



Progetto ACTE

Azione Territoriale per l'Occupazione

PIANO D'AZIONE LOCALE

Guida Metodologica

INDICE

Pag.

1. INTRODUZIONE: I PIANI D'AZIONE LOCALE	1
1.1. QUADRO GENERALE	1
1.2. OBIETTIVO GENERALE	1
2. ALLESTIMENTO DEL PIANO	3
2.1. ANALISI DELLE DIVERSE DIRETTRICI DI OCCUPAZIONE E DELL'AMBITO GIURIDICO E COMPETENZIALE DEL TERRITORIO	3
2.2. <u>DIAGNOSI</u>	3
2.3. <u>INVENTARIO DELLE POLITICHE D'OCCUPAZIONE SUL TERRITORIO</u>	4
2.4. <u>INVENTARI DELLE RISORSE UMANE E MATERIALI</u>	4
2.5. <u>AGENTI POTENZIALMENTE PROMOTORI DEL PIANO</u>	5
3. PROCESSO DI ELABORAZIONE DEI PIANI DI AZIONE LOCALE	7
3.1. <u>CONTENUTO DEL PAL</u>	7
3.2. <u>PROCESSO DI CONCERTAZIONE</u>	8
3.2.1 Tipi di concertazione	8
3.2.2 Meccanismi di concertazione	9
3.3. <u>PROCESSO DI PIANIFICAZIONE</u>	10
3.3.1 Identificazione dell'obiettivo generale e pianificazione delle linee strategiche.	10
3.3.2 Programma d'azione	11
3.3.2.1 Programma d'azione pluriennale	11
3.3.2.2 Programma d'azione annuale	12
3.4. <u>MECCANISMI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE</u>	14
4. MECCANISMI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	15
5. FINANZIAMENTO	17

1. INTRODUZIONE: I PIANI D'AZIONE LOCALE

1.1. QUADRO GENERALE

I Piani d'azione Locale (PAL) debbono essere azioni di riferimento per lo sviluppo di un territorio. Il loro scopo consiste nell'attivare dinamiche di creazione di posti di lavoro nel territorio attraverso l'azione congiunta dei suoi agenti socioeconomici. La loro specificità consiste nella realizzazione delle azioni vengono armonizzate la cooperazione, la complementarità e la sussidiarietà. Inoltre una delle loro principali caratteristiche è la prossimità al cittadino, ragion per cui debbono essere configurati come strumenti adattabili a circostanze individuali, superando la rigidità delle politiche d'occupazione tradizionali.

Probabilmente il successo dei PAL dipenderà dalla maturità di certi concetti soggiacenti alla filosofia di questo modo di operare quali:

- **Iniziativa locale**, cioè capacità di leadership di persone ed istituzioni locali.
- **Partenariato**, dato che è necessario che il confronto fra interessi e progetti politici e personali venga sostituito dal dialogo e dalla pianificazione concertata.
- **Innovazione** nelle azioni per la creazione di posti di lavoro, sia in settori tradizionali sia in quelli non tradizionali.
- **Flessibilità** nell'applicazione degli interventi in funzione delle necessità cambianti del territorio.
- **Integrazione** delle diverse azioni proposte per ottimizzare le risorse disponibili.
- Adesione a **reti nazionali ed europee** per lo scambio di metodologie ed esperienze. In questo ambito il presente progetto ACTE costituisce un'esperienza innovatrice e privilegiata di sviluppo dei PAL.

1.2. OBIETTIVO GENERALE

L'obiettivo dei Piani d'Azione Locale consiste nel costruire uno **strumento per definire un nuovo modello locale di azione nel quadro di una Strategia Europea per l'Occupazione**.

I quattro pilastri della Strategia Europea per l'Occupazione sono:

1. Migliorare la capacità dei singoli di ottenere un lavoro (**occupabilità**).

2. Agevolare la creazione di imprese e l'assunzione di dipendenti (**spirito d'impresa**).
3. Sviluppare nuove forme flessibili di lavoro in un mondo in costante cambiamento (**adattabilità**).
4. Garantire le **pari opportunità** nel mercato del lavoro.

Nell'ambito locale queste linee guida si traducono in realtà come l'appoggio alle aziende del territorio, alle persone che vogliono adattare le loro competenze professionali ai cambiamenti tecnologici ed alle persone che trovino, per motivi di genere, età o provenienza geografica maggiori difficoltà nella ricerca di un posto di lavoro.

