

Mappa dei processi e dei
contenuti principali
di un **PAL** (Piano d'Azione Locale)

Sommario

Introduzione.....	3
La struttura logica di un PAL.....	6
Check delle verifiche intermedie collegate allo sviluppo del PAL.....	9
Varie modalità di costruzione del PAL.....	12
Gli attori locali.....	14
Quale percorso attivare.....	17
Esempio di sviluppo di un PAL.....	19
I contenuti principali di un PAL.....	21
Riferimenti bibliografici principali.....	26

Introduzione

Riportiamo di seguito alcuni elementi preliminari da tenere ben in considerazione al momento di elaborare un Piano di Azione Locale

Cosa è un PAL?

E' uno strumento di lavoro, elaborato quasi sempre attraverso dei confronti tra realtà locali pubbliche e private (da una comunità locale, da referenti di un Comune, della società civile, del mondo delle imprese, della formazione, della ricerca, dell'Università, e da imprese sociali, oltre che da associazioni di categoria, centrali cooperative, ordini professionali, etc.).

Tratta lo sviluppo di specifiche politiche pubbliche, o di programmi e progetti settoriali (ambiente, occupazione, sociale, cultura, urbanistica, etc.) ed intersettoriali, ad esse collegati. Richiede uno sviluppo ciclico e permanente. Serve a programmare e organizzare in maniera mirata e efficace gli interventi necessari per agire nel settore di interesse in termini di attivazione, consolidamento, aggiustamenti e risoluzione di problemi. Il PAL rappresenta anche un patto attraverso cui l'intera comunità locale - e non il solo Ente locale o regionale di riferimento - regola la governance e la gestione degli investimenti e delle progettualità previste, al fine di intervenire per promuovere benessere e qualità della vita nel proprio territorio di riferimento.

Il cammino che ci aspetta non è affatto semplice. Un Piano di Azione Locale non risolve certo i problemi di programmazione di un territorio, ne assicura di per sé che i progetti ipotizzati possano essere davvero attuati. Ma abitua, progressivamente, a strutturare dei percorsi di investimento attorno a delle politiche locali o a dei bisogni emergenti. Permette, se ben gestito, ad una serie di realtà locali (amministratori pubblici, funzionari, operatori dei servizi pubblici e dell'economia sociale, referenti dell'associazionismo civico o del mondo delle imprese, etc.) di abituarsi al confronto e di pensare insieme a cosa si può, o non si può, fare. E, infine, garantisce un momento di elaborazione strutturata attorno ad un problema o a delle domande sociali in cerca di risposta: è sempre meglio di niente. O, almeno, ci permette di arrivare ad un livello di evoluzione sicuramente più alto del livello "0", dove, al contrario, si tenta di rimuovere il problema piuttosto che risolverlo, o, ancora, ci si riduce a affrontarlo con il solo pragmatismo emergenziale, dettato (scandito) dalla ricerca di soluzioni temporanee e a breve termine.

Cosa concorre a elaborare un buon piano?

Prima di tutto, una discreta consapevolezza del problema da prendere nella sua complessità. Questo implica il conoscere le storie, i dati, le esperienze, le analisi e le progettualità in essere. E, il conoscerle da due punti di vista: portata ed impatto, criticità.

Al secondo punto, risulta di fondamentale importanza il favorire lo scambio e il confronto, andando oltre un pensiero autocentrato che rischia di rimanere procedurale e amministrativo, o – dall'altra parte – di riguardare esclusivamente il punto di vista di un'associazione di tutela o degli stessi target interessati. Terzo: avere una serie di informazioni attendibili che riguardano le risorse economiche da mettere in campo (a partire dai finanziamenti pubblici dedicati), e – a seguire – le risorse territoriali, gli spazi, i professionisti e i volontari, etc. da attivare. Da ultimo, ma non per questo meno rilevante, troviamo il saper coniugare la capacità di pensare collettivamente ad almeno un paio di scenari evolutivi possibili sul medio periodo (cosa questa che possiamo tradurre così: come immaginiamo che il fenomeno possa evolversi nei prossimi due o tre anni? Peggiorerà o migliorerà la situazione? In entrambi i casi, come reagiremo?), con un panel di progetti sperimentali, efficaci, ma, soprattutto, cantierabili entro l'anno.

Nelle pagine che seguono cercheremo di evitare due o tre trappole.

