PIER PAOLO INSERRA

PIANIFICARE SUL TERRITORIO E NELLE ORGANIZZAZIONI



biblis edizioni

Tra gli anni ’90 del secolo scorso e gli anni 2000, si è fatta tanta finta pianificazione sui territori, nonostante primi, ingenui tentativi collegati a leggi importanti come la 328/2000 sulla riforma dei servizi sociali e l’istituzione dei piani sociali di zona. Risparmiamoci un’analisi dei motivi che presupporrebbe un’elaborazione a parte e approfittiamo di questo piccolo contributo per fissare delle prime, semplici regole - corrispondenti a dei principi metodologici essenziali - che potranno orientare il funzionario pubblico, l’assessore, il dirigente locale, il pianificatore sociale e il cittadino stesso.

PIER PAOLO INSERRA - *Esperto di pianificazione sociale territoriale e di progettazione partecipata, ricercatore e formatore, si occupa di economia sociale, politiche sociali, sviluppo locale, sicurezza locale integrata. Ha pubblicato diversi contributi scientifici in materia di economia sociale, welfare, sviluppo locale.*

OPEN ACCESS

www.biblisedizioni.online

E-book e prima edizione: febbraio 2021

Collana IL TERRITORIO IN TASCA

PIANIFICARE SUL TERRITORIO E NELLE ORGANIZZAZIONI

di

PIER PAOLO INSERRA

biblis edizioni

Piccola Biblioteca di Comunità

grafica a. morcella



Open Access promuove la libera circolazione delle idee e della produzione editoriale indipen-dente per favorire la massima diffusione e condivisione possibile di culture, testi scientifici, saperi. Tu sei libero di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre, rappresentare ed eseguire l'opera. A condizione di: attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore; non usare quest'opera a fini commerciali; non alterare o trasformare quest'opera per crearne un'altra.

Edizioni in open access

https://it.wikipedia.org/wiki/Open_access
open access in Italia:
http://wikimedia.sp.unipi.it/index.php?title=OA_Italia

Nessuna Rivelazione,
matematica o teologica,
può autogiustificarsi

PIERGIORGIO ODIFREDDI

INTRODUZIONE

Tra gli anni ’90 del secolo scorso e gli anni 2000, si è fatta tanta finta pianificazione sui territori. Nonostante primi, ingenui tentativi collegati a leggi importanti come la 328/2000 sulla riforma dei servizi sociali e l’istituzione dei piani sociali di zona. Risparmiamoci un’analisi dei motivi che presupporrebbe un’elaborazione a parte. E approfittiamo di questo piccolo contributo per fissare delle prime, semplici regole - corrispondenti a dei principi metodologici essenziali - che potranno orientare il funzionario pubblico, l’assessore, il dirigente locale, il pianificatore sociale e il cittadino stesso. Almeno dal punto di vista della consapevolezza: ritrovare in un processo di programmazione e pianificazione territoriale riguardante qualsiasi politica pubblica (urbanistica, ambientale, sociale, culturale, etc.) le determinanti e i principi che andiamo a descrivere vuol dire che si sta facendo un lavoro tendenzialmente corretto. Da qui a pensare che la concretizzazione di quanto pianificato venga gestita al meglio, ce ne corre…. L’idea di pianificare a livello locale, di costruire

dei ‘Piani d’Azione Locali’ (PAL), non va considerata superata in sé. Possono cambiare gli acronimi, le sigle, invece di parlare di PAL parliamo di ‘Piani strategici pluridimensionali’ queste operazioni di camouflage servono a foraggiare di solito i furbi soloni dell’accademia, della formazione e delle consulenze tecniche. In ogni caso, l’idea va rivista e approfondita, perché da riprendere con più avvedutezza.

Oggi è fondamentale pianificare e programmare (ci si permetta la sovrapposizione parziale dei due concetti per non andare troppo sul tecnicistico) assecondando quattro tendenze:

1. **Costruzione di scenari multipli**
2. **Attivazione di percorsi di confronto e partecipazione**
3. **Multisettorialità**
4. **Multidisciplinarietà**

Questo piccolo pamphlet, che attinge ad una letteratura e ad esperienze vastissime che mi sono preso la briga di valutare, mettere in fila, collegare, ha un solo obiettivo: permettere - oltre che ai professionisti - anche ai non addetti i lavori di scrutare quanto succede nella città in cui vivono, nella propria organizzazione lavorativa di riferimento, nella regione o in un'amministrazione pubblica.

