor controlo da evolução de cada grupo. Se for desenvolvido, um número de grupos mais focados e os mecanismos precisam ser integrados para partilhar resultados entre eles.

Estruturas de diversos níveis: outra possibilidade é a mistura das estruturas abertas e fechadas. Um grupo central de 6 a 8 parceiros com um elevado grau de conhecimento sobre o tema do projeto pode ser apoiado por uma rede local mais ampla que forma o grupo alvo para o programa de atividades locais que o grupo principal desenvolve. Estes podem incluir eventos de divulgação e eventos de consulta local, por exemplo. Ao criar um grupo principal restrito e uma rede local mais ampla, pode manter o enfoque no desenvolvimento do Plano de Ação Local, enquanto concretiza a parceria e vantagens de divulgação de uma rede local mais ampla.



Saiba mais

URBACT – Guia para a Rede Temática do URBACT 2012

“ULSG, um verdadeiro desafio mas... vale a pena!” The URBACT Tribune, Agosto de 2011

HerO network – Plano de Ação de Liverpool

Newsletter da rede OP-ACT–, edição N.º 2

Envolvimento com stakeholders – Lista de verificação

Etapas principais:	Perito Principal/ Parceiro Principal	Coordenador do ULSG
Definir os termos de referência a nível da rede em relação à composição e atividades do ULSG	✓	
Discutir os termos de referência do ULSG numa reunião de rede	✓	✓
Verificar se na sua cidade está ativo um grupo local idêntico		✓
Adaptar a lista de stakeholders proposta ao contexto local e identificar as pessoas de contacto		✓
Consultar o seu Perito Principal / Parceiro Principal na sua lista local de stakeholders		✓
Selecionar de que forma aborda potenciais membros		✓
Contactar potenciais membros do ULSG		✓
Discutir as vantagens e tarefas da não participação num ULSG		✓
Organizar uma primeira reunião com membros iniciais e realizar uma análise de stakeholders e uma grelha de importância/ influência		✓
Continuar a desenvolver a adesão de membros ao ULSG		✓
Escolher o formato do grupo		✓
Acompanhar o processo de seleção e os primeiros resultados	✓	
Utilizar ferramentas periodicamente e adaptar ao grupo em conformidade		✓

1.3 Trabalhar com intervenientes no seu Grupo de Apoio Local

Desenvolver um Grupo de Apoio Local do URBACT coeso e bem sucedido exige energia, compromisso e empenho por parte de todos os atores envolvidos durante o projeto. Esta secção oferece uma orientação sobre os aspetos chave a trabalhar com stakeholders no enquadramento de um Grupo de Apoio Local do URBACT:

1.3.1 Apoiar as atividades do Grupo de Apoio Local do URBACT – a nível de trabalho

1.3.1 Gerir as atividades do Grupo de Apoio Local do URBACT – a nível local

Gerir um Grupo de Apoio Local do URBACT pode ser uma tarefa recompensadora, mas igualmente morosa e complicada. Um Grupo de Apoio Local do URBACT bem sucedido é o que consegue produzir em conjunto e acordar um Plano de Ação Local quando lida com diferentes estratégias, ao criar coesão e uma dinâmica de grupo entre as pessoas com por vezes história e expectativas diferentes. Os fatores importantes para o sucesso são a liderança, confiança, informações claras, um guião acordado, comunicação regular e reuniões bem geridas.

1.3.1 Apoiar o Grupo de Apoio Local do URBACT – ao nível da rede

Ao nível da rede o Parceiro Principal e Perito Principal apoiam cada cidade para gerirem o seu próprio Grupo de Apoio Local do URBACT alinhado com os termos de referência acordados na rede, como um todo. A cada Grupo de Apoio Local do URBACT é solicitado comunicar com regularidade as reuniões e progresso ao Parceiro Principal, por exemplo ao providenciar um resumo de uma página em Inglês depois de cada reunião. Isto pode ser complementado com atualizações por telefone e e-mail. O Perito Principal e Parceiro Principal facilitam o intercâmbio entre parceiros sobre a progressão do Grupo de Apoio Local do URBACT, por exemplo através de inquéritos, relatórios e sessões dedicadas em reuniões transnacionais.

O Parceiro Principal e Perito Principal ajudam igualmente a facilitar uma aprendizagem mútua e intercâmbio entre o Grupo de Apoio Local do URBACT e atividades transnacionais. Os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT diferentes de cada cidade participam em reuniões transnacionais, selecionadas com base numa potencial contribuição ou aprendizagem sobre o referido tema do projeto de eventos transnacionais. Ao receber uma ativi-



dade de rede o Grupo de Apoio Local do URBACT está ativamente envolvido na receção de convidados, na organização de workshops conjuntos, visitas a locais, conferências de imprensa, e networking informal de modo a conhecer os pares de outras cidades.

O apoio oferecido pelo Perito Principal e Parceiro Principal inclui:

- conduzir o desenvolvimento dos termos de referência a nível da rede
- oferecer orientação a coordenadores do Grupo de Apoio Local do URBACT por telefone ou e-mail ou através da participação direta em reuniões quando é e garantir garantir uma entrega adequada às atividades relacionadas com o Plano de Ação Local
- dar ideias sobre as reuniões do Grupo de Apoio Local do URBACT e boas técnicas de animação para reuniões
- analisar relatórios de reuniões do Grupo de Apoio Local do URBACT
- oferecer oportunidades em reuniões transnacionais para os parceiros partilharem a sua experiência, problemas e soluções ou boas práticas relacionadas com Grupos de Apoio Local do URBACT
- procurar e apoiar ideias sobre sugestões do Grupo de Apoio Local do URBACT em

reuniões transnacionais (ou seja, organizar parte do seminário de rede, apresentando um estudo de caso local, desafio de políticas, progresso no Planeamento de Ações Locais, etc.)



Boas práticas

Rede EVUE – prémios em abundância!

Desde o início do projeto o Perito Principal e o Parceiro Principal decidiram publicar inquéritos online para recolher melhores informações sobre as atividades do Grupo de Apoio Local e progresso do Plano de Ação Local. Estes inquéritos coincidiram com o período de relatório semestral, de modo a ajudar o Parceiro Principal a concluir os relatórios de progresso e evitar o cansaço do inquérito entre os parceiros. Os inquéritos serviram de lembrete aos parceiros sobre o que era suposto estarem a fazer, ao lhes serem colocadas questões sobre essas atividades. Durante as reuniões o Perito Principal comunicou resultados do inquérito como forma de partilhar informação e ajudar os parceiros a compreender melhor como as suas cidades estavam a abordar os Planos de Ação Local e os Grupos de Apoio Local. Foram oferecidos prémios para as respostas mais rápidas e mais completas ao inquérito!

1.3.2 Gerir o Grupo de Apoio Local do URBACT – a nível local

a) Coordenador do Grupo de Apoio Local do URBACT

O coordenador do Grupo de Apoio Local do URBACT é um novo interveniente principal nas redes URBACT da Chamada 3. Cada parceiro nomeia uma pessoa responsável pela gestão do Grupo de Apoio Local do URBACT. Os responsáveis podem ser os próprios coordenadores do projeto URBACT, alguém do município ou um perito externo ad hoc recrutado para realizar esta tarefa.

O coordenador do Grupo de Apoio Local do URBACT é a “pessoa de referência” para o grupo, a nível local, a nível da rede e para o Secretariado URBACT: cada coordenador do Grupo de Apoio Local do URBACT tem um par correspondente nas outras cidades parceiras. Ele é a pessoa à qual o Parceiro Principal e Perito Principal se dirigem para todas as questões do Grupo de Apoio Local do URBACT.

O coordenador do Grupo de Apoio Local é responsável por gerir o grupo a nível local, gerindo o processo contínuo, garantindo a ponte bidireccional entre o Grupo de Apoio Local do URBACT e as atividades de rede transnacionais e proporcionando o resultado concreto na forma do Plano de Ação Local. São responsáveis por criar um ambiente acolhedor e por colocar o Grupo de Apoio Local do URBACT no caminho certo. Alguns stakeholders poderão não ter tido experiência anterior em processos participativos e o coordenador deve certificar-se que todos os membros estão à vontade e que as suas opiniões são válidas e respeitadas.

Registar as reuniões e documentá-las para realizar relatórios e auditorias é uma tarefa principal para os coordenadores do Grupo de Apoio Local. O Parceiro Principal apoiará cada

parceiro a desenvolver os sistemas adequados para o seguinte:

- dar ideias sobre as reuniões do Grupo de Apoio Local do URBACT e boas técnicas de animação para reuniões
- analisar relatórios de reuniões do Grupo de Apoio Local do URBACT
- oferecer oportunidades em reuniões transnacionais para os parceiros partilharem a sua experiência, problemas e soluções ou boas práticas relacionadas com Grupos de Apoio Local do URBACT
- procurar e apoiar ideias sobre sugestões do Grupo de Apoio Local do URBACT em reuniões transnacionais (ou seja, organizar parte do seminário de rede, apresentando um estudo de caso local, problemas políticos, progresso no Planeamento de Ações Locais, etc.)



Dicas e sugestões

Algumas questões a considerar quando pensar sobre o coordenador do Grupo de Apoio Local:

- Quais as competências que considera essenciais para gerir um Grupo de Apoio Local do URBACT? Possui todas as competências? Se não as tiver, como poderá adquiri-las ou como poderá compensar a sua falta?
- Se fosse um membro do Grupo de Apoio Local do URBACT, o que poderia esperar do seu coordenador?
- Na sua opinião, qual a maior oportunidade para o seu Grupo de Apoio Local do URBACT e qual a maior ameaça?

b) Diretrizes do Grupo de Apoio Local do URBACT

Recomenda-se fortemente que cada Grupo de Apoio Local do URBACT estabeleça diretrizes locais, com base nos termos de referência acordados a nível da rede. Este é um veículo útil para que todas as pessoas estejam em sintonia desde o início, motivadas a participar e proporciona uma visão clara do avanço do processo.

As diretrizes devem especificar os objetivos, os resultados previstos, os recursos disponíveis e o plano para todas as atividades de rede local e transnacionais. Deve conter uma agenda provisória de todas as reuniões e um calendário dos diferentes resultados previstos. Deverá explicitar todas as vantagens de participação ao longo do período do projeto aos membros do Grupo de Apoio Local do URBACT e deverão ser validadas por todo o grupo.



Dicas e sugestões

Diretrizes partilhadas permitirão aos membros do Grupo de Apoio Local do URBACT conhecer em que fase se encontram em determinado momento, melhorando a sua pertença ao projeto e permitindo-lhes planejar o tempo que precisarão para realizar as tarefas específicas.

Uma directriz pode, por exemplo, incluir:

- Introdução breve ao URBACT e à rede
- Objetivos do Grupo de Apoio Local do URBACT e resultados previstos
- Definição do problema a ser abordado pelo Grupo de Apoio Local do URBACT / no Plano de Ação Local
- Calendário para datas das reuniões
- Datas e temas de intercâmbio transnacional e intervenções do Grupo de Apoio Local do URBACT
- Estruturar um plano de trabalho para o desenvolvimento do Plano de Ação Local
- Processo de consulta do Plano de Ação Local e execução de Plano de Ação Local

c) Organizar reuniões do Grupo de Apoio Local do URBACT

Reuniões bem geridas com objetivos claros e boa facilidade ajudarão a manter o seu Grupo de Apoio Local do URBACT no bom caminho e a motivar os stakeholders a participar ativamente na reunião seguinte. Faça circular uma agenda com pelo menos uma semana de antecedência. Disponibilize espaço na agenda para reuniões para dar informações, mas também tempo suficiente para que os stakeholders falem e troquem pontos de vista. Pense no local, luminosidade, ar fresco, intervalos, bebidas, certificando-se que os participantes estão confortáveis. Considere realizar a reunião em diferentes locais, para que as agências de stakeholders possam alternar enquanto anfitriãs. Procure obter opiniões dos participantes das reuniões e certifique-se que as agendas futuras são ajustadas mediante os comentários dos membros.

Uma boa facilidade das reuniões e eventos ajuda a criar as condições certas para uma participação efetiva e colaboração. Investir em conhecimento especializado pode fazer a diferença para a qualidade e resultados das reuniões. O URBACT possui igualmente ferramentas para criar uma gestão de reuniões criativas.



Dicas e sugestões

Os workshops em que os participantes estão envolvidos em conversas ou em atividades práticas, em vez de serem inundados por apresentações de peritos, são muito mais suscetíveis de gerar ideias e sentido de pertença em relação ao resultado.

O sucesso do Grupo de Apoio Local do URBACT dependerá de muitos fatores, no entanto um dos aspetos importantes é o modo como as reuniões são realizadas. Faça com que todos os membros explorem e discutam o modo como as próprias reuniões serão organizadas.

O negócio é, como sempre, opcional no entanto, por que não usar a participação no URBACT como uma oportunidade para tentar novas abordagens?

As reuniões do Grupo de Apoio Local do URBACT podem ter diversos formatos dependendo do objetivo.

Seguem-se alguns exemplos.

Eventos de planeamento comunitário –

Eventos colaborativos cuidadosamente estruturados em que todos os stakeholders, incluindo a comunidade local, trabalham em proximidade com os especialistas de disciplinas importantes para fazer planos para o futuro dessa comunidade ou alguns aspetos da mesma.

Planeamento ativo – Um método de envolvimento da comunidade em que pequenos grupos fazem planos para o futuro utilizando planos de mesa ou modelos em cartolina.

Apresentações interativas – Apresentações visuais que permitem que as pessoas participem realizando adições ou alterações às mesmas.