Quella del linguaggio eccessivamente tecnico: non è univoco il linguaggio che parlano i diversi operatori e le persone che rappresentano i vari spaccati della città e dei territori. Ognuno ha il proprio di linguaggio. Per quanto ci si comprenda in molti casi, sentiamo la necessità di trovare una forma ed uno stile che siano divulgativi e comprensibili ai più. Inoltre, occorre ben spiegare e condividere tutti i passaggi operativi che conducono alla costruzione di un PAL. Che non avviene per magia, né semplicemente scrivendo qualcosa di inerente la programmazione. Ci accorgeremo, infatti, che le fasi da tenere sott'occhio sono tante e che per la definizione di un PAL non basta la sommatoria meccanica del lavoro di partecipazione ai tavoli, del lavoro di scrittura del Piano e della sua applicazione e trasformazione in attività concrete.

Infine, perché abbiamo preferito dare un taglio "generalista" al percorso, senza specificare di che tipo di PAL trattiamo?

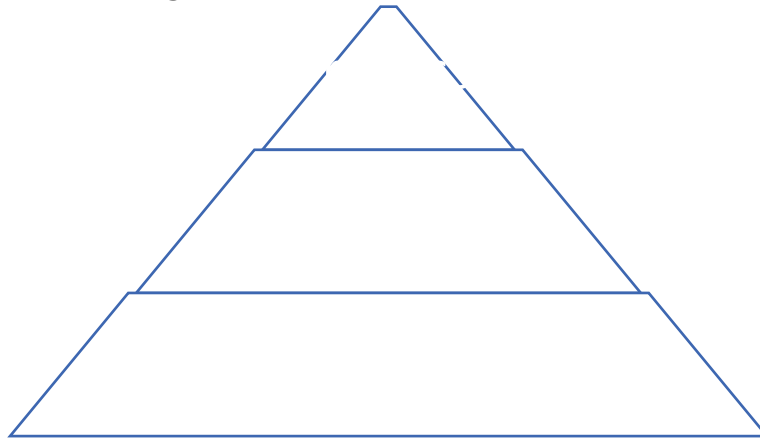
Per due motivi essenziali che confermano l'impostazione costruttivista che fa da sfondo al testo. Da una parte, perché la metodologia di riferimento, nonostante sia storicizzabile e aggiornabile, è bene rimanga comune ad ogni progetto di pianificazione territoriale; dall'altra perché è proprio lasciando autonomia e libertà interpretativa a chi porterà avanti - insieme ad altri compagni di viaggio istituzionali, privati, non profit e associativi - il proprio lavoro settoriale o intersettoriale di programmazione che sarà garantito lo spazio sufficiente a contestualizzare e attivare soluzioni specifiche ed effettivamente rispondenti.

La struttura logica di un PAL

Contenuti e processi da sviluppare in un Piano di Azione Locale

Come già anticipato, un PAL non corrisponde, in sé, al documento finale che racchiude la proposta di lavoro e di intervento attorno a delle questioni territoriali. Un Piano di Azione Locale, qualsiasi tema tratti (ambiente, urbanistica, formazione e lavoro, integrazione sociale, etc.) è, infatti, il risultato di processi, di linee di sviluppo e di contenuti specifici.

Fig. 1: Vari livelli di costruzione di un PAL



Un PAL si configura innanzitutto come un percorso a tappe, in cui ogni fase è interdipendente con l'altra e necessita di essere portata avanti. Altrimenti, si rischia di arrivare alla fine del Piano con uno strumento di programmazione scarsamente funzionante.

Il processo di costruzione del PAL si basa sull'articolazione di spazi e momenti di discussione e progettazione dalle precise finalità:

1. condividere la strategia di fondo, con tutte le criticità e le potenzialità che questa riflessione porta con sé;
2. condividere l'impianto e il percorso generale con i referenti istituzionali locali e le reti territoriali principali;
3. identificare i contenuti da trattare, in merito ai quali confrontarsi e approfondire l'analisi;
4. stimolare e motivare la partecipazione delle varie realtà presenti intorno ai tavoli di coprogrammazione;
5. tenere vivo il rapporto con le realtà territoriali che, pur non partecipando ai tavoli, rappresentano nodi strategici cruciali ai fini della cantierabilità e della buona riuscita del progetto;

6. attivare canali di comunicazione, informazione e scambio (news) paralleli a quelli dei tavoli, fondamentali per tenere vive le connessioni ed il confronto con l'esterno;
7. scambiare materiale documentale e conoscitivo attorno al tema;
8. prevedere una struttura di elaborazione del PAL in sottogruppi e con staff diversificati;
9. strutturare il PAL attraverso il lavoro di esperti, trasformando in questo modo le informazioni che emergono dai verbali dei tavoli, dai sottogruppi, dallo studio dei documenti in sezioni specifiche del Piano;
10. elaborare un Piano di Comunicazione Strategica.