Hanno ormai vinto i selezionatori con schede di riporto, i test INVALSI, le logiche procedurali e i questionari a risposta multipla? Assecondiamo, consapevoli della sconfitta, tale approccio. E dotiamoci anche noi di una griglia che ci permetta, con una stupida lettura SI/NO, di verificare se i vari passaggi declinati in questo testo vengono agiti o meno. La questione è semplice: più sono i 'NO' che annoterete e più siamo lontani da un lavoro necessario e rigoroso di pianificazione. La griglia, il nostro piccolo elemento totemico che ha più il significato di un regalino provocatorio che quello di rappresentare un raffinatissimo strumento metodologico, la trovate alla fine del lavoro.

Cosa verificare subito, a grandi linee

Siete seduti sull'autobus o in metropolitana? E l'inizio della settimana lavorativa e spinte ottimistiche irrefrenabili vi portano addirittura a leggere un libricino del genere mentre vi state recando al lavoro? Partiamo da una necessaria considerazione filosofica: l'uomo, sin dalla notte dei tempi, ha sempre avuto il bisogno di sistematizzare pensieri, azioni, comportamenti, comunicazione per riuscire a sopravvivere. Che vogliate comprendere la qualità di un programma politico costruito in fretta e sotto elezioni, che siate un insegnante che si chiede se il processo di programmazione didattica sta andando nella direzione giusta, piuttosto che un assistente sociale o un educatore di un servizio pubblico o non profit. O, ancora, che vestiate i panni stiratissimi di un assessore regionale, un funzionario, un dirigente locale di una azienda del quaternario, una regolina comune va rispettata: il nostro percorso professionale e lavorativo - individuale e collettivo - non si improvvisa. Si deve almeno a grandi linee pianificare e programmare. Non parliamo di programmazione ingegneristica, di dettaglio con pochi margini di manovra e di interpretazione. Però non parliamo neanche di capacità di prevedere cosa succederà tra sei mesi con dei giovani in

un contesto aggregativo, già pensando all'inizio dell'estate a quali attività ludico-educative organizzare in modo specifico per il campo-scuola invernale.

Programmare e prima ancora pianificare, vuol dire creare le precondizioni per attivare dei processi di confronto tra cittadini professionalizzati e non che devono decidere con gradienti di responsabilità e mandati diversi attorno ad una politica, ad un servizio, o a un percorso formativo, di sviluppo. La centratura non è nel descrivere con un livello di dettaglio massimo cosa fare nei mesi successivi, come se dovessimo rispondere a sollecitazioni meccaniche di un manuale di istruzione per l'uso. La centratura è sulla attivazione di spazi efficaci di confronto tra tutti quegli attori coinvolti in quella determinata progettazione o azione sociale per decidere di volta in volta come sta andando e se ci sono miglioramenti da agire.

Per chi non riuscisse ad attribuire significato a quanto appena detto, chiediamo un piccolo atto di fiducia: vedrete che piano piano la comprensione aumenterà e ci allineeremo. Questo lavoro di pianificazione chiamatelo con gli acronimi più strani, ma consideratelo come fondamentale. Noi continueremo a chiamarlo PAL.

Allora, per riprendere il titolo del capitolo, di cosa dobbiamo essere consapevoli da subito? Delle criticità che presenta l'intero percorso di costruzione di un PAL, che sono essenzialmente di tre tipi:

a. Approccio alla costruzione dei piani locali dal punto di vista metodologico - I documenti di programmazione rischiano spesso di trasformarsi in strumenti senza vita se non si utilizzano determinati accorgimenti che riguardano condivisione, costruzione partecipata, coinvolgimento della comunità.

b. PAL come strumento euristico o PAL come prodotto ingegneristico? - Come anticipato, uno degli sforzi che si dovrebbero fare e che riguarda la tenuta e l'aggiornamento dei PAL nel tempo è quello di considerarlo più una opportunità per governare al meglio contesti entropici, mutevoli, in cambiamento che un perfetto e meccanico strumento che fissi in via definitiva le azioni da sviluppare. Saranno in grado gli attori e le reti locali di 'tenere' nel medio periodo e di gestire tutto ciò?

