



# Servizi di valutazione indipendente Asse 1 – Agenda digitale metropolitana

## Report Intermedio

Versione 1.0 del 26.01.2023

Il rapporto Intermedio è stato realizzato da Deloitte Consulting S.r.l.S.B. in qualità di Valutatore Indipendente.

**Deloitte.**

## Indice

Premessa.....	8
1. La strategia dell'Asse 1.....	9
1.1 Le principali scelte di policy intervenute nel periodo 2014-2020 nel quadro del PON Metro .....	9
1.2 I principali mutamenti sul piano istituzionale e giuridico.....	10
2. La domanda valutativa, gli strumenti di rilevazione diretta e prime evidenze della valutazione.....	15
2.1 Gli strumenti di rilevazione previsti dal I round di valutazione .....	16
2.2 L'approccio metodologico al Report Intermedio.....	19
3. Gli esiti delle indagini di campo .....	23
3.1 La survey rivolta ai comuni .....	23
3.1.1 Focus 1: Risultati e, ove possibile, impatti conseguiti da ciascuna città grazie al finanziamento stanziato dal PON .....	28
3.1.2 Focus 2: Analisi dei modelli di governance.....	44
3.2 Le interviste agli Organismi Intermedi.....	51
3.2.1 Il contesto organizzativo dei Comuni capoluogo e la percezione del contributo del PON Metro nell'implementazione della Strategia Digitale .....	52
3.2.2 Elementi sulla governance dei servizi e l'adesione a logiche di sviluppo in co-design e il riuso di soluzioni.....	60
3.2.3 La percezione degli OI sugli esiti degli interventi .....	74
4. Le prime evidenze .....	82
Focus 1: Risultati e ove possibile impatti conseguiti da ciascuna città grazie al finanziamento stanziato dal PON .....	82
Focus 2: Analisi dei modelli di Governance .....	87
5. Allegati .....	90
5.1 Survey ai comuni.....	90
5.2 Survey ai RUP .....	108
5.3 Questionari agli OI .....	122

## Indice tabelle

Tabella 1 - Piano di rilevazione: domande e referenti del Focus 1.....	20
Tabella 2 - Piano di rilevazione: domande e referenti del Focus 2.....	21
Tabella 3 - Comuni delle 14 Città metropolitane che hanno individuato il Responsabile per la Transizione Digitale e modalità di individuazione. V.a. per tipologia di comune e v.% sul totale .....	26
Tabella 4 - Comuni delle 14 città metropolitane che hanno individuato il Data Protection Officer e modalità di individuazione. V.a. per tipologia di comune e v.% sul totale.....	27
Tabella 5 - Livello di implementazione della Strategia per la Crescita Digitale presso i comuni delle 14 aree metropolitane., v.a. per città metropolitana.....	29
Tabella 6 - Comuni delle aree metropolitane accreditati sul Registro SPID come fornitore di servizi. V.a. (QB07) .....	32
Tabella 7 - - Comuni delle aree metropolitane che hanno adottato Pago PA, contributo del PON Metro alla sua adozione e dettaglio della tipologia di comune, v.a .....	33
Tabella 8 - Ruolo dei Comuni delle aree metropolitane rispetto a PAGOPA. V.a. (QB10) .....	33
Tabella 9 - Comuni delle aree metropolitane che hanno adottato l'APPIO grazie al PON Metro. V.a. (QB11_12) .....	34
Tabella 10 - Tipologie e numero di risorse impiegate dai comuni per l'implementazione dei servizi previsti dalla Strategia per la Crescita Digitale? V.a. per tipologia e numero di risorse utilizzate .....	40
Tabella 11 - Tipologie e numero di risorse impiegate dai Comuni per l'implementazione dei servizi previsti dalla Strategia per la Crescita Digitale. V.a. per numero di risorse e tipologia di Comune.....	41
Tabella 12 - Tipologie di attori coinvolti nelle fasi di progettazione e co-design e numero di progetti di collaborazione interessati. V.a.....	47
Tabella 13 - Fonti di finanziamento aggiuntive ad integrazione dei Fondi PON Metro. V.a. ...	48

## Indice figure

Figura 1 - Ambiti di azione dell'Asse 1 .....	9
Figura 2 - Distribuzione finanziaria Asse 1 per categoria di Regioni.....	9
Figura 3 - Framework strategico - operativo .....	10
Figura 4 – Strategia per la crescita digitale: principali driver .....	13
Figura 5 – Timeline delle attività valutative.....	17
Figura 6 - Tasso di copertura dei comuni rispondenti per Città Metropolitana.....	24

Figura 7 - Rispondenti al questionario comuni delle 14 città metropolitane per ruolo e area geografica.....	25
Figura 8 - L'individuazione del RTD presso i Comuni rispondenti per area geografica di riferimento, valori percentuali.....	26
Figura 9 - Comuni delle 14 città metropolitane che hanno individuato il Data Protection Officer e modalità di individuazione. Valori Percentuali per area geografica del comune rispondente .....	27
Figura 10 - Livello di implementazione della Strategia per la Crescita Digitale presso i comuni delle 14 aree metropolitane. V.a. sul totale dei comuni rispondenti (137).....	28
Figura 11 - Livello di implementazione della Strategia per la Crescita Digitale presso i comuni delle 14 aree metropolitane. V.% sul totale di area geografica .....	29
Figura 12 - Azioni infrastrutturali trasversali previste della Strategia Digitale del Paese intraprese dai Comuni delle città metropolitane. V.a. per singola azione e livello di completamento dichiarato .....	31
Figura 13 - Azioni infrastrutturali trasversali previste della Strategia Digitale del Paese intraprese dai Comuni capoluogo delle città metropolitane. V.a. per singola azione e livello di completamento .....	31
Figura 14 - Servizi digitali previsti della Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020 implementati dai Comuni delle aree metropolitane e livello di completamento. v.a.....	34
Figura 15 - Servizi digitali previsti della Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020 implementati dai Comuni capoluogo delle aree metropolitane e livello di completamento. V.a. ....	36
Figura 16 - Servizi digitali previsti della Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020 e livello di completamento, implementati dai Comuni delle aree metropolitane anche indirettamente favoriti dagli interventi a valere sul PON Metro. V.a.....	36
Figura 17 - Programmi di accelerazione previsti dalla Strategia Digitale del Paese implementati dai comuni capoluogo delle città metropolitane e livello di completamento. V.a.....	37
Figura 18 - Programmi di accelerazione previsti dalla Strategia Digitale del Paese implementati dai comuni capoluogo delle città metropolitane e livello di completamento. V.a.....	38
Figura 19 - Programmi di accelerazione previsti dalla Strategia Digitale del Paese implementati, anche indirettamente, dai comuni delle città metropolitane e livello di completamento. V.a. ....	38
Figura 20 - Ambiti di intervento che sono stati supportati dalle iniziative del PON Metro presso i Comuni capoluogo? .....	42
Figura 21 - Dimensioni sulle quali gli interventi del PON Metro hanno avuto maggiore impatto (diretto o indiretto). V.a.....	43

Figura 22 - Servizi che attraverso l'implementazione degli interventi PON hanno favorito l'alleggerimento dei carichi burocratici e degli oneri legati alla macchina amministrativa. V.a..	43
Figura 23 - Il PON Metro ha contribuito alla gestione associata tra Amministrazioni dei seguenti servizi digitali?	44
Figura 24 Ambiti di azione interessati dal PON Metro, per i quali il comune ha preso parte ad iniziative partecipati con altri comuni. V.a..	46
Figura 25 - Ambiti di azione interessati dal PON Metro, per i quali il comune ha partecipato alla fase di progettazione e co-design. V.a..	46
Figura 26 - Occasioni in cui il comune ha adottata almeno una soluzione da parte di un'altra amministrazione, per ambiti di azione interessati dal PON Metro. V.a..	47
Figura 27 - Occasioni in cui il comune ha integrato per almeno un intervento i fondi del PON Metro con altre fonti di finanziamento. V.a. per ambiti di azione.	48
Figura 28 - Comuni che hanno dichiarato di aver avuto alti o elevati benefici per tipologia di beneficio e servizio abilitante realizzati con il PON Metro. V.a.	50
Figura 29 - Capacità dei servizi implementati dal PON Metro di rendere concreto il concetto di sportello unico in cui l'utente riesce a interfacciarsi con la PA attraverso un unico canale. V.%.	50
Figura 30 - Progetti del PON Metro che hanno favorito l'implementazione di domini di interoperabilità. V.%.	51

## Elenco dei principali Acronimi

AdG: Autorità di Gestione  
BA: Comune di Bari  
BO: Comune di Bologna  
CA: Comune di Cagliari  
CAD: Codice dell'Amministrazione Digitale  
CT: Comune di Catania  
DPO: *Data Protection Officer*  
EIF: *European Interoperability Framework*  
FI: Comune di Firenze  
GE: Comune di Genova  
ME: Comune di Messina  
MI: Comune di Milano  
NA: Comune di Napoli  
OI: Organismi Intermedi  
PA: Comune di Palermo

PO: Programma Operativo  
PON: Programma Operativo Nazionale  
POR: Programma Operativo Regionale  
RC: Comune di Reggio Calabria  
RO: Comune di Roma  
RTD: Responsabile per la transizione al digitale  
TO: Comune di Torino  
VE: Comune di Venezia

## Premessa

Il presente **Report** mira a restituire le **risultanze intermedie** del primo *round* di rilevazioni di cui ai “Servizi di valutazione indipendente Asse 1 – Agenda digitale metropolitana” (CIG: 8794175EC6; CUP: E81H17000000007) aggiudicati a Deloitte Consulting con determina n. 254/2021, che assume pertanto il ruolo di Valutatore Indipendente il cui mandato e approccio metodologico è rappresentato nell’ambito dell’Inception Report, approvato il 1 agosto 2022 dall’Amministrazione Committente, ovvero l’Autorità di Gestione (AdG) del Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane 2014-2020 (CCI 2014IT16M2OP004) (di seguito anche PON Metro, PON o Programma).

Il Valutatore Indipendente è, dunque, chiamato a rivolgere la ricerca valutativa verso i risultati e gli impatti dell’Asse 1 Agenda digitale metropolitana del PON Metro sul raggiungimento dei livelli di digitalizzazione dei servizi delle città, tali da determinare l’effettiva riduzione della distanza tra PA e cittadini nell’accesso agli stessi. Ulteriore ambito d’indagine riguarda l’individuazione dei modelli che, sul piano della *governance* e sul piano tecnico, hanno funzionato promuovendo l’interoperabilità e la creazione di ecosistemi efficaci.

Al riguardo, giova tuttavia rilevare come le attività pianificate abbiano, invero, registrato dei considerevoli, imprevisi ed imprevedibili, rallentamenti in ragione dell’avvio posticipato delle indagini *field*, anche in considerazione dei recenti e numerosi cambi intervenuti nelle strutture organizzative degli Organismi Intermedi e dello straordinario impegno cui sono sottoposte le Amministrazioni locali alle prese anche con l’implementazione degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Tali circostanze hanno evidentemente condizionato il tempestivo completamento delle indagini, imponendo di rivedere il piano delle attività<sup>1</sup>. Pertanto, il presente **Report Intermedio**, come meglio dettagliato nei paragrafi seguenti, intende presentare gli esiti delle risultanze delle interviste agli Organismi Intermedi e della *survey* ai comuni, fornendo alcune prime evidenze rispetto alle domande di valutazione previste per i due *focus* d’indagine in direzione, rispettivamente, dei risultati e, ove possibile, degli impatti conseguiti grazie al finanziamento stanziato dal PON (*Focus 1*) e dell’analisi dei modelli di *governance* adottati (*Focus 2*).

---

<sup>1</sup> Richiesta pec del Valutatore Indipendente del 20.01.2023 e successiva approvazione dell’Agenzia per la Coesione Territoriale con nota prot. n. 1714 del 23.01.2023.



## 1. La strategia dell'Asse 1

### 1.1 Le principali scelte di policy intervenute nel periodo 2014-2020 nel quadro del PON Metro



Figura 1 - Ambiti di azione dell'Asse 1

Il PON Metro con l'Asse 1 – Agenda digitale metropolitana finanzia interventi volti a promuovere il miglioramento dell'efficienza della Pubblica Amministrazione (PA) nelle 14 Città metropolitane, attraverso l'utilizzo delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione. Il contributo che il PON intende fornire si indirizza verso l'erogazione di servizi evoluti e direttamente fruibili a beneficio di *city users* e operatori economici. Nello specifico, le iniziative a valere sul PON sono

volte a supportare i Comuni capoluogo nella realizzazione e messa in esercizio di sistemi tecnologici e gestionali capaci di rendere disponibili servizi pienamente interattivi nei **7 ambiti di azione** indicati in figura<sup>2</sup>.

Ai suddetti ambiti d'azione con la riprogrammazione formalizzata con Decisione C (2015) 4998

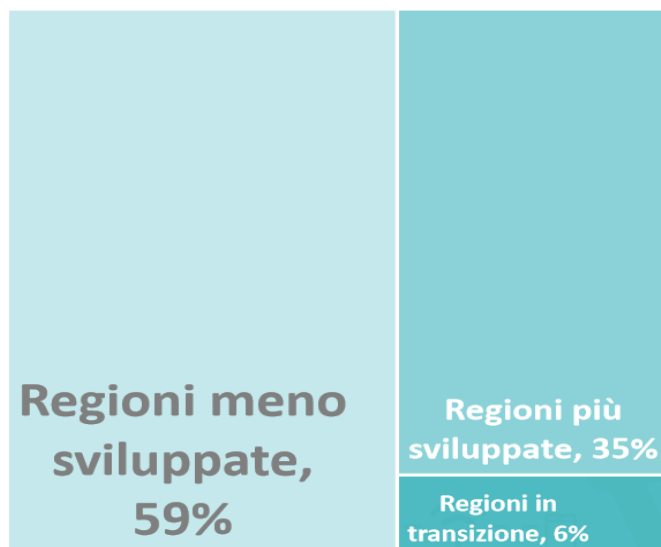


Figura 2 - Distribuzione finanziaria Asse 1 per categoria di Regioni

del 14 luglio 2022, in risposta all'attuale crisi pandemica COVID 19, si aggiungono **misure finalizzate ad assicurare ai cittadini l'accesso ai servizi comunali anche da remoto, nonché a sostenere il dispiegamento di nuove soluzioni digitali per il contenimento dell'emergenza**. Dunque, azioni volte a favorire lo *smart working* e iniziative e interventi per l'acquisto, lo sviluppo e il dispiegamento di tecnologie e strumenti che, nel rispetto della normativa vigente e in coordinamento con le Amministrazioni centrali preposte,

<sup>2</sup>PON Metro vers.9, par. 2.A.6.1, pag. 48

consentano e/o facilitino il monitoraggio, la prevenzione e il controllo della diffusione del virus.

Pertanto, considerata la tipologia di servizi sostenuti dal PON sono individuati, quali tipologie di beneficiari, le Amministrazioni comunali, le aziende pubbliche che gestiscono i servizi municipali (rifiuti, trasporti etc.) e le società *in-house* che forniscono servizi ICT, mentre il *target* d'utenza è la cittadinanza.

L'Asse 1 del Programma dispone di risorse complessivamente pari a euro 169.019.339, di cui 114.222.187 provenienti dal FESR e 54.797.152 euro quale contributo pubblico nazionale<sup>3</sup>.

Le risorse allocate a valere sull'Obiettivo Tematico 2 contribuiscono direttamente ai *target* dell'Agenda Digitale europea e rappresentano circa l'8,5% delle risorse complessive del Programma (con una differente intensità finanziaria in base alle tre categorie di Regioni: meno sviluppate, in transizione, più sviluppate).

### 1.2 I principali mutamenti sul piano istituzionale e giuridico

In Italia, la Strategia del PON Metro – Asse 1 (Cfr. par. 1.1) s'inserisce nell'ambito di un complesso percorso orientato alla definizione di un *framework* strategico-operativo (Cfr. Fig. 3) nel quale le Amministrazioni possano muoversi con un certo grado di libertà, anche assecondando un'innovazione tecnologica che la norma avrebbe comunque faticato a rincorrere.



Figura 3 - Framework strategico - operativo

<sup>3</sup> Elaborazione PON Metro vers.9, par. 3.2, Tabella 18a: Piano di finanziamento, pag. 192.

Al riguardo, sotto il profilo giuridico, il primo e fondamentale elemento, per peculiarità e rilievo strategico, è sicuramente costituito dall’emanazione, con D.lgs. 7 marzo 2005, n. 82, del già citato *Codice dell’Amministrazione Digitale* (CAD). Il Codice interviene infatti in una fase significativa ed, al contempo cruciale, dell’evoluzione normativa del settore, così come del processo d’informatizzazione pubblica, e può essere considerato anche quale figlio dell’introduzione di adeguate forme di analisi preventive e/o di valutazioni successive d’impatto della regolamentazione (AIR e VIR), secondo quanto previsto anche dalla Legge di semplificazione per il 2005<sup>4</sup>.

Il fenomeno normativo aveva raggiunto in questa materia un’estensione ed una complessità difficilmente gestibili, col reiterarsi di tendenze e controtendenze di riforma istituzionale e amministrativa, col rafforzarsi del processo d’integrazione europea<sup>5</sup>.

Concettualmente, il Codice costituisce elemento chiave in quanto portatore di elementi innovativi nella regolamentazione: da una parte, sul fronte degli assetti istituzionali, un’**idea unitaria della Pubblica Amministrazione**, senza distinzione tra centrale e locale, e, dall’altra, sul fronte strategico e di indirizzo, l’immagine dell’informatizzazione pubblica come condivisione di obiettivi e di strumenti operativi, la **cooperazione applicativa**, il **libero accesso all’informazione** della Pubblica Amministrazione, unitariamente considerata.

Il Codice, soprattutto se considerato nell’insieme dei suoi successivi aggiornamenti/integrazioni (prima con il decreto legislativo 22 agosto 2016 n. 179 e poi con il decreto legislativo 13 dicembre 2017 n. 217), è il nodo fondante, almeno nella normativa italiana, di tutti gli elementi considerati quale “*chiave*” per ciò che oggi conosciamo come *eGovernment*<sup>6</sup>:

- Il **riconoscimento digitale del cittadino e delle imprese** (firma digitale, carta d’identità elettronica, carta nazionale dei servizi);

---

<sup>4</sup> Cfr. art. 14 legge 28 novembre 2005, n. 246 “*Semplificazione e riassetto normativo per l’anno 2005*”.

<sup>5</sup> La previsione di un riassetto che garantisse più efficacemente i nuovi soggetti, beni e servizi della società dell’informazione ed al contempo stimolasse lo sviluppo del settore aveva già trovato espressione nell’art. 7 del disegno di legge di semplificazione per il 2001 (AS 776 “*Interventi urgenti in materia di qualità della regolazione, riassetto normativo e codificazione*”) e fu poi recepita nelle “*Linee guida del Governo per lo sviluppo della Società dell’Informazione nella legislatura*” del giugno 2002.

<sup>6</sup> L’e-government, la cui origine è da ricercare principalmente negli studi sull’organizzazione e i processi aziendali, rappresenta l’applicazione delle tecnologie alle transazioni fra cittadini e pubblica amministrazione allo scopo di renderle più rapide ed efficienti ma è anche concetto “figlio” della e-Democracy, di cui si era iniziato a parlare dagli anni Ottanta negli Stati Uniti, per indicare le tecnologie che favoriscono la nascita di istituti di partecipazione dei cittadini, l’espansione e reinvenzione della sfera pubblica, uno spazio partecipativo che si nutre di sinergie tra pubblico e privato.

- Le **tecnologie di front office dotate di molteplici canali di accesso** (siti internet e portali, *call centre*, sportello unico, tecnologia *mobile* e così via);
- Le tecnologie di *back office* costituite principalmente da **banche dati e servizi sempre più integrate** (interoperabilità e cooperazione tra le Amministrazioni);
- Le tecnologie infrastrutturali che permettono il **trasporto in sicurezza dei dati** (sistema pubblico di connettività).

A 5 anni dall'emanazione del Codice, nel 2010 la Commissione elabora "**La Strategia per l'Europa 2020**", documento programmatico volto a rilanciare l'economia europea, colpita dalla grave recessione del 2008, attraverso sette iniziative cardine, una delle quali denominata **Agenda digitale europea**; quest'ultima individuava nella digitalizzazione dei servizi una leva per rilanciare l'economia e la produttività, da promuovere investendo nelle competenze e nelle infrastrutture digitali, e creando **regole giuridiche condivise ed uniformi** capaci di incentivare l'innovazione e l'integrazione dei mercati.

La strategia europea considera strutture chiave di implementazione del mercato digitale le **piattaforme abilitanti uniche** per i servizi pubblici e l'*e-commerce*, e le **reti informatiche interconnesse e interoperabili**, da realizzare mediante allineamento dei "*framework nazionali di interoperabilità all'European Interoperability Framework (EIF)*"<sup>7</sup>.

Nel 2013/2014, l'Unione specifica nuovi obiettivi per la digitalizzazione, tra i quali si evidenziano, per il particolare rilievo che hanno avuto anche nell'**Agenda digitale italiana**, l'accelerazione dell'adozione di strutture di **cloud computing** e la relativa **dismissione dei datacenter meno performanti**.

Nella **Strategia per la crescita digitale 2014-2020**, redatta a valle di un processo di consultazione partecipato sia *online* sia *offline*, svoltosi dal 20 novembre 2014 al 20 dicembre 2014, emergono le principali criticità nell'attuazione di quanto il CAD già aveva definito: "*le policy dell'innovazione italiana hanno tradizionalmente pensato più a digitalizzare processi esistenti, invece di utilizzare il digitale come leva di trasformazione economica e sociale*" con la conseguente necessità di integrare in modo sussidiario quanto realizzato o in fase di realizzazione - dalla strategia per la *smart specialization* per la ricerca, l'innovazione e la competitività del sistema produttivo al *Patto per la Salute* e le relative iniziative di *e-Health* del Ministero della Salute; dal piano della Giustizia Digitale in ambito civile e penale al programma di riforma "*La Buona Scuola*" del MIUR.

---

<sup>7</sup> Secondo l'*European Interoperability Framework (EIF)*, "*l'interoperabilità rappresenta l'abilità che i diversi stakeholder hanno di interagire, in maniera seamless e con garanzie di qualità ed efficacia, per il raggiungimento di obiettivi comuni e concordati reciprocamente, condividendo informazione e conoscenza attraverso i loro processi di business e lo scambio di dati tra i diversi sistemi IT*".

In questo contesto vanno, infatti, collocati la strategia per la digitalizzazione delle imprese all'interno del **PON competitività**, le iniziative previste nel **PON Governance – capacità istituzionale** e le azioni relative al **PON Metro** per le *Smart Cities and Communities*.



Figura 4 – Strategia per la crescita digitale: principali driver

La strategia si focalizza infatti su:

- Il **coordinamento di tutti gli interventi di trasformazione digitale** e l'avvio di un percorso di **centralizzazione della programmazione e della spesa** pubblica in materia;
- Il principio di **Digital First**, attraverso lo *switch-off* della tipologia tradizionale di fruizione dei servizi al cittadino;
- La diffusione di cultura digitale e lo **sviluppo di competenze digitali** per imprese e cittadini;
  - La modernizzazione della Pubblica Amministrazione, *“superando la logica delle regole tecniche e delle linee guida e puntando alla centralità dell’esperienza e del bisogno dell’utenza”*;
- Un approccio architettonico basato su **logiche aperte e standard**, che garantiscano accessibilità e massima interoperabilità di dati e servizi;
- Soluzioni volte a stimolare la riduzione dei costi e migliorare la qualità dei servizi, contemplando meccanismi di remunerazione anche capaci di stimolare i fornitori a perseguire forme sempre più innovative di erogazione/fruizione dei servizi.

Nel 2015 la Commissione europea ha inoltre rilanciato il progetto, delineando una **Strategia per il mercato unico digitale** ed il **Piano di azione per l’e-government 2016-2020**, che ha visto nel Regolamento (UE) n. 910 del 2014 un primo strumento operativo per la definizione di norme univoche in materia di identificazione elettronica degli utenti nel mercato interno (*“eIDAS”*<sup>8</sup>).

Senza voler entrare nel dettaglio contenutistico delle successive versioni del *Piano Triennale nazionale*, si intende infine sottolineare come tale strumento, al di là del maggiore o minore

<sup>8</sup> Poi recepito dall'Italia con D.P.C.M. n. 285 del 9/12/2014 ed operativamente posto in essere con la procedura di notifica all'Unione europea del Sistema pubblico di identità digitale (SPID), completata nel 2018.



impatto dell'una o dell'altra iniziativa<sup>9</sup> sia riuscito, nel tempo, a consolidare una forte posizione di “punto di riferimento”, ben assolvendo al ruolo che nel tempo gli è stato attribuito.