Si tratta insomma dell'articolazione delle politiche di promozione economica ed occupazione di un territorio a partire da determinate procedure (pianificazione + concertazione) e da direttive relative ai contenuti (la Strategia Europea per l'Occupazione).

2. PREPARAZIONE DEL PIANO

Precedenti esperienze in altri territori dimostrano che per raggiungere l'obiettivo proprio dei Piani d'Azione Locale è importante garantire che la strategia e l'associazione siano consistenti, solide e fatte proprie da tutti gli agenti partecipanti.

Occorre quindi che prima della definizione del contenuto i partecipanti assumano un impegno ed un obiettivo consensuato. Per questo il processo preliminare all'inizio delle azioni è importante, dato che permette di maturare concetti come nuovi giacimenti di occupazione, decentramento, concertazione o leadership locale e di creare un clima di dialogo.

Durante la fase di preparazione la città leader deve portare a termine le seguenti azioni preliminari alla costituzione del PAL:

2.1. ANALISI DELLE DIVERSE DIRETTRICI DI OCCUPAZIONE E DELL'AMBITO GIURIDICO E COMPETENZIALE DEL TERRITORIO

La città promotrice del PAL dovrà realizzare un'analisi, non solo dei quattro pilastri della Strategia Europea per l'occupazione citata nel punto precedente, ma anche di tutte quelle direttive, comunicati ed orientamenti della CE, relativi all'occupazione, come l' Agenda Sociale Europea ed altri.

Inoltre dovrà essere svolta un'analisi sistematica delle direttive stabilite nei diversi stati membri dai rispettivi Piani Nazionali d'Azione per l'Occupazione (PNAE).

Andrà effettuata anche un'analisi dell'ambito giuridico e competenziale delle politiche locali per l'occupazione

2.2. DIAGNOSI

Dovrà essere eseguita una diagnosi che permetta di individuare le esigenze e il potenziale del territorio in materia di sviluppo socioeconomico e di creazione di posti di lavoro. A tal fine dovrà essere presentato un rapporto sulle principali caratteristiche socioeconomiche della zona, con indicatori aggiornati sui settori produttivi in crisi o in fase di riconversione, la situazione di determinati settori di popolazione, la definizione degli spazi destinati ad attività economica, l'evoluzione del commercio e del turismo, le precedenti esperienze di concertazione ed eventualmente lo sviluppo dei piani strategici. È consigliabile incentivare il concorso dei diversi membri del Piano nell'elaborazione di tali documenti.

È altresì importante cogliere l'occasione offerta dall'elaborazione di questa diagnosi per individuare le eventuali lagune informative a livello locale per, in

futuro, tendere al miglioramento dei metodi di misura ed analisi della situazione economica del territorio.

La diagnosi, che deve prendere il via da informazioni quantitative (dati statistici esistenti o di nuova creazione) e qualitative (interviste ad agenti qualificati del territorio) deve incentrarsi su aspetti quali:

- l'evoluzione demografica e le caratteristiche della popolazione, con particolare riguardo alla popolazione in età lavorativa, alla popolazione attiva ed ai livelli di scolarizzazione.
- Situazione del mercato del lavoro: struttura ed evoluzione dei tassi di occupazione e di disoccupazione, individuando i profili o settori sui quali la disoccupazione incide maggiormente.
- Attività economica: struttura dei principali settori presenti sul territorio; identificazione di settori in crisi e dei settori emergenti a livello locale (nuovi giacimenti di impiego).
- Infrastrutture per lo sviluppo economico: situazione locale rispetto a comunicazioni, disponibilità di terreno, servizi ecc.

Prendendo come riferimento tali informazioni si tratta di individuare i punti forti e quelli deboli, le minacce ed opportunità del territorio che permettano definirne le esigenze. In tal senso, mentre le opportunità e minacce si riferiscono a variabili esterne al territorio, i punti forti e deboli si riferiscono a variabili interne, secondo le basi dell'analisi DAFO.

2.3. INVENTARIO DELLE POLITICHE D'OCCUPAZIONE NEL TERRITORIO

È imprescindibile realizzare un inventario delle attività che in materia di promozione economica si svolgono abitualmente sul territorio attraverso strutture stabili di promozione economica, sia da parte delle autorità locali (PAL autorità locale), sia da parte degli agenti socioeconomici (PAL municipale), ivi compresi gli interventi promossi e portati a termine da enti sovralocali.