c. Identificazione delle risorse (economiche) finalizzate all'attivazione degli specifici progetti - Qualsiasi tentativo di pianificazione e di programmazione comincia se ci sono delle risorse su cui poggiare le proposte. Le risorse economiche diventano, in questo caso, anch'esse oggetto di discussione e assumo quel carattere fluido, incerto, aperto, che contraddistingue il PAL in sé.

Si è deciso, nelle prossime pagine, di lavorare in alcune direzioni precise:

1. Evidenziare aporie e domande che riguardano l'impostazione del lavoro di programmazione;

2. Condividere un approccio specifico alla costruzione delle politiche pubbliche, con dei primi, essenziali approfondimenti;

3. Approfondire un primo schema logico-metodologico di PAL per capire, in linea di massima, quali contenuti specifici vadano sviluppati.

Alcune questioni epistemologiche connesse alla costruzione dei PAL

C'è un primo problema di impostazione da affrontare: nella costruzione del PAL bisogna coniugare consapevolezza massima e semplificazione nell'applicabilità. Tradotto in altri termini, pur consapevoli che ci sono metodologie e passaggi complessi da articolare - ad esempio, il lavoro sugli scenari multipli che potrebbero caratterizzare lo sviluppo delle politiche di efficientamento energetico su un territorio -, va costruito un piano di azione che sia cantierabile e faccia i conti con la realtà.

Le questioni principali che dovrebbero essere discusse, pur rappresentando in alcuni casi delle domande aperte che rimandano a risposte complesse, sono le seguenti:

1. Un ragionamento iniziale va fatto sulla governance del PAL: monitoring, organizzazione, progettazione permanente, tenuta e qualità delle reti, comunicazione, rapporti tra stakeholder, etc.

2. Bisogna scegliere quali soggetti consideriamo strategici e primari sia nella costruzione del PAL che

nella sua declinazione operativa. Chi attiviamo? Con quali modalità?

3. Le politiche da incrociare per attivare processi di cambiamento sono varie: formazione, promozione e comunicazione, professionalizzazione, impatto sul territorio e sulla salute, etc. Alcune di esse riguarderanno direttamente i soggetti beneficiari dei PAL, come i cittadini di un quartiere della città nel caso di una campagna di efficientamento energetico. Altre potrebbero essere politiche di sistema di cui beneficeranno anche i cittadini di quel quartiere interessato.

4. Lavorare sulla ricerca, la mappatura e la valutazione ha tre implicazioni. Uno, tenere insieme dati esistenti, dati quantitativi e qualitativi, difficoltà di reperimento delle informazioni collegate ai contesti, alla classificazione di alcune situazioni; due, non pensare alla ricerca come ad una fase precedente all'implementazione e alla costruzione dei PAL, ma come a uno strumento che possa servire ad analizzare con continuità processi e fenomeni, a coglierne i mutamenti e a intervenire in senso progettuale con innovazioni e cambiamenti; tre, l'approccio deve essere euristico e non deterministico. La ricerca deve servire a confermare o riorientare processi in atto, non a individuare in sé soluzioni per l'uso.

5. È importante lavorare ad un PAL che presupponga lo sviluppo di connessioni con progetti già esistenti

e nuove progettualità, progetti sperimentali e servizi, piani d'azione in parte sviluppati e in parte da aggiornare, sviluppo di politiche pubbliche integrate (formazione, lavoro, sicurezza, welfare, etc.), interessi specifici degli stakeholder territoriali.

6. È fondamentale essere consapevoli che i progetti non si svilupperanno con una logica on/off (riusciti o non riusciti), ma molto più spesso con la logica della riduzione del danno, della riduzione dei rischi, della variabilità delle intensità degli impatti.