In questo scenario di riferimento ed in continuità con il ruolo di spinta promosso dall'Unione europea, oggi, si inseriscono la strategia e le risorse mobilitate nell'ambito dell'Obiettivo strategico di policy 1 “*Un'Europa più competitiva e intelligente attraverso la promozione di una trasformazione economica innovativa e intelligente e della connettività regionale alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) – obiettivo specifico 1.11 Digitalizzazione*” dell'**Accordo di Partenariato 2021-27** con azioni finalizzate ad implementare la competitività del paese, anche attraverso la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, nonché le misure previste dalla **Missione 1 Componente 1 “Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA” del PNRR** che, con **11,15 miliardi di euro stanziati**, agisce sugli aspetti capillari dell'infrastruttura digitale al fine di rafforzare le competenze digitali del capitale umano della PA, facilitare la semplificazione del processo amministrativo (spingendo la migrazione al *cloud*, accelerando l'interoperabilità tra gli enti pubblici, snellendo le procedure secondo il principio “*once only*”, rafforzando le difese di *cybersecurity*) con 3 linee di intervento: digitalizzazione della PA; innovazione della PA, innovazione organizzativa del sistema giudiziario.

Il quadro appena descritto chiarisce come, nel valutare l'impatto delle iniziative finalizzate a supportare la transizione digitale occorre pertanto avere ben presenti fattori quali, ad esempio:

- I **tempi**, in quanto le tecnologie e le esigenze degli utenti ad esse connesse evolvono ad una velocità assai superiore non solo a quella che le norme sono in grado di sostenere, ma ancor più a quelle che le Amministrazioni sono in grado di sostenere nel dare attuazione alla norma;
- Gli **strumenti di supporto**, necessariamente disegnati sulla base di strategie pluriennali, possono a loro volta, nell'ampio arco temporale di attuazione, essere talora “entrati in concorrenza” con i cambiamenti anche radicali intervenuti per rispondere a strategie e norme nel frattempo mutate;
- La diffusa carenza di **competenze** adeguate nel personale delle Amministrazioni, rilevante soprattutto nelle fasi di progettazione degli interventi;

---

<sup>9</sup> Anche se risulta utile evidenziare come quelle di maggiore successo continuo comunque ad essere quelle normate in maniera fortemente prescrittiva e di dettaglio (**fatturazione elettronica, PagoPA, Sistema Pubblico di Identità Digitale, Anagrafe Nazionale Popolazione Residente**), a manifestazione della buona salute della “cultura dell'adempimento”.

- Il permanere di una certa “**cultura dell’adempimento**” e la conseguente, anche eventualmente giustificabile, priorità assegnata dalle Amministrazioni agli elementi prescrittivi, che può determinare, soprattutto nei contesti meno avanzati (o in assenza di competenze anche quantitativamente sufficienti), il disinteresse (o l’impossibilità a fruire pienamente) nei confronti di opportunità anche di assoluta rilevanza.

## 2. La domanda valutativa, gli strumenti di rilevazione diretta e prime evidenze della valutazione

Il servizio di valutazione è orientato a raccogliere evidenze con riferimento a due specifiche *unità di analisi o focus* di indagine<sup>10</sup>:

- Il **primo focus** si concentra sui risultati conseguiti da ciascuna città conseguentemente alla realizzazione dei servizi afferenti al PON;
- Il **secondo focus** pone maggiore attenzione alle strategie adottate dalle diverse città ed è finalizzato a individuare i modelli di *governance* per la gestione dei servizi ICT e gli elementi tecnologici che si sono rivelati particolarmente efficaci.

Le domande di valutazione sono state formulate e condivise con l'ACT nel corso della prima fase del servizio che si è conclusa con la predisposizione dell'*Inception Report*; le stesse sono state riferite ad ambiti e fabbisogni conoscitivi espressi nel Capitolato di gara e declinate anche in considerazione delle indicazioni emerse dal confronto con l'Agenzia per la Coesione Territoriale.

Al fine di tracciare puntualmente le linee della ricerca, si è preferito articolare le domande di valutazione su due livelli: il primo livello di formulazione contribuisce a racchiudere il senso “generale” dell’analisi e perimetra il campo di indagine, mentre il secondo livello mira a declinare la domanda generale circoscrivendo gli oggetti di ricerca. Per ciascuna domanda di valutazione sono stati indicati i relativi metodi e tecniche di rilevazione, dati e analisi per restituire gli esiti valutativi.

Pertanto, il presente Report Intermedio, in linea con l'approccio e i metodi illustrati nell'*Inception Report*, fornisce alcune importanti indicazioni per l'elaborazione degli esiti valutativi finali, sia per le domande afferenti al *focus 1* che per quelle del *focus 2*.

Poiché gli elementi restituiti dalle attività di indagine non sono stati ancora messi a sistema con i dati quantitativi da fonti statistiche e con gli esiti delle altre rilevazioni dirette, che si prevede di raccogliere e completare nella seconda fase del Servizio - quella che porterà alla predisposizione del Report Finale - il livello di restituzione in relazione alla domanda di questi primi elementi valutativi è chiaramente parziale e si è preferito riferirlo al primo livello di

---

<sup>10</sup> Rif. Capitolato pagine 8 e 9.

formulazione domanda, il livello generale. Chiaramente la risposta alle domande valutative a valere su ciascuno dei due *focus* sarà restituita in modo completo nel Report Finale e si comporrà degli esiti della ricerca, così come vengono indirizzati dalla declinazione formulata per ciascuna delle domande poste a livello generale.

Con riferimento alle indagini dirette, illustrate nel presente Rapporto, si evidenzia quanto segue:

- La **survey indirizzata ai comuni** si è posta l'obiettivo di acquisire informazioni sulle caratteristiche di soluzioni e modelli di *governance*, oltre che registrare, a livello territoriale, gli esiti finora conseguiti dagli interventi del PON; la restituzione dei risultati della *survey* è stata articolata specificando quanto emerso da parte dei Comuni capoluogo, cui è riconosciuto il ruolo di Autorità Urbana e si pongono quali interlocutori privilegiati quanto a dimensioni e capacitazione nelle dinamiche di trasformazione digitale, rispetto quanto restituito dagli altri comuni (i cosiddetti comuni di cintura);
- Attraverso l'**approfondimento con i referenti degli Organismi Intermedi (OI)**, che sono stati intervistati in video conferenza nel corso della prima settimana del mese di novembre 2022, sono state acquisite informazioni qualitative relative alla percezione su diversi temi, quali: *i*) quelli legati al contesto organizzativo interno alle Amministrazioni chiamate, in taluni casi, ad affrontare cambiamenti organizzativi significativi per l'implementazione e la gestione dei servizi orientati agli obiettivi della trasformazione digitale, *ii*) quelli su caratteristiche degli interventi e *governance* delle soluzioni, indagando sulle logiche di *co-design* dei servizi e sulle scelte operate anche in chiave di riuso nonché sulla possibile attivazione di una rete di pratiche e di scambio e confronto tra le Città, *iii*) sulla percezione dei risultati conseguiti e degli effetti che si prevede possano diffondersi in ciascun contesto metropolitano una volta che tutti gli interventi previsti dalla strategia saranno completati.

### **2.1 Gli strumenti di rilevazione previsti dal I round di valutazione**

Come illustrato nell'Inception Report, con il primo *round* di valutazione sono state svolte le attività di indagine *field* allo scopo di approfondire e/o acquisire informazioni a valere sulle domande di valutazione di entrambi i *focus* (sia con riferimento ai risultati degli interventi del PON che alla gestione dei modelli per la gestione dei servizi ICT) (Cfr. Fig. 5).



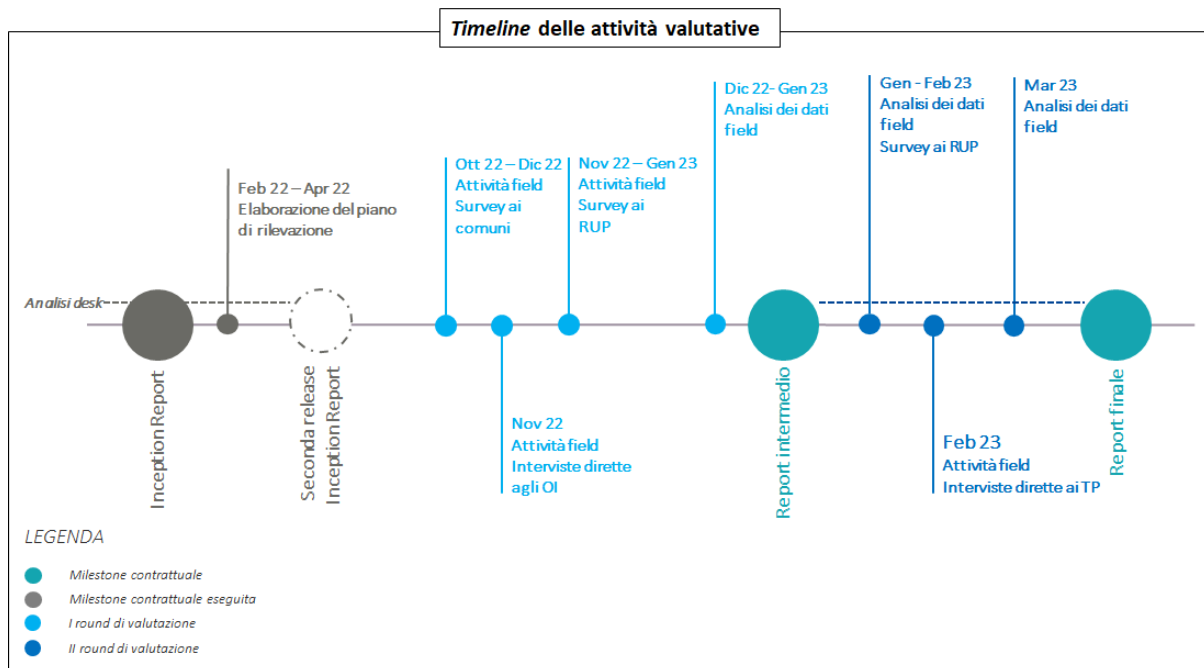


Figura 5 – Timeline delle attività valutative

In particolare, ci si è avvalsi di due tipi di strumenti di rilevazione, ciascuno calibrato sui *target* di indagine:

- Il primo strumento è stato messo a punto per lo svolgimento della **survey rivolta ai comuni** che è si è avvalsa di un questionario articolato su più livelli a risposta chiusa e compilabile su piattaforma *on line*. Attraverso questo strumento sono state affrontate - dal lato dei soggetti intervistati - i diversi temi afferenti alle domande di valutazione. Le modalità di risposta e i caratteri di ciascun quesito sono stati congegnati in modo da poter essere successivamente messi in relazione con gli esiti delle altre indagini (in particolare quella rivolta ai RUP, che nasce dalla medesima matrice di relazione tra i quesiti di ciascuna *survey* e le domande valutative) a valere sulle pertinenti domande valutative;
- Il secondo strumento di rilevazione consta di un questionario semistrutturato nel quale sono state delineate le tracce dei diversi argomenti affrontati nel corso di **interviste face to face con referenti degli OI**; in questo caso, la traccia dell'intervista ha permesso la raccolta di elementi utili a registrare opinioni e percezioni intorno a temi che si riconducono a diverse domande valutative e che soprattutto permettono una migliore interpretazione dei dati rilevati sia per l'elaborazione del Report Intermedio che del Report finale, una volta messi a sistema con i risultati delle altre rilevazioni dirette previste nella seconda fase del servizio.

Più nello specifico, partendo da quanto appena illustrato, di seguito si specificano alcune delle principali caratteristiche e differenze tra le attività di rilevazione svolte nel corso della prima fase del servizio, qualificate in base ai *target* e tipo di indagine:

- **La survey ai comuni** è stata condotta su piattaforma *on line* ai 1.268 comuni delle 14 Città Metropolitane ed è stata strutturata in modalità identificativa per distinguere i comuni destinatari delle soluzioni a valere sull'Asse 1 da quelli che non hanno implementato alcuna soluzione. Il questionario, a risposta chiusa, si è basato su un'architettura a più livelli comprendente una prima sezione di quesiti indirizzata a tutti i comuni, finalizzata alla ricostruzione del contesto delle aree metropolitane, e le successive sezioni destinate esclusivamente ai comuni *target* delle soluzioni (al fine di rilevare i modelli di *governance* adottati nei diversi contesti e raccogliere informazioni in merito al contributo del PON nell'implementazione di servizi digitali negli ambiti di azione previsti da Programma). In riferimento ai tempi di somministrazione, la *survey* è stata inviata a tutti i comuni il 24.10.2022 ed è stato predisposto, in data 03.11.2022, un secondo invio di *remind* prima della scadenza del 07.11.2022. Alla luce del basso tasso di partecipazione registrato, in data 14.11.2022 si è proceduto a inviare nuovamente il questionario ai soli comuni capoluogo non rispondenti e a chiuderlo definitivamente l'11.01.2023.
- **Le interviste agli Organismi Intermedi**, della durata di circa 60 minuti, sono state svolte in modalità *web call* seguendo un questionario semi-strutturato, a risposta aperta, che ha permesso agli intervistati di formulare liberamente le proprie posizioni/percezioni su temi afferenti al contesto metropolitano, al livello di implementazione della Strategia digitale, ai modelli di *governance* delle soluzioni ICT che sono stati adottati in relazione ai diversi piani operativi e ai risultati degli interventi finora conclusi a valere sul PON. Le interviste hanno coinvolto i referenti degli Organismi Intermedi di 8 Comuni capoluogo, i Dirigenti dei Dipartimenti tecnici, gli RTD, i RUP degli interventi a valere sull'Asse 1, un Consigliere dello *staff* del Sindaco e i referenti delle società *in house* e si sono svolte secondo la seguente articolazione:
  - 02.11.2022 Intervista al Comune di Roma;
  - 03.11.2022 Interviste ai Comuni di Palermo e Cagliari;
  - 04.11.2022 Intervista al Comune di Catania (prima parte);
  - 07.11.2022 Interviste ai Comuni di Bologna, Venezia, Genova, Firenze e Catania (seconda parte);
  - 09.11.2022 Interviste ai Comuni di Reggio Calabria, Napoli, Milano, Messina e Torino;
  - 10.11.2022 Intervista al Comune di Bari.

- **La survey ai RUP** - i cui risultati non è stato possibile rappresentare nel presente Rapporto in quanto ancora in corso durante l'elaborazione del documento - è stata avviata parallelamente a quella ai comuni e sottoposta loro con l'ausilio di una piattaforma *on line* (in modalità identificativa). L'indagine ha interessato i RUP delle 14 Città Metropolitane, i quali sono stati invitati a fornire informazioni relativamente ad ogni intervento di propria competenza finanziato a valere sull'Asse 1 del PON. In particolare, il questionario di rilevazione è stato strutturato con l'obiettivo di assumere informazioni maggiormente inerenti le caratteristiche delle soluzioni sviluppate. Tra gli obiettivi conoscitivi dell'indagine ai RUP c'è quello di cogliere la percezione che questi soggetti qualificati hanno in merito al contributo attribuibile agli interventi finanziati dal PON per l'implementazione, l'integrazione e l'utilizzo delle piattaforme nazionali abilitanti, per l'attivazione di ecosistemi cittadini inclusivi, lo sviluppo di modelli di interoperabilità e l'adesione a schemi di business legati all'API *economy*. Come già accennato, poiché questa *survey* (lanciata il 22.11.2022) si è conclusa l'11.01.2023, a ridosso dell'elaborazione del Report intermedio, i risultati che sono stati registrati saranno illustrati e sistematizzati nel quadro delle fonti e delle analisi per l'elaborazione del Report finale di valutazione e, pertanto, non fanno parte del presente Report.

## 2.2 L'approccio metodologico al Report Intermedio

Al fine di comporre il piano dei fabbisogni conoscitivi con quello degli effetti, le indagini hanno affrontato temi di entrambi i *focus* in modo da contribuire non solo alla costruzione di esiti valutativi correlati alle diverse domande ma anche per cogliere aspetti su dinamiche di contesto e prospettive di carattere strategico che saranno utilizzate per l'analisi finalizzata al Report finale. Infatti, quanto raccolto in termini di dati e informazioni viene utilizzato non solo per la restituzione in questo Report ma farà parte del *set* informativo che andrà a completarsi, come previsto nell'*Inception Report*, con il secondo *round* di indagini e con i dati quantitativi che saranno illustrati e analizzati compiutamente nel Report finale.

In questa fase intermedia dell'analisi, ci si è basati esclusivamente sui dati che sono stati acquisiti a seguito di specifiche indagini rivolte sia ai referenti degli Organismi Intermedi che ai referenti dei comuni ricompresi nel territorio delle singole Città metropolitane.

I risultati emersi dalla *survey* ai comuni e dalle interviste dirette agli OI, contribuiscono alla riflessione in vista del completamento del programma di rilevazione e analisi che prevederà la conduzione di interviste dirette ai testimoni privilegiati, unitamente alla *survey* rivolta ai RUP e all'analisi dei microdati forniti dal programma e/o dati da fonti statistiche ufficiali.

La valutazione è guidata dalle domande che sono state formulate a valere su ciascuno dei due *focus* di indagine. Nella tavola seguente, ripresa dall'Inception Report, è illustrato il piano delle indagini e il *matching* con gli strumenti e i *target* per ciascuna delle domande valutative.

Tabella 1 - Piano di rilevazione: domande e referenti del Focus 1

<b>Focus 1: Risultati e ove possibile impatti conseguiti da ciascuna città grazie al finanziamento stanziato dal PON</b>					
Formulazione generale della domanda	Declinazione della domanda	Rilevazioni <i>field</i>			
		Interviste Dirette OI	Survey ai comuni di cintura	Survey ai RUP	Interviste TP
1.1. Quale è il contributo del PON Metro alla Strategia nazionale per la crescita digitale in termini di tipologia e qualità di servizi offerti?	1.1.1 Gli interventi finanziati dal PON sono riusciti a colmare quanto previsto dalla Strategia Digitale del Paese rispetto alle azioni infrastrutturali trasversali, le piattaforme abilitanti e i programmi di accelerazione?	✓	✓	✓	
	1.1.2 Per quanto riguarda i servizi di SPID/PagoPA, i progetti finanziati dal PON hanno previsto la sola partecipazione dei Comuni capoluogo a tali servizi o invece ne è stata promossa l'adozione anche presso i comuni di cintura?	✓	✓	✓	
1.2 In che modo il PON ha contribuito a implementare le strategie di digitalizzazione dei servizi delle Città Metropolitane?	1.2.1 il Programma ha determinato un impulso significativo per la definizione delle strategie digitali?	✓	✓	✓	
	Quali sono i fattori chiave e le modalità attraverso le quali gli interventi a valere sul PON concorrono a realizzare le strategie delle Città?				
	1.2.2 In che modo e rispetto a quali ambiti gli interventi del PON fanno sistema con altri interventi realizzati nello stesso contesto locale ma da fonte di finanziamento diversa?	✓	✓	✓	
	1.2.3 Con riferimento ai fabbisogni, espressi nei Piani operativi delle Città metropolitane e declinati con i relativi interventi a valere sul PON, quali e come sono state attivate logiche di co-partecipazione dei comuni di cintura e di rilevanti stakeholder locali?	✓	✓	✓	
1.3 Gli interventi del PON hanno contribuito	1.3.1 Gli interventi del PON come hanno inciso sull'efficienza dei processi	✓	✓	✓	

<b>Focus 1: Risultati e ove possibile impatti conseguiti da ciascuna città grazie al finanziamento stanziato dal PON</b>					
Formulazione generale della domanda	Declinazione della domanda	Rilevazioni <i>field</i>			
		Interviste Dirette OI	Survey ai comuni di cintura	Survey ai RUP	Interviste TP
al cambiamento nella fruizione dei servizi e nel rapporto tra cittadini e Pubblica Amministrazione?	amministrativi e sulla fruizione dei servizi da parte della cittadinanza?				
	<b>1.3.2</b> I processi innescati dagli interventi hanno contribuito alla riduzione dei tempi di erogazione dei servizi?	✓	✓	✓	
	<b>1.3.3</b> L'implementazione degli interventi ha contribuito ad una riduzione dei costi e in generale ad una maggiore efficienza della PA? A seguito dell'implementazione degli interventi, si è verificato un alleggerimento, dei carichi burocratici e degli oneri legati alla macchina amministrativa?	✓	✓	✓	
	<b>1.3.4</b> Gli interventi hanno favorito l'integrazione tra i diversi comparti e tra i diversi settori della PA?	✓	✓	✓	
<b>1.4</b> Il PON attraverso gli interventi finanziati è stato in grado di apportare una effettiva spinta alla coesione digitale del Paese? Attraverso quali soluzioni, pratiche e procedure è stato attivato il processo di convergenza e di omogeneità di servizi a livello nazionale?	<b>1.4.1</b> Quali sono stati i processi di convergenza digitali sulle Amministrazioni legati agli interventi PON? Questi processi hanno permesso una riduzione del gap in direzione della coesione digitale del Paese?	✓	✓	✓	✓
	<b>1.4.2</b> Quanti degli interventi finanziati dal PON hanno utilizzato soluzioni disponibili in riuso? Quali sono stati gli interventi evolutivi effettivamente attivati, anche in termini di modalità di gestione e sviluppo degli applicativi?		✓	✓	✓
	<b>1.4.3</b> Quali sono state le leve che il PON ha utilizzato per favorire il confronto con gli OI su temi di interesse comune, rafforzando la collaborazione e la diffusione di conoscenza e di pratiche a livello nazionale?	✓		✓	✓

Tabella 2 - Piano di rilevazione: domande e referenti del Focus 2

Focus 2: Analisi dei modelli di governance					
Formulazione generale della domanda	Declinazione della domanda	Rilevazioni field			
		Interviste Dirette OI	Survey ai comuni di cintura	Survey ai RUP	Interviste TP
2.1. Quali sono i diversi modelli di <i>governance</i> che in relazione agli indirizzi dell'Agenda Digitale contribuiscono a gestire la trasformazione digitale nelle Città Metropolitane?	2.1.1 Quali modelli di <i>governance</i> e quali azioni sono stati adottati dalle Città Metropolitane per gestire la trasformazione digitale?	✓	✓	✓	✓
	2.1.2 Con riferimento ai differenti contesti, quali modalità e/o modelli tra quelli adottati sono risultati efficaci e innovativi e perché?		✓	✓	✓
2.2 La progettazione e realizzazione degli interventi del PON hanno risposto a logiche di co-partecipazione / co-design che hanno richiesto il anche coinvolgimento di organismi pubblici e privati che operano nella stessa area di interesse?	2.2.1 Sono stati attivati dalle singole Città Metropolitane e nelle diverse aree di implementazione degli interventi, ecosistemi inclusivi dei diversi domini?	✓	✓	✓	✓
	2.2.2 Vi è stato e con quali modalità un coinvolgimento dei diversi organismi che operano nelle medesime aree di intervento?	✓	✓	✓	✓
2.3. Come i modelli di interoperabilità adottati, rendono possibile e facilitano l'interazione tra i diversi attori?	2.3.1 I modelli di interoperabilità adottati hanno funzionato?		✓	✓	✓
	2.3.2 Qual è il numero e la tipologia dei <i>dataset</i> pubblicati in open data?		✓	✓	✓
2.4 Le piattaforme implementate e le soluzioni adottate hanno consolidato il modello API economy?	2.4.1 Che tipo di architettura <i>multilayer</i> viene adottata dalle soluzioni finanziate dal PON?		*11	✓	✓
	2.4.2 I servizi sono stati progettati per essere nativamente interoperabili API?			✓	
	2.4.3 Quanti interventi hanno previsto di portare servizi sull'AppIO?			✓	✓

<sup>11</sup> In fase di costruzione dello strumento di rilevazione indirizzato agli RTD, il Valutatore e l'Amministrazione hanno ritenuto di non inserire la domanda valutativa 2.4, e le relative formulazioni 2.4.1, 2.4.2 e 2.4.3, tra i quesiti della *survey* ai comuni, come indicato in fase di Inception.



Facendo riferimento alla formulazione delle domande generali a valere su ciascuno dei due *focus* di analisi, si possono fornire alcune indicazioni valutative. Tali indicazioni vengono qui restituite per ciascuna delle domande rispetto alle quali è stato ipotizzato che ciascuna attività di campo potesse contribuire (*Cfr. Tab. 1 e 2* - Piano di rilevazione - sopra riportate), tuttavia, si tratta di esiti parziali in quanto non ancora sistematizzati e analizzati, da un lato, con gli elementi qualitativi che saranno acquisiti dalle altre indagini dirette (previste nella seconda fase del servizio) e, dall'altro, con i dati quantitativi da fonte statistica e dal monitoraggio del Programma che saranno raccolti per essere elaborati nel Report finale.

Pertanto, in questo Report si farà riferimento ai risultati che scaturiscono dall'analisi dei questionari restituiti dai 137 comuni rispondenti e da quanto emerso a seguito delle interviste ai 14 Organismi Intermedi (OI) delle 14 Città metropolitane.

L'articolazione rispetto alla quale sono rappresentati gli esiti delle rilevazioni dirette, aggregati appositamente per essere ricondotti alla formulazione generale della domanda, segue i due *focus* e le rispettive domande di valutazione. Anche con riferimento al livello di approfondimento territoriale, sono fornite indicazioni di carattere aggregato, senza entrare nel dettaglio monografico della valutazione per singolo territorio che, in ogni caso, assumerà una significatività nel Report finale a seguito del completamento della raccolta dati primari (qualitativi diretti) e dati secondari.