Dicas e sugestões

Beneficie da experiência e conhecimento acumulado pelo Programa URBACT:

- Leia o relatório do URBACT sobre as técnicas de animação. Pense nas que melhor se adequam o seu objetivo e tente aplicá-las. Lembre-se que uma das maiores oportunidades que lhe são dadas no âmbito do URBACT é tentar coisas novas. Aproveite ao máximo!
- Leia bem as Newsletters produzidas pela rede SURE. São um repositório de métodos e ferramentas para planeamento participativo que podem ser aplicados num contexto de cidade para melhorar a inovação social e a participação de stakeholders. Oferecem ferramentas para uma grande variedade de situações, como organizar workshops, iniciar a participação, obter informações do público, etc.

d) Manter as linhas de comunicação abertas no Grupo de Apoio Local do URBACT

Manter o momentum na criação do Plano de Ação Local e o envolvimento sustentado de todos os stakeholders ao longo do percurso exige uma boa comunicação, quando o grupo se encontra frente-a-frente e entre reuniões. Manter canais de comunicação regulares e abertos convida os stakeholders a dar pareceres de modo formal e informal. Na maior parte dos casos os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT estarão na mesma cidade parceira, porém também poderão beneficiar do potencial oferecido pelas inovações numa colaboração online e remota, para complementar o tempo frente-a-frente.

Enquanto os contactos bilaterais diretos ajudam a manter as pessoas informadas, segue-se uma lista não exaustiva de ferramentas de comunicação, desde as mais antigas às mais recentes, que pode utilizar.

Teleconferência: Esta pode ser uma forma económica e rápida de manter um grupo em contacto entre reuniões e de tomar decisões interinas.

Email: É uma boa prática enviar e-mails estruturados, reunindo informações importantes num único e-mail, por exemplo numa newsletter regular ou atualização, em vez de bombardear os stakeholders com demasiados e-mails ad hoc.

Armazenamento de ficheiros online: Biblioteca online de documentos partilhados para que as pessoas acessem (por exemplo, Huddle, Google Groups ou Yahoo Groups são versões gratuitas e de fácil utilização).



Dicas e sugestões

Dicas e sugestões, quando organizar uma teleconferência:

- Nomear um moderador / facilitador.
- Procure o melhor serviço (existem muitos online, e a maior parte tem demonstrações gratuitas).
- Certifique-se que os participantes possuem capacidade técnica – em caso de dúvida, teste bilateralmente antes das reuniões de grupo.
- Calendarize cuidadosamente de modo a garantir que as pessoas estão disponíveis na data agendada.
- Prepare e faça circular a agenda por e-mail com antecedência, incluindo websites ou documentos a serem analisados antecipadamente.
- Envie lembretes em mensagem de texto e/ou e-mail 1 dia e 1 hora antes do evento.
- Permita 5–10 minutos no início para que as pessoas possam ligar-se
- Evite sessões excessivamente longas (1 hora máx.)
- Grave a sessão para referência futura (frequentemente um serviço oferecido pelo fornecedor).

Software de gestão de projetos: Pode reduzir o tráfego de email, disponibilizar espaço para fóruns, guardar documentos numa localização central e gerir tarefas (por exemplo, projetos Zoho, Basecamp, Project Pier).

Skype / ooVoo e outros: Chamadas gratuitas ou económicas para realizar teleconferências pela internet. O software precisa ser instalado em todos os computadores, o que nem sempre é possível com normas organizacionais e firewalls, e pode exigir alguma familiarização.

Ferramentas Web 2.0: Estão continuamente a ser desenvolvidas novas ferramentas online para criação de redes. Os parceiros não devem ter receio de experimentar mas poderá ser aconselhável confiar em abordagens experimentadas e testadas quando se aproximam deadlines.

- Fóruns online e sítios de criação de redes, como Facebook ou LinkedIn permitem aos indivíduos criar grupos, partilhar informações e mensagens
- Útil para partilhar marcadores
- Sondagem do Doodle para calendarizar reuniões
- Crowdvine para marcações e agendas de reuniões
- Twitter para partilhar notas breves e notícias mais recentes
- Flickr para partilhar fotografias
- Slideshare para receber diapositivos
- Youtube para carregar e partilhar vídeos
- Blogs, plataformas digitais para publicação de conteúdos multimédia
- Wikis, sítios Web para criar conteúdos numa forma colaborativa por diversos utilizadores

e) Comunicar para todo o mundo

As cidades URBACT têm uma aprendizagem interessante para partilhar com outros, dentro das suas localidades, regiões e por toda a Europa. Comunicar e divulgar resultados é uma parte importante das redes URBACT, e os Grupos de Apoio Local do URBACT são incentivados a aproveitar cada oportunidade para tornar o seu trabalho visível. Isto pode começar a partir do lançamento do Grupo de Apoio Local do URBACT e continuar

através do processo de participação para a publicação final e lançamento do Plano de Ação Local. Comunicar externamente pode ajudar a criar apoio político e popular em redor do Plano de Ação Local, em especial com base na legitimidade que um programa Europeu pode trazer ao panorama (em alguns países). Envolvimento e acolhimento de eventos transnacionais pode também ser comunicado na imprensa local. Atividades de comunicação bem planeadas podem acrescentar valor ao:

- Validar o envolvimento dos stakeholders e promoção do seu trabalho;
- Apresentar resultados a potenciais financiadores (Autoridades de Gestão ou outras);
- Publicidade de bons exemplos para outras pessoas que trabalham em temáticas semelhantes;
- Criar um sentido de comunidade ao ganhar o interesse e confiança dos habitantes locais.

Seguem-se diversos instrumentos que pode utilizar para realizar isto:

Mini website do projeto URBACT – utiliza o espaço personalizado no portal URBACT para apresentar as atividades e objetivos de cada projeto.– Os Grupos de Apoio Local do URBACT podem adicionar hiperligações aos sítios da Internet do município e outros stakeholders;

Newsletter – artigos de contribuição e características sobre a rede URBACT e Grupo de Apoio Local do URBACT nas newsletters distribuídas pelas agências dos stakeholders;

Eventos – participar em eventos da comunidade com stands de informações, ou realizar eventos do Grupo de Apoio Local do URBACT, como “Open Days”, feiras e conferências.



Boas práticas

A rede MY GENERATION utiliza vídeo – e obtém 9000 visualizações!–

Utilizar vídeos como uma das principais ferramentas de comunicação e divulgação, a rede MY GENERATION criou um canal específico, My Generation TV no YouTube. Cada Grupo de Apoio Local do URBACT produziu vídeos, a maior parte realizados por jovens da cidade parceira. No total, foram realizados 65 vídeos com aproximadamente 9000 visualizações mostrando de que modo os Grupos de Apoio Local do URBACT abordaram a questão da promoção do potencial de jovens nas cidades.

Media Social – utilizar o Facebook, Twitter, LinkedIn, blogs para aumentar o perfil da rede, o tema e o ULSG.

Lembre-se de utilizar as diretrizes de comunicação e logo do URBACT para todas as atividades de comunicação.





Boas práticas

Formato BarCamp em Reggio Emilia, parceiro da rede Creative Clusters:

O Grupo de Apoio Local do URBACT trabalhou em doze níveis, um grupo principal era fechado, institucional e altamente técnico, e outro com participação livre, seguida pelo formato BarCamp. BarCamp é uma rede internacional de conferências geradas por utilizadores. São eventos-workshops abertos e participativos com conteúdo fornecido por participantes. O formato é utilizado para uma variedade de outros tópicos desde software, trânsito, cuidados de saúde, educação e organização política.

Enquanto o grupo principal atuava como um comité de trabalho, o BarCamps desenvolvia ideias e boas práticas. Sendo eventos abertos, os BarCamps atraíram profissionais com diferentes experiências, alunos e investigadores que partilharam as suas ideias. Isto funcionou também como técnica de divulgação, abrindo os eventos e apresentando os resultados do projeto a um público mais vasto.

A cidade realizou um vídeo de uma das reuniões organizadas seguindo o formato BarCamp.



Dicas e sugestões

As Newsletters SURE disponibilizam ferramentas úteis para processos e planeamento participativo. Mais especificamente, o Número 5 proporciona-lhe sugestões interessantes sobre como LEVAR informações ao público!



Saiba mais

Rede EVUE – Inquérito Online para ULSG

Obter Resultados através de Reuniões Animadas: Sete Excelentes Sugestões, URBACT – 2012

Rede SURE – Newsletters

Vídeo da Rede Creative Clusters – Reggio Emilia BarCamp

Trabalhar com stakeholders – Lista de verificação

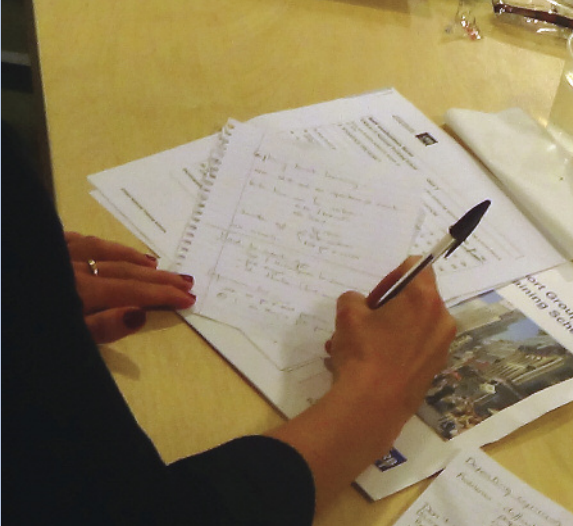
Etapas principais:	Perito Principal/ Parceiro Principal	Coordenador do ULSG
Disponibilizar aos coordenadores ULSG os termos de referências para as atividades locais ULSG principais	✓	
Apoiar os coordenadores ULSG a adaptar os termos de referência e conceber as diretrizes do ULSG	✓	
Monitorizar a frequência e qualidade das atividades ULSG	✓	
Disponibilizar apoio contínuo aos coordenadores ULSG com atividades ULSG	✓	
Comunicar as atividades de Grupo de Apoio Local dos parceiros ao nível da rede (por exemplo, na Newsletter da rede, no mini website do projeto URBACT, etc.)	✓	✓
Realizar as diretrizes ULSG com atividades locais (reuniões, eventos de divulgação, etc.) e discuti-las com os membros		✓
Envolver os membros do grupo principal ULSG na realização das tarefas e produção de resultados		✓
Manter o relatório sucinto e interessante		✓
Escolher o formato da reunião de acordo com os objetivos que deseja atingir		✓
Planear cuidadosamente todos os momentos da sua reunião e escolher técnicas de animação adaptadas		✓
Tente organizar e participar em eventos memoráveis que potenciem trocas e o desenvolvimento de ideias novas e úteis		✓
Discuta questões de qualidade no final de cada reunião (sobre conteúdo, formato, método)		✓
Adapte as ferramentas de comunicação interna a cada membro do ULSG		✓
Desenvolva um plano de comunicação de divulgação a ser implementado a nível local		✓
Valide o seu progresso através de eventos abertos para um grupo mais amplo de stakeholders		✓
Converse com os membros ULSG sobre a possibilidade de continuar as atividades de grupo quando o projeto terminar		✓

1.4 Planeamento de Ação

Cada parceiro URBACT compromete-se a produzir um Plano de Ação Local enquanto durar o projeto, como resultado da troca e atividades de aprendizagem que ocorrem a nível local e transnacional. Cada Plano de Ação Local é único, em termos de contexto local, tema e cobertura. Não existe um modelo definido. O método URBACT destaca que o próprio processo é tão importante quanto o resultado.

De modo a obter isto, o seu Plano de Ação Local do URBACT deve ser desenvolvido seguindo os principais princípios:

- o seu Plano de Ação Local é um instrumento de política: o Plano de Ação Local não é um exercício administrativo que tem de concluir em prol do URBACT. Trata-se de uma ferramenta específica e útil para si enquanto autoridade local, para disponibilizar uma resposta ao desafio de política que decidir abordar quando aderir à rede URBACT
- o seu Plano de Ação Local é integrado: deve abordar as diferentes dimensões do problema, ou seja, as dimensões social, económica, física e ambiental, e considerar os diversos níveis de território importantes para as soluções a serem implementadas
- o seu Plano de Ação Local é desenvolvido no âmbito de uma rede transnacional URBACT: deve assentar e estar incluído na aprendizagem gerada através de atividades de intercâmbio transnacionais que ocorrerão na sua rede.
- o seu Plano de Ação Local é o resultado de um processo participativo: é desenvolvido com os stakeholders envolvidos no seu Grupo de Apoio Local do URBACT.
- o seu Plano de Ação Local não é um fim, por assim dizer, nem um resultado final: deverá ser desenvolvido 12 a 14 meses após o início da fase de implementação com vista a permitir trabalhar na sua parceria sobre como realizá-lo.



Esta secção irá conduzi-lo pelos elementos principais, em termos de conteúdo e processo, para desenvolver um bom Plano de Ação Local:

1.4.1 Ponto de partida

1.4.2 Produzir conjuntamente um plano de ação

1.4.3 Componentes principais de um Plano de Ação Local

1.4.4 Apoiar o desenvolvimento de Planos de Ação Local

1.4.5 Consultar e executar um Plano de Ação Local

1.4.1 Ponto de partida

O Plano de Ação Local é, antes de mais, um documento a utilizar pela cidade para estruturar um plano de ação que pode ser utilizado para atrair fundos para apoiar as atividades aqui incluídas. O público-alvo e enfoque dos Planos de Ação Local variam conforme a cidade.

Apesar de ser conhecido por Plano de Ação Local, o termo “local” aqui refere-se a diver-

sos níveis de território, dependendo do desafio e situação inicial enfrentada pela cidade parceira. A área pretendida pode ser um distrito, toda a cidade, a área metropolitana, a cidade e arredores, etc.

Nas cidades em que já esteja implementado um plano estratégico, um Plano de Ação Local poderia lidar com ações mais específicas ou projetos de escala mais pequena no âmbito do plano estratégico mais amplo. No caso de já estarem implementados uma estratégia e um plano de ação a participação numa rede URBACT e intercâmbio internacional podem ajudar a revê-la, avalia-la e aperfeiçoá-la. O URBACT disponibiliza igualmente uma nova oportunidade para concluir um plano existente se, por exemplo, uma dimensão do problema não tiver sido tratada devidamente (a nível social, físico, económico, ambiental). O plano de ação será um documento que avalia o progresso do plano existente, faz ajustes alinhados com as lições aprendidas de cidades URBACT e conduz a ações novas ou revistas que melhor solucionam o desafio político identificado.