7. Uno dei presupposti della pianificazione e della programmazione partecipata è quello di ragionare in termini di scenari multipli. Bisogna:

8. individuare due o più ipotesi evolutive (o involutive) se si pensa a cosa fare per promuovere l'integrazione delle comunità rom;

9. modulare i livelli di intensità di intervento a partire dalla tenuta e professionalità degli stakeholder, dalla variabilità dei contesti (entropia ambientale), dalle criticità e/o dalle opportunità che si sviluppano, etc.

10. Un Piano non guarda mai ai soli bisogni del gruppo-target interessato. Ma deve coniugare strategie politico-culturali più generali, diritti, orientamenti societari e bisogni della popolazione target. Oltre che i bisogni di attori diversi. E' insufficiente sviluppare, in un'analisi

di contesto preliminare, un lavoro sulla domanda e i bisogni dei Rom (se volessimo lavorare sulla loro integrazione, per fare un altro esempio) senza evidenziare, per citare alcuni stakeholder tra tanti, anche bisogni e domande di: amministrazione pubblica locale, scuola, organizzazioni datoriali, forze dell'ordine. In diversi casi, bisogni e interessi, nelle arene territoriali, non coincidono.

11. Ogni Piano deve considerare una serie di variabili ambientali endogene: priorità di ogni contesto, ottimizzazione delle risorse esistenti e delle progettualità/servizi, innovazione.

12. Tema centrale da cui partire è quello delle risorse: economiche, infrastrutturali, professionali, di comunità. Di fatto, alcune strategie non prevedono fondi dedicati. Ma il Piano dovrebbe prevedere modalità e tempi di utilizzo delle risorse locali e di quelle economiche esistenti per collegarle alle specifiche proposte di intervento. A partire del riorientamento dei fondi strutturali regionali (POR).

Il futuro e il presente delle politiche pubbliche: quali approcci fare nostri nel lavoro di programmazione?

La tabella '[…] che segue presenta alcune delle possibili transizioni da politiche pubbliche tradizionali - ancora prevalenti in molti campi - a nuove politiche che incorporano un elemento negoziale e pratiche di democrazia deliberativa. La transizione sembra irreversibile, ma l"esito non è scontato. Proprio la natura più complessa ed esigenze delle nuove politiche le espone a fallimenti e a frustrazione delle aspettative. Tuttavia, le molte dimensioni implicate nella transizione suggeriscono che ci sono ragioni migliori di quelle offerte da frames neolib o economicisti per giustificare queste nuove modalità di fornitura di beni pubblici e di costruzione di istituzioni' (a cura di Carlo Donolo, Il futuro delle politiche pubbliche, Bruno Mondadori Editore, 2006).

Nel costruire i PAL, sarebbe opportuno, interpretare, condividere, operazionalizzare e promuovere quanto riportato nello schema, con un approccio sperimentale che tenga insieme comprensibilità, applicabilità e logiche costruttiviste e deliberative (cfr. colonna tab. 'META POSSIBILE').

SITUAZIONE DI PARTENZA	TRANSIZIONE
Decisione legittima	
Government	
Anticipazione	
Piano (progetto ex ante)	
Materia-livello-settore come dati separati	
Risorse e prodotti noti ex ante	
Riduzione decisionale della complessità	
Responsabilità formale	
Divisione tecnica del lavoro politico-amministrativo	
Attori privati oggetto di scelte e irresponsabili	
Agire per atti	

>

META POSSIBILE

→	Interazione socioistituzionale mediata da deliberazioni
→	Governance
→	Flessibilità
→	Planning processuale e interattivo
→	Cooperazione multilivello e trasversalità > reti + integrazione delle politiche
	Generati nel processo e in gran parte indeterminati, parzialmente formalizzati in patti, valorizzazione di effetti non voluti
→	Valorizzazione della complessità
→	Responsiveness
→	Coordinamento > cooperazione tra attori diversi con produzione di intrecci e miscele istituzionali
→	Soggetti attivi e responsabili, “costituzionalizzati”
→	Agire strategico e per obiettivi, performativo, orientato all’enactment (attivazione)

SITUAZIONE DI PARTENZA	TRANSIZIONE
Legalità	
Razionalità legale	
Obbedienza a norme giuridiche non conseguenzialista	
Rispondenza a routine amministrative e logiche politiche	
Competenza esclusiva di autorità legittime	
Patti segmentali, occasionalistici, spartitori, corporativi e nascosti	
Dal sapere giuridico e fiscale	***e quindi***
Dal planning autoritario, tecnocratico, "predominante"	
Dal planning settoriale	
Dal planning di "opera pubblica" o servizio isolati	