### 3. Gli esiti delle indagini di campo

#### 3.1 La survey rivolta ai comuni

Ai Comuni capoluogo delle 14 Città metropolitane e ai 1.254 comuni di cintura, è stato indirizzato un questionario strutturato compilabile da dispositivi digitali (CAWI), finalizzato ad acquisire elementi conoscitivi riguardo l'implementazione di servizi digitali fruibili dal cittadino nei settori di intervento dell'Asse 1 del PON Metro.

Il questionario è stato progettato in modo tale da richiedere a tutti i rispondenti informazioni su entrambi i *focus* valutativi previsti nell'Inception report e collegati alle diverse domande di valutazione:

- Il primo *focus* (*cfr. par. 3.1.1*) si rivolge ai risultati (ove possibile agli impatti) conseguiti da ciascuna Città a seguito della realizzazione dei servizi afferenti al PON che vengono restituiti rispetto a **dimensioni di analisi** quali: le azioni infrastrutturali (*cfr. par. 3.1.1.1*), le piattaforme abilitanti (*cfr. par. 3.1.1.2*), i servizi previsti dalla Strategia per la crescita digitale (*cfr. par. 3.1.1.3*), i programmi di accelerazione (*cfr. par. 3.1.1.4*);
- Il secondo *focus* (*cfr. par. 3.1.2*), sulla base delle strategie adottate dalle diverse Città, è rivolto a indagare e individuare elementi di successo, in termini di modelli di *governance*

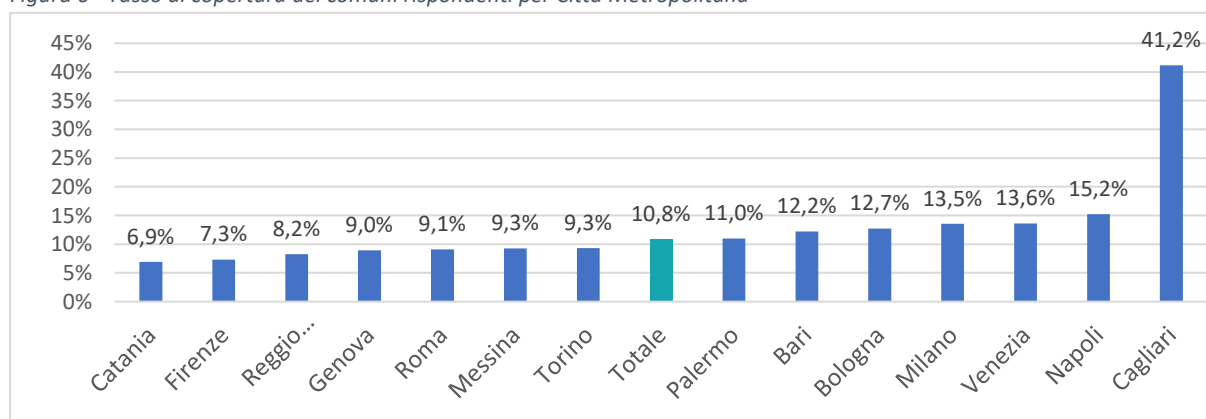
delle soluzioni ICT, così come elementi tecnologici. Si precisa che lo stesso presenta i risultati senza ulteriori livelli di aggregazione, ciò in considerazione del fatto che la *survey*, per le tematiche oggetto d'indagine, s'indirizzava ai soli comuni che hanno attivato almeno un intervento a valere sul PON Metro; pertanto, gli *input* raccolti, per quanto interessanti, non consentono di formulare risposte valutative autonome sulle singole domande, se non integrate con ulteriori strumenti di indagine.

Allo scopo di facilitare la lettura delle analisi di seguito illustrate, vale la pena sottolineare come il numero totale dei comuni rispondenti possa variare in base al tipo di quesito posto, non prevedendo il questionario alcun obbligo di risposta e/o essendo alcuni di questi destinati a taluni rispondenti che risultavano aver attivato almeno un intervento a valere sul PON Metro.

### *I livelli di partecipazione alla Survey*

Con riferimento ai risultati della *survey*, la stessa ha registrato un tasso di risposta soddisfacente: su 1.268 questionari inviati, hanno risposto almeno ad una domanda 137 comuni (10,8%) del totale fra i quali 13 dei 14 Comuni capoluogo (ad eccezione di Catania). Spicca per quota di comuni rispondenti, la provincia di Cagliari (41,2%) anche se il dato risente dell'esiguo numero di comuni della provincia (n. 17 in tutto). Invece, le altre aree metropolitane, che comprendono ciascuna un cospicuo numero di comuni (dai 41 di Bari e ai 312 di Firenze e Torino) si posizionano fra il limite minimo di partecipazione registrata per Catania (6,9%) fino al tasso di partecipazione, significativamente superiore alla media, rilevato per i comuni dell'area di Napoli (15,2%).

Figura 6 - Tasso di copertura dei comuni rispondenti per Città Metropolitana



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.



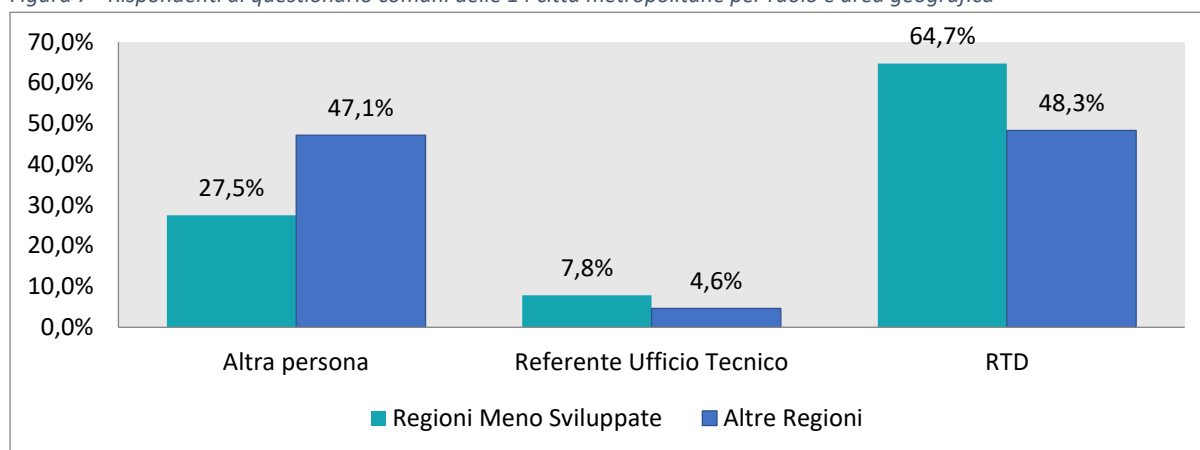
### Elementi descrittivi sui partecipanti alla Survey

Per i 137 comuni che hanno risposto<sup>12</sup>, si osserva che nella maggior parte dei casi chi ha “materialmente” fornito le risposte è stato il Responsabile per la Transizione al Digitale (75 rispondenti pari al 54%); in 8 casi (6%) le risposte sono pervenute dal referente dell’ufficio tecnico e, nel restante 40% dei casi (pari a 55 rispondenti), da un altro referente dell’Amministrazione (non appartenente all’ufficio tecnico).

Al riguardo, una domanda specifica del questionario (Cfr. Allegato 5.1, QA07 Survey ai comuni) volta proprio a rilevare la centralità o meno della figura del Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) rispetto alle diverse attività finalizzate all’implementazione della strategia digitale, consente di rilevare come per le attività che concernono la digitalizzazione dei servizi, il 65% dei rispondenti ritiene che il ruolo del RTD sia maggiormente funzionale rispetto a quello di un generico funzionario amministrativo.

L’analisi per area geografica (Cfr. Fig. 7), evidenzia un’incidenza maggiore della presenza della figura degli RTD presso i comuni delle Regioni Meno Sviluppate (64,7%) rispetto alle altre Regioni (48,3%).

Figura 7 - Rispondenti al questionario comuni delle 14 città metropolitane per ruolo e area geografica



Fonte: CAWI sull’implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Osservando il dato puntuale sulla presenza della figura del RTD all’interno degli Enti, sembrerebbe che il RTD sia ormai un ruolo ampiamente diffuso presso le Amministrazioni comunali: nell’85% dei casi i comuni rispondenti hanno dichiarato di avere individuato tale figura in forma esclusiva (Cfr. Tab 3) mentre solo in 13 casi su 121 non è stato ancora individuato. Tutti i Comuni capoluogo hanno individuato in forma esclusiva il RTD.

<sup>12</sup> Si considerano tra i rispondenti anche i comuni che hanno compilato solo parzialmente il questionario di indagine.

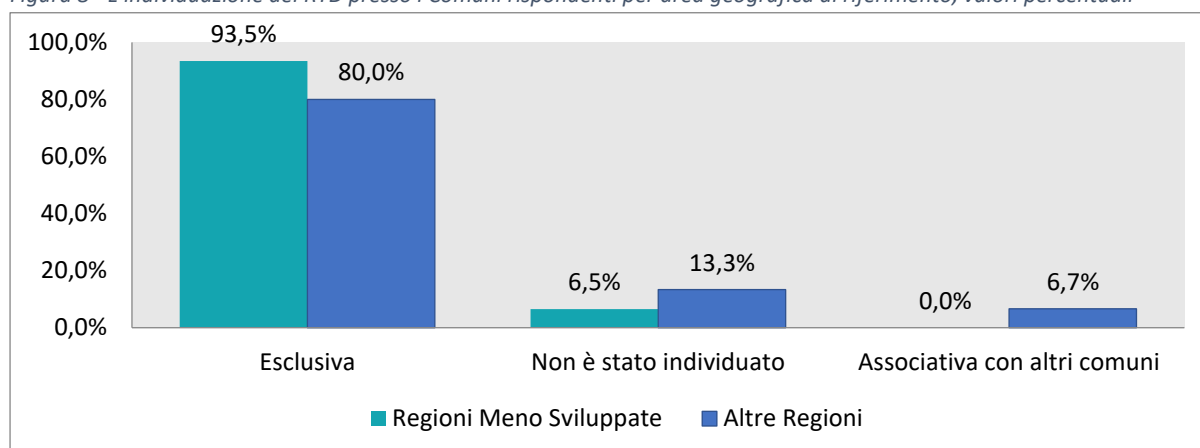
Tabella 3 - Comuni delle 14 Città metropolitane che hanno individuato il Responsabile per la Transizione Digitale e modalità di individuazione. V.a. per tipologia di comune e v.% sul totale

Risposta	Comune capoluogo	Comuni di Cintura	Totale	Totale v.%
Esclusiva	13	90	103	85,1
Non è stato individuato		13	13	10,7
Associativa con altri Comuni		5	5	4,1
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>108</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>

Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

L'individuazione del RTD in forma esclusiva raggiunge la quota del 93% presso i comuni delle aree metropolitane delle Regioni Meno Sviluppate, contro l'80% dei comuni delle aree metropolitane delle altre Regioni.

Figura 8 - L'individuazione del RTD presso i Comuni rispondenti per area geografica di riferimento, valori percentuali



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Minore diffusione risulta avere il *Data Protection Officer* (DPO) o Responsabile della Protezione Dati che, infatti, non è stato ancora individuato in un quinto dei casi. Anche se per circa il 70% dei comuni rispondenti il *Data Protection Officer* è presente in forma esclusiva, mentre nel 12% dei casi in associazione è con altri comuni.

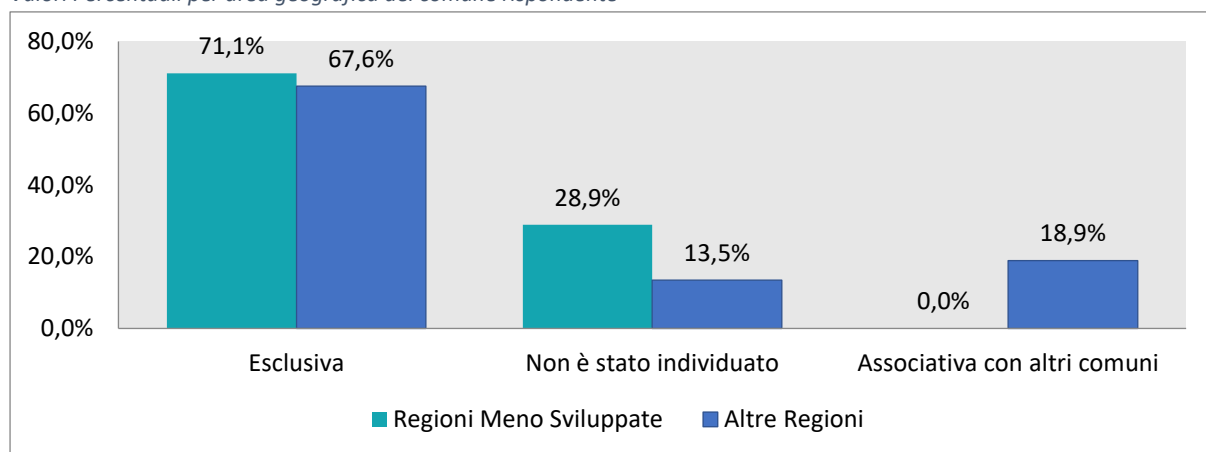
Fra i Comuni capoluogo, sono solo due (Palermo e Messina) a non aver ancora individuato il DPO (Cfr. Tab. 4), mentre in altri due (Bologna e Firenze) il DPO è in associazione con altri comuni; modalità di individuazione assente per le Regioni Meno Sviluppate (Cfr. Fig. 9).

Tabella 4 - Comuni delle 14 città metropolitane che hanno individuato il Data Protection Officer e modalità di individuazione. V.a. per tipologia di comune e v.% sul totale

Risposta	Comune capoluogo	Comuni di cintura	Totale	Totale v.%
Esclusiva	9	73	82	67,8
Non è stato individuato	2	21	23	19,0
Associativa con altri Comuni	2	12	14	11,6
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>106</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Figura 9 - Comuni delle 14 città metropolitane che hanno individuato il Data Protection Officer e modalità di individuazione. Valori Percentuali per area geografica del comune rispondente



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Si illustrano di seguito i risultati della ricerca, articolati per ciascuna delle domande valutative (come formulate, a livello generale, all'interno di ognuno dei due *focus* di valutazione) rispetto alle quali il Piano di indagine<sup>13</sup> richiedeva un contributo conoscitivo dalla *survey* ai comuni,



attraverso degli *abstract*, evidenziati da apposita icona riportata a sinistra, sarà dato rilievo ai “messaggi chiave” risultanti dalle prime evidenze delle analisi.

<sup>13</sup> Cfr. Inception Report.

### 3.1.1 Focus 1: Risultati e, ove possibile, impatti conseguiti da ciascuna città grazie al finanziamento stanziato dal PON

#### 1.1 Qual è il contributo del PON Metro alla Strategia nazionale per la crescita digitale in termini di tipologia e qualità di servizi offerti?

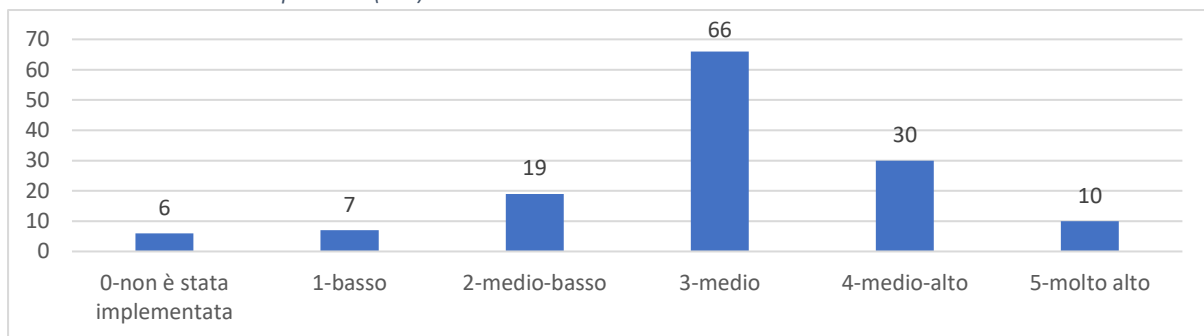


In linea generale, i comuni considerano positivamente il contributo del PON alla diffusione della Strategia per la crescita digitale. Infatti, circa il 77% dei comuni valuta tra "medio" e "molto alto" il contributo alla trasformazione digitale da parte degli interventi realizzati nel proprio territorio. Tra i Comuni capoluogo questo contributo è ancora più apprezzato rispetto ai comuni di cintura.

La prima sezione del questionario, rivolta a tutti i comuni, è stata indirizzata a raccogliere informazioni sul livello di adesione alla Strategia per la crescita digitale del Paese<sup>14</sup>.

Alla domanda sul livello di implementazione della Strategia per la crescita digitale (Cfr. Fig. 10 e Tab. 5), quasi la metà dei comuni (66, pari al 44,8%) riferisce una valutazione intermedia mentre per il 28,5% il grado di adesione si attesta su un giudizio medio alto (30 casi) o molto alto (10 casi). Se si considerano solo i 13 Comuni capoluogo che hanno risposto alla survey, cinque di questi hanno dichiarato un livello di implementazione molto alto, altri cinque un livello medio-alto e i rimanenti tre un giudizio medio, denotando complessivamente una percezione sul contributo del PON alla Strategia per la crescita digitale del paese significativamente più elevato rispetto ai comuni di cintura.

Figura 10 - Livello di implementazione della Strategia per la Crescita Digitale presso i comuni delle 14 aree metropolitane. V.a. sul totale dei comuni rispondenti (137)



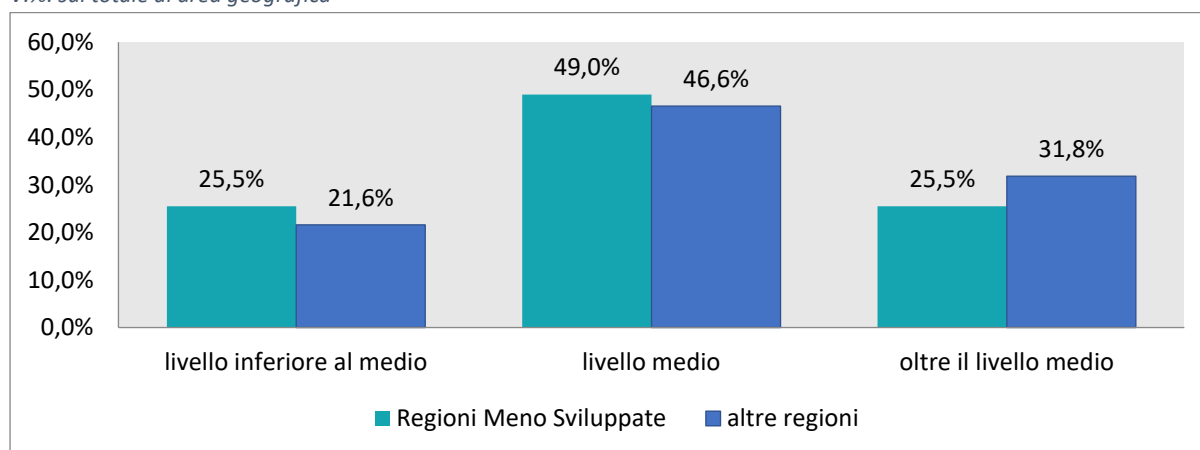
Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

<sup>14</sup> Strategia per la crescita digitale 2014 – 2020. Versione del 21 giugno 2016, modificata e integrata a seguito delle richieste formulate dalla Commissione europea nel corso della valutazione.

[https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository\\_files/documentazione/strategia\\_crescita\\_digitale\\_ver\\_def\\_21062016.pdf](https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/documentazione/strategia_crescita_digitale_ver_def_21062016.pdf)

Dall'aggregazione delle risposte dei comuni delle Città metropolitane, si riscontra un lieve ritardo nell'implementazione della Strategia nei comuni presenti nelle Regioni Meno Sviluppate (Cfr. Fig. 11) dove un comune su quattro (25,5%) considera l'implementazione della Strategia a un livello nullo o inferiore al livello medio (3.9 punti percentuali in più rispetto agli altri Comuni), mentre la stessa percentuale dichiara di avere raggiunto un livello di implementazione medio alto e alto (-6.3 punti percentuali rispetto alle altre Regioni).

Figura 11 - Livello di implementazione della Strategia per la Crescita Digitale presso i comuni delle 14 aree metropolitane. V.% sul totale di area geografica



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Tabella 5 - Livello di implementazione della Strategia per la Crescita Digitale presso i comuni delle 14 aree metropolitane, v.a. per città metropolitana

Livello di implementazione							
Città Metropolitane	0 non è stata implementata	1 basso	2 medio basso	3 medio	4 medio alto	5 molto alto	Tot
Bari	1			2	3*		6
Bologna			2	3	2*		7
Cagliari	2			3	2*		7
Catania	1			2	1		4
Firenze				2		1*	3
Genova	1		2	1		2*	6
Messina		1	3	5		1*	10
Milano			4	8	4	2*	18
Napoli		1	3	5*	4	1	14
Palermo			2	6	1*		9
Reggio Calabria			1	5*	1	1	8
Roma			1	7	2	1*	11

Livello di implementazione							
Città Metropolitane	0 non è stata implementata	1 basso	2 medio basso	3 medio	4 medio alto	5 molto alto	Tot
Torino	1	4	1	16*	6	1	29
Venezia		1		1	4*		6
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>66</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>138</b>
<b>Tot Comuni capoluogo</b>				<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

\* indica la risposta del Comune capoluogo

Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

### 3.1.1.1 Le azioni infrastrutturali

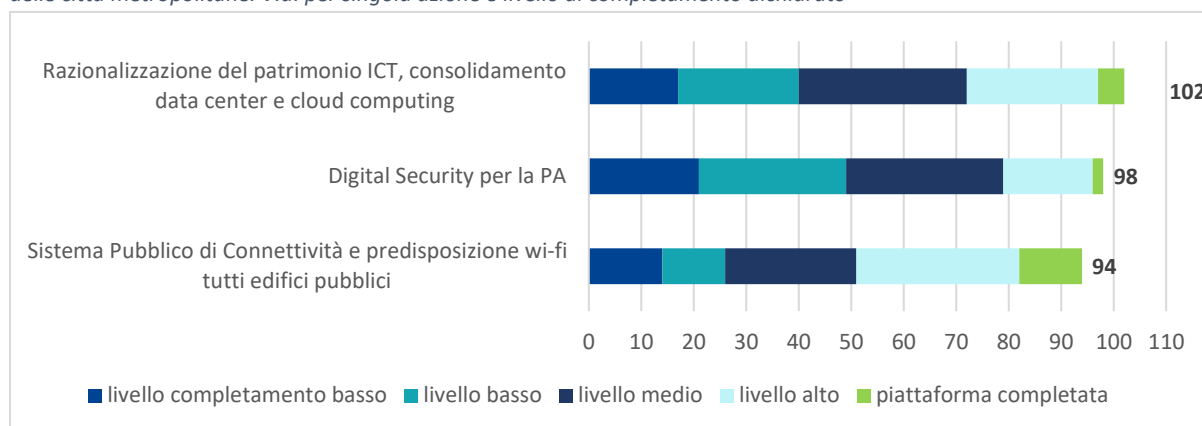
La survey, prima di indagare sulle azioni specifiche previste dal PON Metro, ha acquisito informazioni circa la presenza di dotazioni infrastrutturali per i servizi tecnologici, allo scopo di cogliere elementi in grado di verificare se gli interventi finanziati dal PON siano riusciti (o abbiano contribuito) a colmare quanto previsto dalla Strategia per la crescita digitale del Paese rispetto alle azioni infrastrutturali.



Tra le azioni infrastrutturali, il “sistema pubblico di connettività e predisposizione wi-fi in tutti edifici pubblici” risulta essere l’azione con il livello di completamento maggiormente avanzato. L’implementazione dell’azione infrastrutturale relativa al sistema pubblico di connettività, è un dato importante, in quanto prerequisito tecnologico per lo sviluppo e l’erogazione dei servizi digitali sviluppati anche dal PON Metro.

In generale, le tre azioni infrastrutturali previste dalla Strategia (Cfr. Fig. 12) risultano essere ancora ad un livello di attivazione intermedio. Tuttavia, se l’azione sulla “razionalizzazione del patrimonio ICT, consolidamento data center e cloud computing” è quella maggiormente avviata fra i comuni rispondenti (107 su 114), quella che presenterebbe un grado di realizzazione più avanzato si riferisce al “sistema pubblico di connettività e predisposizione wi-fi tutti edifici pubblici” rispetto alla quale si registrano livelli di completamento "alti" nel 46% dei casi. Di contro, per l’azione relativa alla “Digital Security per la PA” si evidenzia come nel 50% dei casi si tratti di un livello di implementazione piuttosto limitato.