Dovranno inoltre essere inventariati quegli interventi specifici a carattere straordinario (legati normalmente a programmi regionali, statali o europei del tipo Iniziative Comunitarie o simili) che si stiano realizzando sul territorio o che siano previsti in un futuro prossimo.

2.4. INVENTARI DI RISORSE MATERIALI ED UMANE

Deve altresì essere elaborato un elenco delle risorse umane e delle risorse materiali a disposizione dei singoli organismi e da dedicare alle azioni del Piano.

A partire da questo inventario va disegnata una mappa della distribuzione delle infrastrutture che consenta di pianificare le necessità future analizzando l'operatività e le interazioni fra di esse.

2.5. AGENTI POTENZIALMENTE PROMOTORI DEL PAL

I promotori dei Piani d'Azione Locale saranno sempre enti pubblici rilevanti sul territorio, in questo caso gli enti locali. Dovranno inoltre siglare il Piano almeno le principali associazioni datoriali e professionali e le organizzazioni sindacali presenti in ogni territorio.

Possono essere poi ammesse altre istituzioni come le camere del commercio, importanti aziende insediate sul territorio, istituzioni finanziarie, centri educativi e di formazione, associazioni di promozione tecnologica e di ricerca, rappresentanti del settore associativo e cooperativo ed associazioni di cittadini dell'area territoriale di riferimento. Il coinvolgimento di questi attori può riguardare l'insieme del Piano o solo quelle azioni in cui siano in grado di esercitare la loro influenza.

Qualora non vi fossero state precedenti esperienze di concertazione è consigliabile affrontare tale processo con una certa prudenza. È di gran lunga preferibile un inizio ristretto a pochi partecipanti che però elaborino meccanismi per l'allargamento a media scadenza che cercare di conciliare da subito i diversissimi interessi di un ampio ventaglio di attori.

Consapevoli della difficoltà di coinvolgere determinati agenti nella pianificazione e/o applicazione del Piano, proponiamo qui di seguito alcuni MECCANISMI destinati ad incentivarne la partecipazione.

Incentivare la collaborazione imprenditoriale:

- Prevedendo due modalità di adesione al Piano: a lunga scadenza attraverso associazioni datoriali oppure mediante la partecipazione di imprese concrete a misure specifiche in rapporto con la creazione di posti di lavoro.
- Favorendo la creazione di reti di aziende locali che permettano lo scambio di informazioni sull'occupazione e l'utilizzo delle reti stesse per incentivare le aziende che partecipino ad azioni di creazione di Occupazione del Piano.
- Realizzando una politica di diffusione di informazioni, rivolta alle imprese, sugli obiettivi di Piano, che spieghi ad esempio i vantaggi della partecipazione per dibattere sui deficit di qualifiche per ogni comprensorio.
- Sensibilizzando le aziende sui vantaggi potenziali per il territorio derivanti dal successo del Piano.

Incentivare la collaborazione del terzo settore:

- Offrendo un ruolo attivo ai rappresentanti del tessuto associativo locale, allo scopo di ottenere una rappresentatività della realtà sociale del territorio.
- Finanziando le spese di rappresentanza di quelle associazioni ed enti, soprattutto del terzo settore, che a causa delle loro ridotte dimensioni non potrebbero partecipare a parità di condizioni ma la cui partecipazione attiva è importantissima.

Incentivare la collaborazione del settore bancario:

- La partecipazione a questo tipo di progetti costituisce uno strumento efficace di marketing per le agenzie bancarie. D'altro canto, nei piani in cui si è registrata la loro partecipazione l'esperienza si è rivelata positiva per tutte le parti: da un lato si è rafforzata l'efficienza del Piano dato che si è così distribuito il rischio finanziario di alcune azioni, e dall'altro perché si è ottenuta consulenza gratuita in materia di gestione finanziaria dei progetti.

Risulta poi interessante mobilitare i disoccupati, proponendo che siano loro a definire o che partecipino alla definizione delle azioni che ritengano necessarie.

L'esperienza dimostra inoltre che non vanno eliminati dal Piano gli attori che si possono considerare più critici; anzi, essi debbono essere integrati e stimolati a realizzare una critica costruttiva.

3. PROCESSO DI ELABORAZIONE DEI PIANI D'AZIONE LOCALE

Qui di seguito viene descritto il processo generico da seguire nell'elaborazione dei Piani d'Azione Locale, percorrendo le fasi che debbono sfociare in un Piano d'Azione solido, coerente e frutto di un vasto consenso.