Os Grupos de Apoio Local do URBACT são aconselhados a começar a trabalhar no seu Plano de Ação Local logo que a Fase de Implementação se inicie, utilizando a análise do tema, o enquadramento da política da UE e o contexto da cidade documentado no Estudo de Base.

Os Planos de Ação Local devem ser produzidos com o objetivo explícito de atrair financiamento para a implementação de ações. Algumas cidades podem optar por produzir o plano de acordo com um modelo específico exigido por uma Autoridade de Gestão ou outra entidade de atribuição de fundos. Os Grupos de Apoio Local do URBACT que envolveram as Autoridades de Gestão e outros potenciais investidores no processo participativo de desenvolvimento de um plano deverão estar numa melhor posição para assegurar fundos para implementação.

Considerando esta variedade de públicos-alvo, poderá ser necessário ter diversas versões do Plano de Ação Local. Por exemplo, pode ser uma boa ideia ter um Resumo Executivo para alvos secundários, que podem ser circulados numa base mais ampla. Estes resumos do Plano de Ação Local devem ser traduzidos para Inglês para que possam estar acessíveis a outros parceiros de projetos URBACT e a potenciais fontes de atribuição de fundos internacionais. O formato do Plano de Ação Local varia mediante o público-alvo. Quando o Plano de Ação Local é apresentado a stakeholders específicos, como políticos, cidadãos ou empresas, pode ser mais criativo, utilizando por exemplo apresentações audiovisuais ou folhetos. Os resumos do Plano de Ação Local podem também ter a forma de folhetos bem elaborados e mesmo vídeo.

O coordenador do Grupo de Apoio Local do URBACT conduz normalmente o processo de produção física e em alguns casos os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT assumem a responsabilidade para redigir e rever todo o documento ou algumas partes.

Os melhores Planos de Ação Local refletem e integram todo o conhecimento, perspectivas e aprendizagem de todos os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT a partir do intercâmbio transnacional com outras cidades URBACT. Os Planos de Ação Local de redes anteriores estão disponíveis no website do URBACT e podem disponibilizar modelos para conteúdo, estrutura e formato.

1.4.2 Produzir conjuntamente um plano de ação

O Plano de Ação Local do URBACT é o resultado de um percurso integrado de produção conjunta. Os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT estão envolvidos neste processo desde o início e o documento final deverá ser a expressão coerente de diversas vozes. O desenvolvimento e validação de cada plano deverá ser um compromisso coletivo, destinado a fortalecer o empenho do parceiro e a aumentar a possibilidade de uma realização sustentada. Utilizar a produção conjunta é a melhor garantia para uma abordagem integrada e aumenta as possibilidades de uma implementação bem sucedida.

Algumas cidades podem estar familiarizadas com a Escada de Participação ³ de Arnstein, abaixo. Isto indica que existe uma gama completa de ações sob a participação, implicando diferentes graus de participação de informações desde a consulta à produção conjunta. Os parceiros URBACT devem ter como objetivo o nível mais elevado. Esta é uma tarefa desafiante e os parceiros devem aproveitar ao máximo o apoio que possam obter da rede URBACT e do programa como um todo (conhecimento, formação, partilha de experiências, análise de pares, etc.)



3 Arnstein Sherry 1969, Uma Escada de Participação

A Escala de 7 Pontos de envolvimento do cidadão desenvolvida pelo projeto TOGETHER

A rede TOGETHER focou-se em novas formas para que as autoridades públicas se envolvam com pessoas e cidadãos comuns. Na sua base assenta um princípio simples: é melhor envolver e interagir com pessoas no desenvolvimento da sua cidade do que apenas informá-las quando as decisões estiverem tomadas. Este é um conceito de cidadão ativos, ou tal como referenciado no projeto, de responsabilidade partilhada. Neste âmbito, a rede desenvolveu uma escala de 7 pontos de Envolvimento de Cidadãos.

1 Interação mínima

O Município consulta os cidadãos ou as organizações voluntárias em alguns tópicos ou num inquérito ocasional, mas parece não tomar atenção aos resultados. Isto é pejorativo, conhecido como tokenismo.

2 Parceria Formal

É estabelecida uma relação formal com um número de organizações fora do município. Estes parceiros sentam-se em redor de uma mesa, mas a autoridade local ou a agência governamental preside a esta reunião e toma todas as decisões principais

3. Uma parceria de interação

Isto parece ser um acordo muito mais equilibrado com as organizações parceiras/voluntárias tendo alguma influência real na agenda e decisões. No entanto, por fim o Município retém a influência decisiva

4 Co-governância

Aqui existe um planeamento estratégico de um serviço, projeto ou programa. Atores de diferentes organizações e sectores determinam as prioridades de políticas partilhadas e podem traduzi-las em planos estratégicos.

5 Gestão partilhada

Refere-se a uma situação em que diferentes organizações trabalham lado-a-lado para coordenar a realização de um serviço ou projeto.

O atores de diferentes sectores e organizações utilizam as suas respetivas fontes para contribuir diretamente de forma prática para a realização de um projeto ou serviço específico.

6 Produção conjunta.

Refere-se a um acordo em que os cidadãos produzem, pelo menos em parte, os serviços que utilizam.

7 Responsabilidade partilhada

Aqui é quando os elementos indicados nos pontos 4-6 são combinados por todo o sector, por exemplo, no sistema de educação de uma cidade, ou na sua regeneração económica. O objetivo final seria conseguir fazer isto em todo o território, por outras palavras por todos os serviços num bairro ou distrito.

1.4.3 Componentes principais de um Plano de Ação Local

Os componentes principais num Plano de Ação Local do URBACT são estabelecidos abaixo. Esta não é uma lista exaustiva, mas uma indicação do que deveria ser incluído:

- a) Contexto da cidade e definição do problema inicial / problema político
- b) Definição de enfoque e objetivos
- c) Ações / calendário
- d) Estrutura de financiamento
- e) Enquadramento para realização
- f) Descrição do processo
- g) Análise do risco

a) Contexto da cidade e definição do problema inicial / problema político

Conteúdo possível:

- Prova estatística e referenciada para demonstrar e definir o contexto e problemas da cidade, por exemplo:
 - Estatística e demografia da população
 - Localização da cidade
 - Estatísticas de desemprego e emprego
 - Composição industrial / emprego
 - Resumo de Programas Operacionais Importantes (FEDER e FSE) que abrangem a cidade
- Estado atual de desempenho em relação ao tema abordado pelo Plano de Ação Local, por exemplo:
 - Resumo de papéis e responsabilidades de contexto institucional – de diferentes agências
 - Resumo de estratégias existentes e políticas importantes para este campo (local, regional e nacional)

- Informações da investigação de referência / análise SWOT alargada
- Apresentação e análise de problemas e opções para soluções

b) Definição de enfoque e objetivos

Conteúdo possível:

- Descrição do enfoque do Plano de Ação Local e análise do motivo de ter sido selecionado
- Resumo de outras opções consideradas e o motivo pelo qual foram rejeitadas
- Informações sobre por que motivo isto é uma prioridade chave, sempre que possível fazendo referência à participação dos membros do Grupo de Apoio Local do URBACT / stakeholders externos neste processo
- Resumo de aspirações principais para o Plano de Ação Local
- Resumo de como se liga à rede como um todo e se / como a aprendizagem do intercâmbio transnacional informou a opção do enfoque
- Informações sobre qualquer outra aprendizagem que tenha sido utilizada de outra fonte para informar a opção do enfoque
- Apresentação do objetivo ou visão da estratégia
- Lista de prioridades gerais do Plano de Ação
- Lista de objetivos principais – o que pretende obter – certifique-se que estes são Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e Temporais (SMART)

c) Ações / calendário

Conteúdo possível:

- Descrição das atividades / ações / projetos planejados que serão desenvolvidos e realizados para ajudar a cumprir estes objetivos e obter resultados (podem optar por apresentar isto ao colocar diferentes atividades “sob” vários objetivos)
- Informações sobre quando essas atividades serão realizadas
- Gráfico de Gantt apresenta ações e calendário

d) Estrutura de financiamento

Conteúdo possível:

- Resumo de recursos que serão necessários para realizar isto
- Resumos de potenciais recursos de fundos (incluindo mas não limitando o FEDER e FSE)
- Apresentação de como estas atividades se relacionam às prioridades (emergentes) dos Programas Operacionais FEDER e FSE para 2014 a 2020 (e talvez a longo prazo em 2020)

e) Enquadramento para realização

Conteúdo possível:

- Informações sobre quem irá realizar as ações – papéis e responsabilidades dos stakeholders
- Informações sobre governância durante e depois do apoio URBACT
- Resumo dos indicadores que serão utilizados para monitorizar o progresso

f) Descrição do processo

Conteúdo possível:

- Composição e papel do Grupo de Apoio Local do URBACT
- Papel / impacto do intercâmbio transnacional e aprendizagem (por exemplo, análise de pares, possível transferência de “boas práticas” etc.)

g) Análise de risco

Conteúdo possível:

- Descrição do tipo de risco (por exemplo, operacional, financeiro, legal, pessoal, técnico, comportamental)
- Categorização em risco baixo, médio ou elevado
- Delinear as etapas que podem ser alcançadas para reduzir a probabilidade e impacto

Dependendo das situações e necessidades locais, estes componentes podem estar reunidos de muitas formas. Deve igualmente considerar ter formatos diferentes para apresentar o seu Plano de Ação Local, de modo a adaptar-se a públicos-alvo diferentes. Isto refere-se ao modo como apresenta o seu Plano de Ação Local em geral, tanto na perspetiva de candidatura a fundos, discussão com decisores e representantes eleitos, partilhando com o mundo exterior, cidadãos, imprensa, etc.

1.4.4 Apoiar o desenvolvimento de Planos de Ação Local

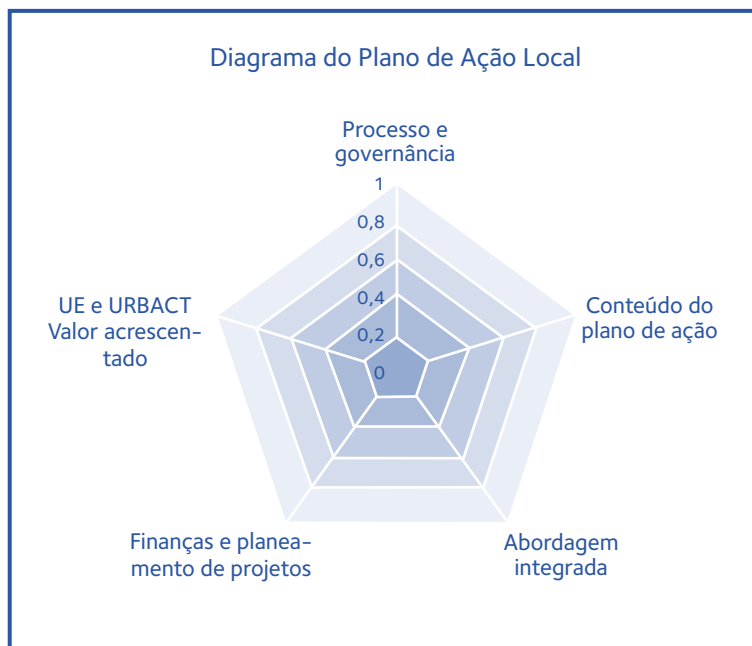
O valor acrescentado principal de desenvolver um plano de ação no âmbito de uma rede transnacional URBACT é que por um lado pode facilmente beneficiar do apoio disponibilizado pelo programa, e por outros pelos pares envolvidos na sua rede.

O URBACT possui um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas para apoiar no desenvolvimento do Plano de Ação Local, incluindo:

- Uma árvore de problemas que pode permitir aos stakeholders trabalhar em conjunto na definição e acordo dos problemas, respetivas causas e efeitos.
- Um quadro de ação que pode ser utilizado para desenvolver uma perspectiva de resultados previstos, ações, resultados, indicadores e recursos.
- Um quadro de problemas e soluções que podem ser utilizados para analisar e ponderar sobre as questões e possíveis soluções.

Estes estão incluídos na Parte 2 – Ferramentas Úteis, em conjunto com algumas informações de resumo no Planeamento Cíclico, que também é útil neste contexto.

Entre estas ferramentas, a “Ferramenta de autoavaliação para Planos de Acção Local” ajudará o Grupo de Apoio Local a avaliar o seu Plano de Ação Local em termos de conteúdo, governância, abordagens integradas, finanças, planeamento e valor acrescentado. A ferramenta pode ser utilizada para verificar a coerência do Plano de Ação Local e eficácia do Grupo de Apoio Local do URBACT. É uma folha Excel que, quando concluída, disponibiliza um diagrama que identifica as forças e fraquezas. Com base neste resultado, o grupo pode ajustar o plano de ação e métodos. É um bom exercício para todos os Grupos de Apoio Local numa rede realizarem a autoavaliação num determinado momento, comparar resultados e partilhar experiências a nível local com outros parceiros ao nível de rede.





“Laboratórios de implementação” tal como desenvolvido na rede REDIS

Durante a reunião transnacional o projeto REDIS adotou um tipo específico de método de análise de pares, designado por “laboratórios de implementação”.

No REDIS, um Laboratório de Implementação traduziu-se num workshop de 2 dias e meio em que os parceiros e peritos de projetos de stakeholders locais (membros do Grupo de Apoio Local) definiram recomendações para a cidade anfitriã. O método poderia ser aplicado a qualquer tipo de desenvolvimento urbano ou áreas de política.