Figura 12 - Azioni infrastrutturali trasversali previste della Strategia per la crescita digitale del Paese intraprese dai comuni delle città metropolitane. V.a. per singola azione e livello di completamento dichiarato



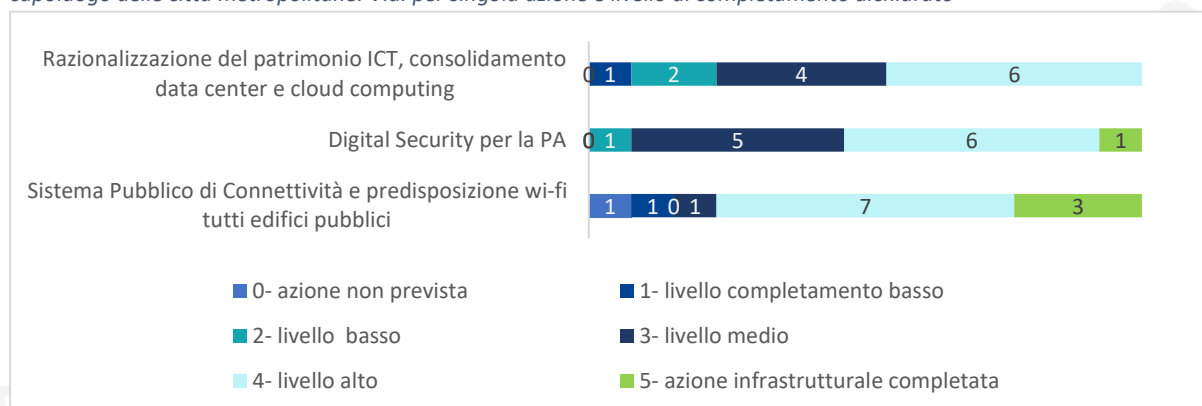
Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.



Se, invece, ci si sofferma sulle risposte fornite dai 13 Comuni capoluogo, si nota come questi si posizionino su un livello di implementazione sensibilmente maggiore rispetto al totale dei comuni (Cfr. Fig. 13) evidenziando come, presso i Comuni capoluogo, l'infrastruttura della connettività pubblica risulti ultimata o prossima al completamento in 10 casi su 13.

Analogamente, la maggior parte dei Comuni capoluogo rispondenti dichiara un livello medio-elevato di completamento anche degli interventi legati alla *Digital Security*. Mentre, con riferimento all'azione di infrastrutturazione per la razionalizzazione del patrimonio ICT e il consolidamento dei *data center* e *cloud computing*, questa risulta essere quella meno completata fra le tre azioni infrastrutturali anche presso i Comuni capoluogo.

Figura 13 - Azioni infrastrutturali trasversali previste della Strategia per la crescita digitale del Paese intraprese dai Comuni capoluogo delle città metropolitane. V.a. per singola azione e livello di completamento dichiarato



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.



### 3.1.1.2 Le piattaforme abilitanti



Le piattaforme abilitanti sono iniziative cruciali per favorire il progresso verso la trasformazione digitale e la loro implementazione rappresenta un passo fondamentale nell'attuazione della Strategia per la crescita digitale del Paese. Tuttavia, pur essendo rilevante la quota di comuni che ha aderito alle piattaforme abilitanti (SPID, a PagoPA e all'AppIO), se non ci si limitasse ai soli Comuni capoluogo (rispetto ai quali per oltre la metà dei casi l'accredito alle piattaforme è avvenuto nel quadro degli interventi del PON) non risulterebbe dalla *survey* una particolare spinta fornita dal Programma. In particolare, con riferimento all'adozione delle piattaforme di autenticazione (SPID) e di pagamento (pagoPA) da parte dei Comuni capoluogo si osserva che sono circa la metà quelli che segnalano che l'adesione alle piattaforme abilitanti sia avvenuta nel quadro degli interventi a valere sul PON. Rimanendo sempre all'interno di quanto evidenziato dai Comuni capoluogo, si segnala che in quattro casi (Roma, Genova, Palermo e Napoli), il comune ricopre anche il ruolo di intermediario tecnologico nei confronti di altri comuni per la piattaforma PagoPA. Con riferimento all'AppIO, invece, si osserva che sono soltanto cinque i Comuni capoluogo che attribuiscono al PON Metro un contributo diretto nel favorirne l'adozione (si tratta dei Comuni capoluogo di: Torino, Bari, Reggio Calabria, Napoli e Cagliari).

Relativamente alla adesione allo SPID, nel complesso si registra una significativa partecipazione al sistema di pagamento, tuttavia, osservando gli accreditamenti diretti sul Registro nazionale si evidenzia quanto segue: su 107 comuni rispondenti alla domanda sull'adozione dello SPID come modalità di autenticazione (*Cfr. Tab. 6*), 48 hanno dichiarato di non essere ancora accreditati sul registro SPID come fornitore di servizi, ma 36 di questi, ne fruiscono grazie ai servizi di un soggetto aggregatore. Per gli altri comuni che risultano accreditati sul registro SPID, 9 hanno adottato la piattaforma di autenticazione grazie al PON Metro (7 dei quali sono i Comuni capoluogo<sup>15</sup>).

Tabella 6 - Comuni delle aree metropolitane accreditati sul Registro SPID come fornitore di servizi. V.a. (QB07)

Risposte	Capoluogo	Comune di cintura	Tot
No, il comune fruisce dei servizi di un Soggetto Aggregatore	3	33	36
No, il comune non offre servizi accessibili con SPID	-	12	12
Sì, l'accredito è avvenuto nell'ambito del PON Metro	7	2	9

<sup>15</sup> Si tratta dei comuni di Messina, Torino, Palermo, Bari, Reggio di Calabria, Napoli e Cagliari



Risposte	Capoluogo	Comune di cintura	Tot
Sì, ma l'accredito non ha fatto parte dei progetti a valere sul PON Metro	3	47	50
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>94</b>	<b>107</b>

Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Con riferimento alla piattaforma PagoPA, se ne riscontra una vasta diffusione (infatti, solo 4 comuni su 102 rispondenti non hanno aderito). Rispetto alla relazione con gli interventi del PON, si osserva che se per 98 comuni i pagamenti verso la Pubblica Amministrazione avvengono ormai con la piattaforma PagoPA e il PON Metro ha contribuito alla sua adozione per 12 di questi comuni (Cfr. Tab. 7). Si riscontra inoltre che 91 comuni aderenti sono principalmente presenti su PagoPA solamente come Ente creditore (Cfr. Tab. 8), mentre sono 4 Comuni capoluogo che assolvono anche alla funzione di Intermediario tecnologico.

Tabella 7 - Comuni delle aree metropolitane che hanno adottato Pago PA, contributo del PON Metro alla sua adozione e dettaglio della tipologia di comune, v.a

Risposte	Capoluogo	Comune di cintura	Totale
No	-	4	4
Sì, l'adesione è avvenuta nell'ambito del PON Metro	6	6	12
Sì, ma l'adesione non è avvenuta nell'ambito del PON Metro	7	79	86
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>89</b>	<b>102</b>

Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Tabella 8 - Ruolo dei comuni delle aree metropolitane rispetto a PAGOPA. V.a. (QB10)

Risposte	Capoluogo	Comune di cintura	Totale
Intermediario tecnologico	4		4
Partner tecnologico	1	2	3
Solo Ente creditore	8	83	91
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>85</b>	<b>98</b>

Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Diversamente da quanto rilevato per PagoPA, pochi comuni hanno risposto alla analoga domanda sull'adozione dell'AppIO (solo 34 rispondenti rispetto ai 102 di Pago PA). Infatti, il contributo del PON Metro alla adozione dell'AppIO sembra essere meno rilevante non solo per il basso tasso di risposta complessivamente pervenuto alla survey ma anche perché l'adozione grazie agli interventi del PON è segnalata solo per 5 Comuni capoluogo (Cfr. Tab. 9).

Tabella 9 - Comuni delle aree metropolitane che hanno adottato l'AppIO grazie al PON Metro. V.a. (QB11\_12)

Risposte	Capoluogo	Comune di cintura	Totale
No	8	21	29
Si	5		5
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>34</b>

Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

### 3.1.1.3 I servizi previsti dalla Strategia per la crescita digitale

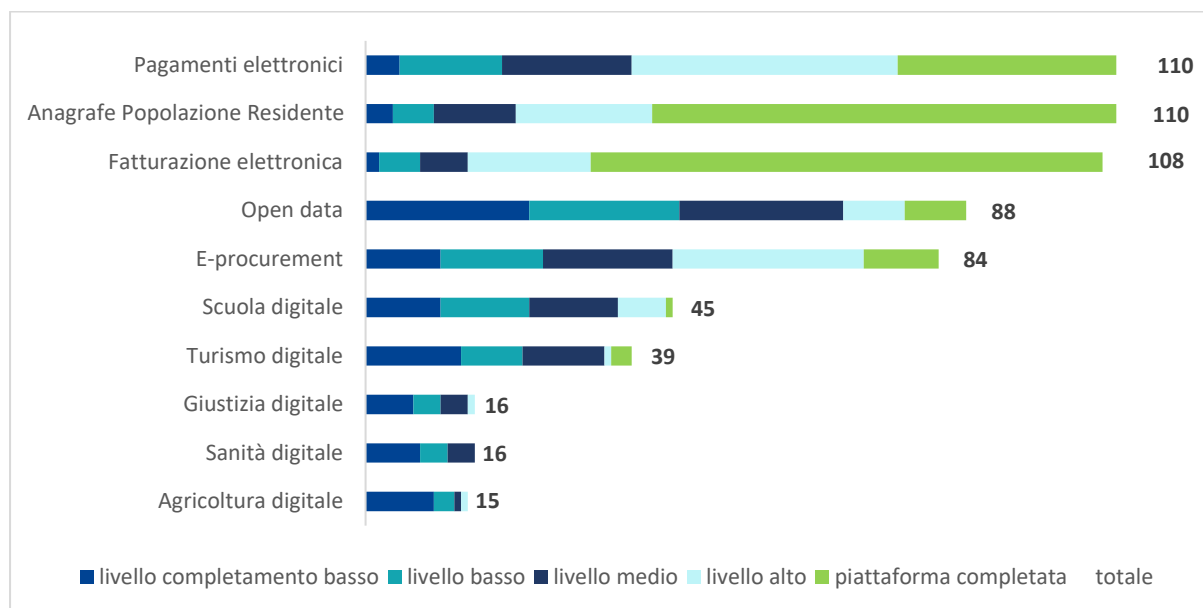


I profili delle risposte alla survey relative ai servizi implementati - tra quelli previsti dalla Strategia per la crescita digitale - risultano differenti se l'osservazione si riferisce all'insieme dei comuni oppure ai soli Comuni capoluogo. Infatti, ad eccezione dei servizi relativi ai pagamenti elettronici e all'anagrafe della popolazione residente, che risultano essere sviluppati in modo significativo nella maggior parte dei casi, solo i Comuni capoluogo sembrano aver investito in ambiti che hanno permesso anche lo sviluppo di servizi in sanità, turismo e *open data*. In particolare, pagamenti elettronici, *open data*, turismo digitale e scuola digitale sono i servizi che, dall'indagine, emergono come quelli per cui il contributo del PON Metro ha sostenuto in qualche misura in quanto direttamente o indirettamente collegati ai Piani operativi per l'attuazione dell'Agenda digitale metropolitana.

In merito ai servizi previsti per la strategia per la crescita digitale (Cfr. Fig. 14), i 111 comuni rispondenti hanno dichiarato un ampio sviluppo dei *Pagamenti elettronici* (n. 110), della *gestione digitale dell'Anagrafe delle Popolazione Residente* (n. 110) e della *fatturazione elettronica* (n. 108). Questi ultimi due hanno in larga parte raggiunto il loro completamento. Mediamente diffusi sono i servizi di condivisione di *Open Data* (88 comuni, 24 dei quali ad un livello completamente basso) e di *E-procurement* (84, 39 dei quali in uno stato di avanzamento elevato).

Tra i servizi previsti dalla Strategia digitale, quelli che complessivamente risultano essere stati meno implementati dai comuni e più indietro nel loro sviluppo sono l'*Agricoltura Digitale* (n. 15), la *Sanità Digitale* (n. 16) e la *giustizia digitale* (n. 16).

Figura 14 - Servizi digitali previsti della Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020 implementati dai comuni delle aree metropolitane e livello di completamento. v.a..

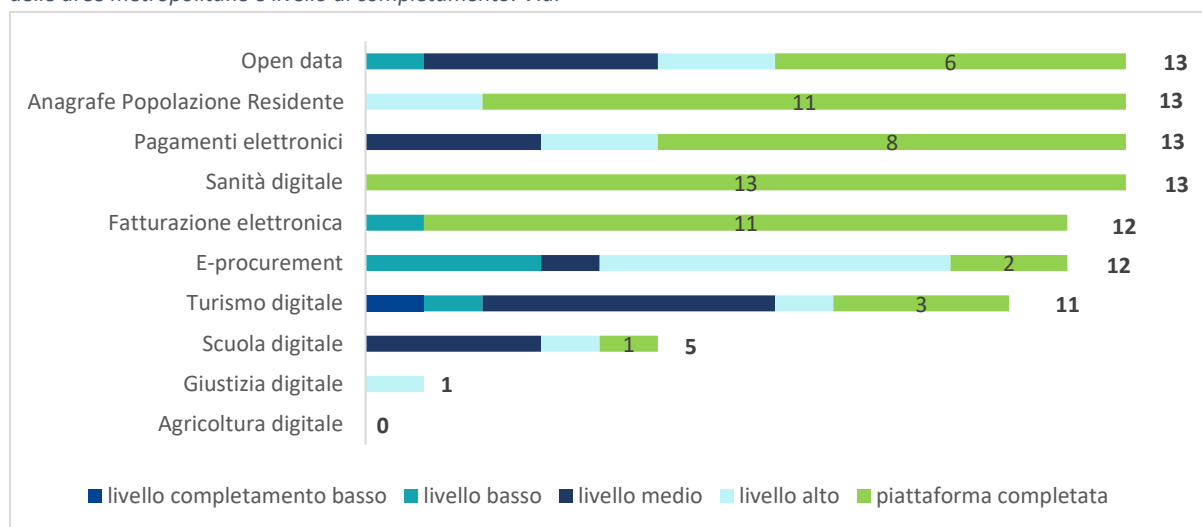


Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Il sottoinsieme delle risposte fornite dai soli Comuni capoluogo (Cfr. Fig. 15), conferma un alto livello di implementazione delle tre voci principali generali (*Pagamenti elettronici, gestione digitale dell'Anagrafe delle Popolazione Residente e fatturazione elettronica*) alle quali si aggiunge la Sanità digitale (sebbene ad un livello di implementazione completamente basso) e un'ampia attenzione al tema degli *Open Data, E-procurement e Turismo digitale*.

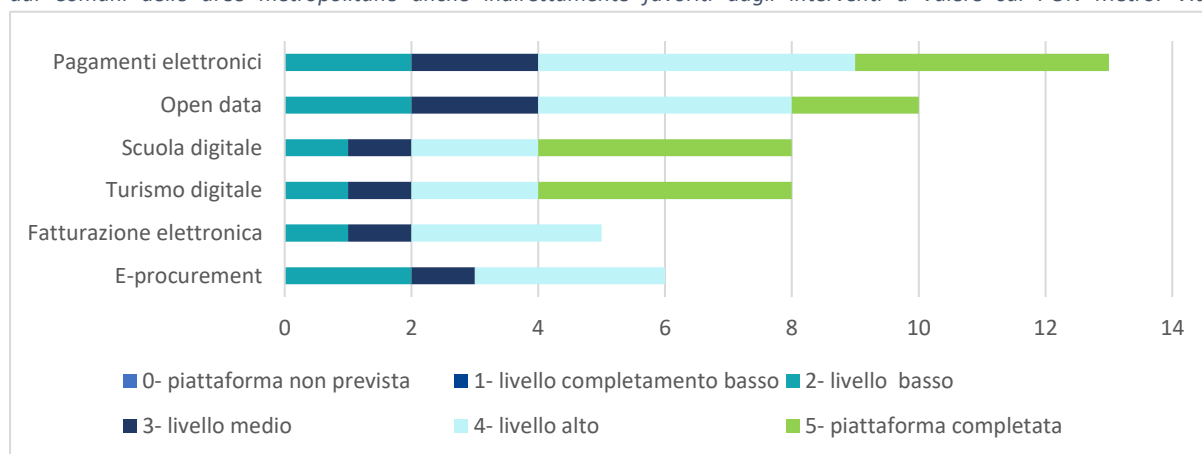
Nello specifico, isolando le risposte dei soli comuni destinatari di progetti a valere sul PON Metro (Cfr. Fig. 16), si riscontra il contributo significato del Programma (direttamente o meno) allo sviluppo dei servizi di pagamento digitali, e alla produzione e pubblicazione di *open data* seguiti dai servizi digitali legati al turismo e alla scuola.

Figura 15 - Servizi digitali previsti della Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020 implementati dai Comuni capoluogo delle aree metropolitane e livello di completamento. V.a.



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Figura 16 - Servizi digitali previsti della Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020 e livello di completamento, implementati dai Comuni delle aree metropolitane anche indirettamente favoriti dagli interventi a valere sul PON Metro. V.a.



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

### 3.1.1.4 I programmi di accelerazione

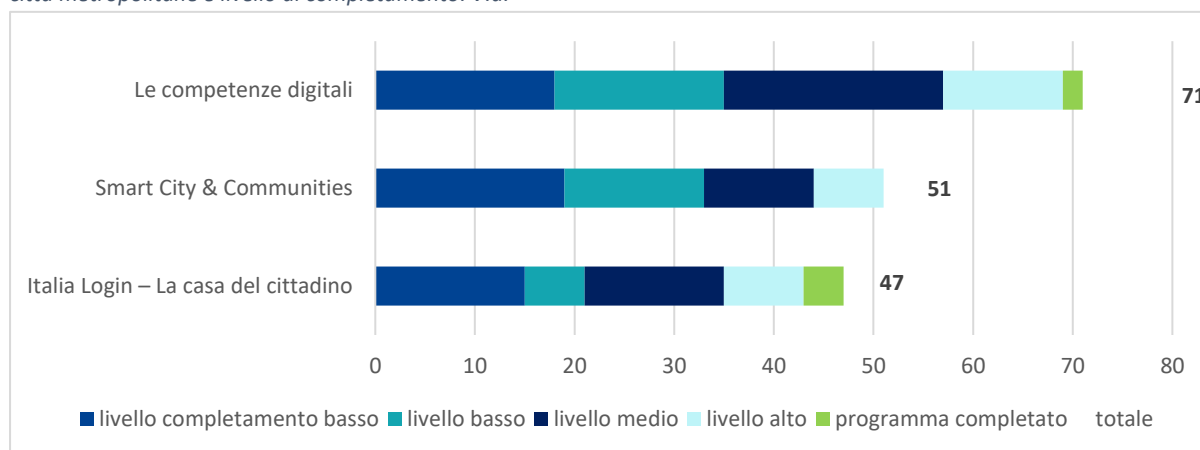


Al mese di novembre 2022, i tre programmi di accelerazione previsti dalla Strategia per la crescita digitale (competenze digitali, *Smart City & Communities*, *Italia Login*) non sembrano raggiungere un livello di implementazione particolarmente rilevante presso i Comuni capoluogo raggiunti dalla *survey*. Infatti, sono rari i casi per i quali se ne registra il completamento, ad eccezione di Torino (che ha concluso gli interventi gli afferenti a *Smart Cities* e *Italia Login*) e Napoli (relativamente a *Smart cities*).

Se si estende il campo di osservazione sull'implementazione dei programmi di accelerazione al complesso dei comuni che hanno partecipato ad interventi del PON Metro, emerge un'ampia adesione a *Smart City & Communities* (quindi anche al di fuori dei Comuni capoluogo) che registra altresì un livello di completamento elevato.

Le azioni finalizzate allo sviluppo delle *competenze digitali* (Cfr. Fig. 17) sono quelle che hanno registrato la maggiore adesione, in quanto sono state sviluppate in circa il 40% dei Comuni capoluogo (71 su 179 rispondenti). Mentre minore è la concentrazione che risulta su *Smart City & Communities* (51) e *Italia Login* (47) che risultano implementati in meno del 30% dei Comuni capoluogo rispondenti.

Figura 17 - Programmi di accelerazione previsti dalla Strategia Digitale del Paese implementati dai Comuni capoluogo delle città metropolitane e livello di completamento. V.a.

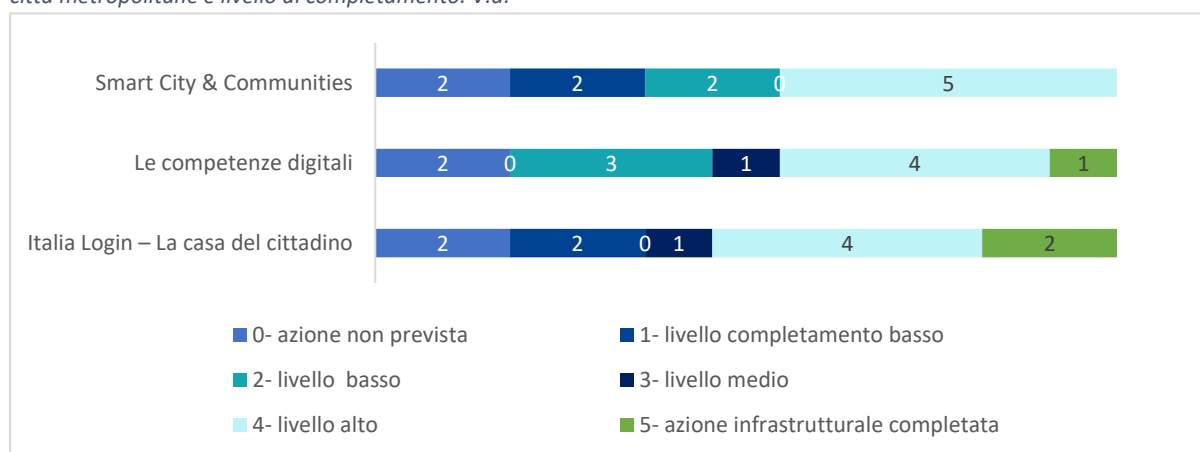


Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Osservando con maggiore dettaglio l'implementazione dei programmi di accelerazione da parte dai Comuni capoluogo (Cfr. Fig. 18), ciò che emerge è l'ampio sviluppo delle piattaforme uniche di accesso e portali del cittadino (*Italia Login*) che risulta "completata" per 2 comuni (Napoli e Torino) e con un livello "alto" di implementazione presso altri quattro 4 comuni

(Venezia, Genova, Reggio Calabria e Bologna). Anche “*Competenze digitali*” (ove Torino risulta essere l’unico comune ad aver completato il programma) e “*Smart City & Communities*” sono programmi sui quali c’è un sostanziale avanzamento.

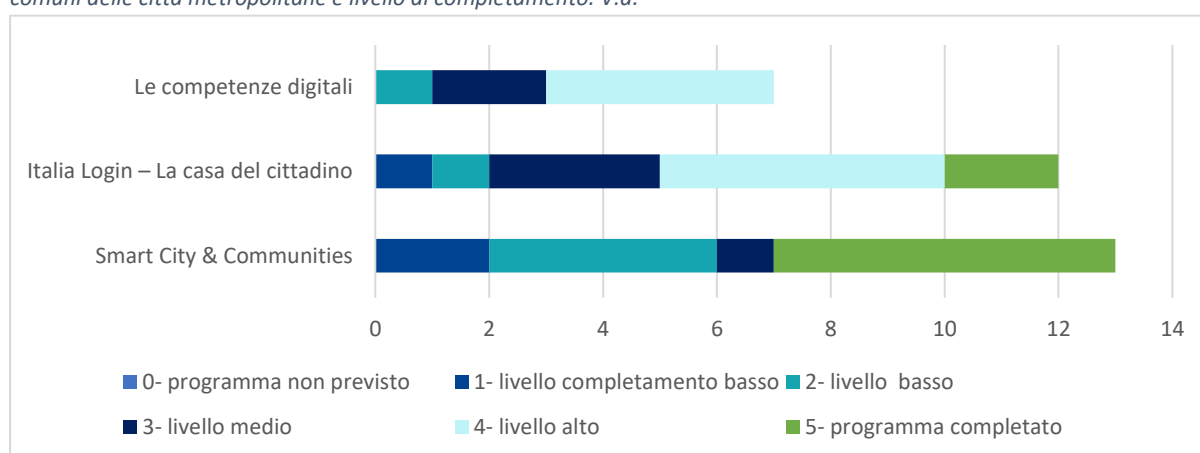
Figura 18 - Programmi di accelerazione previsti dalla Strategia Digitale del Paese implementati dai comuni capoluogo delle città metropolitane e livello di completamento. V.a.



Fonte: CAWI sull’implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Infine, estendendo l’osservazione sull’implementazione dei programmi di accelerazione al complesso dei comuni che hanno partecipato ad interventi del PON Metro, emerge l’ampio sviluppo per *Smart City & Communities* (quindi anche al di fuori dei Comuni capoluogo) che registra un livello di completamento elevato (Cfr. Fig. 19).

Figura 19 - Programmi di accelerazione previsti dalla Strategia Digitale del Paese implementati, anche indirettamente, dai comuni delle città metropolitane e livello di completamento. V.a.



Fonte: CAWI sull’implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

## 1.2 In che modo il PON ha contribuito a implementare le strategie di digitalizzazione dei servizi delle Città Metropolitane?