Come anche di livelli di sviluppo diversificati e "sequenziali":

1. programmazione e organizzazione del lavoro;
2. lavoro di lobbying a livello locale e regionale;
3. analisi dei flussi economici e strutturali relativi allo specifico ambito di interesse del progetto;
4. raccolta documentale, attraverso: ricerche, mappature di buone pratiche e/o attività in essere, estrapolazione di dati sociodemografici, etc.;
5. gestione delle pratiche di governance relative al lavoro dei tavoli, dei sottogruppi e dei singoli partecipanti al PAL;
6. attivazione di un help desk per un supporto continuativo;
7. attivazione di tecniche e metodologie partecipative e previsionali;
8. elaborazione da parti esperti del lavoro;
9. condivisione aperta delle prime elaborazioni (scrittura e redazione de capitoli);
10. definizione e costruzione del documento in versione ufficiale (stesura output finale);
11. comunicazione e disseminazione dei risultati (output);
12. riprogrammazione e riprogettazione.

Infine, ci sono i contenuti da trattare nell'elaborazione del documento (suscettibili di modifiche parziali) su cui confrontarsi in vista di una rielaborazione condivisa, da trasformare in linee strategiche e progetti operativi, quali:

1. contesto socioeconomico ed urbano;
2. problemi generali e specifici;
3. orientamenti internazionali e nazionali in materia;
4. bisogni espliciti e/o in evoluzione;
5. ipotesi di scenari possibili;

6. finalità e obiettivi del PAL;
7. processi (modalità) di governance e di programmazione partecipata;
8. linee di intervento principali;
9. possibili attività e progettualità da realizzare;
10. realtà partecipanti, reti collaborative, soggetti attuatori, destinatari;
11. tempi di attuazione;
12. organizzazione del sistema a rete;
13. risorse economiche e strutturali da cui attingere;
14. procedure e logiche di coinvolgimento e di affidamento degli appalti;
15. piano di comunicazione strategica;
16. cambiamenti previsti;
17. operazioni di monitoraggio e valutazione partecipate;
18. cabina di regia e modello di governance da attuare per monitorare l'andamento del PAL nel territorio.

Coloro i quali avranno il compito di monitorare e coordinare l'evoluzione del PAL, è bene che abbiano a disposizione uno strumento essenziale ed intuitivo, che li aiuti a capire se si stanno attivando tutti i passaggi necessari in relazione ai processi, ai livelli di sviluppo e ai contenuti previsti. Il nostro consiglio è quello di cercare di avere in ogni momento una visione chiara del percorso e della particolare fase di attuazione che si sta vivendo, delle eventuali criticità in arrivo e delle possibili soluzioni da attivare. Più si tralasciano punti e passaggi, tra quelli descritti in queste due pagine, più ci si allontana dall'ipotesi di sviluppare un PAL efficace.

Lo strumento - una check-list con domande specifiche utili a verificare se e come ogni parte e livello del progetto si stia sviluppando - si trova nella pagina successiva.

Ricordiamolo sempre: se un'esperienza di pianificazione fallisce, le ragioni spesso riguardano l'incapacità del sistema locale di gestire la complessità rappresentata dall'intero processo di pianificazione e/o dalle modalità con cui il progetto è stato declinato e amministrato nel dettaglio.