A intenção da sessão foi que os participantes visitantes e os anfitriões partilhassem experiências e obtivessem novas perspetivas. No final, os “pares” disponibilizaram à cidade anfitriã sugestões e recomendações úteis e práticas para lidar com o sector da ciência (o tópico chave da REDIS).

No REDIS, este tipo de workshop foi estabelecido do seguinte modo:

1 Preparação: A sessão foi preparada pelo Parceiro Principal, cidade anfitriã (incluindo o Grupo de Apoio Local) e Perito Principal. A cidade anfitriã lidera e atua no âmbito do formulário da candidatura. O Perito Principal tem um papel de aconselhador. Os visitantes recebem informações importantes (incluindo o capítulo base sobre a cidade anfitriã) antes da reunião.

2 Primeiro dia: O primeiro dia foi dedicado a analisar a situação local da cidade anfitriã. A primeira parte é normalmente dedicada a visitas a locais e a apresentações gerais (de preferência por membros do Grupo de Apoio Local), e a dar a conhecer o progresso do Plano de Ação Local. Nesta fase a apresentação de 1-2 notas dos peritos é realizada sobre o tema específico abordado para aprender com os exemplos de “melhores práticas” na Europa que não se encontram na parceria.

3 Segundo dia: Os participantes analisam (em dois ou mais subgrupos, no máximo 15 pessoas em cada) um conjunto de aspetos temáticos do sector da ciência: marcas/marketing, cooperação de hélice tripla, integração no tecido urbano, lidar com o futuro, criação de interação nos sectores científicos, lidar com stakeholders contrariados, modelos de gestão e impactos regionais mais amplos. O estudo de caso de base é utilizado como o documento de referência. Os subgrupos consideram a análise e desenvolvem “recomendações de políticas estratégicas” para a cidade anfitriã.

4 Terceiro dia: O(s) moderador(es) preparara(m) uma apresentação de visões, sugestões e etapas concretas. Isto é apresentado numa conferência de imprensa pública aos decisores políticos e à imprensa regional. Os resultados orientam a direção do Plano de Ação Local da cidade anfitriã.

5 Depois da reunião: Foi distribuído um relatório a todos os parceiros para ser discutido para inspiração.

O programa URBACT solicita igualmente que seja realizada uma Análise a Médio Prazo entre 12 a 14 meses depois do início da fase de implementação. Inclui uma análise de Planos de Ação Local em desenvolvimento e identifica ações a serem realizadas para garantir a boa qualidade de todos os Planos de Ação Local (por exemplo, apoio adicional a alguns parceiros). Os Diretores do Departamento Temático poderão igualmente disponibilizar orientação em Planos de Ação Local, exemplos de LAP anteriores em outras redes, e ligações a iniciativas semelhantes e enquadramentos de políticas na Europa.

Ao nível da rede, o Parceiro Principal e Perito Principal disponibilizam orientação, ferramentas e conhecimento, tanto no conteúdo como na metodologia. Na maior parte das redes anteriores, foram desenvolvidos orientação e modelos para Planos de Ação Local pelo Parceiro Principal e Perito Principal (em cooperação com e acordado por todos os parceiros). É muito importante a realização de sessões dedicadas em reuniões de rede transnacionais para discutir o desenvolvimento do Plano de Ação Local, trocar ideias entre parceiros e encontrar soluções conjuntas.

Neste projeto, os parceiros podem apoiar-se mutuamente no desenvolvimento do Plano de Ação Local, ao partilhar o progresso e realizando análises de pares. Os projetos URBACT utilizaram as reuniões transnacionais como oportunidades para reunir opiniões de parceiros nos seus planos. Existem formas criativas de fazer – por exemplo, posters, contar histórias e utilizar técnicas como o tanque de ideias (fishbowl). – É uma tarefa principal do Perito Principal garantir que o programa dos seminários transnacionais permita espaço suficiente para que isto aconteça, utilizando métodos adequados, garantindo que os parceiros beneficiem da experiência e conhecimento dos seus pares.

1.4.5 Consultar e executar um Plano de Ação Local

Quando o seu Plano de Ação Local estiver em forma de rascunho um processo de consulta garante que os stakeholders apoiem totalmente o seu conteúdo e tenham a oportunidade de realizar alterações finais antes de serem públicas. Podem ser utilizados diversos métodos para isto, como “Open Days”, fazer circular o rascunho do documento seguindo-se uma conversa em Mesa Redonda, uma edição participativa e oportunidades para que as pessoas respondam online.

Apesar do desenvolvimento para o Plano de Ação Local ter envolvido a intervenção de grupos locais, o Grupo de Apoio Local do URBACT deverá verificar o rascunho final do plano com eles antes de o concluir e/ou torná-lo público. Isto pode ajudar a garantir que o plano não seja dominado por interesses individuais e assinalará potenciais problemas de vozes escondidas que poderiam comprometer o seu lançamento e implementação.

Sempre que possível, ao longo do processo de desenvolvimento, o Plano de Ação pode ser mantido flexível para permitir atualizações e alterações.



Quando o Plano de Ação Local estiver pronto, um lançamento público assinalará ao mundo exterior que o plano foi acordado a nível superior e pelos seus stakeholders. Com frequência, a etapa final é a aprovação final do Plano de Ação Local por um representante adequado, de preferência, um representante eleito de elevada posição, cujo apoio pode ser utilizado para aprovar na totalidade o conteúdo. Não se esqueça de celebrar o seu feito – e mobilizar totalmente a imprensa para que possa partilhar o seu sucesso. A equipa de Comunicação URBACT pode oferecer orientação na marca URBACT, divulgando técnicas e estratégias de comunicação eficazes.

Alguns Planos de Ação poderão não beneficiar da sua publicidade. Acima de tudo será importante que o plano concluído seja aprovado ao mais alto nível pelos parceiros envolvidos, com um evento para reconhecer tanto o presente acordo quanto o plano em si.

Será útil ligar um lançamento com algumas atividades ou iniciativas políticas. Um projeto URBACT poderia, por exemplo, lançar diversos LAPs parceiros em simultâneo, ou organizar um lançamento durante uma visita transnacional. Durante a fase de lançamento todos os stakeholders podem ser incentivados a participar e a ativar as suas redes para divulgação. Redigir notas de imprensa ao convidar a TV e rádio poderá ser um caminho de divulgação eficaz. As orientações de comunicação do URBACT devem ser seguidas.

Planear um evento de lançamento para um plano de ação é igualmente uma boa oportunidade para firmar os detalhes da implementação, indicadores para medir o progresso, monitorização e avaliação.

A produção de um plano bem pensado que tem a aprovação de stakeholders e apoio político e financeiro é um feito importante. Parabéns!



Saiba mais

Rede Together – A Escala de 7 Pontos de Envolvimento de Cidadãos

Rede REDIS – Relatórios dos Laboratórios de Implementação–

URBACT – Ferramenta de Autoavaliação LAP (no ponto “Avalie o seu Plano de Ação Local”)

Plano de ação - Lista de verificação

Etapas principais:	Perito Principal/ Parceiro Principal	Parceiro de Projeto/ Coordenador ULSG
Disponibilizar aos parceiros do projeto diretrizes e ferramentas para desenvolver o LAP	✓	
Disponibilizar aconselhamento sobre a estrutura e formato para harmonizar os LAPs a nível de rede	✓	✓
Tenha em consideração o Estado do Desempenho e o Estudo Base quando se focar no LAP	✓	✓
Discuta a cobertura territorial LAP a nível da rede		✓
Discuta a cobertura territorial LAP a nível local		✓
Decida o formato LAP		✓
Decida atempadamente as tarefas de cada pessoa ao redigir o LAP		✓
Envolve as Autoridades de Gestão e os decisores sêniores no processo		✓
Crie e participe num processo de criação partilhada em que todas as vozes são ouvidas		✓
Certifique-se que o LAP é considerado parte de um processo cíclico / interativo e não apenas uma conclusão	✓	
Analise, periodicamente, o progresso de um LAP com os seus parceiros	✓	
Beneficie das reuniões transnacionais para analisar o progresso do LAP	✓	
Organize uma análise de pares do LAP entre parceiros do projeto		✓
Produza um LAP adaptado ao seu objetivo em conteúdo e formato		✓
Consulte a comunidade mais ampla e apresente-lhes o LAP quando julgar necessário		✓
Comunique as mensagens principais do seu LAP		✓
Utilize os últimos 12 meses do Período de Implementação para encontrar fontes de financiamento para o LAP		✓
Considere um evento de lançamento público		✓

1.5 Aproveitar ao máximo os intercâmbios transnacionais

Reuniões transnacionais são uma atividade principal nos projetos URBACT. São o espaço em que o valor acrescentado é criado através da troca de conhecimento e práticas que ocorrem entre cidades. Esta secção irá disponibilizar-lhe material útil sobre a participação do Grupo de Apoio Local do URBACT em reuniões transnacionais, como:

1.5.1 Enquadrar a atividade transnacional – a nível de rede

1.5.2 Garantir um intercâmbio de alta qualidade entre níveis locais e transnacionais

O intercâmbio nas redes URBACT disponibiliza uma bilateralidade entre os níveis locais e transnacionais. Cada Grupo de Apoio Local URBACT disponibilizará uma participação importante e de qualidade nos eventos transnacionais. Por sua vez, o conhecimento produzido durante as reuniões transnacionais resulta no enriquecimento da discussão a nível local, aperfeiçoando as competências entre stakeholders e por fim, conduz à produção de melhores Planos de Ação Locais.

O programa de eventos transnacionais é planeado no início de cada rede URBACT. A maior parte dos parceiros de cidade, se não todos, terão a oportunidade de receber uma atividade transnacional. Isto poderia ter um formato de seminário, conferência, visita bilateral, análise de pares, aulas magistrais ou visita de estudos. Ser anfitrião de um grupo de peritos de diversas cidades permite que o Grupo de Apoio Local do URBACT mostre e partilhe a sua experiência e progresso local obtido até ao momento sobre o tema abordado pelo projeto. Os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT têm a oportunidade de se apresentarem aos pares de outras cidades para apresentar os resultados e as soluções que encontraram.

Os membros ULSG têm igualmente a oportunidade de participar em eventos organizados noutras cidades parceiras, para perceberem como resolvem problemas semelhantes e encontram soluções específicas, para discutir em profundidade e refletir sobre as suas próprias práticas.



Dicas e sugestões

Existe um vídeo a apresentar o método URBACT disponível em todos os idiomas URBACT. Apresente este vídeo numa das primeiras reuniões de ULSG para gerar um entendimento completo sobre o objetivo das reuniões transnacionais e o papel que os representantes ULSG podem desempenhar. Proporciona uma perspetiva completa sobre o trabalho transnacional URBACT e de que modo os níveis interagem. O vídeo está disponível em: <http://www.dailymotion.com/urbact>

1.5.1 Enquadrar eventos transnacionais – a nível de rede

O programa de eventos transnacionais ao nível da rede é planeado e aprovado no Formulário de Candidatura Final. Os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT são os participantes chave desta atividade e o programa de reuniões precisa ser estruturado de um modo que suporte o intercâmbio e a aprendizagem, adequado às necessidades e contexto em cada cidade.

Desde o início que a imagem maior deveria ser apresentada aos membros do Grupo de Apoio Local do URBACT. São parte de uma rede transnacional, solucionando um problema urbano por todas as cidades da Europa. Por outro lado, esta rede é parte da comunidade URBACT de muitas redes e cidades, solucionando questões diferentes relacionadas com um planeamento urbano integrado para atingir os objetivos da Europa 2020. Certifique-se que todos os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT assinam a newsletter URBACT e conhecem todas as oportunidades disponíveis através do URBACT, como reuniões transnacionais e a capacidade de criar atividades organizadas pelo programa para os seus beneficiários (consultar secção 1.6).

Uma boa estrutura e animação de cada reunião transnacional é fundamental para maximizar a participação ativa dos membros do Grupo de Apoio Local do URBACT e para garantir que cada cidade ganha o conhecimento que precisa para melhorar a capacidade de políticas integradas e o Plano de Ação Local. O Parceiro Principal e o Perito Principal trabalham com cada coordenador do Grupo de Apoio Local do URBACT para preparar previamente as reuniões. Estão disponíveis diversas diretrizes para anfitriões transnacionais URBACT que ajudam neste processo.



Dicas e sugestões para eventos transnacionais

- Crie uma agenda para cada reunião que tenha uma boa mistura de atividades incluindo, por exemplo, visitas a locais, discussões interativas, apresentações de peritos, recepções políticas ou cívicas.
- Seja claro nos objetivos e enfoque de cada reunião, para que os membros ULSG corretos participem.
- Considere com atenção o enfoque da temática em visitas a locais.
- Certifique-se que os membros ULSG estão bem informados antes da reunião, compreendem o que se espera deles, incluindo a necessidade de comunicar as lições aprendidas.
- Considere realizar uma reunião “virtual” preparatória para coordenadores ULSG entre 4 a 6 semanas antes da reunião de informação, para discutir o conteúdo planeado e potenciais participantes de cada ULSG.
- Tente obter informações sobre o balanço e rendimento em termos dos membros ULSG que participam em eventos transnacionais.
- Envolver os membros ULSG na organização, preparação e realização da reunião.
- Atribua papéis e responsabilidades a participantes de reuniões transnacionais, por exemplo, atribuindo-lhes “trabalho de casa” antes da reunião.
- Proporcione briefings escritos e orais a peritos visando a apresentação da reunião, para que as suas intervenções sejam concisas e relevantes.
- Proporcione espaço em agenda para que todos os participantes sejam ativos, falem, contribuam, em pequenos grupos, bilateralmente ou em plenário.
- Pense no apoio que precisa dos membros do ULSG, em especial se esta for a sua primeira experiência numa reunião internacional. Se houver necessidade, poderá providenciar-se tradução para determinados idiomas.
- Organize uma reunião para todos os membros ULSG no evento transnacional. Num formato workshop, todos os membros ULSG podem abordar um assunto transversal relacionado com o tema do projeto e apresentar os seus resultados no plenário. Eventos desta natureza podem ajudar os membros do ULSG a sentirem-se parte de uma dinâmica mais ampla, bem e permite-lhes trocar ideias e conselhos úteis.
- Lembre-se, a língua pode ser uma barreira importante para uma interação significativa entre outros parceiros e membros do Grupo de Apoio Local do URBACT. Enquanto alguns eventos possuem traduções simultâneas, algumas partes do evento, como viagens de campo, poderão ser apenas em Inglês (o idioma oficial do programa URBACT). Este aspeto deve ser considerado na seleção dos participantes e na organização das reuniões.