Le risorse del PON Metro hanno costituito un acceleratore dei processi di digitalizzazione soprattutto per i Comuni capoluogo, in quanto sono andate a complementare le risorse dei bilanci comunali e - attraverso la programmazione dei fondi strutturali 2014-20 - le Amministrazioni si sono giovate non solo della disponibilità delle risorse ma anche del quadro di regole, tempi e procedure che hanno sostenuto la capacitazione degli Enti per la realizzazione degli interventi. In particolare, dall'indagine risulta che la maggior parte di Comuni capoluogo ha integrato le risorse del PON Metro con ulteriori fonti di finanziamento (ad eccezione di Bari che ha dichiarato di aver utilizzato esclusivamente i fondi del Programma; mentre il Comune di Palermo ha dichiarato di aver utilizzato, come ulteriore fonte di finanziamento, anche risorse regionali). Per dieci dei Comuni capoluogo, le risorse per gli interventi del PON Metro sono state affiancate da un *mix* comprendente più fonti di finanziamento, fra le quali sono sempre presenti quelle del bilancio comunale.

Tra gli ambiti di intervento spicca quello relativo a “Ambiente e Territorio” (11 su 13 rispondenti”) che è quello per il quale più frequentemente il PON ne ha supportato gli interventi, mentre non è trascurabile il dato riferito agli ambiti “Tributi locali”, “Assistenza sociale” e “*Smart working*” che risultano implementati con interventi supportati dal PON per 10 Comuni capoluogo.

Con l'intento di comprendere l'importanza rappresentata dalla disponibilità delle risorse a valere sul PON per la realizzazione degli interventi di digitalizzazione previsti dai singoli Piani operativi, la *survey* ha approfondito alcuni aspetti riguardanti il tipo di risorse che sono state impiegate dai comuni per realizzare gli obiettivi previsti dalle strategie di digitalizzazione. Solo 22 comuni delle aree metropolitane, sui 124 rispondenti, hanno dichiarato di aver utilizzato risorse del PON Metro. Fra questi 22 comuni, 13 sono i Comuni Capoluogo che hanno risposto alla *survey* mentre solo 9 sono i comuni di cintura rispondenti che sono stati direttamente destinatari di fondi PON Metro. Generalmente, per la digitalizzazione dei servizi i comuni hanno fatto affidamento sulle risorse del bilancio comunale e spesso ci si è avvalsi di più di una fonte di finanziamento (*mix* di fonti). Nel dettaglio, dalla *survey* emerge quanto segue:

- Il 43,5% dei comuni rispondenti ha dichiarato di aver fatto affidamento su una unica tipologia di risorsa (Cfr. Tab. 10 e 11). Si tratta esclusivamente di comuni non capoluogo che in 37 casi su 54 (68%) hanno fatto esclusivo affidamento sulle risorse del bilancio comunale. Fra i restanti 16 comuni che hanno utilizzato una sola fonte di finanziamento per implementare la Strategia per la crescita digitale, se ne trova solo



uno<sup>16</sup> che ha utilizzato esclusivamente risorse del PON Metro, e due comuni che invece dichiarano come unica fonte il PON Gov. Le altre casistiche registrate riguardano 8 comuni che hanno utilizzato “altre risorse europee a gestione diretta” e i restanti 5 comuni che hanno utilizzato “altre risorse nazionali”;

- Considerando i 47 comuni che hanno utilizzato 2 tipologie di risorse, la combinazione prevalente che risulta è data dall’integrazione delle risorse stanziare dal bilancio comunale con una ulteriore fonte di finanziamento di natura europea a gestione diretta o, in subordine, da un altro canale di finanziamento nazionale. I 7 comuni che hanno dichiarato di aver integrato le risorse del PON Metro con un’altra fonte di finanziamento, hanno fatto affidamento in 5 casi<sup>17</sup> sul bilancio comunale, mentre la Città capoluogo di *Palermo* ha integrato le risorse per la digitalizzazione con ulteriori risorse regionali<sup>18</sup>. Gli altri 12 Comuni capoluogo rispondenti hanno integrato con ulteriori fonti di finanziamento. In questo caso le risorse sono state integrate prevalentemente con quelle del bilancio comunale (5) e più di rado con ulteriori fonti di finanziamento.

Tabella 10 - Tipologie e numero di risorse impiegate dai comuni per l’implementazione dei servizi previsti dalla Strategia per la Crescita Digitale? V.a. per tipologia e numero di risorse utilizzate

Tipologie di risorse utilizzate	Numero di tipologie di risorse utilizzate					Totale
	1	2	3	4	5	
Risorse del bilancio comunale	37	35	17	3	2	<b>94</b>
Altre risorse europee a gestione diretta	8	23	9	1	2	<b>43</b>
Altre risorse nazionali	5	16	11	1	1	<b>34</b>
<b>PON Metro</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>21</b>
Altre risorse regionali	0	7	5	0	0	<b>12</b>
<b>PON Governance</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
POR a valere su risorse a gestione diretta	0	1	1	2	1	<b>5</b>
PO a valere su risorse a gestione indiretta	0	2	0	0	0	<b>2</b>
PON Legalità	0	0	0	0	1	<b>1</b>
<b>Totale fonti di finanziamento</b>	<b>54</b>	<b>94</b>	<b>54</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>223</b>
<b>Totale comuni</b>	<b>54</b>	<b>47</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>124</b>

Fonte: CAWI sull’implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

<sup>16</sup> Si tratta del comune di *Fiumicino*.

<sup>17</sup> Si tratta di due comuni del barese, *Modugno* e *Gravina in Puglia*, del comune fiorentino di *Sesto Fiorentino*, di un comune della provincia di Bologna, *Valsamoggia* e di *Noale* nel veneziano.

<sup>18</sup> Tra i comuni di cintura, potrebbe essere interessante il caso di *Palombara Sabina* (in provincia di Roma) ha dichiarato di aver utilizzato - a integrazione - ulteriori risorse europee a gestione diretta.



Tabella 11 - Tipologie e numero di risorse impiegate dai comuni per l'implementazione dei servizi previsti dalla Strategia per la Crescita Digitale. V.a. per numero di risorse e tipologia di Comune.

Numero di tipologie di risorse	Comune capoluogo	Comuni di cintura	Totale v.a.	Totale v.%
1	1	53	54	43,5
2	1	46	47	37,9
3	6	12	18	14,5
4	3		3	2,4
5	2		2	1,6
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>111</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

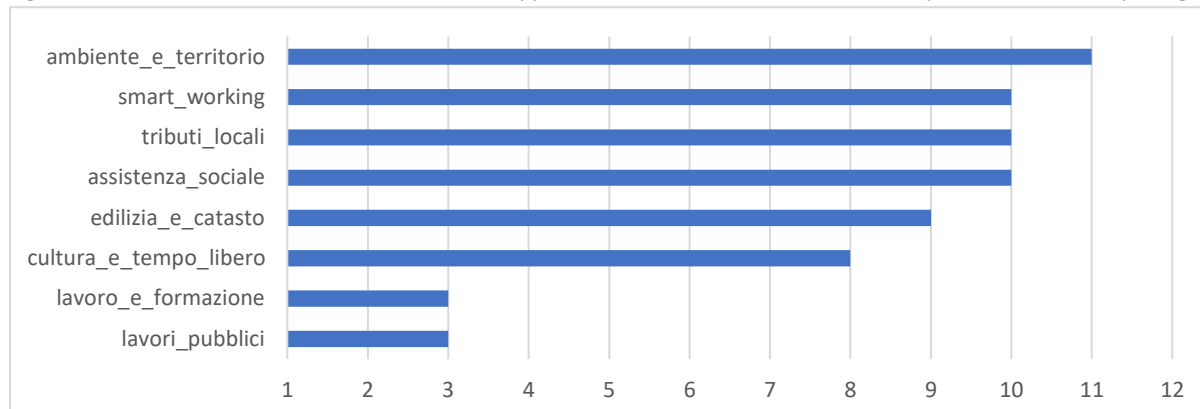
Infine, i comuni rispondenti, interrogati sull'interesse a partecipare e/o essere destinatario d'iniziativa in materia di digitalizzazione dei servizi nel corso della Programmazione 2021-27, hanno generalmente risposto in maniera affermativa (94,1%) rappresentando un notevole interesse sull'attuale programmazione dei fondi strutturali.



Con riferimento agli ambiti di intervento sostenuti dal PON, allo scopo di acquisire elementi per comprendere come, all'interno dei territori, siano stati messe a sistema risorse e interventi, la *survey* restituisce le seguenti indicazioni:

- Tra i Comuni capoluogo che hanno beneficiato dei finanziamenti previsti dall'Asse 1 del PON Metro, gli interventi ricompresi nell'ambito "Ambiente e territorio" sono quelli che supportano iniziative del PON in 11 casi (Cfr. Fig. 20); mentre, sono 10 i Comuni capoluogo nei quali le risorse del PON Metro supportano interventi relativi ad ambiti che si riferiscono a tributi locali, assistenza sociale e *smart working* (in particolare su quest'ultimo ambito sono state concentrate importanti risorse per garantire la piena operatività delle amministrazioni locali durante la pandemia);
- Non è trascurabile neanche il dato relativo all'ambito "Edilizia e catasto" rispetto al quale sono 9 i Comuni capoluogo che vi concentrano interventi;
- Infine, sono 3 i Comuni capoluogo che hanno implementato interventi negli ambiti che si riferiscono a "Lavoro e formazione" (Venezia, Genova e Palermo) e "Lavori pubblici" (Bari, Genova e Palermo).

Figura 20 - Ambiti di intervento che sono stati supportati dalle iniziative del PON Metro presso i Comuni capoluogo?



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

### 1.3 Gli interventi del PON hanno contribuito al cambiamento nella fruizione dei servizi e nel rapporto tra cittadini e Pubblica Amministrazione?

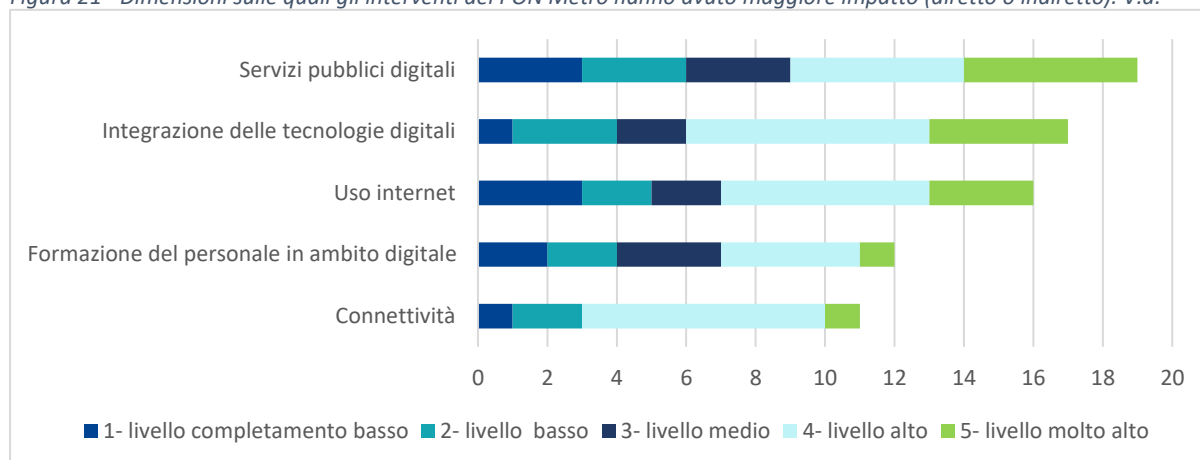


In attesa del completamento delle rilevazioni previste per la seconda fase del servizio, che si auspica potranno far risaltare maggiori evidenze sui cambiamenti di fruizione dei servizi da parte dei cittadini e all'interno delle Amministrazione, già dai risultati della *survey* emerge come il contributo apportato dal PON al cambiamento del rapporto tra PA e cittadini sia significativo.

In generale, infatti, la *survey* restituisce un quadro rispetto al quale si intravede l'importanza del PON Metro nell'imprimere una spinta allo sviluppo di servizi pubblici digitali - in particolar modo quelli relativi alla digitalizzazione dei servizi anagrafici - e nella integrazione, sviluppo e gestione delle tecnologie ICT all'interno delle Pubbliche Amministrazioni.

Gli interventi del PON Metro hanno inciso in modo significativo nello sviluppo dei Servizi Pubblici Digitali e nella integrazione delle tecnologie digitali all'interno della pubblica amministrazione (cfr. Fig. 21).

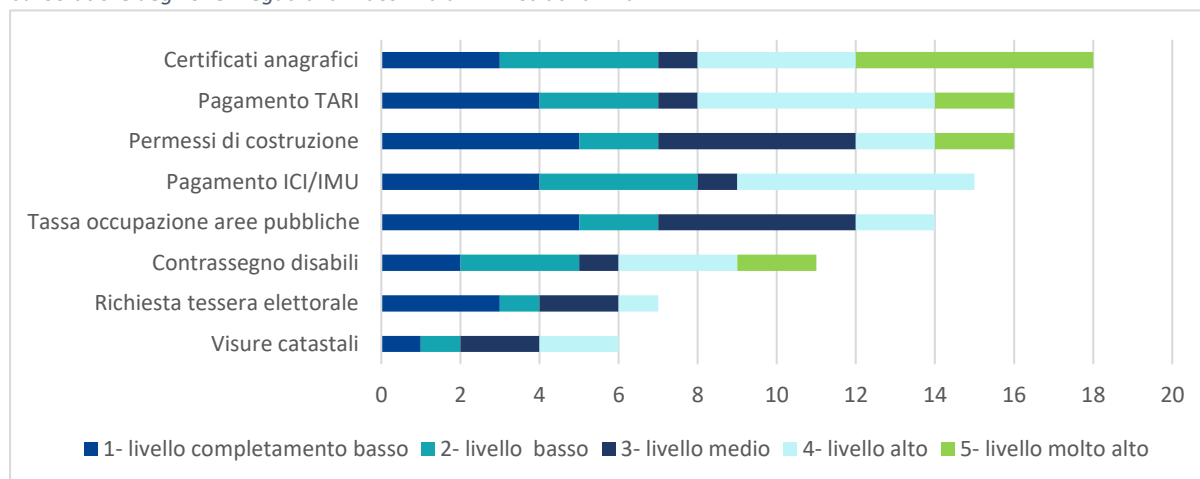
Figura 21 - Dimensioni sulle quali gli interventi del PON Metro hanno avuto maggiore impatto (diretto o indiretto). V.a.



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

In relazione ai servizi erogati per i quali sono stati realizzati interventi volti alla loro digitalizzazione, la digitalizzazione dei certificati anagrafici risulta l'intervento che ha più di altri alleggerito i carichi burocratici presso le Amministrazioni comunali che si sono avvalse delle risorse del PON Metro (Cfr. Fig. 22). L'impatto sui carichi di lavoro della macchina amministrativa nell'erogazione dei servizi al cittadino risulta anche per i servizi di pagamento delle Tari, dell'ICI/IMU e dalla digitalizzazione dei permessi a costruire.

Figura 22 - Servizi che attraverso l'implementazione degli interventi PON hanno favorito l'alleggerimento dei carichi burocratici e degli oneri legati alla macchina amministrativa. V.a.



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

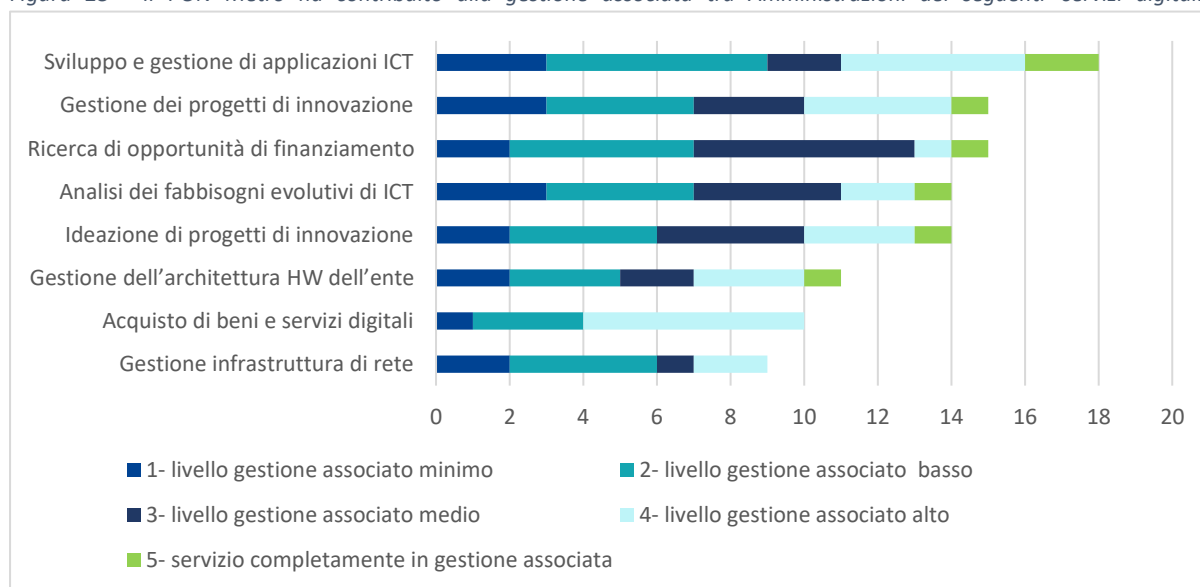
Con riferimento all'attivazione di forme di cooperazione fra Amministrazioni, risulta che alcuni servizi abbiano attratto un livello di collaborazione piuttosto elevato. Ci si riferisce in particolare allo "sviluppo e gestione di applicazioni ICT" che ha visto una gestione associata

per 18 comuni tra quelli che si sono avvalsi delle risorse PON Metro. Ben 15 comuni hanno invece intrapreso una “gestione associata di progetti di innovazione” e hanno collaborato nella “Ricerca di opportunità di finanziamento”. Mentre sono 14 i comuni che si sono coordinati sui temi dell’analisi dei fabbisogni evolutivi di ICT” e sull’ “ideazione di progetti di innovazione”.

In merito all’intensità della gestione associata, spiccano le collaborazioni per lo “sviluppo e gestione di applicazioni ICT” che fa registrare 2 Comuni capoluogo in completa integrazione funzionale (Roma e Messina) e ulteriori 5 con un alto livello di associazione (fra i quali i Comuni capoluogo di Venezia, Genova, Firenze e Bologna).

Infine, molto elevati sono anche i livelli di associazione per i servizi di “acquisto di beni e servizi” e nella “Gestione dei progetti di Innovazione”.

Figura 23 - Il PON Metro ha contribuito alla gestione associata tra Amministrazioni dei seguenti servizi digitali?



Fonte: CAWI sull’implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

### 3.1.2 Focus 2: Analisi dei modelli di governance.

Per la survey rivolta ai comuni, l’acquisizione di dati utili a individuare i modelli di *governance* delle soluzioni ICT adottate dalle Città, con riferimento alle modalità attraverso le quali sono stati implementati i progetti di innovazione, si basa su alcune domande che, chiaramente si è potuto rivolgere ai soli comuni che hanno dichiarato di aver realizzato almeno un servizio valere sul PON Metro (Cfr. Fig. 15). Pertanto, i comuni rispondenti alla survey che potevano fornire informazioni riferite al *focus 2* si riducono a 30 casi.

Le domande valutative del *focus 2* alle quali contribuiscono le informazioni raccolte dalla survey si riferiscono alla progettazione e realizzazione di interventi del PON che hanno

risposto a logiche di co-partecipazione e *co-design* (domanda 2.2), ed all'interazione attivata e facilitata dall'adozione di modelli di interoperabilità (domanda 2.3).

## 2.2 La progettazione e realizzazione degli interventi del PON hanno risposto a logiche di co-partecipazione / *co-design* che hanno richiesto il anche coinvolgimento di organismi pubblici e privati che operano nella stessa area di interesse?



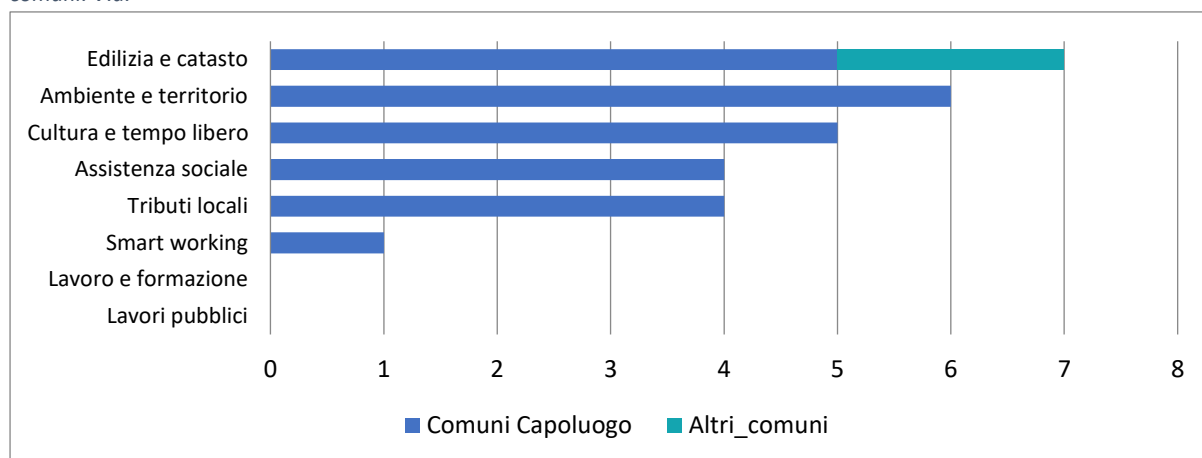
Sulla base dei dati della *survey* (piuttosto limitati in quanto riferiti a un panel di soli 30 soggetti rispondenti) tra i comuni che hanno realizzato interventi a valere sulle risorse del PON, gli ambiti che hanno attirato la maggiore collaborazione per lo sviluppo di progetti sono quelli relativi a "Edilizia e catasto" e "Ambiente e territorio". Per 11 su 13 rispondenti, la partecipazione ad iniziative in collaborazione ha favorito lo sviluppo di partenariati tra i comuni appartenenti alla Città Metropolitana di riferimento. La collaborazione tra comuni si è attivata (12 su 30 rispondenti) in fase di progettazione e ha seguito logiche di *co-design* per almeno un intervento. Anche in questo caso, l'ambito relativo a "Edilizia e catasto" risulta quello rispetto al quale più di frequente si sono registrate esperienze di *co-design*.

La collaborazione tra Enti, nel caso delle esperienze in *co-design* è avvenuta con maggiore frequenza (per 24 progetti) con altra Pubblica Amministrazione a livello locale. Invece la logica di riuso di soluzioni (ne senso dell'adozione di almeno una soluzione condivisa da parte di un'altra amministrazione) è stata seguita con maggiore frequenza per progetti sviluppati negli ambiti relativi a "Cultura e Tempo Libero", "Ambiente e territorio", "Lavoro e formazione" e "Assistenza sociale".

Con riferimento alle modalità di collaborazione nel campo dei servizi digitali, 13 dei 30 comuni (che costituiscono il panel di rispondenti per questa sezione della *survey*) hanno dichiarato di aver preso parte ad iniziative partecipate da più comuni in materia di digitalizzazione di servizi.

La maggiore collaborazione tra questi comuni si riferisce a interventi afferenti agli ambiti "Edilizia e catasto" e "Ambiente e territorio"; non risulta alcuna iniziativa in collaborazione sviluppata relativamente a interventi per gli ambiti "Lavoro e formazione" e "Lavori pubblici" (Cfr. Fig. 24). In particolare, per 11 di questi 13 comuni la partecipazione ad iniziative in collaborazione ha favorito lo sviluppo di partenariati all'interno della propria Città Metropolitana.

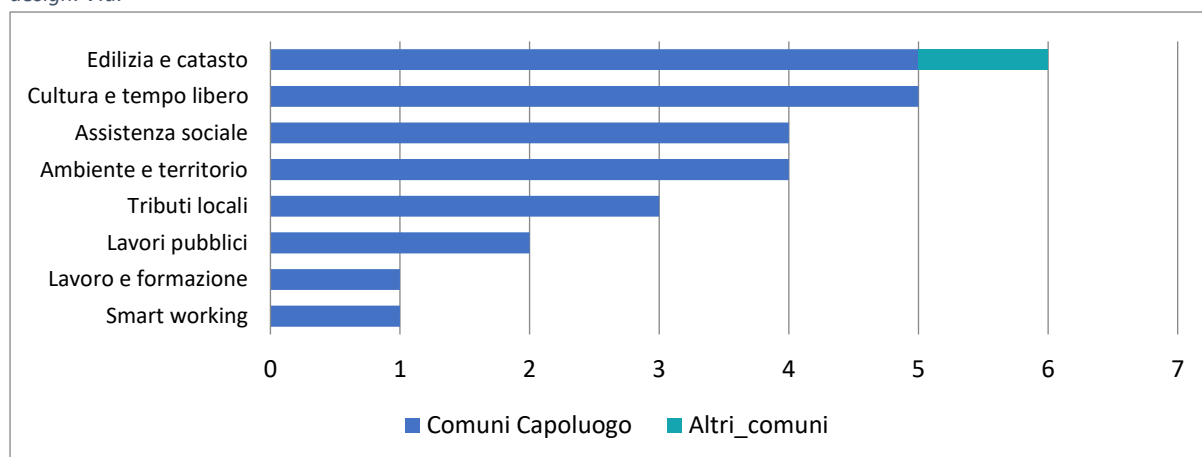
Figura 24 Ambiti di azione interessati dal PON Metro, per i quali il comune ha preso parte ad iniziative partecipati con altri comuni. V.a.