Check delle verifiche intermedie collegate allo sviluppo del PAL

A. Processi		B. Livelli di sviluppo		C. Contenuti	
	Attivato		Attivato		Attivato
1. Condividere la strategia di fondo con le criticità e le potenzialità che porta con sé	<input type="radio"/>	1. Programmazione e organizzazione del lavoro	<input type="radio"/>	1. Contesto socioeconomico ed urbano	<input type="radio"/>
2. Condividere impianto e percorso generale con i referenti istituzionali locali e con le reti principali	<input type="radio"/>	2. Lavoro di lobbying a livello locale e regionale	<input type="radio"/>	2. Problemi generali e specifici	<input type="radio"/>
3. Identificare i contenuti da trattare, su cui confrontarsi, e da approfondire	<input type="radio"/>	3. Analisi dei flussi economici e strutturali dedicati	<input type="radio"/>	3. Orientamenti internazionali e nazionali in materia	<input type="radio"/>
4. Stimolare e motivare la partecipazione delle varie realtà presenti ai tavoli di coprogrammazione	<input type="radio"/>	4. Raccolta documentale	<input type="radio"/>	4. Bisogni espliciti ed in evoluzione	<input type="radio"/>
5. Tenere vivo il rapporto con le realtà territoriali che, pur non partecipando ai tavoli, svolgono un ruolo strategico ai fini della cantierabilità e della buona riuscita dei vari progetti	<input type="radio"/>	5. Gestione della governance (dei tavoli, dei sottogruppi, dei contributi individuali)	<input type="radio"/>	5. Ipotesi di scenari possibili	<input type="radio"/>
6. Attrivare canali di comunicazione, informazione e scambio, paralleli a quelli dei tavoli, che aiutino a mantenere attive le connessioni ed il confronto	<input type="radio"/>	6. Attivazione help desk	<input type="radio"/>	6. Finalità ed obiettivi del PAL	<input type="radio"/>

- 7. Scambiare materiale documentale e conoscitivo attorno al tema
- 8. Scrivere ed elaborare delle parti specifiche del PAL in momenti diversi, al di là dell'incontro del tavolo in sé
- 9. Strutturare il PAL attraverso il lavoro di esperti, trasformando le informazioni che emergono dai verbali dei tavoli, dai sottogruppi, dallo studio dei documenti, in sezioni strutturate del PAL
- 10. Elaborare un piano di comunicazione strategica.



7. Tecniche e metodologie partecipative e previsionali

8. Elaborazione esperta

9. Condivisione aperta

10. Definizione e costruzione del documento in versione ufficiale (output finale)

11. Comunicazione e disseminazione

12. Ri-programmazione e ri-progettazione.



7. Processi di governance e di programmazione partecipata

8. Linee di intervento principali

9. Attività e progettualità

10. Realtà partecipanti, reti collaborative, soggetti attuatori, destinatari

11. Tempi di attuazione

12. Organizzazione del sistema a rete

13. Risorse economiche e strutturali

14. Procedure e logiche di coinvolgimento e di affido degli appalti;

15. Piano di comunicazione strategica

16. Cambiamenti previsti

17. Monitoraggio e valutazione partecipati

18. Cabina di regia e modello di governance per monitorare l'andamento del PAL nel territorio



In verde, i passaggi e i temi da cui "non si può prescindere".

Varie modalità di costruzione del PAL

Attenzione a capire come si caratterizza un PAL in uno specifico territorio e quali precondizioni reali esistano per svilupparlo in maniera effettivamente rispondente all'obiettivo prefissato. In questa sede, non tratteremo direttamente le attività precedenti al percorso di costruzione di un PAL come: analisi dei bisogni, incontri istituzionali preparatori, incontri di rete, etc. Tuttavia, è bene ricordare che tali attività sono importantissime per comprendere lo stato di avanzamento del problema, le risorse territoriali già attivate o potenzialmente da attivare e i possibili presupposti per lavorare o meno al progetto. Potremmo renderci conto, infatti, che, seppur non sia stata elaborata una strategia di intervento su due o tre anni, sono già attivati comunque dei progetti interessanti. Oppure, potremmo trovarci di fronte a un PAL già scritto, che ha bisogno solo di essere aggiornato e trasformato in progetti cantierabili. O, ancora, potremmo scontrarci con possibili resistenze ad affrontare il tema (specie se riguarda contenuti come l'integrazione di soggetti vulnerabili, tossicodipendenti, etc.), nonostante sembrino esserci tutte le condizioni necessarie, come l'esistenza di una rete, di soggetti programmatori e di risorse da utilizzare, tanto per citarne alcune.



Negli incontri preparatori potremmo incrociare progettualità o sperimentazioni a macchia di leopardo mai decollate, programmi abbozzati, e chi più ne ha, più ne metta. Una volta compresa la situazione e verificate, quindi, le reali disponibilità a lavorare, la forma che può prendere un potenziale processo di co-programmazione, varia. E la variabilità è rappresentabile attraverso un continuum che da un estremo rimanda ad attività simulate, didattiche e formative; dall'altro a vere e proprie attività vere di programmazione e pianificazione strategica.