Boas práticas

Future City Game em Gheorgheni, parceiro na rede SURE:

O Grupo de Apoio Local do URBACT foi envolvido num processo de desenvolvimento de cenário estruturado baseado no método do Future City Game, em paralelo com uma reunião transnacional da rede SURE em Gheorgheni, Romênia, em Outubro de 2010. Esta abordagem permitiu aos membros do Grupo de Apoio Local do URBACT da cidade anfitriã e de visita participar numa discussão conjunta das propostas estratégicas que os residentes locais têm de desenvolver. O workshop gerou diversos benefícios tanto para o Grupo de Apoio Local do URBACT como para o município. Por exemplo, enalteceu o perfil do trabalho USLG e captou a atenção para as oportunidades oferecidas pelos fundos Europeus. No geral, assumir a metodologia do Future City Game foi considerado como um enorme sucesso. Através dele, os atores locais obtiveram uma grande variedade de conceitos e ideias que foram realizados para serem parte integrante do Plano de Ação Local.

1.5.2 Garantir um intercâmbio de alta qualidade entre níveis locais e transnacionais

Em cada cidade parceira, cabe ao coordenador do Grupo de Apoio Local do URBACT a responsabilidade de fazer a ligação entre o nível transnacional do projeto e o nível local com um fluxo abundante e contínuo de conhecimento e informação. Esta é a chave para que o Grupo de Apoio Local do URBACT seja capaz de aproveitar a experiência ganha por outras cidades europeias e de a utilizar para informar e acrescentar valor à implementação local.

Os parceiros principais, peritos e coordenadores USLG são encorajados a agir antes, durante e depois das atividades transnacionais, para que isso aconteça.

A preparação de atividades de intercâmbio transnacional poderá incluir:

- Partilhar o programa e objetivos do intercâmbio transnacional com os membros do Grupo de Apoio Local URBACT assim que possível na Fase de Implementação.
- Começar a identificar quem pode contribuir para assistir a cada evento.
- Quando a agenda de cada reunião estiver disponível, fazê-la circular e pedir aos membros do Grupo de Apoio Local do URBACT uma opinião sobre a sua eventual participação.
- Informar os membros USLG da finalidade e objetivos da reunião transnacional.
- Explicar-lhes qual será o seu papel na generalidade e decidir em conjunto quem faz o quê, com base nas suas competências e capacidades.
- A maioria das reuniões transnacionais tem um enfoque temático. Ter isso em consideração ao selecionar os membros que participam nas reuniões.
- Concordar com a participação do Grupo de Apoio Local do URBACT o mais antecipadamente possível, para poder fazer as reservas de viagens a preços razoáveis.
- Quando as organizações estiverem sujeitas a restrições de viagem, tentar garantir que esses stakeholders não perdem a aprendizagem dos eventos transnacionais, fazendo chegar uma apresentação completa dos resultados da reunião a todos os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT após cada evento.
- Considerar a viabilidade das apresentações, seminários e reuniões virtuais, para compensar os elementos impossibilitados de participar pessoalmente.

Durante os seminários transnacionais, todas as atividades deverão estar estruturadas em torno do intercâmbio e aprendizagem sobre os tópicos da rede. É essencial que se dediquem algumas sessões aos planos de ação que estão a ser elaborados por parceiros, para permitir a análise por pares e assegurar que os parceiros beneficiem do conhecimento e experiência do grupo ao desenvolver os seus planos (consultar também a referência aos Laboratórios de Implementação na secção 1.4.4).



Boas práticas

Trabalho em grupos de pares na rede ESIMeC:

O tema dominante do projeto da ESIMeC era “Uma força de trabalho adaptável ao crescimento económico local e resiliência”. Mas este assunto tinha um ponto inicial diferente para cada cidade, como serviços de apoio a empresas, o desenvolvimento de um parque industrial ou a mudança de atitude perante a educação, apenas para citar alguns exemplos. Cada reunião transnacional da ESIMeC incluía uma reunião na cidade anfitriã do Grupo de Apoio Local do URBACT. Durante esta reunião, membros do Grupo de Apoio Local apresentavam os desafios específicos da cidade e o enfoque do seu Plano de Ação Local. Em seguida, colocavam algumas questões-chave relacionadas com determinados desafios ou barreiras à progressão. As cidades visitantes (incluindo os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT) trabalhavam então em pequenos grupos, para discutir estas questões-chave e apresentar eventuais soluções com base nas suas próprias experiências. Em seguida, estas eram enviadas à cidade anfitriã, para ajudar a quebrar as barreiras à progressão e a desenvolver um melhor Plano de Ação Local.

Após cada evento transnacional, é boa ideia fazer uma reunião de balanço com todos os membros do Grupo de Apoio Local do URBACT, para transferir o conhecimento obtido com o encontro, refletir em conjunto sobre o processo e os resultados e identificar que pontos específicos podem ser integrados e utilizados no Plano de Ação Local. Peça aos membros do Grupo de Apoio Local do URBACT que participaram na reunião que apresentem as suas impressões e conclusões. Certifique-se que as mensagens-chave são bem compreendidas e absorvidas.



Saiba mais

URBACT – Guia para a Rede Temática do URBACT 2012

Estratégia Europa 2020 – Objetivos–

Vídeo sobre o Método URBACT, 2011

Rede SURE – Estudo de caso sobre planeamento participativo utilizando a metodologia de diálogo futuro, 2010

Aproveitando ao máximo o intercâmbio transnacional - Lista de verificação

Etapas principais:	Perito Principal/ Parceiro Principal	Parceiro de Projeto/ Coordenador ULSG
Tentar organizar um evento da rede em tantas cidades do projeto quanto possível	✓	✓
Ter em mente o Método URBACT ao organizar um evento. Utilizá-lo como um exemplo e objetivo	✓	✓
Decidir desde o início o tipo de papel que os ULSG terão na dinâmica transnacional	✓	✓
Certificar-se que os ULSG têm um espaço apropriado na agenda do evento	✓	✓
Garantir que todos os parceiros trazem um número apropriado de membros ULSG para os eventos e que a sua experiência é relevante	✓	
Organizar reuniões, eventos, visitas que farão uso da experiência dos seus membros ULSG	✓	✓
Prepare o seu ULSG, reunindo as participações disponíveis		✓

1.6 Desenvolvimento de capacidades

O URBACT tem várias ações destinadas ao desenvolvimento das capacidades dos profissionais urbanísticos, de modo a enfrentar os desafios do Europa 2020 nas cidades. Têm por objetivo melhorar as competências no planeamento de ações participativas e aprofundar a compreensão de abordagens integradas ao desenvolvimento urbano

As opiniões recebidas de redes URBACT anteriores confirmam que é necessário um determinado conjunto de competências para gerir as atividades relacionadas com os Grupos de Apoio Local do URBACT, como a animação de processos participativos ou a elaboração de planos de desenvolvimento urbano integrado. Antigos participantes na rede prezaram as oportunidades para desenvolver estas competências e constataram o valor acrescentado trazido ao criar um melhor trabalho e LAP em parceria. Os Fluxos de Trabalho de capitalização URBACT de 2012, que observaram algumas das melhores práticas para lidar com desafios urbanos em toda a Europa, concluíram que um dos fatores-chave para o sucesso

das cidades é o conjunto de talentos dos stakeholders locais capazes e dispostos a trabalhar em conjunto em várias atividades, a abrirem-se a novas ideias, a inovar, comunicar e realizar eficazmente.

O reforço destas capacidades enquadra-se nos princípios URBACT de encorajamento a iniciativas comunitárias da base para o topo. Uma força de trabalho mais competente pode garantir efeitos de maior qualidade e conduzir a resultados mais sustentáveis no âmbito do Grupo de Apoio Local do URBACT e do Plano de Ação Local, quando a concessão de fundos do projeto URBACT terminar.

A terceira ronda de projetos URBACT beneficia de vários planos de formação, incluindo seminários a nível nacional ministrados nas línguas nativas para membros do Apoio Local URBACT. A formação centra-se no desenvolvimento eficaz dos Planos de Ação Local e na direção de Grupos de Apoio Local do URBACT, complementando a orientação e as ferramentas aqui apresentadas.



A Segunda Universidade de Verão URBACT (2013) congregou representantes de todas as cidades parceiras nos projetos da terceira ronda para trabalhar sobre desafios concretos relacionados com os temas do Europa 2020, aplicando o método e as ferramentas URBACT.

O programa de desenvolvimento de capacidades em planeamento urbano integrado para representantes eleitos também está a caminho.



PARTE DOIS

61

Ferramentas e referências úteis

Ferramentas úteis

62

2.1 O modelo de planeamento cíclico

A segunda parte deste kit de trabalho oferece algumas ferramentas que poderão utilizar para desenvolver e dirigir o seu Grupo de Apoio Local do URBACT, assim como para elaborar o seu Plano de Ação Local, em especial, se estiver a começar do zero e a desenvolver um plano completo. Por outro lado, se na sua cidade já estiver implementado um plano avançado, deverá avaliar e propor ajustes ao plano existente.

Pode ser útil pensar no processo como um ciclo ou um círculo, de maneira a que a aprendizagem possa ser integrada continuamente ao longo do percurso e aparecimento de outros planos. Encontra abaixo um exemplo do “Modelo de Planeamento Cíclico”:

O modelo de planeamento cíclico





O modelo de planeamento cíclico é uma representação do planeamento como processo que não tem princípio nem fim. Tal ciclo agrega todos os aspetos do planeamento num processo coerente e unificado, ajudando a garantir que o plano é considerado na sua totalidade, bem focado, resiliente, prático e eficaz em termos de custos. Também pode ajudar a assegurar que a aprendizagem com os erros se reflita no planeamento e tomada de decisão futuros.

Várias das ferramentas propostas nesta secção são a adaptação de uma abordagem de Gestão do Ciclo de Projeto. Este é um método experimentado e testado para conceber e implementar projetos aplicado pela Comissão Europeia e outras entidades internacionais. Existem muitas outras ferramentas igualmente válidas. Mas, independentemente dos métodos exatos escolhidos para coproduzir o Plano de Ação Local, é essencial explorar e esclarecer em detalhe os fatores-chave que proporcionam o enquadramento de qualquer bom projeto— stakeholders relevantes a envolver, definição de ações, responsabilidades, calendário, financiamento, etc.

Além disso, pode ser muito vantajoso testar a lógica interna do próprio plano, por exemplo, para verificar se as atividades propostas são suscetíveis de produzir os resultados desejados. Desta forma, evita-se a elaboração de um plano que não passa de uma “lista de desejos” e assegura-se que a escala da solução está à altura do problema e que existem formas de medir a progressão.

Incluem-se aqui as seguintes ferramentas:

- Quadro de análise de stakeholders
- Importância dos stakeholders / Matriz de Influência
- Ferramenta de autoavaliação para o desempenho do Grupo de Apoio Local
- Árvore de problemas
- Quadro de Ações
- Ferramenta de autoavaliação para Plano de Ação Local

2.2 Análise de stakeholders

O quadro de análise de Stakeholders pode ser utilizado para identificar os interesses e motivações dos Stakeholders, assim como ações possíveis para abordar os vários interesses.

A primeira coluna da esquerda enumera todas as categorias de stakeholders que possam ter interesse (ou “participação”) no Plano de Ação Local. Inclui os beneficiários, intermediários, vencedores e perdedores, para além dos envolvidos ou excluídos do processo de tomada de decisão. Podem ser divididos em dois grupos:

1 Stakeholders principais – aqueles diretamente afetados pela política, tanto positiva, como negativamente, e

2 Stakeholders secundários – aqueles com um papel intermediário, como as agências de implementação, decisores políticos ou entidades de apoio, como assistentes sociais.

As três colunas seguintes na tabela⁴ descrevem o envolvimento e o papel dos stakeholders. A primeira coluna deverá resumir a situação real e de que forma cada stakeholder é afetado pelo problema a tratar. A segunda deverá incluir o seu potencial papel e vontade de implementar mudanças, enquanto a terceira deverá concentrar-se em como o projeto pode ir ao encontro das suas aspirações.

Depois de concluído o quadro, pondere cuidadosamente sobre o que pode ser feito de modo a satisfazer ou contrariar os interesses dos stakeholders da melhor forma. Em particular, pense no que pode ser feito para maximizar o envolvimento de todos os que, provavelmente, apoiarão o plano e para minimizar/compreender a resistência dos que, eventualmente, irão bloqueá-lo. Além disso, é importante avaliar e, se necessário, desenvolver ou adaptar a capacidade dos diferentes stakeholders para se envolverem completamente no processo. (consulte a matriz de importância/influência em 2.3., para aprofundar este aspeto).

A análise de stakeholders é um processo simples que garante que no Grupo de Apoio Local e no processo de planeamento das ações estão envolvidos os stakeholders corretos. Conforme documentado na Parte 1, a maioria das cidades realizará algum trabalho de análise de stakeholders durante a constituição do Grupo de Apoio Local. No entanto, é sempre útil continuar a análise durante o desenvolvimento do planeamento das ações, à medida que o enfoque do plano evolui, para incluir quaisquer stakeholders que faltem e para verificar a relevância da integração.