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle città metropolitane.

La collaborazione tra comuni, per 12 dei 30 che hanno implementato servizi sul PON, è stata attivata in fase di progettazione e ha seguito logiche di *co-design* per almeno un intervento. Anche in questo caso, l'ambito relativo a "Edilizia e catasto" risulta quello rispetto al quale più di frequente si sono registrate esperienze di *co-design* (6 casi) seguito dall'ambito "Cultura e tempo libero" (5 casi) mentre per gli ambiti relativi a "Smart Working"<sup>19</sup> e "Lavoro e Formazione"<sup>20</sup> hanno registrato un solo caso (Cfr. Fig. 25).

Figura 25 - Ambiti di azione interessati dal PON Metro, per i quali il comune ha partecipato alla fase di progettazione e co-design. V.a.



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle città metropolitane.

<sup>19</sup> È il caso di Firenze.

<sup>20</sup> È il caso di Genova.

La collaborazione tra Enti, nel caso delle esperienze in *co-design* è avvenuta con maggiore frequenza (per 24 progetti) con altra Pubblica Amministrazione a livello locale, seguono le collaborazioni con amministrazioni a livello di amministrazione Regionale (11 progetti) e quelle attivate con Enti terzi quali le Camere di Commercio, le Associazioni di categoria e le Parti sociali.

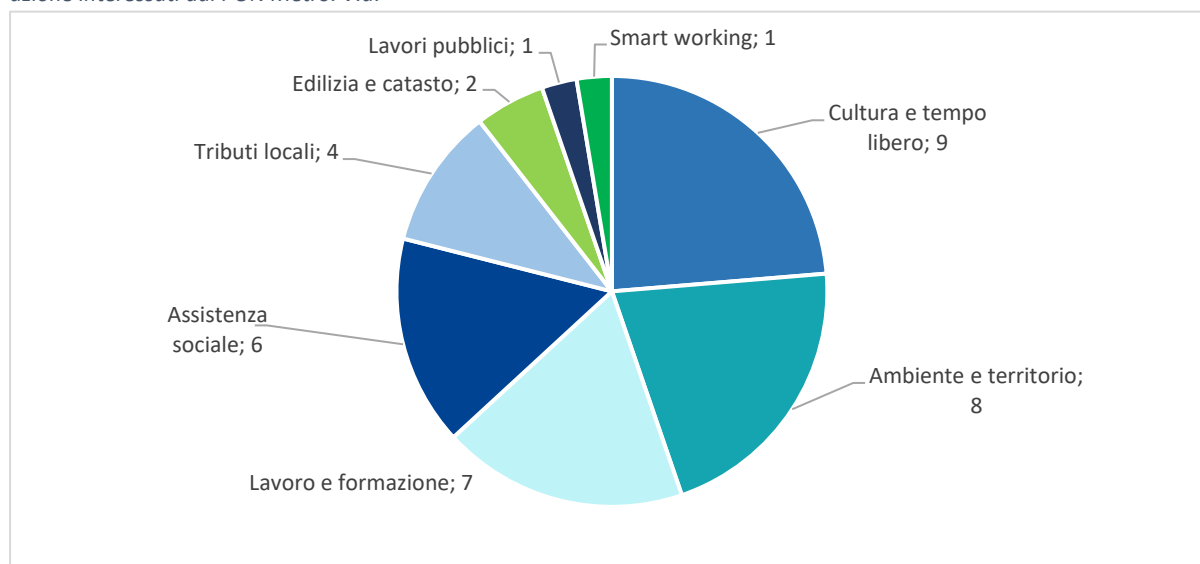
Tabella 12 - Tipologie di attori coinvolti nelle fasi di progettazione e co-design e numero di progetti di collaborazione interessati. V.a.

Attore coinvolto nelle fasi di progettazione e co-design	Numero progetti
PA a livello locale	24
PA a livello regionale	11
Enti terzi (Camere di Commercio, Associazioni di categoria, parti sociali)	9
Cittadini	5
PA a livello nazionale	4
Imprese	4

Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Le occasioni di riuso di soluzioni da parte di altre Amministrazioni si sono verificate con maggiore frequenza negli ambiti relativi a "Cultura e Tempo Libero", "Ambiente e territorio", "Lavoro e formazione" e "Assistenza sociale" (Cfr. Fig. 26).

Figura 26 - Occasioni in cui il comune ha adottato almeno una soluzione da parte di un'altra amministrazione, per ambiti di azione interessati dal PON Metro. V.a.

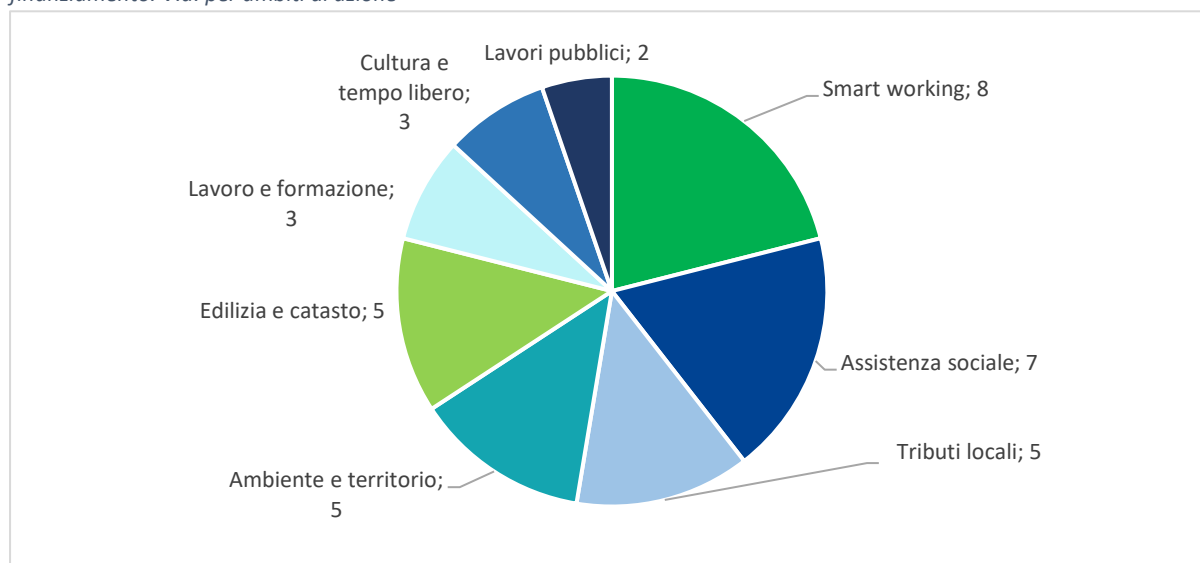


Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.



In merito ai progetti che sono stati sviluppati con risorse del PON Metro integrate da ulteriori fonti di finanziamento, spiccano quegli interventi che in occasione dell'emergenza da Covid-19 sono stati volti ad attivare lo *smart working* (Cfr. Fig. 27). Le risorse del bilancio comunale sono state la fonte maggiormente utilizzata nei casi di integrazioni con i finanziamenti del PON Metro (Cfr. Tab. 13).

Figura 27 - Occasioni in cui il comune ha integrato per almeno un intervento i fondi del PON Metro con altre fonti di finanziamento. V.a. per ambiti di azione



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Tabella 13 - Fonti di finanziamento aggiuntive ad integrazione dei Fondi PON Metro. V.a.

Fonti di finanziamento	V.a.
Risorse del bilancio comunale	30
PON Governance	6
Altre risorse europee a gestione diretta	5
Altre risorse nazionali	2
Altre risorse regionali	2
PON Legalità	1
POR	0
PO a valere su risorse a gestione indiretta	0

Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

### 2.3. Come i modelli di interoperabilità adottati, rendono possibile e facilitano l'interazione tra i diversi attori?



La *survey* ai comuni ha raccolto alcune informazioni finalizzate a comporre un quadro da poter ricondurre a modelli di interoperabilità e ai benefici da questi prodotti per favorire le interazioni tra sistemi e attori. Gli elementi salienti che emergono sono riportati di seguito:

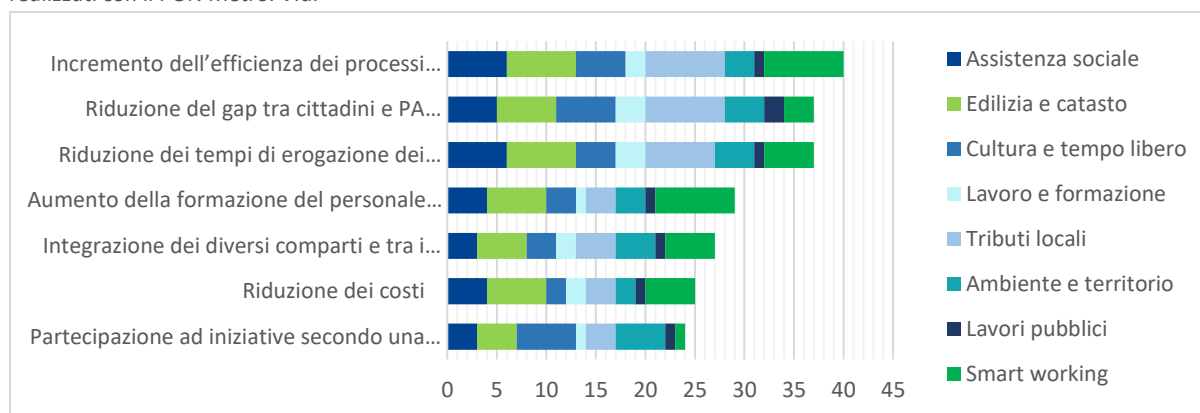
- L'adozione di servizi/soluzioni abilitanti viene considerato tra gli aspetti "chiave" per efficientare i processi amministrativi, ridurre il divario tra cittadini e PA e agevolare l'accesso ai servizi pubblici;
- Si riscontra che per il 55% dei comuni rispondenti alla sezione della *survey* che mira ad acquisire dati per il *focus 2*, i servizi che sono stati realizzati fanno riferimento a portali che prevedono l'accesso unico per i cittadini, mentre un ulteriore 11% è volto a permettere la diretta interazione fra le Pubbliche Amministrazioni.

Con riferimento allo sviluppo della cooperazione applicativa fra archivi e/o sottosistemi, il 55%) dei progetti del PON Metro ha favorito l'implementazione di domini di interoperabilità, ovvero la creazione di contesti in cui più Pubbliche Amministrazioni e/o soggetti privati hanno l'esigenza di scambiare dati e/o integrare i propri processi per dare seguito al disposto normativo. Rispetto all'efficacia dei sistemi interoperabili, i comuni rispondenti hanno dichiarato nella quasi totalità dei casi il loro corretto funzionamento.

I quesiti della *survey* relativi a questa sezione specifica sui benefici legati allo sviluppo dei singoli progetti, sono state posti alle sole amministrazioni comunali che risultavano essere beneficiari dei fondi PON Metro.

In particolare, il dato che risalta in termini di benefici connessi allo sviluppo di servizi/soluzioni abilitanti è quello relativo all'efficienza dei processi amministrativi (40 progetti), seguito da quello sulla riduzione del divario fra cittadini e PA nell'accesso ai servizi pubblici (37 progetti) e sulla riduzione dei tempi di erogazione dei servizi (37). Lo *smart working* incide in modo positivo sulla valutazione dell'efficienza dei processi amministrativi e sulla formazione per l'accrescimento di competenze digitali del personale.

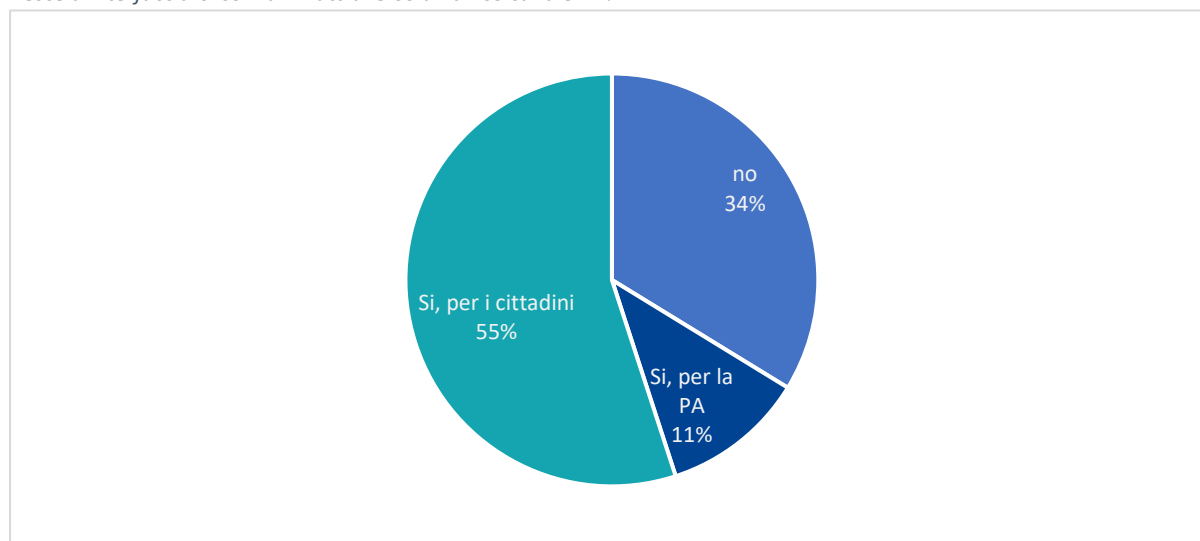
Figura 28 - Comuni che hanno dichiarato di aver avuto alti o elevati benefici per tipologia di beneficio e servizio abilitante realizzati con il PON Metro. V.a.



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

La maggior parte dei progetti realizzati ha contribuito a concretizzare il concetto di Sportello Unico per l'accesso ai servizi digitali da parte del cittadino (Cfr. Fig. 29). Infatti, il 55% dei servizi realizzati presso le Amministrazioni fa riferimento a portali che prevedono accesso unico per i cittadini, mentre un ulteriore 11% è volto a permettere la diretta interazione fra le Pubbliche Amministrazioni.

Figura 29 - Capacità dei servizi implementati dal PON Metro di rendere concreto il concetto di sportello unico in cui l'utente riesce a interfacciarsi con la PA attraverso un unico canale. V.%

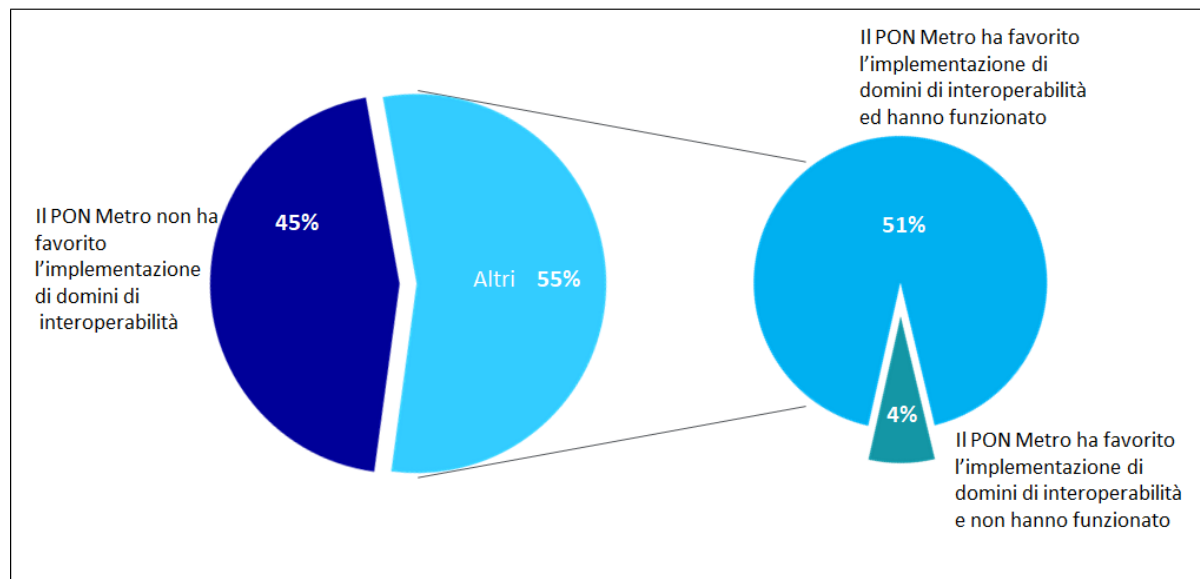


Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

Altro fattore cruciale riguarda lo sviluppo della cooperazione applicativa fra archivi e/o sottosistemi. Oltre la metà (55%) dei progetti del PON Metro ha favorito l'implementazione di domini di interoperabilità, ovvero la creazione di contesti in cui più Pubbliche Amministrazioni e/o soggetti privati hanno l'esigenza di scambiare dati e/o integrare i propri

processi per dare seguito al disposto normativo (Cfr. Fig. 30). Rispetto all'efficacia dei sistemi interoperabili, i comuni rispondenti hanno dichiarato nella quasi totalità dei casi il loro corretto funzionamento.

Figura 30 - Progetti del PON Metro che hanno favorito l'implementazione di domini di interoperabilità. V.%



Fonte: CAWI sull'implementazione dei servizi digitali presso i comuni delle Città metropolitane.

### 3.2 Le interviste agli Organismi Intermedi

Gli Organismi Intermedi sono stati intervistati con l'ausilio di un questionario semi strutturato, a risposta aperta, articolato in 3 sezioni (A. contesto, B. *Governance*, C. Risultati) che riprende i temi affrontati nelle altre rilevazioni (*survey* ai comuni e *survey* ai RUP) e permette all'intervistato di formulare considerazioni e percezioni dei fenomeni oggetto di approfondimento.

In particolare, trattandosi di un'indagine di carattere qualitativo basata su interviste dirette a risposta libera, ciò che premeva raccogliere era la percezione degli interlocutori rispetto a temi cruciali dell'indagine, per permettere al Valutatore una lettura anche "trasversale" ai due *focus* (oltre che alle pertinenti domande valutative) e chiavi interpretative ulteriori e provenienti da soggetti qualificati, al fine di arricchire il *set* informativo che sarà utilizzato per le fasi di analisi e giudizio valutativo previste per l'elaborazione del Report finale.

L'approfondimento con gli OI ha riguardato aspetti concernenti i tre ambiti principali:

- Il contesto organizzativo dei Comuni capoluogo e la percezione del contributo del PON Metro nell'implementazione della Strategia Digitale (cfr. par. 3.2.1);
- I modelli di *governance* che gli interventi realizzati e le soluzioni implementate stanno delineando nei contesti di riferimento, nonché le modalità di *co-design* e le logiche di

riuso delle soluzioni sia all'interno dell'area metropolitana che tra le altre Città (cfr. par. 3.2.2);

- La percezione sui risultati degli interventi a valere sull'Asse 1 delineati, soprattutto in termini di miglioramento quali-quantitativo dell'offerta di servizi digitali direttamente fruibili dal cittadino (cfr. par. 3.2.3).

Gli esiti delle interviste sono stati sintetizzati verso gli elementi sopra riportati (che, pertanto, sono articolati nell'ambito di ciascuna delle tre sezioni del questionario) in modo da rappresentare le indicazioni di ciascun OI rispetto al proprio Comune e alla sua percezione e punto di osservazione. Al tempo stesso, le posizioni e le indicazioni rilevate sono state messe a confronto e sintetizzate (nella direzione di una aggregazione delle diverse percezioni per desumere - ove possibile - un *trend*) per essere ricondotte alle domande valutative dei due *focus*, rispetto alle quali era stato ipotizzato un contributo da parte degli OI. In questo modo le interviste agli OI hanno arricchito gli esiti della *survey* ai comuni.

### 3.2.1 Il contesto organizzativo dei Comuni capoluogo e la percezione del contributo del PON Metro nell'implementazione della Strategia Digitale

#### Elementi sull'organizzazione interna degli Enti



In sintesi, la maggior parte dei Comuni capoluogo delineano e considerano positivamente il modello di centralizzazione della *governance* amministrativa in quanto funzionale all'implementazione della transizione alla digitalizzazione; si tratta delle Città di: BO, PA, RM, VE, MI, RC, TO, e NA.

Quanto emerge definisce un modello rispetto al quale la centralizzazione viene supportata da strutture *in house* che affiancano la *governance* amministrativa con le necessarie competenze tecniche nelle diverse fasi di programmazione e attuazione degli interventi e nei rapporti con provider e fornitori.

Invece, Catania e Messina delineano una *governance* dei servizi IT maggiormente orientata verso un modello trasversale, con servizi tecnici e soluzioni acquisiti da fornitori "terzi".

Inoltre, se ci si sofferma sugli aspetti dell'organizzazione interna agli Enti Locali, il tema del *change management* è affatto secondario per il successo della strategia di digitalizzazione.

Un fattore critico risiede nel *gap* di competenze che si registra ai diversi livelli del personale. La leva per affrontare e risolvere tale criticità risiede nell'implementazione di azioni formative mirate ad avvicinare le risorse al pieno utilizzo delle soluzioni e strumenti tecnologici correlati alla trasformazione digitale dei servizi.

La struttura e le modalità organizzative delle Amministrazioni comunali nella gestione degli interventi legati all'Agenda digitale contribuiscono in modo non trascurabile a determinare e comprendere l'efficacia e il successo delle iniziative per l'innovazione e la trasformazione digitale dei servizi.

Pertanto, con le interviste rivolte agli OI sono state raccolte anche informazioni volte a delineare, al di là del dato formale risultante dagli organigrammi vigenti nelle singole Amministrazioni, la reale percezione dell'efficacia della *governance* amministrativa e definire eventuali modelli organizzativi adottati dagli OI.

In generale, emerge un modello prevalentemente caratterizzato da una centralizzazione della *governance* amministrativa delle politiche IT che ha come riferimento un unico dipartimento o struttura organizzativa, nell'ambito della quale convergono sia attività di gestione dei servizi sia di monitoraggio dei fabbisogni<sup>21</sup> per eventuali adattamenti o sviluppi della strategia; tale struttura è normalmente affiancata da un ente *in house* al quale, in genere, sono demandate la messa a punto delle specifiche tecniche e delle procedure d'implementazione delle politiche IT, oltre alla cura dei rapporti con *provider* tecnici e fornitori. L'efficacia di questo modello, per come è stato delineato dalla maggioranza degli OI, si rinviene nella presenza e partecipazione attiva di un ente *in house* che si pone quale riferimento tecnico e, qualora non *provider* diretto, a supporto del dialogo con i fornitori terzi nell'implementazione degli interventi.

Tuttavia, si segnala anche un secondo possibile modello che si rinviene dalle interviste agli OI (evidenziatosi con minore frequenza rispetto al primo) che è, invece, caratterizzato da una maggiore trasversalità nella gestione degli interventi dell'agenda digitale del Comune capoluogo, con un sostanziale coinvolgimento e partecipazione di più dipartimenti o unità organizzative soprattutto nelle attività di rilevazione dei fabbisogni, sia lato *back-end* che *front-end*. Con riferimento alla gestione degli interventi, questo secondo modello fa leva principalmente sull'acquisizione di servizi e soluzioni che sono forniti e adattati alle specifiche esigenze da più *provider* tecnici.

Con riferimento al primo modello, nel corso delle interviste è emerso chiaramente che, la collaborazione con la società *in house* ha spesso attutito l'impatto per la gestione e attuazione degli interventi, offrendo un supporto tecnico e complementare agli uffici dell'Ente, alleggerendone i carichi di lavoro e favorendo, così, la *governance* delle Amministrazioni nella trasformazione digitale. Nel caso di Palermo, ad esempio, la SiSpi SpA ha operato quale *system integrator* dei servizi acquisiti da fornitori terzi, mentre nel caso di Venezia l'azione di *Venis - Venezia Informatica e Sistemi* è a complemento del coordinamento tra l'Organismo Intermedio e il Dipartimento dei sistemi informativi del Comune per la realizzazione degli

---

<sup>21</sup> È il caso di Bologna.



interventi di trasformazione digitale. Da segnalare, tra gli altri, il caso di Torino che si avvale del supporto di *CSI Piemonte* che è anche soggetto attuatore di alcuni degli interventi del Piano operativo del Comune nell'ambito del PON Metro e verso la quale, è stato evidenziato, potrebbero convergere alcune delle attività legate alla stesura e l'aggiornamento del Piano Informatico Triennale per la strategia digitale e sua attuazione nel periodo 2021-27.