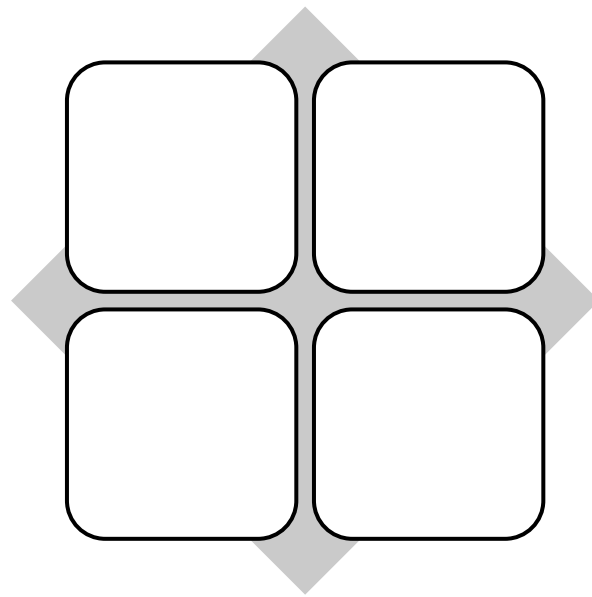
Ricapitolando:

1. COSA TROVIAMO SUL TERRITORIO DI LAVORATO O SEMILAVORATO?
Bisogna verificare sempre la situazione di partenza: sono state effettuate l'analisi della domanda e una network analysis del contesto, ad esempio? E' stata accertata l'esistenza di fonti, documenti, PAL da aggiornare o di possibili progetti in atto?
2. RIMODULARE IL MANDATO ALLA LUCE DI EVENTUALI RESISTENZE
Laddove emergano delle resistenze da parte del territorio o dell'Ente locale (diffidenza, scarsa collaborazione, conflitti interni, etc.) è opportuno chiedersi se sia il caso di realizzare almeno un percorso iniziale di sensibilizzazione o approfondimento metodologico con alcuni soggetti strategici disponibili (associazioni, parte dell'Ente locale, reti attive, etc.), o percorsi intermedi come quelli tracciati nel diagramma precedente (osservazione, progettazione parziale, etc.). E' fondamentale, però, che tale passaggio, oltre ad essere verificato a livello territoriale, sia condiviso anche con la committenza centrale
3. AVVIARE E GESTIRE IL PERCORSO COMPLETO
Se le condizioni preliminari risultano sufficienti, si procede con la costruzione e l'avvio di un vero e proprio percorso di collaborazione e confronto, di riunioni di rete per la scrittura e l'elaborazione progressiva del piano d'azione.

Gli attori locali

Chi lavora ad un PAL e che contributi può dare per svilupparlo

Lavorare alla costruzione di un piano locale non vuol dire essere solo un esperto di pianificazione. I contributi che possono essere dati sono molteplici, avere articolazioni diverse ed essere più o meno esaustivi. Lo schema da tenere presente è il seguente. Anche qui, il trucco è lo stesso: dobbiamo sincerarci che il percorso attivato con le reti e le istituzioni locali attraverso i tavoli, tocchi il più possibile tutti gli aspetti riportati in matrice.



Bisogna rispettare il buon senso: dobbiamo capire quali partecipanti possano entrare in gioco, con quali modalità di partecipazione, quali saperi minimi debbano possedere o debbano potenziare, come si elaborano tutti i contenuti che emergono dai vari confronti e approfondimenti e come si trasformano in un PAL. A ciò si aggiunga un'ultima cosa non riportata nella matrice: come ci si organizza? Nel nostro caso, abbiamo privilegiato un approccio molto semplice. Con un poco di sano realismo e tenendo conto delle possibilità reali di impegno di ogni attore e delle necessità di approfondimento minime che richiede il PAL, abbiamo optato per cinque incontri da svolgersi in 2-5 mesi, a seconda delle condizioni che si presentano. Ma nulla impedisce che gli incontri siano sei o venti, per dirne un'altra.

Si costituisce un Tavolo di lavoro con una serie di referenti locali costanti ed alcuni variabili, ogni tavolo si riunisce, quindi, per cinque volte, ed alternando momenti di confronto comune con un lavoro ulteriore in sottogruppi o con degli esperti, lavora per produrre il documento finale. Sarebbe meglio vedersi in una sede istituzionale opportunamente attrezzata (accoglienza, accessibilità per disabili, videoproiettore, etc.), per garantire un minimo di formalità all'intera operazione.

I partecipanti al lavoro di coprogrammazione

Esiste una specie di postulato, una regola non scritta, per la quale nel definire chi partecipa su un territorio ad un processo di pianificazione strategica e/o di programmazione, oltre a possedere le competenze ed i saperi necessari, dovrebbe anche contribuire ad un assetto che sia realmente in grado di rappresentare tutti gli aspetti riportati nella matrice sopra, come vedremo anche più avanti.