4 O download da versão em branco pode ser feito a partir do website do URBACT em:

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Análise de interesses dos stakeholders

Para compreender os vários stakeholders

Questão:	Brasão da cidade: Marketing territorial como ferramenta de crescimento económico		
Stakeholders	Interesses e como são afetados pela questão	Capacidade e motivação para implementar a mudança	Eventuais ações para abordar os interesses dos stakeholders

Stakeholders Principais

1 Departamentos-chave das autoridades locais: Desenvolvimento económico, Comunicações, Turismo	Crescimento económico Atrair investimento, turistas, estudantes Apoiar as empresas locais	Controlar o orçamento Criar uma cidade onde as pessoas queiram viver e trabalhar, visitar Diminuir a pobreza	Abordagem de parceria Motivar stakeholders Rede para encontrar as pessoas certas
2 Universidades	Crescimento económico Atração/retenção de talentos estudantis Atrair parceiros para a concessão de fundos, por exemplo, da UE	Necessidade de estudantes Necessidade de financiamento Necessidade de visibilidade	Gerir a marca para a audiência certa Desenvolver o perfil para a sua reputação
3 Empresas locais por sector: desporto, turismo, ciências da vida	Crescimento da visibilidade Atração de talentos Retenção de talentos Atrair visitantes	Consciência do apoio Crescimento empresarial Força de trabalho apropriada Economias de escala	Fazer com que utilizem a marca Dar-lhes acesso a recursos da marca, não reinventando o kit de ferramentas, imagens, etc.

Stakeholders Secundários

4 Comunidade Local	Orgulho cívico Confiança crescente Atrair postos de trabalho e investimento	Orgulho na cidade Desejo de empregos Diminuir a pobreza	Consulta e envolvimento Oportunidades para participar no orgulho cívico Vender a mensagem-chave
6 Comunidade criativa	Atrair talento Construir uma economia de escala Melhorar a reputação cultural	Reater/atrain talento Aumentar a visibilidade como cidade cultural Orgulho nos feitos da cidade	Trabalho em rede Utilizar a criatividade para engrandecer e apoiar a marca
6 Meios de comunicação locais	Circulação crescente Necessidade de notícias Crescimento da cidade	Motivação para a mudança por vezes limitada e sem visão Necessidade de os impedir de continuar	Trabalho em parceria Utilizar como recurso que favoreça todas as partes
7 Novo Museu de Arte Nacional	Aumentar a visibilidade para abertura Envolvimento com a marca Integração com a marca	Criar novo centro de eventos Aumentar a visibilidade do novo museu	Parceria Discussão e integração da marca

2.3 Importância dos Stakeholders / Influência

Em conjunto com a análise de stakeholders, outra ferramenta que poderá querer utilizar é a matriz de importância/influência⁵. A sua principal finalidade é priorizar os stakeholders, assim como pensar sobre a abordagem certa a seguir com cada um deles. Esta matriz pode ser utilizada em forma de workshops, como exercício de dramatização ou como uma simples ferramenta a preencher pelos participantes.

Depois de definidos os stakeholders (no quadro de análise), podem ser colocados na grelha abaixo de acordo com dois critérios:

Influência – quanto poder tem o stakeholder para facilitar ou impedir o sucesso do LAP e dos seus objetivos?

Importância – que prioridade deverá dar o ULSG para ir ao encontro das necessidades e interesses do stakeholder?

A) Alta importância, baixa influência

Estes são os stakeholders de grande importância relativamente aos problemas, mas pouco influentes no processo. Não obstante, se incomodados, podem ganhar influência e tentar resistir à mudança. Requerem especial atenção, caso os seus interesses devam ser protegidos.

B) Grande importância, grande influência

Estes stakeholders podem ser significativamente afetados pela mudança e têm capacidade para fazer alguma coisa neste âmbito, quer apoiando, quer fazendo oposição às ações propostas. É particularmente importante envolver estas pessoas, garantindo que compreendem o que se está a passar e criando uma sensação de propriedade em relação ao que está a ser feito. A equipa do projeto terá de desenvolver boas relações de trabalho com estes stakeholders, com vista a um apoio eficaz para a atividade.

C) Baixa importância, baixa influência

Estes são stakeholders com baixa prioridade que, no entanto, poderão requerer uma vigilância limitada ou, pelo menos, que sejam mantidos informados ao longo do processo, dado que o seu estatuto pode evoluir com o tempo.

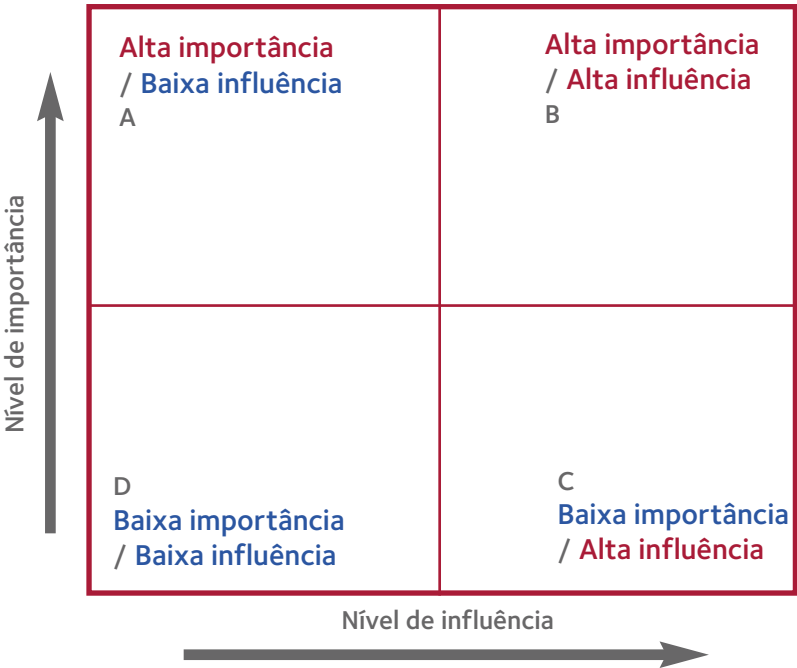
D) Baixa importância, alta influência

Estes são os stakeholders com grande influência, que podem afetar o resultado das ações propostas, mas cujos interesses não são o objetivo das ações. Estes stakeholders podem impedir acordos e constituir um perigo grave, caso não sejam tratados adequadamente.

⁵ Pode fazer o download da versão em branco da matriz no website do URBACT em:

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Matriz de importância / influência



NB: A posição dos stakeholders na matriz pode evoluir com o tempo, devido a diferentes fatores mais ou menos relacionados com o desafio/ações que estão a ser desenvolvidos (eleições, mal-estar social, etc.). Por isso, é importante ter em mente que ela oferece uma perspetiva num determinado momento.

2.4 Ferramenta de Autoavaliação para o desempenho do Grupo de Apoio Local

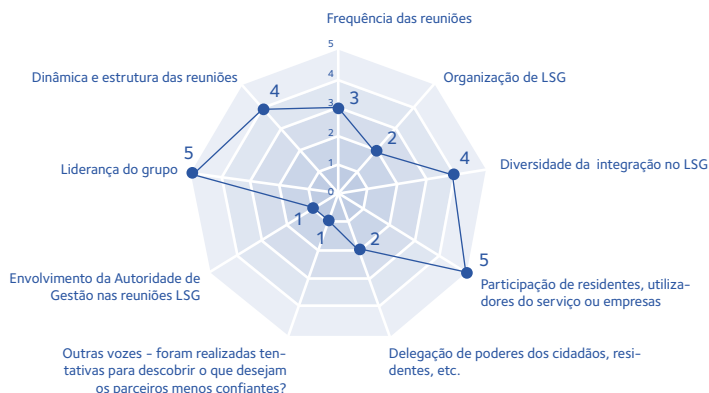
Utilizando esta ferramenta de autoavaliação⁶, o Grupo de Apoio Local pode classificar o seu desempenho segundo várias dimensões:

- Frequência das reuniões
- Organização do ULSG
- Diversidade da integração
- Participação de residentes, utilizadores de serviços ou empresas
- Delegação de poderes dos cidadãos, residentes, etc.
- Outras vozes – foram realizadas tentativas para descobrir o que desejam os parceiros menos confiantes?
- Envolvimento das Autoridades de Gestão nas reuniões do ULSG
- Liderança do grupo
- Dinâmica e estrutura das reuniões

Este pode ser um exercício muito útil para realizar em conjunto com os membros principais do Grupo de Apoio Local. Tente obter a sua opinião honesta acerca das questões referidas acima e, principalmente, de que forma podem ser tratadas. Repita este exercício algumas vezes durante o ciclo do projeto ULSG, enquanto ainda tem tempo para corrigir as coisas que não estão a correr tão bem quanto podiam.

A ferramenta de autoavaliação está disponível como folha de cálculo Excel. Depois de preenchida, faculta um gráfico de radar delineando os pontos fortes e as fraquezas do desempenho do seu Grupo de Apoio Local face às diferentes dimensões referidas. Trabalhando sobre este resultado, o grupo pode então explorar formas de melhorar as deficiências e continuar a desenvolver os pontos fortes.

Diagrama em aranha resultante da autoavaliação



⁶ O download do modelo da –ferramenta de autoavaliação pode ser realizado a partir do website do URBACT em:–

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Ferramenta de autoavaliação para Grupos de Apoio Local do URBACT

Plano de Acção Local	<i>colocar o nome da sua cidade aqui</i>		
Rede	<i>colocar nome da rede aqui</i>		
Preenchido por	<i>colocar o seu nome aqui</i>		
Instruções	Para cada indicador (fila) preencha a coluna de classificação inserindo uma classificação entre 1 e 5 sendo 1 fraco e 5 mais forte. Pode usar os critérios de classificação à direita para ver qual a classificação a atribuir. Preencha a coluna de provas para cada indicador.		
GOVERNÂNCIA & TOMADA DE DECISÃO			
Indicadores	Classificação atribuída em 5	Prova da classificação - motivos para a atribuição da classificação -	Indicações para a classificação
Frequência das reuniões	0		classificação 1: o LSG tem poucas reuniões (ex. uma por ano) classificação 3: reuniões periódicas, sem informações sobre a participação classificação 5: reuniões regulares e frequentes com um elevado nível de participação, ligações às notas de reuniões
Organização de LSG	0		classificação 1: não há tempo suficiente, parte de outra reunião classificação 3: mais tempo, mas pouco organizado classificação 5: tempo suficiente, bem organizado
Diversidade da Integração no LSG	0		classificação 1: ULSG dominadas por representantes oficiais do município classificação 3: os ULSG integram maioritariamente representantes oficiais mas estão envolvidas outras agências classificação 5: envolvimento dos três sectores (público, privado, sociedade civil)
Participação de residentes, utilizadores de serviço ou empresas	0		classificação 1: não foi efectuado nenhum esforço para consultar os utilizadores ou residentes (ou empresas) classificação 3: são efectuados alguns esforços para consultar classificação 5: envolvimento total dos utilizadores/residentes/empresas nas reuniões do LSG ou realização de pequenas reuniões para que estejam envolvidos
Delegação de poderes dos cidadãos, residentes, etc	0		classificação 1: não foram efectuados esforços na delegação de poderes classificação 3: foram efectuados poucos esforços na delegação de poderes classificação 5: capacidade de criação de medidas, delegação de despesas a microprojectos locais
Outras vozes - foram efectuadas tentativas para descobrir o que o parceiro menos confiante deseja?	0		classificação 1: não foram abordadas outras vozes classificação 3: foram efectuados poucos esforços para envolver outros intervenientes classificação 5: são realizados fortes esforços para garantir que são ouvidas e envolvidas as vozes escondidas ou de oposição, por exemplo, Juventude, Roma, empresas (dependendo do tema)
Envolvimento da Autoridade Gestora nas reuniões LSG	0		classificação 1: a Autoridade Gestora não está envolvida classificação 3: a AG possui um envolvimento ocasional classificação 5: a AG participa regularmente nas reuniões
Liderança do grupo	0		classificação 1: o Presidente é nomeado pelo município classificação 3: O Presidente é seleccionado pelo grupo classificação 5: o Moderador é nomeado por membros do grupo ou é um lugar rotativo (vai sendo ocupado à vez)
Dinâmica e estrutura das reuniões	0		classificação 1: Todas as reuniões são organizadas em formatos de "comité" tradicional classificação 3: realização de alguns esforços para apresentar novos formatos classificação 5: foram desenvolvidas técnicas inovadoras para a dinâmica das reuniões e partilha do poder de decisão
Classificação total	0		

2.5 Árvore de Problemas

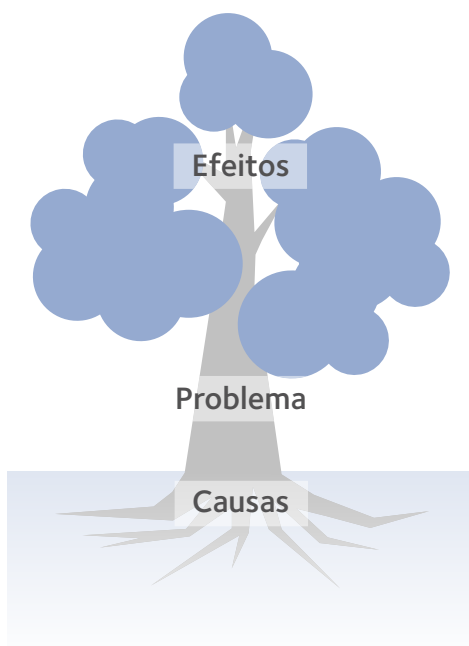
A análise de problemas é necessária para garantir que o Grupo de Apoio Local está a tratar do problema certo – um que tenha sido discutido e acordado por todos os stakeholders. Frequentemente, as pessoas tendem a “saltar para as soluções”, ao passo que a experiência com projetos URBACT anteriores sugere que há um valor real na condução de uma análise pormenorizada dos problemas, reservando tempo para discussão e reflexão. O que, ao princípio, parece ser a questão fundamental poderá tornar-se um aspeto secundário após uma análise aprofundada.