Invece, se ci si sofferma sugli aspetti dell'organizzazione interna degli Enti locali, il tema del *change management* è affatto secondario per il successo della strategia di digitalizzazione. Infatti, dalle interviste agli OI è emerso chiaramente che per una trasformazione digitale "compiuta" è necessario che vi sia anche una trasformazione organizzativa dell'Amministrazione pubblica interessata. È stato evidenziato nel corso delle interviste agli OI che, nella maggior parte dei casi, le criticità o taluni ostacoli ai processi di cambiamento interni agli enti non sono riconducibili a questioni di carattere organizzativo o legati a procedure e strumenti non efficienti, piuttosto a *gap* di competenze che investono - in misura diversa - la maggior parte delle strutture tecniche afferenti ambiti rispetto ai quali stanno operando gli interventi delle strategie di digitalizzazione dei Comuni capoluogo. Al di là di una fisiologica resistenza al cambiamento che si lega a un più ampio quadro di riforma della PA (che pure andrebbe gestita), la leva per affrontare e risolvere il fattore critico rappresentato dal *gap* di competenze è rappresentata dall'implementazione di azioni formative mirate ad avvicinare le risorse del personale al pieno utilizzo delle soluzioni e strumenti tecnologici correlati alla trasformazione digitale dei servizi.

In questo senso gli OI hanno fornito alcune indicazioni che sottolineano l'importanza che viene da loro percepita nell'investire anche in attività formative di accompagnamento alla digitalizzazione. In particolare, l'accrescimento delle competenze potrebbe non riguardare soltanto il lato tecnico (peraltro in molti casi coperto anche dal supporto erogato da enti *in house*) ma estendersi a *soft skill* per la *digital transformation*. Ad esempio, alcune Amministrazioni (è il caso di Firenze e Venezia) si sono attivate per sostenere il *change management* anche con azioni formative che trovano copertura su altri Programmi, quali il PON GOV. Generalmente gli OI riconoscono alle risorse del PON Metro l'innescò di processi di efficientamento della *governance* che, tuttavia, andrebbe sostenuta anche con interventi ulteriori e diversificati. Roma, ad esempio, segnala che oltre alle azioni formative, sarebbe opportuno intervenire sul lato delle dinamiche di selezione del personale che sono state poco focalizzate sulle *skills IT*, le quali dovrebbero essere calibrate anche in funzione delle esigenze dei diversi dipartimenti che con la trasformazione digitale stanno innovando l'erogazione dei propri servizi.

Una segnalazione a parte è pervenuta da Messina, che evidenzia come la percezione dell'importanza delle nuove tecnologie e dei vantaggi dell'innovazione da parte di alcuni settori dell'Amministrazione è ancora debole, soprattutto ai livelli apicali. Tale circostanza



potrebbe condizionare fortemente l'efficacia di medio-lungo termine degli interventi finanziati dal PON e potrebbe ostacolare alcuni cambiamenti organizzativi che sono richiesti dai processi di trasformazione digitale.

### *Il contributo del PON alla digitalizzazione e alla implementazione della strategia digitale del paese*

Sulla base di quanto raccolto con le interviste agli OI, la correlazione che intercorre tra PON e implementazione della Strategia nazionale per la crescita digitale si rinviene in alcune scelte di fondo che sono, generalmente, seguite nello sviluppo dei progetti "portanti" dei Piani operativi delle singole Città e finanziati - anche e soprattutto - con risorse del PON Metro. Ci si riferisce, ad esempio, agli interventi che puntano sulla interoperabilità e l'integrazione con le piattaforme abilitanti promosse a livello nazionale. Infatti, nella declinazione degli interventi finanziati dal PON all'interno dei Piani delle singole Città si potrebbe ritrovare un comune denominatore costituito dall'aggregazione di interventi che, a valere sui diversi ambiti afferenti alle strategie delle Città, sostengono progetti "portanti" che richiedono, ad esempio, di operare la migrazione in *cloud* delle basi dati oppure vanno nella direzione dell'ottimizzazione del rapporto tra *front-end* e *back-end*. Ad esempio, un dato che emerge - soprattutto per i Comuni capoluogo - riguarda l'incorporazione delle piattaforme abilitanti (in particolare SPID e PagoPA) nel quadro di interventi finanziati dal PON.

Tra le direttrici portanti delle strategie implementate dai Comuni capoluogo, sono state segnalate come cruciali: lo sviluppo dei processi partecipativi e il ridisegno dei servizi in chiave end user, il design di interfacce di accesso tramite portale unico a servizi fruibili per cittadini e operatori, l'evoluzione in cloud di dati (e il correlato sviluppo delle infrastrutture a supporto)<sup>22</sup> in adesione al paradigma *smart city*, l'efficientamento della *governance* dei dati attraverso la loro digitalizzazione e dematerializzazione<sup>23</sup>, come pure l'interoperabilità e l'integrazione tra applicativi e banche dati e la capacità di interazione con le piattaforme abilitanti che operano a livello nazionale.

<sup>22</sup> In particolare segnalati da CA.

<sup>23</sup> In particolare segnalati da CA, ME, RC.

### L'approccio area vasta



La partecipazione e il coinvolgimento dei comuni di cintura agli interventi del PON è avvenuta in modo diversificato e sostanzialmente dipendente dalle scelte e dalla capacità dei Comuni capoluogo di sviluppare la strategia di trasformazione digitale dell'Ente tenendo conto delle caratteristiche, delle esigenze e dei diversi punti di partenza rispetto alle specificità del territorio. Quello che emerge permette di individuare alcuni casi maggiormente virtuosi, quali Bologna e Genova, che tenendo conto anche dell'infrastrutturazione IT di ciascun contesto di partenza, sono accomunati da una programmazione delle iniziative a valere sul PON che, fin dalle fasi iniziali, è stata orientata verso la condivisione di servizi e soluzioni con i comuni di cintura. Nel caso di Bologna si evidenzia il vantaggio determinato dalla stipula di un accordo di collaborazione con gli Enti del territorio già organizzati in Unione di comuni. Nel caso di Genova, il fattore che ha favorito la condivisione con il territorio è costituito dal ruolo svolto dall'ente in house Liguria Digitale che, sulla base di un accordo con il Comune di Genova, la Città Metropolitana e la Regione Liguria, ha permesso che le soluzioni sviluppate potessero essere estese e adottate anche presso i comuni di cintura.

In generale, ad eccezione di alcuni casi virtuosi, il PON Metro ha permesso lo sviluppo di piattaforme, applicativi e soluzioni prevalentemente a livello di Comune capoluogo, ma in una prospettiva progettuale che permetta in un prossimo futuro di estendere le soluzioni anche agli altri comuni dell'area metropolitana.

Per comuni come Bologna, l'approccio all'integrazione di servizi e soluzioni tra Comune capoluogo e comuni appartenenti all'area metropolitana è stato presente fin dall'avvio della strategia, operando anche in fase di progettazione degli interventi (ad esempio, la piattaforma di servizi digitali e il portale, sono stati progettati per essere adattabili alle esigenze dei comuni di cintura). In questo caso si segnala il vantaggio della stipula di un accordo di collaborazione sull'implementazione e condivisione di servizi digitali tra gli enti che erano già organizzati in Unione di comuni e disponevano di opportune infrastrutture IT. Questo caso potrebbe essere ulteriormente approfondito per tracciarne le linee essenziali, in modo da valutarne la tenuta quale modello "collaborativo" per l'adozione e l'adattamento di servizi, basato su un accordo che comprende comuni e Unioni di comuni.

Anche l'esperienza di Genova è rappresentativa quale caso di successo in riferimento a modalità e risultati ottenuti in relazione alla diffusione di soluzioni secondo un approccio di area vasta. In particolare, come nel caso precedente, il coinvolgimento dei comuni di cintura è stato attivato fin dalle fasi di avvio della strategia e ha determinato da parte del Comune capoluogo alcune scelte per favorire la *governance* per la condivisione delle soluzioni che sarebbero state sviluppate. In particolare, un fattore che ha agevolato questo approccio è

costituito dal ruolo svolto dall'ente *in house* Liguria Digitale che, a seguito della formalizzazione di un accordo tra Comune di Genova, Città Metropolitana, Regione Liguria, ha sviluppato una gran parte degli interventi per la digitalizzazione favorendo, in questo modo, anche un efficace gestione del *deployment* delle soluzioni adottabili dai comuni di cintura. Tra gli interventi che coinvolgono più Enti del territorio, si evidenziano le *Schede biblioteca* la cui adesione e diffusione presso i comuni di cintura è risultata significativa (raggiungendo 29 comuni). Inoltre, sono rappresentativi dell'estensione dei servizi in area vasta anche gli interventi riferiti al:

- Sistema dei Pagamenti digitali del Comune Genova, implementato ricorrendo al riuso del sistema regionale, ampliato e integrato per poter essere adottato dai comuni di cintura;
- L'applicativo *Segnalaci*, sviluppato dal Comune di Genova, per gestire le segnalazioni di questioni legate al territorio da parte di cittadini e Enti;
- *Moge*, piattaforma che collega le banche dati della Regione e di Anac per identificare gli interventi pubblici gestiti dai comuni.

Un caso a parte, per caratteristiche che si legano a contesto e *governance* tra diversi Enti e Amministrazioni, è quello riguardante Venezia e la partecipazione dei comuni di cintura agli interventi di trasformazione digitale. La questione trova origine dal fatto che la Regione Veneto non aveva originariamente ritenuto elegibile il Comune di Venezia quale beneficiario per le risorse del POR FESR sull'Agenda digitale ed il solo contributo del PON Metro non avrebbe garantito la necessaria copertura per estendere gli interventi anche ai comuni di cintura.

Pertanto, da un lato il coinvolgimento in sede di programmazione strategica dell'Organismo Intermedio presso i tavoli di partenariato del PON e del POR e, dall'altro, il contributo dell'Agenzia della Coesione per superare le questioni di demarcazione dei fondi, hanno permesso di indirizzare il processo nella direzione strategica auspicata.

Allo stato attuale, il processo di estensione della piattaforma DIME ai comuni di cintura è in corso di svolgimento ed è stato permesso anche grazie a iniziative regionali (a valere su risorse del POR FESR). Infatti, la Regione del Veneto ha favorito la complementarietà tra diversi programmi e strumenti in modo da concentrare le risorse verso obiettivi strategici. In particolare, nel 2019, in accordo con Agid, tra i Soggetti di Aggregazione Digitale (SAD) è stato selezionato proprio il Comune di Venezia (e la società *in house* Venis) pertanto, mentre con il PON Metro sono stati sviluppati gli interventi per le standardizzazioni sulla piattaforma, il POR FESR ha garantito l'aggancio in piattaforma dei comuni. L'intervento, che è destinato a concludersi entro febbraio 2023, al novembre 2022 conta l'adesione di 17 comuni.

Comunque, lo schema prevalente registrato presso gli OI si caratterizza per un effetto di attrazione e traino esercitato dal Comune capoluogo rispetto ai comuni di cintura che si basa,

spesso, non sul diretto coinvolgimento dei comuni nella attuale fase di programmazione, ma su metodologie di progettazione scalabile che ne permetta l'adozione "semplificata" da parte di altri comuni che non potrebbero sostenere i costi di gestione dei nuovi servizi digitali.

Infatti, è in questa prospettiva che sono stati adottati accorgimenti nelle scelte, nella progettazione e nello sviluppo dei diversi interventi di trasformazione digitale, al fine di favorire l'adesione da parte dei comuni dell'area. Tale approccio si è tradotto in piattaforme, applicativi e soluzioni che possono essere adattabili alle diverse realtà territoriali e che trovano spazio nel catalogo del riuso<sup>24</sup>.

Nel far emergere elementi che caratterizzano il perseguimento dell'approccio di area vasta, si ritiene di segnalare che un passo importante nella direzione dell'approccio per l'adesione e l'estensione delle soluzioni ai comuni di cintura, è rappresentato dalle azioni di confronto che le Città e i Comuni capoluogo hanno avviato su scala metropolitana, in occasione della costruzione della strategia. Chiaramente le logiche di confronto variano da contesto a contesto e dipendono da fattori che si prestano poco a una generalizzazione. Tuttavia, qualche esempio, che si ritiene possa ben rappresentare quanto evidenziato dagli OI, viene riportato di seguito:

- **CA** - L'effetto "traino" verso i comuni di cintura si rinviene in particolare rispetto a due interventi: il primo riguarda una piattaforma che è stata pubblicata sul catalogo del riuso ed elaborata in modo da poter essere implementata e adattata alle diverse realtà dell'area vasta (ad oggi è stata ripresa dal Comune di Quartu Sant'Elena); il secondo si riferisce alla sezione di edilizia catasto, la cui soluzione è stata elaborata per permetterne la condivisione in riuso con i comuni di cintura;
- **CT** - L'Amministrazione comunale ha avviato logiche di confronto su scala metropolitana che hanno coinvolto 23 comuni e alcune partecipate e che hanno indirizzato verso soluzioni concernenti le piattaforme abilitanti e la definizione di un'architettura in *cloud*;
- **FI** - La società *in house* - SilFI - contribuisce a collegare il Comune di Firenze e 21 comuni di cintura (dei 41 totali) con i quali collabora. In questo quadro l'intervento relativo al potenziamento *Data center* e il progetto *smart tourism* (che copre anche i comuni di cintura e unifica i canali di informazione e comunicazione, si rivolge a cittadini e turisti) sono stati segnalati come rappresentativi del coinvolgimento dei comuni dell'area metropolitana;

---

<sup>24</sup> Un esempio è quanto sviluppato da Cagliari a valere sul driver (b) per la sezione edilizia e catasto e la piattaforma sviluppata per il driver (c) ad oggi adottata anche dal Comune di Quartu S. Elena (Cfr. Piano operativo Città di Cagliari).

- **PA** - in fase di avvio della strategia sono stati organizzati diversi eventi per favorire il coinvolgimento dei comuni di cintura con un ritorno di partecipazione considerevole, che ha determinato anche aspettative e favorito logiche di *networking*. Tuttavia, il PON ha potuto agire limitatamente sui *needs* dei comuni di cintura perché ciò avrebbe presupposto un investimento economico ed organizzativo che non si era in condizione di soddisfare. A causa delle diverse condizioni di partenza dei vari comuni, le iniziative e le soluzioni che si sono rivelate efficaci sono quelle che si sono riferite a ambiti/azioni che non presupponevano un agire su un pregresso (quale ad esempio la sistemazione e dematerializzazione di archivi e banche dati);
- **RM** - la capacità di coinvolgimento dei comuni di cintura e trasferimento di soluzioni messe a punto con il PON Metro è stata piuttosto limitata e sostanzialmente si concentra sull'iniziativa FormaRoma e sui benefici indiretti legati all'implementazione di PagoPA. Si ritiene da parte dell'OI che il coinvolgimento degli altri comuni sarà più significativo sulla scorta degli interventi della programmazione 2021-27 e del PNRR che mira a favorire la migrazione al *cloud* su scala metropolitana. Anche la prevista riorganizzazione amministrativa, che determinerà il passaggio del Dipartimento per la Trasformazione Digitale sotto la competenza della Città Metropolitana, contribuirà alla diffusione degli interventi sul territorio;
- **BA** - La Città Metropolitana conta circa 1,2 milioni di abitanti, rispetto ai 300 mila del Comune capoluogo, distribuiti tra 41 comuni che sono stati coinvolti nella progettazione e nella realizzazione delle iniziative di trasformazione digitale. Ciononostante, l'Agenda Digitale fatica ancora a esplicitare compiutamente gli effetti auspicati, anche a causa della mancanza di personale tecnico (solo il Comune di Bari dispone di uffici tecnici dedicati alla transizione digitale). Pertanto, sui temi dell'Agenda Digitale si fatica ancora ad applicare l'approccio *bottom up* e Bari fa da *pivot* e da traino per gli altri comuni;
- **ME** - A livello di area vasta sono state condivise parti *open source*, pubblicate sul catalogo, della soluzione URBAMid, per il resto l'implementazione delle soluzioni da parte dei comuni di cintura richiederebbe alcuni importanti adattamenti che, attualmente, non trovano spazi di finanziamento. L'auspicio dell'OI è che con la programmazione 2021-27 ci potrà essere un coinvolgimento maggiore del territorio metropolitano;
- **NA** - Gli avvicendamenti dei vertici politici sia del Comune di Napoli che della Città Metropolitana hanno comportato ritardi nella fase di animazione e coinvolgimento dei comuni di cintura. Pertanto, ad attualmente l'estensione ai comuni di cintura si limita al fatto che su POTES si sono potuti agganciare solo 7 comuni nell'ambito dei servizi di certificazione anagrafica;

- **RC** - Il tema del coinvolgimento dell'area vasta è stato affrontato, sin da subito, con un tavolo tecnico tra Comune e Città Metropolitana (comprendente 17 comuni). L'avvio dell'interlocuzione con i comuni di cintura è stato accompagnato dalla condivisione dei codici sorgente delle soluzioni da parte di Ermes, società *in-house* del Comune, che è il principale soggetto attuatore degli interventi e si sta occupando della pianificazione e sviluppo degli interventi e delle soluzioni tecniche, preferibilmente *on source* sulla base ad analisi di mercato. Tra le soluzioni che sono estese ai comuni di cintura si segnala quella sullo "*Smart Tourism*";
- **TO** - Da parte dell'OI si ritiene soddisfacente il processo di condivisione avviato con il territorio, anche in ragione dell'eterogeneità del contesto. Alcune delle soluzioni sviluppate a valere sull'Asse 1, come quelle per la gestione degli atti amministrativi e la gestione delle pratiche edilizie, sono state condivise con altri Enti del territorio metropolitano e con la Regione Piemonte, mentre per altre applicazioni (quali quelle sviluppate sotto l'intervento 1.1.1.a per la *modulistica online*, e sotto l'intervento 1.1.1.b per le *pratiche edilizie*) sono stati messi a fattor comune solo alcuni "*tool*", o codici, sviluppati dalla società *in-house* CSI.

### 3.2.2 Elementi sulla governance dei servizi e l'adesione a logiche di sviluppo in co-design e il riuso di soluzioni

Nel corso delle interviste rivolte agli OI sono stati affrontati alcuni temi per l'acquisizione di informazioni tese a comporre il quadro degli elementi in grado di delineare eventuali modelli di *governance* dei servizi ICT adottati dai Comuni capoluogo.

In particolare, è stata indagata la presenza di leve che, grazie alla partecipazione dei Comuni capoluogo al PON, abbiano consentito un confronto costruttivo tra gli Enti, anche per mettere a fattor comune esperienze e condividere pratiche. Anche le eventuali modifiche o riorganizzazioni legate alla gestione dei servizi promossi dal PON ha un peso sul cambiamento e sulla *governance* indotta dalla trasformazione digitale. Infine, sono state acquisite indicazioni per cogliere eventuali modelli di integrazione, ai diversi livelli, funzionali allo sviluppo, gestione e trasformazione dei territori verso la digitalizzazione.

L'esercizio per l'individuazione di modelli di *governance* deve necessariamente tenere conto delle singole caratteristiche che connotano i diversi Comuni capoluogo e gli ecosistemi di riferimento dei differenti ambiti rispetto ai quali sono sviluppate soluzioni e realizzati gli interventi. Tanto più che le strategie adottate, relazionate ai fabbisogni di ciascun contesto, rappresentano la direzione verso ciascuna di loro ha orientato lo sviluppo.

Si tratta di temi centrali per valutare l'efficacia del Programma e le prospettive verso le quali possono tendere gli interventi della programmazione 2021-2027 e il contributo fornito dalla



percezione degli OI dovrà essere messo a sistema e confrontato con gli esiti delle altre rilevazioni, previste nella seconda fase del servizio. Tuttavia, già da ora si possono intravedere alcune tendenze.

In attesa di completare il quadro conoscitivo con l'esito delle rilevazioni e delle analisi previste nella seconda fase del servizio, sono di seguito illustrati gli elementi salienti - evidenziati dagli OI - che contribuiscono a connotare la *governance* delle scelte operate. La restituzione di quanto emerso dalle interviste è articolata per ciascun Comune Capoluogo e raccoglie la percezione degli OI anche in relazione allo sviluppo di soluzioni in *co-design* e alla loro acquisizione in riuso.

### Bari

Le scelte operate per la costruzione della strategia e per la *governance* hanno preso le mosse dall'individuazione di tre esigenze:

- L'opportunità di accompagnare le soluzioni esistenti e realizzate a valere su altri fondi verso l'integrazione con gli interventi delineati nella strategia che rappresenta l'occasione per il loro aggiornamento e implementazione;
- La necessità di allineare i servizi di *back end* dell'Ente affinché possano essere efficacemente governate le soluzioni di *front end* per una efficiente erogazione di servizi al cittadino;
- Il superamento di una bassa propensione al cambiamento da parte del personale in forza all'Amministrazione che impone di accompagnare il *design* di servizi e la gestione delle soluzioni con azioni di rafforzamento delle competenze per favorire la transizione verso la digitalizzazione.

I principali servizi sui quali il Piano operativo di Bari ruotano intorno alla costruzione e gestione di tre ecosistemi di riferimento:

- **E-gov (servizi al cittadino)** al cui interno viene sviluppato il *Fascicolo del cittadino* e che, pertanto, richiede la dematerializzazione di tutti i servizi del Comune. Oltre a curare l'intervento sul portale per migliorarne accesso e usabilità, è stata necessaria la digitalizzazione delle banche dati in uso ai diversi servizi, *in primis* dell'anagrafe (ma successivamente saranno interessati l'urbanistica, l'edilizia, il patrimonio ecc.). Al mese di novembre 2022, si ritiene che per rendere funzionale l'intervento occorra procedere ancora con la sistematizzazione delle banche dati afferenti agli ambiti *welfare*, lavoro e servizi sociali che precedentemente disponevano di tre piattaforme separate;



### Bari

- **Big-data e IOT.** Si tratta dello sviluppo della soluzione *MUSICA<sub>2</sub>* di *data analytics*, e della piattaforma *Città connessa* che presidia i dispositivi IOT (piattaforma di gestione dei rifiuti con cassonetti intelligenti, della segnaletica urbana, della mobilità, dell'illuminazione);
- **E-Partecipation** che è una piattaforma di collaborazione e coinvolgimento dei cittadini, che sconta però la competizione con i principali strumenti *social* e, pertanto, sulla piattaforma di collaborazione saranno ospitati e implementati ulteriori servizi.

### Bologna

Gli interventi attuati a valere sul PON 2014-2020 possono essere considerati quale base sulla quale si sviluppano gli investimenti dell'attuale periodo 2021-2027 e del PNRR che orientano il Comune verso l'ulteriore diffusione di servizi digitali.

In generale, anche per un contesto "maturo" quale è Bologna, i fattori trainanti per la diffusione dei servizi sono stati: SPID, CIE, PagoPA, appIO, la piattaforma digitale per le notifiche e il nuovo modello di interoperabilità (che recepisce la standardizzazione secondo le linee guida nazionali Agid).

Con riferimento agli interventi a valere sul PON, gli obiettivi specifici del Piano operativo sono stati sostanzialmente perseguiti. Tra gli interventi particolarmente significativi si segnala "Rete civica" che si è occupato del nuovo *design* del portale del Comune, prestando attenzione ad aspetti relativi: alle modalità informative che sono state rese più efficaci per i *city users*; alla massimizzazione della digitalizzazione nell'erogazione dei servizi; al *data tracing*, anche al fine di monitorare in tempo reale l'uso e supportare processi decisionali dell'Ente.

Le direttrici portanti degli interventi di trasformazione digitale poggiano su:

- Il Ridisegno dei servizi digitali verso i cittadini (*end user*);
- Lo sviluppo di processi partecipativi dell'ente gestiti in modalità analogica e digitale attraverso la Fondazione "Innovazione urbana" (che guida il coinvolgimento dei cittadini su interventi di varia natura d'interesse della città);
- La gestione dei dati (disponibili e di nuova acquisizione) per individuare *soluzioni* volte ad agevolare i processi decisionali e monitoraggio degli interventi.

Nel merito della *governance*, la società Lepida costituisce un polo aggregatore a supporto dei piani di sviluppo ICT ed è l'Ente che ha curato lo sviluppo delle piattaforme abilitanti; gli Enti possono contrattualizzare l'attivazione di servizi e applicazioni direttamente con Lepida, secondo un modello di adesione flessibile rispetto all'offerta assicurata dalla piattaforma. A novembre 2022 sono 10 gli Enti che hanno aderito e, entro fine 2022,

## Bologna

l'adesione raggiungerà tutti i 28 enti interessati. Il progetto è stato allargato anche al territorio regionale grazie alle risorse del PNRR che copriranno i fabbisogni finanziari legati alle azioni di migrazione dagli attuali modelli (nel corso del 2023, su 330 comuni si intende arrivare a 100 Enti).

Bologna ha prestato particolare attenzione all'opportunità offerta dal coinvolgimento di *stakeholder* per una coprogettazione che, infatti, è stata segnalata dall'OI come significativa e si è avvalsa, nel caso dei processi partecipativi, della collaborazione con la Fondazione per l'Innovazione Urbana per il coinvolgimento di cittadini e *stakeholder* che hanno potuto rappresentare propri punti di vista e promuovere progetti (es. l'attivazione di laboratori di confronto, in chiave di bilancio partecipativo<sup>25</sup>).

Infine, con riferimento al riuso, l'OI ha segnalato l'acquisizione della Soluzione "My Portal"<sup>26</sup>, *cloud based e open source* in riuso dal Veneto, adattata da partner tecnologici selezionati tramite bandi Consip e Intercent e finalizzata a relazionare ente e cittadini facilitando la consultazione di contenuti e l'interazione con l'Amministrazione.