Attori locali
Università
Mondo della ricerca
Mondo della formazione
Mondo del lavoro
Agenzie educative
Mondeo dell'economia sociale
Mondo della scuola
Saperi interdisciplinari
Ordini professionali
AA.SS.LL.
Referenti istituzionali degli EE. LL.
Funzionari e dirigenti degli EE. LL.
Funzionari e dirigenti della Regione
Referenti target interessati al processo
Forze dell'ordine

Ognuno di questi attori può lavorare a diversi livelli:

Portatori di bisogni	Sovvenzionamento
Analisi e ricerca	Feedback
Individuazione delle fonti	Sperimentazioni
Testimoni privilegiati	Sviluppo e gestione
Elaborazione	Monitoraggio e valutazione
Organizzazione	Networking
Approfondimento	Policy
Confronto	Lobbying
Scrittura	Procedure e normative
Disseminazione Ritradurre e semplificare se è il caso...	Saperi integrativi e multidisciplinari
Mediazione	

Ci sono dei saperi trasversali che aiutano, infine, a gestire la complessità dei processi attivati nel lavoro di pianificazione:

Sensibilità euristica
Mediazione

Agire argomentativo e capacità elaborative e di astrazione
Logica collaborativa e di rete
Conflitto generativo
Metacompetenze

Quale percorso attivare

Ci sono un prima, un durante e un dopo il PAL

Il PAL non si configura come qualcosa di circoscrivibile in un tempo preciso, anche se va elaborato con tempi precisi. Ma c'è un prima, una sorta di fase di preparazione fatta di incontri preliminari che deve portare una serie di realtà locali, istituzionali e non, a concordare modalità di collaborazione e percorso. C'è un durante, che come dicevamo riguarda i confronti e la costruzione del PAL, la sua trasformazione in un piano pubblico di lavoro. E, infine, c'è un dopo altrettanto complesso fatto di promozione del PAL, decisioni esecutive, progetti da finanziare, monitoraggio, aggiornamento costante del Piano.

Impegnare un intero territorio, una cittadina con le sue complessità, i suoi portatori di interesse ed i suoi problemi quotidiani a stare dietro ad una cosa del genere non è scontato. Figuriamoci, poi, se il PAL è uno dei tanti da attivare e seguire, visto che le politiche pubbliche vanno dall'ambiente, alla tutela del patrimonio, al sociale, alla formazione, etc. Aggiungiamo a quanto appena detto la scarsa propensione a lavorare davvero in rete che caratterizza questa fase storica, ed il gioco sembra fatto. Ma non ci sono vie di uscita: nel dibattito più complessivo sull'ammodernamento delle amministrazioni pubbliche e sulle nuove forme di governance locale, il tema della programmazione partecipata è e sarà sempre più centrale.









In parte lo abbiamo già anticipato, ora lo ribadiamo per bene. Abbiamo detto che c'è un prima, un durante ed un dopo. L'intero percorso deve diventare prima di tutto un protocollo condiviso, una sorta di accordo-quadro o, comunque, un atto istituzionale formale e siglato da tutte le parti in gioco (cfr. attori locali importanti, nei paragrafi precedenti). Va deciso anche l'impegno, il numero di incontri e di momenti di confronto da attivare, sapendo che tutto ruoterà attorno all'attivazione periodica di tavoli di lavoro e di co-programmazione. Questo tutto che ruoterà attorno ai tavoli, è fatto di almeno quattro tipologie di confronto e di elaborazione, da gestire con tempi e modalità differenti:

Tipologie di elaborazione	Cosa sviluppare di volta in volta

<p><i>Primaria – Sviluppata negli incontri di ogni singolo tavolo di confronto.</i></p>	<p>Briefing e confronti su temi introduttivi e preparatori (confronto su macrotemi e analisi fonti ed interlocutori possibili per approfondire)</p>
<p><i>Secondaria – Sviluppata in momenti paralleli, per approfondire una serie di temi</i></p>	<p>Sottogruppi in remoto (approfondimento a latere, nei tavoli, attraverso sottogruppi al lavoro, nuovi contatti da esplorare, etc.), partecipazione ad altri percorsi o tavoli utili...</p>
<p><i>Terziaria – Finalizzata a trasformare, attraverso interventi specialistici, il materiale prodotto da elaborazione primaria e secondaria in un documento PAL</i></p>	<p>Innesti specialistici (strutturazione della forma e dei contenuti in via definitiva, con innesti e ulteriori approfondimenti)</p>
<p><i>On-demand –</i></p>	<p>Approfondimenti funzionali webinar, consulenze online, scaip...</p>