3.1. CONTENUTO DEL PAL

Dopo aver definito gli aspetti di cui sopra, si dovrà avviare la concertazione e pianificazione delle azioni del PAL.

Il Piano quindi comprenderà almeno:

- La stipulazione dell'accordo istituzionale di **concertazione e consenso**. Questo significa che l'ente leader del Piano deve individuare gli agenti sociali ed economici e definire il grado di coinvolgimento ed impegno degli stessi nei confronti del Piano. Inoltre debbono essere definiti i meccanismi di coordinamento e monitoraggio del processo di elaborazione del Piano.
- **La diagnosi socioeconomica** della zona realizzata nella fase preliminare, soprattutto delle componenti del mercato del lavoro, per individuare le linee e gli assi di intervento prioritario. Questa diagnosi deve essere accompagnata, come già detto in precedenza, da un elenco delle risorse disponibili sul territorio e da parte degli agenti partecipanti per affrontare le azioni di promozione economica ed occupazione che vengano determinate nel quadro del Piano.
- Processo di **pianificazione delle linee strategiche**. A partir dalla diagnosi precedente verrà svolto un processo di pianificazione che sbocchi nella definizione di un obiettivo generale e di linee strategiche per i singoli Piani.
- **Identificazione e convalida di un Programma d'azione pluriennale**. Prendendo come riferimento le linee strategiche definite, verrà progettato l'insieme di azioni che le debbono articolare a media scadenza.
- Realizzazione del **Programma d'azione annuale**. Prendendo spunto dalla pianificazione pluriennale verrà data la priorità ad alcune azioni da realizzare nel primo esercizio in cui verrà attivato il Piano.
- Creazione degli **organi necessari di organizzazione e gestione** del Piano. Si tratterà di strutture partecipative che debbono coniugare l'approccio politico e quello tecnico nel processo di presa di decisioni.
- Definizione dei **meccanismi di valutazione e monitoraggio** del Piano. Consiste nel prevedere le strutture ed i meccanismi necessari per la realizzazione del monitoraggio delle azioni e nello stabilire una batteria di

indicatori quantitativi e qualitativi in grado di agevolare il monitoraggio e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi previsti.

Formalmente, il Piano consisterà in:

a) Documento di formalizzazione del PAL.

È la materializzazione dell'impegno firmato da tutti gli agenti che partecipino al Piano. Vi si dovrà specificare il tipo di accordo raggiunto e l'impegno e coinvolgimento dei singoli enti, alcuni dei quali potrebbero aderire solo ad una parte del Piano stesso.

b) Documento di sviluppo e monitoraggio dei PAL (Formulario allegato)

Tale documento deve comprendere:

- Identificazione del promotore e degli agenti partecipanti del PAL
- L'analisi DAFO della diagnosi socioeconomica del territorio, ivi compreso un riferimento alle politiche ed ai programmi svolti dagli agenti partecipanti negli ultimi anni.
- La descrizione delle risorse (materiali ed umane) di cui dispone e che apporta ogni agente del Piano.
- I tipi e meccanismi di concertazione utilizzati.
- Gli obiettivi e le linee strategiche del Piano, come pure la metodologia usata per definirli.
- La descrizione del Piano d'azione pluriennale ed annuale.
- La descrizione degli organi di gestione.
- I meccanismi ed indicatori di monitoraggio e valutazione del Piano.

3.2. PROCESSO DI CONCERTAZIONE

La concertazione è un processo partecipativo e complesso, mediante il quale gli agenti del territorio analizzano le possibilità dello stesso e i fattori del contesto; l'obiettivo consiste nel migliorare le condizioni dell'occupazione del territorio e lo sviluppo socioeconomico della zona in generale. Il raggiungimento di tale obiettivo dipende in gran misura dalla capacità di definire strategie e di svilupparle in modo concertato.

3.2.1 Tipi di concertazione

La concertazione dev'essere di tre tipi, cioè va impostata in tre modi diversi ma fra loro complementari:

- a) **Concertazione territoriale.** Si riferisce all'ambito territoriale raggiungibile dalle politiche d'occupazione che vengono svolte sul territorio. Se si tiene

presente che nella maggior parte dei casi le suddivisioni amministrative non corrispondono all'area d'influenza economica reale di un comune, bisognerà cercare di integrare nel Piano quei territori (e quindi le loro autorità locali rappresentative) che formano quella che viene denominata una unica "area di mercato del lavoro ", intesa come lo spazio in cui vengono prodotte la maggior parte delle interazioni fra lavoratori, aziende ed amministrazione locale.