META POSSIBILE

→ legittimità

Razionalità procedurale + razionalità sociale (sostantiva), multicriterio

→ Obbedienza intelligente, valutazione delle conseguenze

→ Rispondenza a canoni costituzionali: sostenibilità, coesione, integrazione. capacitazione ín regime di sussidiarietà

→ Autorità istituite (rappresentative) con compiti di regia e con responsabilità in ultima istanza, imprenditività politico-istituzionale

→ Regimi "pattizi" locali > regime regolativo esplicitamente negoziato

Ai saperi delle scienze sociali, delle tecnologie e dell'ecosistema

→ Al planning deliberativo

→ Al planning integrato

→ Al planning di "sviluppo integrato sostenibile"

Uno schema possibile di PAL

Quali contenuti deve trattare un PAL per essere tale? Quella che proponiamo, naturalmente, è una traccia che tiene conto di esperienze pregresse, di un approccio preciso al lavoro di pianificazione e che può essere in parte modificata a seconda dei contesti e delle condizioni storico-culturali in cui ci troveremo.

COSA È UN PIANO D'AZIONE LOCALE (PAL)?

È un elaborato di taglio politico, strategico e operativo che definisce priorità, bisogni e interventi da mettere in piedi per sviluppare delle politiche aziendali, di comunità, pubbliche o private. Il tutto, recependo delle direttive e delle indicazioni strategiche che fanno riferimento a documenti e atti politici internazionali, europei, e del nostro Stato.

COME ABBIAMO IMPOSTATO IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL PAL?

Riprendendo i principi e le riflessioni più importanti attivate nel campo della pianificazione strategica e delle metodologie partecipate di lavoro. In particolare, il PAL è concepito come uno strumento aperto, una traccia che deve permettere di esplorare cambiamenti previsti e non. Per poi orientare le pratiche di programmazione collegate all'individuazione di scenari evolutivi possibili (collegati a cambiamenti legislativi, strategici, di policy, dei bisogni, etc.) attorno al tema centrale da sviluppare.

IN COSA SI DIFFERENZIA RISPETTO AD UN PIANO SVILUPPATO CON UN APPROCCIO TRADIZIONALE?

Nell'approccio teorico-metodologico e dal punto di vista attuativo. Nel primo caso, la differenza consiste nel costruire un piano interattivo, partecipato ed agito dagli stessi attori territoriali implicati nel processo più complessivo e basato su logiche multiscenario. La stessa attuazione del piano e degli specifici progetti, non si basa su una logica "progetto eseguito/non eseguito", bensì sulla capacità di monitorare impatti intermedi, scostamenti rispetto agli obiettivi iniziali, nuovi bisogni per ridefinire costantemente parte delle attività e modularle di continuo (ricerca-azione).

DI COSA TRATTA A GRANDI LINEE?

Le principali questioni che permette di trattare un PAL, sono le seguenti:

a. Quali azioni o cambiamenti vanno stimolati e/o compresi

b. Processi di governance e parteci-pazione (come coinvolgere gli attori locali e chi coinvolgere nella fase ideativa)

c. Chi realizzerà questi cambiamenti

d. Come funzionerà la rete degli attori locali (come coinvolgere e chi nella fase esecutiva)

e. Entro quando avranno luogo, e per quanto tempo

f. Quali risorse (es. finanziamenti, personale) sono necessarie per portare a termine questi cambiamenti

g. Comunicazione (chi dovrebbe sa-pere cosa?)

h. Valutazione e monitoraggio

Struttura logica del PAL

1. IL CONTESTO SOCIOECONOMICO ED URBANO

1 Riportare i principali dati sociodemografici ed economici sulla provincia/territorio

2 Evidenziare sub-aree strategiche più interessate allo sviluppo (problematizzare il tipo di sviluppo: urbano, viario, commerciale dei servizi, etc.)