O plano de ação local deverá incluir uma estrutura clara da natureza e dimensão dos problemas. Compreender a situação existente e os problemas presentes numa perspetiva nova e abrangente é essencial para acionar as soluções corretas a encontrar. O envolvimento dos stakeholders nesta fase enriquece a forma como o problema é percebido e assegura que os problemas não são meramente opiniões das “agências”. É particularmente importante comprometer os utilizadores ou beneficiários (os stakeholders principais) na análise dos problemas.

O plano de ação local necessita de reconhecer que os problemas que afetam as cidades são complexos e estão interligados. Não é provável que soluções simples funcionem e as abordagens segundo os “modelos de negócio habituais” pelas agências habituais precisam de ser questionadas. As evidências ajudam as pessoas a compreender os problemas. Podem ser fornecidas por estatísticas e estudos já realizados, mediante investigação encomendada especialmente para o efeito e através da discussão nas reuniões do Grupo de Apoio Local.

Existem muitas maneiras diferentes de encarar o mesmo problema e, dependendo da perspetiva, também as soluções serão diferentes. A intenção é delinear e elaborar as escolhas possíveis entre diferentes opções. Uma técnica comprovada para trabalhar com problemas num ambiente de grupo é fazer uma árvore de problemas⁷. Trata-se de uma representação gráfica simples dos problemas e das suas causas e efeitos.

A Árvore de Problemas



⁷ Pode fazer o download da versão em branco da Árvore de Problemas no website do URBACT em:

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Aqui está como pode utilizá-la:

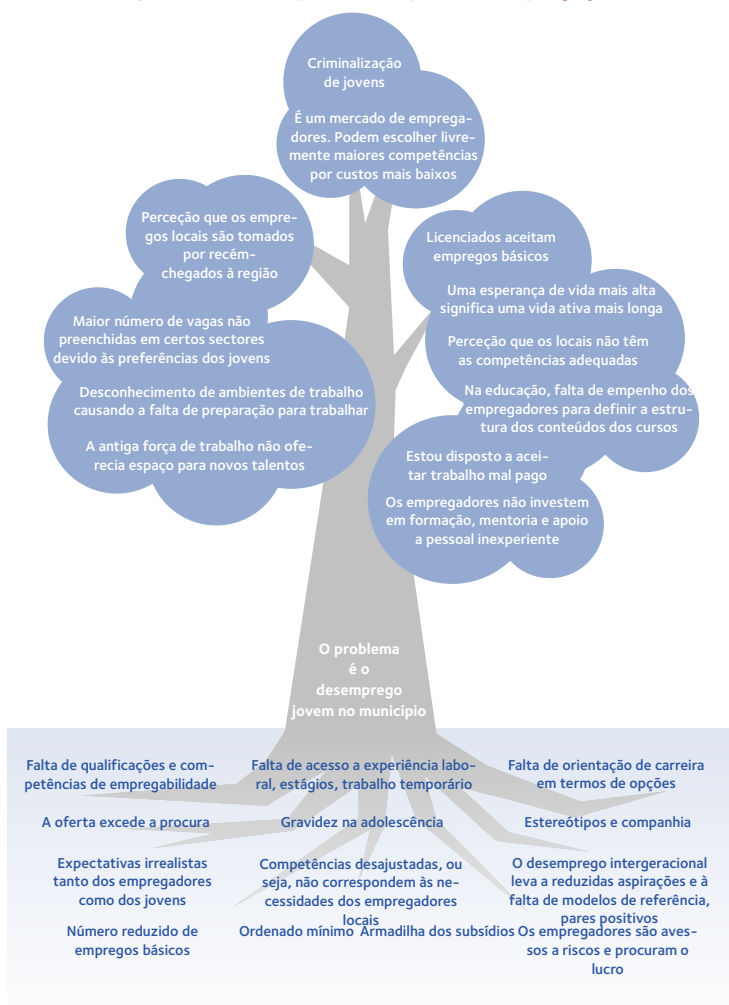
1 Faça uma lista de todos os problemas que venham à ideia relacionados com o tema principal (por exemplo, o desemprego jovem ou a falta de financiamento público). Os problemas precisam de ser cuidadosamente identificados: têm de ser os problemas existentes e não os possíveis, imaginados ou futuros. Um problema é uma situação negativa existente, não a ausência de uma solução. O quadro de problemas e soluções apresentado abaixo pode ser útil neste aspeto.

2 Identifique um “Problema Dominante” (que será escrito no tronco da árvore). Isto poderá implicar algumas tentativas e erros até que um seja definido.

3 Determine os problemas que são “Causas” (escreva-os ao nível das raízes da árvore) e os que são “Efeitos” (os ramos).

4 Disponha hierarquicamente as Causas e os Efeitos, ou seja, de que forma as causas se relacionam umas com as outras – qual leva à outra, etc.

Ilustração – Árvore de problemas para desemprego jovem



5 Quando tiver completado a sua “Árvore de problemas”, poderá utilizar outro desenho de uma árvore em branco, passando de problemas para soluções. Seguindo o mesmo princípio, reformule todos os elementos como afirmações positivas, substituindo problema por solução (o tronco), efeitos por mudança/resultados esperados (os ramos) e causas por ações (as raízes). Se tiver estado a trabalhar com um poster e notas autocolantes para listar efeitos nos ramos, pode ser eficaz virá-las e convertê-las em resultados esperados.

Alguns parceiros passaram por este processo utilizando um “Quadro de Problemas e Soluções”, conforme apresentado no exemplo abaixo.



Quadro de problemas e soluções

Para analisar questões e lançar ideias para soluções possíveis

Exemplo utilizado:	Desemprego jovem	
Problemas	Soluções	Recursos
Falta de acesso a colocações de experiência laboral, estágios ou oportunidades de trabalho temporário, causando um conhecimento limitado do mundo do trabalho e falta de preparação para trabalhar.	Aumentar a exposição dos jovens ao mundo do trabalho: - Envolver-se com os empregadores locais para promover o valor e as vantagens de colocações - Aumentar a interação entre a educação e as empresas através de visitas escolares e eventos conjuntos (por exemplo, feiras de emprego) - Utilizar modelos de referência (jovem ou empregador) com experiência positiva em colocação/estágio, para promover as vantagens das colocações	Trabalho de parceria entre a administração local, prestadores de serviços de educação, comunidade empresarial e mediadores entre escolas e empresas Não são necessários recursos específicos para além do tempo de trabalho do pessoal do parceiro.
Falta de competências de empregabilidade entre os jovens	Aumentar o nível de competências de empregabilidade dos jovens: - Identificar as competências de empregabilidade exigidas pelos empregadores através de inquéritos e interação directa - Fazer um levantamento da oferta de formação em competências de empregabilidade existente e identificar lacunas nessa formação - Explorar a possibilidade de desenvolver programas de formação em competências de empregabilidade feitos à medida com base nos resultados do inquérito aos empregadores/levantamento da oferta - Envolver os empregadores na prestação de formação em empregabilidade - Aumentar as experiências do mundo do trabalho "real" (visitas a empresas, concursos escolares (por exemplo, criar o seu próprio projeto empresarial) - Ajudar os jovens a identificar e aproveitar as suas competências (adquiridas em atividades escolares/universitárias ou extracurriculares)	Atribuição de orçamento para o inquérito aos empregadores Atribuição de orçamento para o levantamento da oferta em formação Fundos de parceria para apoiar a formação em empregabilidade. Recursos existentes poderão ser redireccionados Tempo de trabalho do pessoal (organizações parceiras)
Uma maior esperança de vida significa uma vida ativa mais longa e limita as oportunidades de entrada de novos talentos no mercado de trabalho	Promover o envolvimento de trabalhadores seniores com os jovens: - Desenvolver programas de mentoring em que o trabalhador mais antigo acompanha estudantes ou jovens trabalhadores - Ajudar os empregadores a desenvolver um planeamento da sucessão	Atribuição de orçamento para desenvolver sessões de formação para empregadores (planeamento da sucessão) Tempo de trabalho do pessoal (organizações parceiras)
Desequilíbrio entre a oferta e a procura no mercado laboral.	- Obter dados partilhados e baseados em evidências robustas para dispor de informação aprofundada sobre o estado atual do mercado de trabalho - Identificar necessidades de competências presentes e futuras (previsão de competências) - Fazer um levantamento da oferta educativa e de formação existente - Identificar lacunas entre as necessidades de competências e a oferta - Desenvolver uma oferta de formação de acordo com a procura, colocando os empregadores no centro do desenvolvimento dos conteúdos	Atribuição de orçamento para divulgar a ferramenta de previsão de competências (aquisição de volumes de dados) Fundos de parceria para apoiar o desenvolvimento de formação à medida Tempo de trabalho do pessoal (organizações parceiras)
Vagas não preenchidas por não corresponderem às preferências dos jovens, associadas à falta de orientação de carreiras adequada	Desenvolver um programa eficaz de orientação de carreiras - Aumentar a consciência entre os jovens das oportunidades de carreira disponíveis para influenciar opções - Fazer um levantamento da formação e vias de evolução que refeitam lacunas no mercado de trabalho	Fundos de parceria (redireccionamento dos recursos existentes atribuído à orientação de carreiras) ou atribuição de um novo orçamento para apoiar programas de orientação de carreiras. Eventual serviço de voluntários para oferecer orientação de carreiras.

2.6 Quadro de Ações

Resultados/mudanças esperados, objetivos, ações, resultados e indicadores são elementos fulcrais de um plano de ação e chegar a um acordo sobre eles é uma parte fundamental do processo de planeamento de ações. Normalmente, são necessários três passos lógicos e o Quadro de Ações pode ser utilizado para proporcionar uma vista geral. Nos dois primeiros passos podem ser utilizados os resultados do trabalho realizado para definir problemas, resultados esperados e soluções possíveis conforme delineado na secção anterior (2.5 Árvore de Problemas).

a) Defina resultados esperados e objetivos

Começando pelos problemas, terá de definir os resultados esperados (mudança) que tem em vista. Um resultado é o impacto inicial de uma intervenção. Partindo dos resultados esperados, pode então elaborar objetivos. Estes são declarações iniciais explícitas e claras sobre os efeitos a conseguir através de uma intervenção pública. Cada objetivo específico num programa deve ter um indicador de resultados correspondente e uma base. Estabeleça os seus objetivos SMART : Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relistas, Temporizáveis – SMART.

b) Defina ações

Determine as ações que são necessárias para alcançar os resultados esperados. O quadro deverá incluir também um calendário e os recursos necessários.

c) Defina resultados

Os resultados são os produtos tangíveis e mensuráveis de uma ação (por exemplo, os metros quadrados de espaço partilhado para trabalho desenvolvido).

Quadro de Ações

Quadro de ações					
Resultado esperado					
Título da ação e breve descrição	Ator ou Agência Principal	Parceiros-chave	Resultados pretendidos	Calendário	Recursos
1,1					
1,2					
1,3					
1,4					
1,5					
1,6					

É aqui que a incoerência pode surgir facilmente, dado que, por vezes, os stakeholders tentam assegurar que os seus projetos sejam incluídos como ações, independentemente de contribuírem ou não para os resultados críticos esperados. O que é necessário é um processo iterativo e por vezes negociado, para trazer as atividades adequadas para o quadro de ação e excluir aquelas que não contribuem significativamente para o objetivo.

8 O download da versão em branco pode ser realizado a partir do website do URBACT em:

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Ilustração- Extrato do plano de ação Suceava – rede EVUE

Ação 7.2 Conseguir e manter um sistema de monitorização da eletricidade vendida / consumida por veículos elétricos e da eletricidade produzida com recursos renováveis na cidade de Suceava, de modo a garantir um equilíbrio favorável à energia limpa.

Líder da ação	Município de Suceava		
Tipo de organização	Autoridade pública local		
Parceiros principais	Secretaria de Proteção Ambiental de Suceava, Autoridade Ambiental de Suceava, fornecedor de energia local – E.On Moldova Distributie SA Suceava, fornecedores de energia alternativa transportada pelo Sistema Energético Nacional		
Resultados esperados	Garantir uma quota mínima de 5% de fontes de energia limpa no consumo de energia total para o funcionamento de veículos eléctricos		
	Monitorização contínua da energia consumida na infraestrutura de carregamento		
		Período	Recursos
Resultados estimados	1 sistema de gestão de energia e uma equipa de formação específica para processamento dos dados registados	2019-2020	Subvenções de fundos de coesão Orçamento local

O mercado de TI desenvolveu sistemas de informação para gestão da energia através do registo centralizado do consumo de eletricidade de um grande número de consumidores contados e geograficamente dispersos, monitorizando a quantidade de energia fornecida aos consumidores, identificando secções da rede avariadas e a ligação automática às secções operacionais, fazendo diagnósticos e a gestão de energia e clientes.

O total de emissões de CO₂ devido aos veículos elétricos deve ser visto na globalidade, dentro do ciclo do produtor ao consumidor, e não apenas como emissões do tubo de escape. Se, para produzir eletricidade utilizada nos veículos elétricos, forem utilizados combustíveis convencionais (petróleo, gás, carvão), a redução das emissões em CO₂ pode ser insignificante e, consequentemente, o investimento em investigação e inovação é ineficaz. Neste caso, a única fonte de CO₂ é transferida do veículo para as tecnologias de produção de energia e a Europa não conseguirá alcançar os seus objetivos de redução do consumo de energia proveniente de fontes convencionais e de emissões mais baixas.

Para eliminar o perigo de aumentar a pegada de CO₂ devido à crescente procura de eletricidade para os veículos elétricos, devemos ter em mente que a quota de energia renovável (predominantemente eólica nesta região) no consumo total de energia deve ser significativa. A este respeito, é necessário procurar soluções inteligentes para monitorizar e analisar o consumo de energia dos sistemas de carregamento e das centrais de produção de energia na região.