- b) **Concertazione istituzionale.** Questo tipo di concertazione è volto al raggiungimento del massimo coordinamento e cooperazione fra amministrazioni locali e quelle sovramunicipali le cui politiche sono in grado di influire sul territorio. La partecipazione al Piano dell'amministrazione regionale, ad esempio, è un fattore che deve assicurare una maggiore efficacia nel raggiungimento degli obiettivi proposti, ma che deve anche garantire l'equità fra i diversi territori che fan parte del suo ambito territoriale.
- c) **Concertazione sociale.** La concertazione sociale è quella che si stabilisce fra i diversi attori pubblici e privati presenti su di un territorio. Gli agenti sociali, le imprese, le organizzazioni del terzo settore ecc. debbono partecipare alla progettazione ed all'esecuzione delle azioni i cui effetti ricadranno sulle possibilità di sviluppo e di miglioramento della qualità di vita del territorio stesso.

3.2.2 Meccanismi di concertazione

La concertazione dovrà essere raccolta in un documento scritto (documento di formalizzazione) in cui viene riportato il grado di accordo cui si è giunti ed i protagonisti della concertazione.

Possono venire prodotti documenti relativi a diversi tipi di accordo fra gli enti che compongono il Piano:

- Un **accordo di concertazione**, con una descrizione particolareggiata degli obiettivi, delle strategie e delle azioni da intraprendere ed il ruolo di ciascuno degli agenti partecipanti.
- Una **lettera d'adesione** all'iniziativa di uno degli agenti di avviare il Piano, dimostrando così appoggio ma un minor grado d'impegno di quello del punto precedente.
- Una **dichiarazione d'intenti**, che rappresenta la disponibilità ad operare in comune ma senza che sia stata raggiunto il livello di maturità necessario per farlo.

I meccanismi di concertazione dovranno specificare, nella misura del possibile, gli strumenti di stimolo e di monitoraggio del processo di elaborazione del

Piano di cui esso si munisce (commissioni, gruppi di lavoro ecc..), ed anche gli agenti che promuovono e fanno parte di ogni singolo strumento.

D'altro canto possono essere utilizzate, per l'elaborazione e successiva gestione concertata del Piano, altre strutture di concertazione già presenti sul territorio, ove esistano Piani Strategici, Consigli Economici e Sociali o altro.

Occorre cercare di fare in modo che le eventuali diverse categorie di soci (politici e operatori della pubblica amministrazione, agenti sociali, persone provenienti dal settore associativo e membri della società civile in genere), siano presenti con la massima parità di condizioni possibile affinché il Piano sia rappresentativo ma senza perdere operatività.

3.3. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

Con questo processo viene operato il passaggio dalla diagnosi alla determinazione dell'obiettivo centrale del Piano, delle sue linee strategiche e delle azioni che lo configurano.

3.3.1 Identificazione dell'obiettivo generale e pianificazione delle linee strategiche.

Si tratta di definire l'obiettivo generale del Piano, che dovrà essere molto concreto e specifico per il territorio, ed adeguato ai problemi di occupazione rilevati nella zona.

Per determinare l'obiettivo generale di un Piano uno dei processi seguiti consiste nella formulazione di eventuali scenari futuri, cioè di situazioni auspicabili per il territorio e raggiungibili nel medio periodo. Occorre a tal fine mostrare il fattori che possono influire in modo positivo o negativo in un territorio e le strategie che andrebbero attivate per ognuna delle ipotesi di futuro proposte, e prendendo spunto da una di esse o dalla combinazione di varie costruire l'obiettivo generale del Piano.

Per individuare le **linee strategiche** sulle quali bisogna intervenire per raggiungere gli obiettivi del Piano, è necessario approfittare le opportunità esterne su cui può contare il territorio, ridurre le principali minacce, agire sugli elementi che indeboliscono le capacità del territorio ed esaltarne i punti forza.

I comuni debbono articolare la loro azione di promozione economica e di creazione di posti di lavoro nel quadro definito dalle direttive europee e statali, come è già stato detto in precedenza. Va d'altra parte tenuto presente che le predette direttive sono di tipo generico e che ogni territorio le deve adattare ai propri specifici bisogni e caratteristiche.