Esempio di sviluppo di un PAL

basato su 5 passaggi strutturali nei tavoli allargati di lavoro

	I° costruzione del PAL	II° costruzione del PAL	III° costruzione del PAL	IV° costruzione del PAL	V° Condivisione del PAL		
							
	Briefing e preparazione	Briefing e preparazione	Briefing e preparazione	Briefing e preparazione	Presentazione del PAL nella sua BOZZA FINALE		
	Ob1 Condividere il progetto	Ob1 Condividere la tipologia percorso	Ob1 Condividere la sezione del PAL specifica	Ob1 Condividere la sezione del PAL specifica	Fase A: 1. Analisi dei contenuti principali;		
	Ob2 Condividere il percorso PAL	Ob2 e sviluppare	Ob2 Condividere i contenuti generatori	Ob2 Condividere i contenuti generatori	2. Analisi critica delle dissonanze e delle possibili integrazioni;		
	Ob3 Analisi del territorio	Ob3 Condividere la sezione del PAL specifica			3. Identificazione dei percorsi futuri.		
Incontro preliminare						Promozione del PAL	Attivazione del PAL
							
	Sottogruppi in remoto	Sottogruppi in remoto	Sottogruppi in remoto	Sottogruppi in remoto	Presentazione del PAL nella sua		

Ob1 recuperare materiale desk (indagini, dati parziali, esperienze, programmazione integrativa, etc.)	Ob1 recuperare materiale desk (indagini, dati parziali, esperienze, programmazione integrativa, etc.)	Ob1 recuperare materiale desk (indagini, dati parziali, esperienze, programmazione integrativa, etc.)	Ob1 recuperare materiale desk (indagini, dati parziali, esperienze, programmazione integrativa, etc.)
---	---	---	---



Innesti specialistici

Ob1
identificare
e ulteriori
stakeholder

Ob2
Definire
livelli di
sviluppo
programmazione
locale e
livelli di
evoluzione
e del PAL

Ob3
Condividere
**ipotesi
specifica
percorso**



Innesti specialistici

Ob1
Strutturare
e ed
approfondire i
contributi

e tradurli
in PAL



Innesti specialistici

Ob1
Strutturare
e ed
approfondire i
contributi

e tradurli
in PAL



Innesti specialistici

Ob1
Strutturare
e ed
approfondire i
contributi

e tradurli
in PAL

VERSIONE FINALE

Fase B:
Condivisione con i
media e i
rappresentanti
istituzionali

Fase C:
Presentazione PAL
stakeholder primari
del territorio

I contenuti principali di un PAL

1. Il contesto socio-economico ed urbano	2. Orientamenti di eventuali piani di settore a livello nazionale	3. Quali sono i problemi generali e specifici	4. Quali sono i bisogni espliciti e in evoluzione	5. Finalità ed obiettivi del PAL	6. Ipotesi di scenari possibili	7. Linee di intervento principali	8. Progetti specifici
<p>1. Riportare i principali dati sociodemografici ed economici a cascata (EU, nazionali, regionali, territoriali)</p> <p>2. Evidenziare aree e sub-aree strategiche più interessate allo sviluppo (problematizzate) e il tipo di sviluppo: urbano</p>	<p>1. ANALISI CRITICA DEL PIANO NAZIONALE: Descrivere gli orientamenti del PN, quali sono prioritari e quelli che possono essere sviluppati successivamente</p> <p>2. Evidenziare idiosincrasie strutturali e elementi di</p>	<p>1. Riportare i principali problemi (sociali, economici, di sicurezza, etc.)</p> <p>2. Riportare i problemi che riguardano l'intervento con il territorio (partire dalla visuale reale associati e istituzionali operanti sul</p>	<p>1. Effettuare un'analisi dei bisogni pluridimensionale e quali quantificativa che ruotano attorno al tema oggetto del PAL, distinguendo tra panel diversificati: tipi di soggetti deboli, popolazioni locali, stakeholder (imprese, istituzioni</p>	<p>1. Distinguere bene e tra finalità (una, generale) e obiettivi operativi, concreti</p> <p>2. Distinguere tra finalità ed obiettivi a livello di policy; dal punto di vista del target dei beneficiari con obiettivi legati a cluster, se necessari (giovani, donne,</p>	<p>1. APPROCCIO A: Bisognare in negativo in positivo alcune variabili e ipotizzare almeno due scenari polarizzati: a basso livello di conflittualità (o ad alto livello di conflittualità. Le variabili da stressare possono essere: risorse economiche a</p>	<p>1. Descrivere le linee di intervento principali che cominciano con le priorità del PN (casa, lavoro, formazione, salute, etc.)</p> <p>2. Descrivere le linee di intervento specifiche e collegate a situazioni particolari o contesti particolari di bisogno</p>	<p>1. Elaborare una scheda dettagliata per ogni progettualità individuata, contenente una serie di informazioni specifiche e sul singolo intervento (da produrre in modo uguale per tutti) che vanno dagli obiettivi, azioni dettagliate, ai tempi di sviluppo, alle</p>