ORÇAMENTO ESTIMADO: 25.000 euros

2.7 Ferramenta de autoavaliação para Planos de Ação Local

O URBACT desenvolveu mais uma ferramenta útil para os Grupos de Apoio Local, de modo a que possam comparar o seu próprio progresso com o Plano de Ação Local. Uma vez implementado um projeto de enquadramento para o plano de ação, pode ser útil conferir o conteúdo e o processo de produção em curso. Isso vai ajudá-lo a acrescentar elementos úteis ao seu plano e a pensar sobre eventuais lacunas.

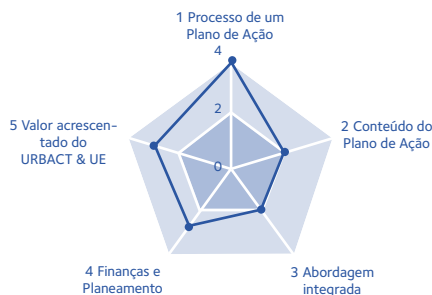
A ferramenta de Autoavaliação para o Plano de Ação Local está disponível na forma de folha de cálculo Excel⁹. Calculará as suas classificações e apresentará áreas a melhorar no LAP. É uma ferramenta semelhante à “Ferramenta de Autoavaliação para o desempenho do Grupo de Apoio Local” apresentada na secção 2.3.

A avaliação pede a cada cidade que atribua uma pontuação a vários indicadores e também que justifique a pontuação. Os indicadores estão agrupados nas seguintes categorias principais:

- Processo do plano de ação (descrição do método e do processo de consulta)
- Conteúdo do plano de ação (organização de documentos, estratégia, objetivos, análise do problema, descrição de ações, indicadores)
- Abordagem integrada (equilíbrio entre as perspetivas económica, social e ambiental, parcerias verticais e horizontais)
- Finanças e planeamento (utilização de instrumentos financeiros, relação com o PO e outros apoios financeiros)
- Valor acrescentado do URBACT e UE (ligação para atividades de intercâmbio e aprendizagem, aplicação de boas práticas de outras cidades, utilização da análise por pares para LAP).

Quando a tabela estiver preenchida, a ferramenta produz um gráfico de radar delineando os pontos fortes e áreas a melhorar. Partilhar os resultados do exercício de autoavaliação com parceiros da rede em reuniões transnacionais pode proporcionar aprendizagem útil e apoiar outras cidades no desenvolvimento de planos de ação ou assuntos semelhantes.

Gráfico de radar resultante da autoavaliação



⁹ O download da Ferramenta de autoavaliação para o Plano de Ação Local está disponível no website do URBACT em:

<http://urbact.eu/en/get-involved/local-support-groups/>

Ferramenta de autoavaliação para Planos de Ação Local

Instruções	Para cada indicador (fila) preencha a coluna de classificação inserindo uma classificação entre 1 e 5 sendo 1 fraco e 5 muito forte. Poderá ver os critérios de classificação à direita para analisar a classificação a atribuir. Preencha a coluna de provas para cada indicador. O gráfico de radar e classificações de referência na parte inferior do quadro serão calculados automaticamente.		
1 - PROCESSO DE UM PLANO DE ACÇÃO			
Indicadores	Classificação atribuída em 5	Prova da classificação - motivos para a atribuição da classificação -	Indicações para a classificação
Descrição de como o plano de acção foi desenvolvido com os parceiros	0		classificação 1: não enadeçada classificação 3: descrição breve classificação 5: estrutura clara de como os UL/SC trabalharam
Reuniões de consulta com intervenientes (não pertencentes aos UL/SC)	0		classificação 1: sem reuniões com intervenientes classificação 3: número pequeno de reuniões classificação 5: reuniões realizadas com intervenientes
1 Classificação Total	0		
2 - CONTEÚDO DO PLANO DE ACÇÃO			
Indicadores	Classificação atribuída em 5	Prova da classificação - motivos para a atribuição da classificação -	Indicações para a classificação
Organização do documento	0		classificação 1: sem estrutura coerente classificação 3: alguma estrutura, mas sem progresso classificação 5: progresso lógico evidente desde a descrição da situação à análise do problema passando por acções propostas
Coerência de objectivos com acções e indicadores	0		classificação 1: as soluções não têm ligações a problemas classificação 3: soluções e indicadores relacionam-se claramente com os problemas
Prova para apoiar a definição do problema	0		classificação 1: sem dados apresentados no problema classificação 3: alguns dados apresentados classificação 5: dados completos e estatísticos apresentados
Análise do problema	0		classificação 1: sem análise do problema classificação 3: tentativa fraca numa análise do problema classificação 5: eliminar a análise do problema com base em erros de dados, causas e efeitos identificados
Análise de opções - o plano apresenta que foram examinadas outras opções?	0		classificação 1: não foram procuradas outras opções classificação 3: opções identificadas mas sem mediação classificação 5: foram consideradas e avaliadas diferentes opções
Meta estratégica com objectivos claros	0		classificação 1: falta de metas e objectivos claros classificação 3: alguns objectivos mas com falta de clareza classificação 5: meta estratégica clara e sub-objectivos apresentados em formato lógico
Como foram todas as acções descritas? Elas evidenciam uma imagem clara do que se pretende?	0		classificação 1: pouco descritas, apenas cabeçalhos classificação 3: algumas descrições do que se pretende classificação 5: descrição completa incluindo natureza da intervenção, resultados antecipados, razões
Utilização de indicadores para medir resultados antecipados	0		classificação 1: sem indicadores classificação 3: os indicadores são mencionados mas os eixos não estão quantificados classificação 5: conjunto completo de indicadores quantificados com marcos numa secção específica do plano de acção
2 Classificação Total	0		
3 - ABORDAGEM INTEGRADA			
Indicadores	Classificação atribuída em 5	Prova da classificação - motivos para a atribuição da classificação -	Indicações para a classificação
Os factores económicos, sociais e ambientais são analisados em conjunto	0		classificação 1: não são considerados outros aspectos classificação 3: são analisados dois de três (ex.: Social e económico) classificação 5: integração completa de desenvolvimento sustentado tanto na concepção do plano como nas acções propostas apresentadas
Contribuições de diversas agências na área para o plano de acção (parceria horizontal)	0		classificação 1: Sem compromisso de outras entidades (ou seja, só autoridades locais envolvidas) classificação 3: alguns compromissos por parte das outras entidades classificação 5: todos os departamentos e agências envolvidos estão envolvidos
As contribuições de entidades superiores do Governo no plano de acção (parceria vertical)	0		classificação 1: sem envolvimento de entidades superiores classificação 3: envolvimento limitado de entidades superiores classificação 5: entidades superiores do governo comprometem-se com o plano, incluindo financeiramente
Estão incluídas acções do tipo FEDER e ESR	0		
3 Classificação Total	0		
4 - FINANÇAS E PLANEAMENTO			
Indicadores	Classificação atribuída em 5	Prova da classificação - motivos para a atribuição da classificação -	Indicações para a classificação
Gráfico de Gantt apresenta acções e calendário	0		classificação 1: calendário pouco claro classificação 3: calendário razoável classificação 5: calendário totalmente desenvolvido para a duração do plano de acção
Planeamento detalhado do financiamento	0		classificação 1: sem custos de projectos individuais ou acções classificação 3: alguns custos classificação 5: os projectos têm custos completos com requisitos claros para áreas vitórias
Identifica e relaciona a uma medida específica nos programas FEDER e/ou FSE	0		classificação 1: sem identificação classificação 3: programa identificado classificação 5: medida e acção específicas identificadas
Apoio financeiro	0		classificação 1: sem fontes financeiras ao nível do projecto classificação 3: algumas fontes mas não está claro quem assume quais pagamentos classificação 5: foram identificadas contribuições de diferentes intervenientes nacionais e regionais e do modais do FEDER, FSE
4 Classificação Total	0		
6 - VALOR ACRESCENTADO DA URBACT & UE			
Indicadores	Classificação atribuída em 5	Prova da classificação - motivos para a atribuição da classificação -	Indicações para a classificação
Existe uma ligação explícita para actividades de intercâmbio e aprendizagem	0		classificação 1: sem ligação classificação 3: algumas ligações classificação 5: membros UL/SC participaram em intercâmbios e trouxeram novas ideias
Resumo do LAP traduzido para inglês para que outras cidades possam ler e analisar	0		classificação 1: disponível apenas num idioma local classificação 3: resumos breves classificação 5: versão completa traduzida
Aprender de boas-práticas em outros locais da Europa	0		classificação 1: sem evidência de aprendizagem em outros locais classificação 3: alguma evidência do aprendizado, mas não está claro de que modo isto se exprime no LAP classificação 5: evidência de integração de boas práticas no plano de acção local
O LAP foi revisado por pares de outras cidades	0		classificação 1: sem análise por parte de pares classificação 3: algum intercâmbio, mas sem análise classificação 5: tempo dispensado para apresentar e revisar os LAPs de cada um
6 Classificação Total	0		

2.8 Referências úteis

Documentos URBACT

Do Programa:

Guia para a Rede Temática URBACT 2012;

A Tribuna URBACT 2011;

Resultados do Projeto URBACT, 2011;

Obter Resultados através de Reuniões Animadas:

Sete Excelentes Sugestões, 2012;

Terceira Chamada de Propostas para a criação de Redes Temáticas 2011;

Manual do Programa 2008;

Vídeo sobre o Método URBACT, 2011;

Diretrizes: O Trabalho Conjunto das Cidades e Autoridades de Gestão, 2013

Resultados de projetos:

Projeto My Generation – Relatório Final da Cidade de Riga;

Projeto HerO – LAP de Liverpool

Projeto OP-ACT – Newsletter, edição N.º 2;

Projeto Creative Clusters, vídeo sobre o BarCamp – de Reggio Emilia;

Projeto SURE – Newsletters;

Projeto My Generation, canal Youtube – MyGenerationTV;

CASH – Ferramentas de LAP, Modelo;

Projeto SURE – Estudo de caso SURE sobre planeamento participativo, 2010;

Sobre Planeamento de Projeto e Gestão do Ciclo de Projeto

International Association of Facilitators
Organização dedicada ao desenvolvimento de facilitadores e que encoraja a aplicação de metodologias de processos de grupo por todo o mundo www.iaf-world.org

Rachel Blackman, Project Cycle Management, Tearfund, 2003, disponível em:

http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/PCM/ROOTS_5_E_Full.pdf

Freer Spreckley, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit, 2005, disponível em:

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/gp_g_pcm_toolkit%5B1%5D.pdf



Comissão Europeia, Diretrizes de Gestão do Ciclo do Projeto, Volume 1 de Aid Delivery Methods, 2004, disponível em: http://soundplanning.esflive.eu/files/pcm_guidelines_2004_en_0.pdf

INTERACT, Manual de Gestão de Projetos de Cooperação Territorial, 2007, disponível em: http://www.interact-eu.net/downloads/135/INTERACT_Handbook___Territorial_Cooperation_Project_Management___03.2007.pdf

Agência de Desenvolvimento Internacional (DFID), Ferramentas para o Desenvolvimento, 2003, disponível em: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf>

Sobre Participação e Consulta

Glaeser Edward, The Triumph of the city, Pan Books 2011, página 15

Wates Nick, The Community Planning Handbook, Earthscan, 2006

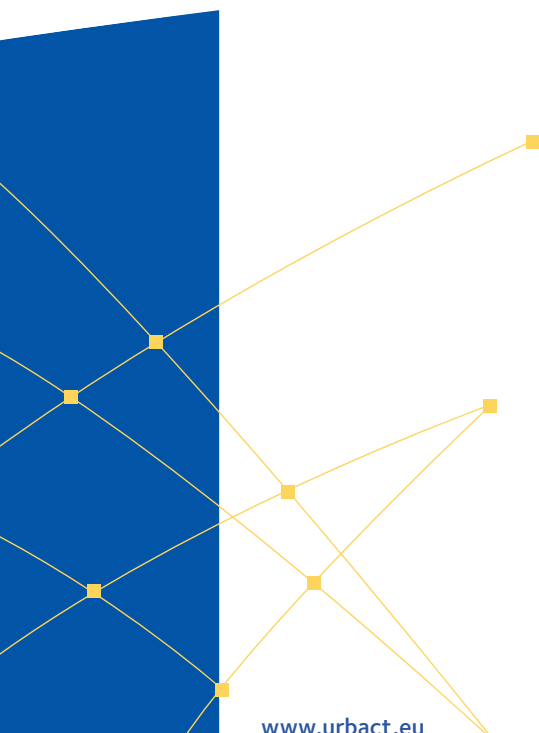
Forester John, The Deliberative Practitioner, Encouraging Participatory Planning Processes, MIT Press, 1999

Dobson Charles, The Citizen's Handbook, Vancouver Citizen's Committee, 2006, disponível em: www.vcn.bc.ca/citizens-handbook

Wilcox, David, The Guide to Effective Participation, Partnership Books, 1994, também disponível em: <http://www.partnerships.org.uk/guide/index.htm>

O website "Community planning" (um recurso global sobre as formas de envolvimento da população local em planeamento e urbanismo. Detalhes sobre muitos métodos relevantes) www.communityplanning.net

AS SUAS ANOTAÇÕES₅



www.urbact.eu

O URBACT é um programa europeu de intercâmbio e aprendizagem que promove um desenvolvimento urbano integrado e sustentável.

Permite que as cidades trabalhem em conjunto e desenvolvam soluções para desafios urbanísticos importantes, realçando o papel fundamental que desempenham perante mudanças sociais cada vez mais complexas. O URBACT ajuda as sociedades a desenvolver soluções pragmáticas que sejam novas e sustentáveis, integrando dimensões económicas, sociais e ambientais. Possibilita que as cidades partilhem as boas práticas e lições aprendidas com todos os profissionais envolvidos em política urbana por toda a Europa. O URBACT II compreende 400 cidades de diferentes dimensões e os seus Grupos de Apoio Local, 52 projetos, 29 países e 7.000 stakeholders ativos, originários equitativamente de áreas de Convergência e Competitividade. O URBACT é cofinanciado pelo FEDER e pelos Países-Membros.