È consigliabile del resto che determinati assi trasversali di intervento siano presenti all'interno di tutte le attività di promozione economica e dell'impiego che vengano svolte sul territorio. Ad esempio:

- La divulgazione, promozione e diffusione delle tecnologie della Informazione nel territorio.
- Il miglioramento della qualità e del coordinamento dei servizi di promozione economica locali.
- L'introduzione della variabile occupazione nell'insieme delle politiche portate a termine dagli agenti socioeconomici locali.
- Il modello di sostenibilità ambientale delle politiche locali.

Dalle conclusioni del processo precedente deve essere avviata l'elaborazione degli obiettivi fondamentali all'interno di ogni singola linea (**obiettivi di linea**) che abbiano il massimo impatto sul territorio e che siano in grado di garantire lo sviluppo appropriato di ciascuna di esse. Gli obiettivi che risulteranno debbono essere selezionati dopo aver ponderato diversi criteri come ad esempio: impatto, fattibilità, compatibilità con altre linee ed urgenza.

3.3.2 Programma d'azione

Il Programma d'azione, frutto della pianificazione e della concertazione, dovrà prendere in considerazione e comprendere tutte le azioni con un approccio globale ed integratore. Dovrà altresì comprendere gli obiettivi, le misure di monitoraggio e le proposte di finanziamento delle suddette azioni.

È necessario uno sforzo che permetta di agire in modo sistematico perché le azioni vengano formulate nel quadro di una strategia globale. Non dovrà in nessun caso trattarsi di un elenco di singole azioni che corrano il rischio di entrare in concorrenza fra di sé.

3.3.2.1 Programma d'azione pluriennale

Il programma d'azione pluriennale è un elemento di pianificazione che raccoglie tutte le azioni di promozione economica e di stimolo alla creazione di impiego proposte dai diversi enti firmanti il Piano e previste nel medio periodo.

Il contenuto del programma pluriennale viene strutturato in ciascuna delle linee strategiche individuate. Raggruppa le azioni intorno agli obiettivi della linea e descrive azioni generiche adattate alla realtà del territorio. A tal fine viene delimitata la popolazione bersaglio della misura in questione, viene proposto un preventivo approssimato dei costi di ogni singolo intervento ed indicato l'ammontare del finanziamento con risorse proprie che si impegna ad assumere ciascuno dei soci del Piano allo scopo di portare a termine l'azione stessa, specificando di quale si tratta.

3.3.2.2 Programma d'azione annuo

Il programma d'azione pluriennale serve da base per l'elaborazione di un programma d'azione per l'anno in corso con le azioni che si ritengono più urgenti ed essenziali e la cui attivazione sia prevista per l'anno in corso.