<p>9. Attori principali: stakeholders, attori, destinatari</p>	<p>10. Organizzazioni del sistema a rete</p>	<p>11. Processi di governance e di programmazione partecipata</p>	<p>12. Piano di comunicazione strategica</p>	<p>13. Tempi di attuazione</p>	<p>14. Risorse economiche che strutturano</p>	<p>15. Procedure e logiche di coinvolgimento e di affidamento</p>	<p>16. Monitoraggio e valutazione del PALM</p>
<p>1. Definire e attribuire le funzioni di gioco e funzioni che verranno agite in fase di implementazione dei progetti, in fase di monitoraggio e valutazione, in fase di rientamento e aggiornamento del PAL e</p>	<p>1. Descrivere il funzionamento della rete attraverso i territori e territorialità attese, promuovere, monitorare e aggiornare il PAL, indicando: obiettivi, attori, funzioni specifiche, organizzazione (comunicazioni interne ed esterne, segreti),</p>	<p>1. Descrivere il processo del PAL, distinguendo tra: fase dell'elaborazione, fase dell'implementazione e del monitoraggio, fasi di progettazione, fase di chiusura 2. Identificare ogni fase: attori coinvolti, obiettivi specifici, chi</p>	<p>1. Definire gli obiettivi intered esterne alla rete, quando parliamo di comunicazione, azione strategica 2. Definire strumenti, risorse e modalità di gestione del Piano 3. Individuare i seguivari livelli.</p>	<p>1. Costituirne un cronogramma delle azioni del PAL (non delle singole schede progettuali) e commentarlo sinteticamente</p>	<p>1. Identificare, per ogni fase del processo di costruzione del PAL, le risorse necessarie, la loro provenienza e il referente dal punto di vista amministrativo. Per tutto il PAL, dobbiamo definire: risorse che servono a produrlo, monitorarlo, avere una sede, tenere in piedi la rete, etc. Anche in questo caso si deve capire quali siano i</p>	<p>1. Esplicitare modalità di inserimento nella rete provinciale degli attori locali e criteri che determinano la presa in carico di alcune funzioni e responsabilità 2. Esplicitare le procedure che regolamentano l'affidamento dei servizi e delle progettualità previste dal PAL (a partire dall'uso della coprogettazione)</p>	<p>1. Costituirne un disegno di ricerca valutativa UNI CO che armonizzi gli approcci e gli obiettivi di monitoraggio e di valutazione a livello provinciale e a livello dei singoli progetti. Identificare i principali strumenti di rilevazione ed</p>

Riferimenti bibliografici principali

Pianificazione strategica

• 2018



Sviluppo. Strategie di crescita del territorio

Polis SA Edizioni 2018

• 2017



Manuale di studi strategici. Da Sun Tzu alle 'guerre ibride'

Giampiero Giacomello, Gianmarco Badialetti

Vita e Pensiero 2017



Urban strategies. Design and experiments in global cities

Camillo Botticini

Maggioli Editore 2017

• 2016



Gianni Chianella

La swot analysis quale strumento di pianificazione strategica

Glauco Giacobbe

Glauco Giacobbe 2016



Pianificazione snella. Come realizzare un piano per una start up che funziona senza dissipare tutte le risorse

Ash Maurya

Tecniche Nuove 2016



Valutare i piani. Efficacia e metodi della valutazione ambientale strategica

Mondadori Bruno 2016



Governance, pianificazione e valutazione strategica. Sviluppo sostenibile e governance nella pianificazione urbanistica

Gangemi 2016



Pianificazione strategica e strutturale

Federico D'Ascanio

Gangemi 2016