3 Evidenziare l'eventuale presenza di piani strategici a livello locale o sublocale ed esprimere un parere qualitativo mediato da stakeholder sul loro utilizzo

4 Descrivere l'evoluzione di politiche pubbliche specifiche collegate al tema economia sociale: cultura, turismo, wellness, salute pubblica, welfare, green e blue economy, white economy, RSI, welfare aziendale

5 Descrivere il tessuto della cittadinanza organizzata (associazioni, imprese e asso di categoria, ETS, volontariato, etc.)

2. QUALI SONO I PROBLEMI GENERALI E SPECIFICI (DI CONTESTO E COLLEGATI AL TEMA DEI ROM)

1 Riportare principali problematiche (sociali, economiche, di sicurezza, etc.) presenti a livello locale

2 Riportare problematiche che riguardano l'interazione accoglienza-integrazione (a partire dalla visuale di realtà associative e di servizio operanti sul territorio), se possibile evidenziando dei focus e dei cluster significativi (paesi di provenienza, culture di riferimento, donne, giovani, etc.)

3 Stimare capacità di assorbimento (lavorativo, sociale, culturale, economico, etc.) e di integrazione del territorio (da v. qualitative a quantitative)

4 Geolocalizzazione aree più a rischio di emarginazione e frammentazione

3. ORIENTAMENTI DEL PIANO NAZIONALE

1 ANALISI CRITICA della Strategia nazionale per inclusione RSC (SN): Descrivere gli orientamenti della SN, quali sono prioritari e quelli che possono essere sviluppati successivamente

2 Evidenziare idiosincrasie strutturali e elementi di tendenziale incoerenza nella SN rispetto alla situazione locale

4. QUALI SONO I BISOGNI ESPLICITI E IN EVOLUZIONE

1. Effettuare un'analisi dei bisogni pluridimensionale e quali-quantitativa che ruoti attorno al tema dell'integrazione, distinguendo tra panel diversificati: tipi di campi, popolazione locale, stakeholder (imprese, istituzioni, sistema sociale e sanitario, etc.)

2. Identificare sia bisogni espliciti che in emersione, decidendo quali bisogni trattare per ogni attore/panel

NON CONSIDERARE MAI
UN PUNTO DI VISTA ESCLUSIVO

5. IPOTESI DI SCENARI POSSIBILI

1 **APPROCCIO A:** Bisogna stressare in negativo o in positivo alcune variabili e ipotizzare almeno due scenari polarizzati: a basso livello di integrazione (con alta conflittualità); a medio livello di integrazione (con bassa conflittualità). Le variabili da stressare possono essere: le reali possibilità di integrazione, le risorse economiche a disposizione, l'impatto con la comunità locale, i livelli di sicurezza percepita, etc.

2 **APPROCCIO B:** predisporre dei momenti di con-

fronto partecipato tra testimonial, cittadini e operatori per ipotizzare due o tre scenari evolutivi possibili del fenomeno sul territorio (es. attraverso Future search conference)

6. FINALITÀ ED OBIETTIVI DEL PAL

1 Distinguere bene tra finalità (una, generale) e obiettivi operativi, concreti

2 Distinguere tra finalità ed obiettivi a livello di policy (accoglienza e integrazione); dal punto di vista del target dei beneficiari (rom e popolazione locale), con sub-obiettivi legati a cluster, se necessario (bambini, donne, etc.); dal punto di vista istituzionale; dal punto di vista degli stakeholder (imprese, associazionismo, etc.)

DISARTICOLARE GLI OBIETTIVI
E COLLEGARLI AGLI SPECIFICI CLUSTER

7. PROCESSI DI GOVERNANCE E DI PROGRAMMAZIONE PARTECIPATA

1 Descrivere approccio alla governance del PAL, distinguendo tra: fase dell'elaborazione, fase dell'implementazione e del monitoring, fasi di riprogettazione, fase di chiusura

2 Identificare per ogni fase: attori coinvolti, obiettivi specifici, chi fa cosa, strumenti partecipativi adottati, output e outcome

8. LINEE DI INTERVENTO PRINCIPALI

1 Quali sono le possibili "barriere all'ingresso/condizioni da risolvere" per la messa in opera degli interventi

2 Descrivere le linee di intervento principali che combaciano con le priorità della SN

3 Descrivere le linee di intervento specifiche collegate a situazioni particolari o a contesti con particolari bisogni

4 Se si è in grado, pensare ad una matrice che riporti i principali tipi di intervento (progetti) da effettuare con i rom, con gli stakeholder istituzionali, con gli operatori dei servizi, con il volontariato e la cittadinanza organizzata, con le comunità locali, con gli attori economici, etc.