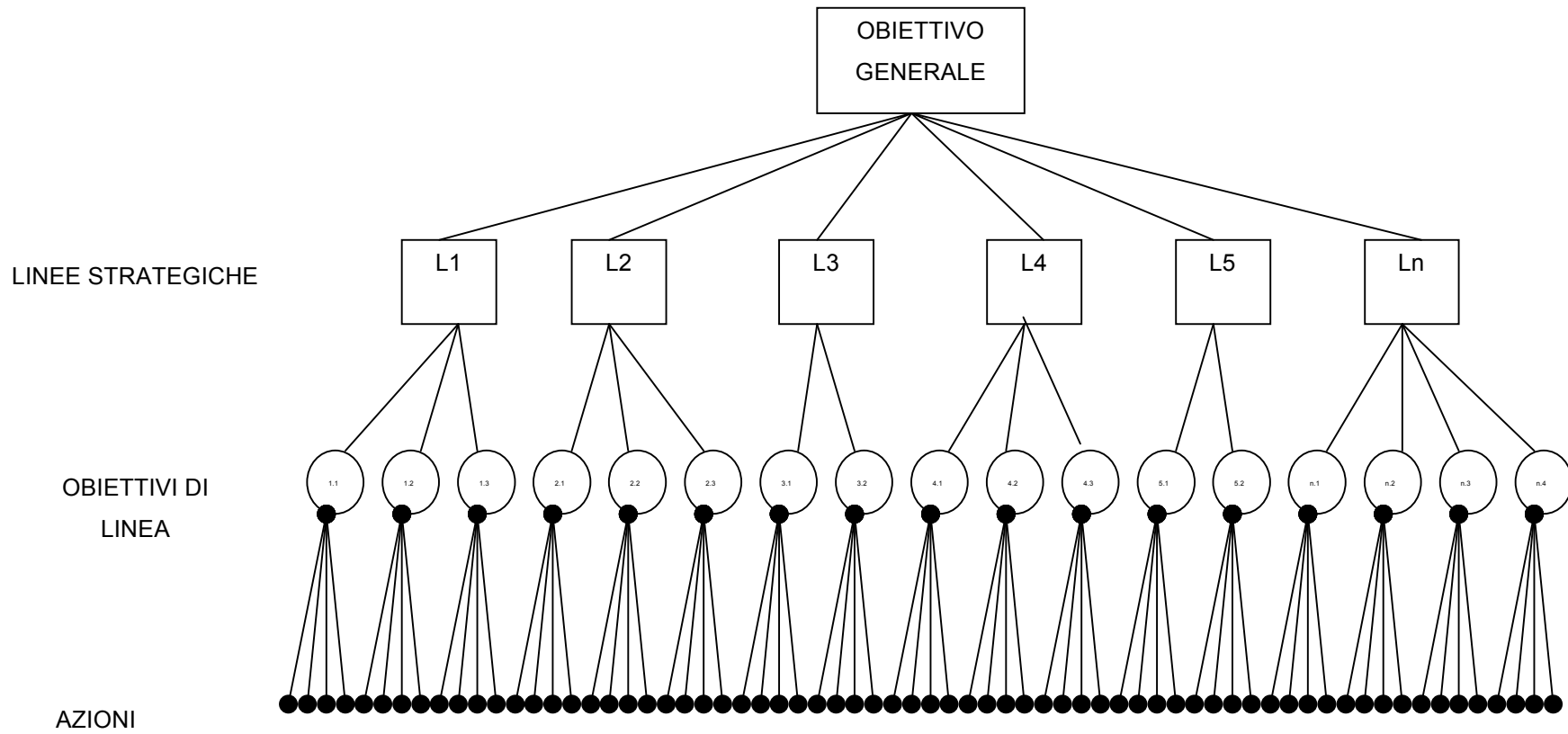
In questo caso, ognuna delle azioni proposte nel programma pluriennale annuale dovrà essere concretizzata fin nei minimi particolari per l'anno in questione e contenere almeno i seguenti elementi:

- Linea strategica associata.
- Obiettivo di linea associato.
- Nome che viene dato all'azione.
- Breve descrizione dell'azione.
- Ente/i che deve/debbono condurre a termine l'azione.
- Risultati attesi quantificabili (numero di corsi, di colloqui, di prodotti, percentuale di inserimento di disoccupati, aumento degli indici di creazione di aziende ecc.).
- Livello di priorità. Esso deve essere visto in rapporto ad altre azioni previste all'interno del medesimo obiettivo di linea. Quindi, se nel quadro di uno degli obiettivi di linea coesistono diverse azioni, esse dovranno essere ordinate a seconda del loro grado di priorità: alto, medio o basso.
- Budget.
- Percentuale di finanziamento proprio erogato dai partecipanti al Piano, assieme all'eventuale identificazione delle fonti di finanziamento esterne.
- Calendario previsto di esecuzione.

Insomma tutte le azioni che vengano progettate sia nel quadro del programma pluriennale sia in quello annuale dovranno rispondere a qualche obiettivo di linea delle diverse linee strategiche definite, secondo uno schema come quello che viene proposto qui di seguito.

È da sottolineare che si può modificare in qualsiasi momento ogni aspetto del programma d'azione descritto secondo i punti indicati sopra. In questo modo il programma d'azione annuale diventa uno strumento flessibile che si adatta nel corso dell'intero periodo.

SCHEMA DEL PROCESSO



3.4. MECCANISMI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

In questo capitolo viene definita la struttura di gestione del Piano. Essenzialmente si tratta di:

- Enumerare gli strumenti di gestione.
- La funzione che essi espletano.
- Chi sono i responsabili di ogni organo.
- La periodicità delle loro riunioni.

Si raccomanda che il Piano sia dotato di strutture a diversi livelli. Ad esempio:

- Un livello politico nel quale vengano stabiliti i grandi assi strategici.
- Un livello tecnico, responsabile dell'esecuzione.
- Un organo (Plenum) all'interno del quale è prevista un'ampia partecipazione per lo scambio di informazioni con l'insieme degli agenti del territorio (partecipanti o meno direttamente al Piano).
- Che esistano gruppi consultivi incaricati di proporre soluzioni pluridimensionali a problemi specifici che emergano via via.
- Un livello responsabile della diffusione interna ed esterna del Piano e dello sviluppo di meccanismi destinati a mantener vivo l'entusiasmo ed il coinvolgimento dei membri del Piano stesso.
- Gruppi formati da persone che abbiano un rapporto con ogni progetto che debba essere portato a termine.
- Un livello che coordini la comunicazione e lo scambio di informazioni fra i diversi livelli.

L'organo o gli organi responsabili della gestione del Piano debbono essere costituiti in modo tale da garantire la rappresentatività democratica dello stesso ma permettendo al tempo stesso una gestione efficace.

4. MECCANISMI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Nel Piano dovranno essere specificati i meccanismi di monitoraggio e di valutazione che permettano di analizzare:

- Il grado di raggiungimento degli obiettivi.
- La coerenza delle azioni con gli obiettivi e le strategie.
- L'impatto delle azioni e delle strategie sulla realtà specifica.

A questo proposito uno degli strumenti di raccolta delle informazioni più usati sono gli osservatori del mercato del lavoro ed istituzioni simili. Gli osservatori hanno il compito di raccogliere sistematicamente i diversi indicatori socioeconomici e relativi al mercato del lavoro del comune e in un secondo momento di rendere disponibili tali informazioni.

Il carattere locale dei Piani d'azione Locali fa che sovente la valutazione delle azioni non possa essere eseguita mediante un approccio statistico, dato che è necessario analizzare e misurare risultati quali cambiamenti culturali, educativi o miglioramenti della qualità. Esistono inoltre poche valutazioni di questo tipo che non richiedano l'introduzione di ipotesi normative. Comunque una raccolta sistematica di indicatori quantitativi e qualitativi e il loro successivo monitoraggio e valutazione da parte dei membri del Piano permettono di ridurre questo tipo di inconvenienti.

Per tutto questo un sistema di valutazione deve comprendere:

- **Indicatori**

- Indicatori di realizzazione: offrono informazioni relative alle azioni concrete (ad esempio: numero di utenti che hanno fruito del servizio, numero di attività svolte ecc..)
- Indicatori di risultati: forniscono informazioni circa i cambiamenti intervenuti nel settore o gruppo bersaglio dell'azione (ad esempio: imprese create, persone inserite ecc..)
- Indicatori di impatto: si riferiscono alle conseguenze indirette o di lungo periodo del programma (ad esempio: cambiamenti nell'attività economica, nel livello degli studi, nell'indice di occupazione ecc..)

- **Sistemi di raccolta di informazioni**

Per ogni singola azione si dovrà indicare come verranno raccolte le informazioni: attraverso questionari, sondaggi, colloqui ecc..

- **Sistemi di coordinamento**

Bisogna permettere a tutti i partecipanti di fare un monitoraggio degli indicatori e di rivedere gli assi di intervento. Il Piano dovrà quindi specificare la composizione e

la periodicità delle riunioni, delle commissioni tecniche o settoriali che permettano il monitoraggio di ogni asse d'azione.

Uno dei compiti fondamentali del Piano consiste nell'analizzare le ricadute economiche dei cambiamenti strutturali e tecnologici e nel fare la valutazione e il monitoraggio del funzionamento e dei risultati di questa nuova struttura. In tal senso ed allo scopo di dare flessibilità al Piano occorre predisporre meccanismi che consentano di imparare dagli errori o dai fallimenti delle azioni che vengono realizzate e di mettere in grado di reagire di fronte a cambiamenti nelle condizioni esterne che influiscano sull'occupazione del territorio.

5. FINANZIAMENTO

Il Piano deve permettere il coordinamento efficace di tutte le risorse disponibili, creando circoli virtuosi ed evitando la concorrenza per le risorse, in modo da ottimizzarne l'applicazione. A questo riguardo si raccomanda di non dotare di budget solo azioni concrete ma cercare di integrare le stesse in progetti di più vasta portata che potrebbero ricevere finanziamenti da determinati organismi (come alcuni programmi europei).

Per il finanziamento delle azioni dovranno essere combinate fonti di finanziamento locali (pubbliche e private), nazionali ed europee. Una delle esperienze apprese è che dal settore privato ci si può attendere non solo la mobilitazione di risorse monetarie dirette ma anche interessanti contributi sotto forma di studi, personale e infrastrutture.