9. ATTIVITÀ E PROGETTUALITÀ

1 Elaborare una scheda dettagliata per ogni progettualità individuata (nuova, in essere da integrare, in par-

tenza da integrare), contenente una serie di informazioni specifiche sul singolo intervento (da produrre uguali per tutti) e sulle connessioni tra interventi (crossover) che vanno dagli obiettivi, alle azioni dettagliate, ai tempi di sviluppo, alle risorse da utilizzare

10. ATTORI PRINCIPALI: STAKEHOLDERS, ATTUATORI, DESTINATARI

1 Definire attori che entrano in gioco e funzioni che verranno agite in: fase di implementazione dei progetti, in fase di monitoraggio e valutazione, in fase di riorientamento e aggiornamento del PAL

2 Individuare lo strumento (protocollo, accordo-quadro, il PAL stesso) che sottoscriveranno tutti gli attori coinvolti

3 Individuare i referenti con delega atti ad agire le specifiche funzioni e ad accompagnare l'attivazione del PAL

11. TEMPI DI ATTUAZIONE

1 Costruire un cronoprogramma descrittivo delle azioni e commentarlo sinteticamente

12. ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA A RETE

1 Descrivere il funzionamento della rete locale atta a promuovere, monitorare e aggiornare il PAL, indicando: obiettivi, attori, funzioni specifiche, organizzazione (comunicazione interna ed esterna, segreteria, tavoli di lavoro specifici, etc.), soggetti che entrano in gioco nel gestire le funzioni specifiche, risorse

2 Identificare connessioni e crossover (attività comuni, sviluppo di progettualità sperimentali, etc.), con altre reti territoriali strategiche

3 Identificare degli spazi e dei momenti di confronto a livello orizzontale (con altre reti locali), regionale (con altri PAL di altre provincie), nazionale

4 Definire la filiera delle responsabilità/competenze istituzionali in materia di integrazione (materia legislativa, funzioni di controllo, politiche sociali, politiche del lavoro, salute, tutela giurisdizionale ecc....)

13. RISORSE ECONOMICHE E STRUTTURALI

1 Identificare, per ogni scheda progettuale, le risorse necessarie, la loro provenienza e il referente dal punto di vista amministravo.

2 Per tutto il PAL, dobbiamo definire: risorse che servano a produrlo, monitorarlo, avere una sede, tenere in piedi la rete, etc. Anche in questo caso si deve capire quali siano i committenti pubblici e privati di riferimento.

14. PROCEDURE E LOGICHE DI COINVOLGIMENTO E DI AFFIDO

1 Esplicitare modalità di inserimento nella rete locale degli attori locali e criteri che determinano la presa in carico di alcune funzioni e responsabilità

2 Esplicitare logiche e procedure che regolamenteranno l'affido dei servizi e delle progettualità previste dal PAL (a partire dall'uso della coprogettazione)

15. PIANO DI COMUNICAZIONE STRATEGICA

1 Definire gli obiettivi interni ed esterni alla rete, quando parliamo di comunicazione strategica

2 Definire strumenti, risorse e modalità di gestione del Piano di CS

3 Individuare chi segue i vari livelli.

16. CAMBIAMENTI PREVISTI

1 Identificare in termini di outcome e di impatto, rispetto ai principali interlocutori del sistema-comunità, quali saranno i cambiamenti previsti a seguito del PAL dai punti di vista dei contesti, degli attori dei flussi, degli approcci, dell'integrazione, etc.

17. MONITORING E VALUTAZIONE DEL PAL

1 Costruire un disegno di ricerca valutativa UNICO per tutte le realtà locali che armonizzi gli approcci e gli obiettivi di monitoraggio e di valutazione a livello territoriale e a livello dei singoli progetti.

2 Identificare i principali strumenti di rilevazione ed elaborazione.