## Cagliari

La realizzazione della strategia per la trasformazione digitale ha fatto leva su tre *driver* tecnologici di cambiamento (ai driver "a" e "b" del Piano operativo, infatti, si affiancano progetti autoconsistenti e propedeutici all'erogazione di servizi) che sono di seguito elencati:

- La migrazione ed evoluzione *in cloud* di dati e relative infrastrutture, in ottica *smart city*<sup>27</sup>;
- La *governance* dei dati attraverso la digitalizzazione e dematerializzazione dei servizi, incentrata su un grande gestore-contenitore che sistematizza i dati avvalendosi di un *data lake*<sup>28</sup> e di architettura *middleware*<sup>29</sup> su cui implementare i servizi ai cittadini;
- L'espansione di servizi attraverso un portale unico, piattaforma con modalità multicanale e *design* riconoscibile.

<sup>25</sup>[https://www.cittametropolitana.bo.it/portale/Comunicazione/Notizie\\_dai\\_Comuni/Bologna\\_Bilancio\\_partecipativo\\_on\\_line\\_i\\_progetti\\_dei\\_cittadini](https://www.cittametropolitana.bo.it/portale/Comunicazione/Notizie_dai_Comuni/Bologna_Bilancio_partecipativo_on_line_i_progetti_dei_cittadini)

<sup>26</sup> [https://developers.italia.it/it/software/r\\_veneto-regionedelveneto-myextranet.html](https://developers.italia.it/it/software/r_veneto-regionedelveneto-myextranet.html)

<sup>27</sup> Cfr. Codice per la trasformazione digitale e piano triennale per informatizzazione.

<sup>28</sup> Si tratta di un repository centralizzato progettato per archiviare, elaborare e proteggere dati anche non strutturati, nel loro formato nativo senza i limiti di dimensione.

<sup>29</sup> *Middleware* è un *software* che fornisce funzionalità per connettere le applicazioni in modo intelligente ed efficiente per innovare più velocemente.

### Cagliari

Alla fase di progettazione hanno partecipato i cittadini e l'Amministrazione del Comune Capoluogo. In particolar modo i cittadini, distinti per esigenze e fasce d'età, sono stati coinvolti attraverso interviste finalizzate a recepirne i fabbisogni per ricostruire una filiera ottimale di servizi digitali<sup>30</sup>. Parallelamente, anche all'interno dell'Amministrazione si è proceduto a interlocuzioni e simulazioni per descrivere e delineare le modalità più efficaci per l'erogazione dei servizi.

### Catania

Il percorso di trasformazione digitale si è giovato degli interventi del PON poiché la *baseline* di partenza era quella di un contesto poco sviluppato in termini di digitalizzazione dei servizi (le stesse soluzioni abilitanti nazionali, quali lo SPID, erano scarsamente diffuse tra i cittadini). Tale circostanza ha comportato, soprattutto in una prima fase, l'opportunità di focalizzare gli interventi del PON verso lo sviluppo di progetti che facilitassero l'adesione all'utilizzo e alla diffusione delle soluzioni abilitanti come PagoPA sui quali, inizialmente, il Comune di Catania ha agito facendo leva su una soluzione che era già attiva dal 2004 e che è stata adeguata ai nuovi *standard* (permettendo anche di mettere in ordine il circuito finanziario del Comune).

Secondo quanto raccolto con l'intervista all'OI, elemento centrale per rendere effettiva una *governance* dei servizi, sono stati gli interventi di *back end* e in particolare la sistematizzazione delle banche dati a supporto degli sportelli unici - SUAP (per le attività produttive) e SUE (in ambiti quali territorio, immobili, edilizia e catasto) - e lo sviluppo dei servizi digitali al cittadino e la definizione di un'architettura dei servizi sostanzialmente convergente in *cloud*.

Allo stato attuale, lo sviluppo di interventi in direzione del paradigma *smart city*, nei fatti, deve fare i conti un contesto complesso, nel quale la frammentazione di società partecipate e un mercato di riferimento dove i fornitori spesso promuovono il ricorso a soluzioni che non seguono o favoriscono logiche di riuso. Del resto, per quanto riguarda le soluzioni in riuso e la relativa customizzazione, spesso necessaria, si registra un debole convincimento anche da parte dell'OI.

### Firenze

Il contesto rispetto al quale sono intervenuti i progetti del PON era già piuttosto maturo per la trasformazione digitale, se si considera che già dal 2014 il Comune di Firenze aveva attivato il Manifesto Digitale della Città, mettendo a fattor comune le forze sul territorio e

<sup>30</sup> Esempio: si è simulato il percorso per definire il servizio di iscrizione di figli all'asilo.

## Firenze

aprire i servizi verso gli utenti. Le linee del Piano operativo agiscono pertanto in continuità con una cornice strategica esistente rispetto alla quale, secondo l'OI intervistato, le risorse del PON potrebbero rappresentare un elemento di congiunzione che tiene insieme le diverse iniziative.

Gli interventi portanti per la trasformazione digitale sono i seguenti:

- *Smart Tourism*: si tratta dell'intervento che ha visto il maggior coinvolgimento dei comuni di cintura e garantisce un'interfaccia unica per cittadini e turisti dell'area metropolitana in ambito culturale, che possono agevolmente intercettare gli eventi e le iniziative culturali sul territorio. La soluzione adottata è al tempo stesso uno strumento di inclusione in favore dei cittadini fragili o portatori di disabilità per permettere loro di fruire del circuito culturale metropolitano;
- *Potenziamento Data Center*: questo intervento ha riguardato l'ampliamento dello *storage* dati in un'ottica di maggiore sicurezza e tenuta dei dati stessi, conformemente a quanto previsto dal CAD e dalla pertinente normativa; il progetto gestito da Silfi ha coinvolto 21 comuni e si appresta ad una migrazione verso il *cloud*;
- *Sistema Tributi\_Semplici*: con il fascicolo dei contribuenti sono stati digitalizzati diversi servizi, tra cui la compilazione della dichiarazione IMU e altre dichiarazioni, il pagamento di tributi e il servizio di informazione e comunicazione di oneri e scadenze. È un sistema che massimizza verso il digitale l'erogazione di servizi chiave per l'ente e il cittadino;
- *Smart Working*: prima dell'avvento della pandemia il Comune di Firenze stava già sperimentando modalità di lavoro agile. La pandemia e il PON hanno fornito una leva per dare concretezza allo *smart working* che ha richiesto sia il potenziamento e lo sviluppo dei *server vpn*, per garantire l'accesso da remoto, sia l'acquisto di *device*.

Il *co-design* è stato utilizzato nello sviluppo della piattaforma di edilizia e ambiente che è l'intervento che ha assorbito risorse significative e la cui progettazione ha coinvolto più componenti dell'Amministrazione.

Con riferimento al riuso delle soluzioni, si osserva che nelle prime fasi di avvio degli interventi del PON Firenze non ha fatto ricorso a soluzioni presenti sul catalogo. Tuttavia, successivamente, grazie anche ai tavoli di confronto con le altre Città, da parte di Firenze c'è stata la condivisione di codici e buone pratiche. In particolare, la soluzione *Smart City Control Room* è stata condivisa da Firenze sul catalogo del riuso.

### Firenze

Infine, si segnala la rete di collaborazione tra Comune di Firenze, Città Metropolitana, Regione Toscana, Università, Camera di Commercio, ecc., che è stata espressa su una piattaforma autonoma, non realizzata a valere sull'Asse 1 del PON.

### Genova

Il contesto di partenza precedente all'attivazione del PON, in termini di servizi IT, si caratterizzava da lacune della parte architeturale, il cui sviluppo era probabilmente condizionato anche dalla mancanza di risorse che limitava l'offerta dei servizi in sinergia con altri Enti. Tale scenario si è modificato grazie alle risorse rese disponibili dal PON, che hanno permesso di sviluppare l'infrastruttura e delineare un ecosistema digitale.

Gli elementi salienti per che connotano il sistema al quale hanno contribuito gli investimenti del PON sono illustrati sinteticamente di seguito:

- La scelta chiave alla base dell'implementazione del sistema e della *governance* dei servizi è stata quella di puntare sull'interoperabilità e l'integrazione con le piattaforme nazionali che hanno avvicinato ulteriormente anche la ricerca di soluzioni *front end*;
- Tra gli interventi particolarmente significativi, spicca quello sulla *Piattaforma delle politiche per il lavoro*, che risponde alla esigenza di aggregare soggetti pubblici e privati nel quadro di servizi per la creazione di impresa. La piattaforma prevede la creazione di un ecosistema digitale che funge da "vetrina" per l'impresa, che può esporre i propri prodotti/servizi fornendo informazioni di dettaglio su prodotti e tecnologie, che si possono così reperire sul mercato. L'ecosistema è dotato anche di *workflow* (una sorta di Trivago) in chiave *end user* dove sono mappati 161 servizi (tra pubblici e privati) sul tema della creazione dell'impresa. Il progetto si caratterizza, inoltre, per un partenariato allargato che coinvolge, oltre al Comune di Genova, anche la Regione Liguria, la Camera di Commercio, l'Università di Genova e le società partecipate della Regione (tra cui Ligur-Capital e Filse, deputate ad attivare percorsi di rafforzamento di impresa);
- *Co-design* e riuso sono ritenuti molto importanti per progredire verso la trasformazione digitale e l'adesione al protocollo di intesa con altre Città consente di confrontarsi e trovare soluzioni comuni. In questa prospettiva, il Comune di Genova ha aderito alla Convenzione Consip e si è dotato di una assistenza tecnica per costruire, sulla base del CAD e delle Linee guida nazionali sul riuso per le Pubbliche amministrazioni, un manuale dedicato agli interventi in riuso di propria competenza. Inoltre, sono stati pubblicati in riuso la *piattaforma per la protezione*

### Genova

civile e si intende procedere in questa direzione anche con il *fascicolo del cittadino*. Mentre la *piattaforma politiche per il lavoro* è stata presa a riuso dalla Regione Puglia.

### Messina

La strategia che è in corso di implementazione si compone di diversi interventi rispetto ai quali è possibile delineare un modello per la *governance* che poggia, in sintesi, piattaforme sui seguenti elementi:

- Un progetto abilitante (il portale AGORA') che seppur sviluppato in ambito turistico e fruibile anche per i comuni di cintura, ha consentito di favorire l'implementazione dei servizi e delle soluzioni quali SPID e PagoPA per massimizzarne la fruibilità nell'accesso e nell'erogazione dei vari servizi;
- Interventi, quali "Messina Città connessa", che favoriscono in una logica di sportello unico la centralità del cittadino nell'erogazione dei servizi e della *governance* digitali (121 servizi connessi);
- L'ambito dell'edilizia è stato sviluppato in logica SUE quindi di un unico sportello per l'accesso attraverso un portale che consente un *overlay* spaziale con il catasto per operazioni di consultazione e verifica del fascicolo edilizio;
- In chiave di *smart city* il progetto più rappresentativo è *MESMaRT* che coniuga piattaforma e *software* (*device manager* e strumenti esportabili in *open source*) di monitoraggio con strumenti di *business intelligence*.

In particolare, i principali progetti sviluppati a valere sul PON Metro sono di seguito riportati:

- *AGORA'* è una piattaforma per la promozione delle attività turistiche del Comune di Messina e dei comuni di cintura che ne vogliono usufruire. Consente la navigazione virtuale dei siti di interesse ed è abilitata a SPID, PagoPA, CIE, ecc.;
- *ImpleME* è la soluzione relativa alla gestione dei tributi pubblici locali realizzata attraverso la migrazione delle banche dati tributarie su *database open source*. La soluzione prevede anche servizi non fiscali (come prenotazione sale o segnalazioni anomalie);
- *URBAMid* è il portale dedicato all'edilizia, rivolto sia ai cittadini sia ai tecnici abilitati a presentare istanze. Il portale ha implementato il sistema GIS per la classificazione dei fabbricati sul territorio e ha richiesto l'interoperabilità con altri enti regionali siciliani quali il genio civile e la sovrintendenza;



### Messina

- *MESMaRT* è un intervento cruciale per l'applicazione del paradigma *Smart City* del Comune di Messina. Il progetto, che ha vinto il premio nazionale *Eco hightech Award* di Rimini nella categoria digitalizzazione, è nato in stretta cooperazione con AGID e ha permesso di realizzare un portale di monitoraggio sullo stato di salute del Comune attraverso la raccolta dei dati tramite sensori e dispositivi presenti sul territorio in diversi ambiti: idrico (*smart metering* e dati provenienti dalla società partecipata del comune), sicurezza urbana (integrando telecamere di diversi *brand*), inquinamento acustico ed elettromagnetico. Sotto il profilo tecnico è stato sviluppato un *software* che dispone di strumenti di *business intelligence* i cui dati sono raccolti in un *data lake*; presente anche un catalogo di circa 300 API federati con i portali *dati.gov.it* e del Comune di Messina e ha coinvolto l'Università di Messina;
- *ForestaME* è un'estensione verticale del MESMaRT in ambito ambientale finanziata con fondi REACT;
- *Messina città connessa* è un progetto partito a gennaio 2022 e ha permesso la digitalizzazione di 121 servizi per il cittadino attraverso uno sportello unico per ricevere istanze e comunicazioni (è previsto di estendere i domini del MESMaRT).
- *CLOUDME*, progetto concluso, con l'obiettivo di realizzare un sistema di Private Cloud/Hybrid Cloud in grado di ospitare i servizi per i comuni dell'Area Metropolitana di Messina (Portali *Web*, Applicazioni specifiche, *Server* virtuali generici, capacità elaborativa) per migliorare i servizi resi al cittadino garantendo un elevato grado di sicurezza informatica.

### Milano

Le risorse a valere sul PON Metro hanno agito da acceleratore nello sviluppo di soluzioni già identificate dall'Ente.

Gli interventi a valere sul PON sono realizzati in un contesto, quello della Città metropolitana, che può essere considerato come *avanzato* in termini di digitalizzazione dei servizi. Le iniziative finanziate si incentrano su piattaforme (una dedicata alle tecnologie innovative per la gestione di spazi abitativi e partecipazione degli inquilini, un'altra al supporto abitativo ed ai servizi per persone in condizione di emarginazione e l'ultima ai servizi domiciliari) e servizi volti a favorire lo sviluppo economico e sociale della Città metropolitana di Milano. L'interoperabilità dei dati (tra i sistemi dell'Amministrazione e dei servizi di pubblica utilità) e l'integrazione con le piattaforme abilitanti nazionali (SPID, PagoPA, Nodo dei Pagamenti) oltre al potenziamento dell'interattività del *front end* e la solidità del *back end* sono elementi caratterizzanti la strategia.



## Milano

Il Comune ha proposto e implementato solo soluzioni sostenibili nel medio e lungo termine, secondo una logica TCO (*Total Cost of Ownership*), anche in considerazione del fatto che gli investimenti con risorse PON non coprono le attività di manutenzione *in itinere* e la gestione *post* completamento dei progetti, in fase di esercizio e manutenzione. In questo senso, l'OI sottolinea che il tema della sostenibilità economica e finanziaria dei progetti è spesso presente sui tavoli di confronto con le altre Città metropolitane.

Il ricorso al *co-design* e al riuso è stato limitato; tuttavia, la *piattaforma WeMi* per i servizi sociali (che aggrega l'offerta di servizi di *welfare* erogati dal Comune di Milano e da una rete qualificata di associazioni, cooperative e imprese sociali del territorio) è stata sviluppata partendo dall'API INPS.

Per attivare progettualità in *co-design* potrebbe essere opportuno fare leva su driver capaci di aggregare soggetti con intenti e interessi condivisi. Pertanto, un possibile *driver* di *co-design* potrebbe essere legato all'esigenza di aderire ad iniziative di valenza nazionale mentre un altro *driver* potrebbe consistere nella logica di sviluppo di innovazioni cui rendere possibile l'adesione da parte dei comuni di cintura. Proprio in relazione a questi comuni, occorre riconoscere che la progettazione delle soluzioni è avvenuta senza un loro effettivo coinvolgimento. Infatti, le soluzioni sono state proposte ai comuni di cintura solo successivamente insieme al supporto nell'iter di condivisione (soprattutto per quanto riguarda i servizi abilitanti).

Per il periodo 2021-27 si ipotizza un maggiore sforzo di animazione per stimolare e connettere l'area vasta dei comuni dell'hinterland in chiave *smart city*, che presuppone il coinvolgimento di altri comuni indirizzando le scelte verso soluzioni condivise.

## Napoli

Gli interventi sui quali è delineato l'ecosistema sono: (a) *1.1.a Server Farm*, che è volto a potenziare l'infrastruttura informatica del Comune sia in termini di capacità di archiviazione che connettività, in modo che ci sia una infrastruttura più solida e aggiornata; (b) *1.1.b 2 POTES*, che è il portale sul quale confluiscono (come unico punto di accesso e rispetto del principio "*once only*") sia i servizi di *back-end* che di *front-end*. Si tratta del *layer* orizzontale sul quale si inseriscono gli altri progetti finalizzati a realizzare servizi "verticali" al cittadino e, pertanto, può essere considerato quale "progetto abilitante".

Le soluzioni adottate si ispirano a logiche di *open data* e riuso, mentre il portale si presenta modulare, scalabile e interoperabile secondo le direttive Agid. Anche la *Server Farm* è certificata AGID per poter ospitare anche i servizi di altri comuni.

Non si è dato luogo a modalità di progettazione e co-progettazione integrata che, tuttavia, potrà essere presa in considerazione nel corso della programmazione 2021-27.

### Palermo

Gli interventi a valere sul PON Metro si inseriscono all'interno di una cornice complessiva di progetti e risorse finalizzate a costruire e favorire la trasformazione digitale *in primis* del Comune di Palermo.

La *governance* dei servizi si connette all'attivazione delle piattaforme che nei diversi ambiti (assistenza e sostegno sociale, edilizia e catasto, cultura e tempo libero, lavoro e formazione, tributi locali, ambiente e territorio, lavori pubblici) mettano al centro il cittadino e contribuiscano all'attivazione delle soluzioni abilitanti a livello nazionale. I passaggi chiave sono stati la migrazione *in cloud* e lo sviluppo del *front end* (che ha consentito di rileggere il rapporto *front end* e *back end*, anticipando le questioni della interoperabilità e del passaggio *in cloud*).

Il riuso è stato promosso attraverso un progetto in ambito sociale che ha riguardato la ridefinizione di una piattaforma per un distretto sociosanitario comprendente 12 comuni e prevedendone l'interoperabilità con i servizi regionali.

### Reggio Calabria

La *governance* dei servizi si incentra sulla piattaforma *Smart city* che è alla base della strategia di digitalizzazione della Città di Reggio Calabria, in considerazione del fatto che l'avvio degli interventi del PON ha rappresentato l'inizio dei processi di digitalizzazione sul territorio ed il supporto fornito dall'ente *in house* "Hermes Servizi Metropolitani Srl" si è dimostrato cruciale.

La piattaforma *Smart City* è abilitante per la crescita e diffusione, l'interscambio e la cooperazione dei servizi *smart* della Città in cui sono integrati gli ecosistemi digitali a supporto dei diversi ambiti: la Piattaforma ITS/Centrale della Mobilità, la Piattaforma Amministrazione Digitale, i servizi *Smart Tourism*, RC cittadinanza attiva, H2O *on line*.

Il modello così definito garantisce l'interoperabilità, l'automazione dei procedimenti, la migrazione *in cloud*, lo *storage* dei dati, lo sviluppo di API che favoriscono l'accesso in modalità *machine to machine*, l'adesione e l'integrazione dei servizi con le soluzioni abilitanti a livello nazionale.

Non si è dato luogo a modalità di progettazione e co-progettazione integrata ma sono state promosse logiche di riuso sia in termini di acquisizione per lo sviluppo di soluzioni, che in termini di cessione attraverso la condivisione del codice sorgente a supporto di soluzioni evolutive di altri enti.

In particolare, si segnala l'attivazione di una collaborazione con Venis, *in house* del Comune di Venezia, che ha messo a disposizione soluzioni in riuso per la piattaforma *DIME* negli ambiti: *smart city*, edilizia e *welfare*.

## Roma

I principali *driver* di cambiamento implementati dalla strategia agiscono verso le seguenti direzioni:

- Rendere accessibili servizi già digitalizzati ma non “di diretto accesso dei cittadini”;
- Incrementare il novero di servizi già digitalizzati.

L'articolazione degli interventi è tale che la *governance* dei servizi si potrebbe definire multilivello, basata su una rete di ecosistemi verticali, ciascuno con le proprie funzioni e ambiti di competenza ma dialoganti e interoperabili, anche con le piattaforme abilitanti nazionali (PagoPA, SPID, ecc.).

Oltre all'evoluzione del portale istituzionale che racchiude alcune caratteristiche portanti (es. la multicanalità, l'interazione con cittadini e imprese, l'integrazione con le infrastrutture abilitanti a livello nazionale, ecc.) si possono distinguere due interventi strutturanti: *Roma Data platform* e la *Casa Digitale del Cittadino*. Mentre tra gli altri progetti, che hanno riguardato l'attivazione di funzioni abilitanti, è di interesse il *FormaRomae* che si connota per il carattere culturale.

Pertanto, con la programmazione 2021-27 del PON, si potrebbe operare in continuità con quanto realizzato nel corso del periodo 2014-2020, concentrando le risorse sull'evoluzione di progettualità e soluzioni riguardanti la *Data platform*, la *Casa digitale del cittadino* e il *Geo Roma* (quest'ultimo progetto collegato a sistemi di geolocalizzazione) e prestando attenzione al rafforzamento di sensoristica e IOT.

Si osserva da parte dell'OI, che la principale criticità da affrontare per l'efficacia della trasformazione digitale dell'ente è rappresentata dalla presenza di diversi sistemi gestionali del Comune. Pertanto, il rafforzamento dell'interoperabilità appare cruciale per il successo delle iniziative.

Il *co-design* delle soluzioni è demandato ai singoli dipartimenti, in qualità di beneficiari. In fase di elaborazione del Piano operativo, il coinvolgimento e la partecipazione di *stakeholder* ha fatto leva su azioni di facilitazione e confronto attraverso l'organizzazione di tavoli tematici/tecnici.

In merito al riuso, invece, il Comune di Roma non ha fornito contributi alla definizione del catalogo del riuso, e sta verificando di potervi accedere in fase discendente per l'implementazione/sviluppo di nuovi interventi di digitalizzazione.

## Torino

Tra gli interventi che sono stati implementati, quelli sui quali si incentra il modello di trasformazione digitale e *governance* dei servizi sono:

## Torino

- *Il portale di accesso ai servizi digitali del cittadino* che fornisce servizi di accessibilità e integra le soluzioni abilitanti a livello nazionale (ad es. SPID e PagoPA) e costituisce l'architettura sulla quale sono stati posizionati molti altri servizi (alcuni dei quali sono stati costruiti da zero, come ad es. quello per l'iscrizione alla scuola materna);
- *Il WebMercati* attraverso il quale è stato digitalizzato l'intero *iter* burocratico (identificazione dei soggetti, pubblicazione graduatoria, pagamento tributi, ecc.) riguardante la concessione degli spazi pubblici Comunali agli ambulanti;
- *La soluzione per gli atti burocratici* che ha digitalizzato tutti i processi amministrativi interni all'Ente, che prima si svolgevano solo al cartaceo. La soluzione è stata sviluppata e completata prima dell'avvento della pandemia, permettendo all'Amministrazione di mantenere la propria operatività anche in situazione di emergenza.

Sono state adottate diverse metodologie di *co-design* in base alle necessità dei vari progetti; Per esempio, per l'applicativo delle pratiche amministrative è stato adottato un *software* presente sul catalogo del riuso a cui sono state apportate delle personalizzazioni, sviluppate in *co-design* con gli altri enti. In altri casi le soluzioni sono state sviluppate internamente all'Amministrazione e condivise successivamente con altri comuni.

## Venezia

Gli interventi della Città di Venezia, finanziati nell'ambito dell'Asse 1 del PON, sono orientati all'incremento della disponibilità, della facilità di uso e dell'accesso e utilizzo dei servizi digitali da parte di cittadini e imprese della Città metropolitana (anche alla luce del principio "*digital first*"), attraverso la revisione dei processi amministrativi, la messa a disposizione di servizi digitali di semplice utilizzo e l'interoperabilità dei sistemi e dei dati fra i diversi enti, al fine di semplificarne l'accesso da parte di cittadini e imprese.

Le cinque linee di intervento individuate dalla strategia sono tutte volte a implementare piattaforme in ambiti diversi ((sistemi informativi territoriali, sicurezza metropolitana, servizi metropolitani, prestazioni sociali, servizi per il tempo libero).

Con riferimento al *co-design* delle soluzioni, in fase di progettazione sono stati coinvolti i cittadini e le imprese attraverso alcuni *focus group* e sono state svolte delle indagini *benchmark* nei comuni di cintura per valutarne i *needs* e le condizioni di partenza.

Mentre per quanto riguarda il riuso, la piattaforma DIME è stata riutilizzata dal Comune di Reggio Calabria che ha apportato i necessari sviluppi per adeguare la soluzione alle proprie esigenze.

Tutte le soluzioni adottate sono *open source* tranne la soluzione *Open contact center* per la quale si è giunti ad una diversa implementazione per esigenze di costi di tempi.

## Partenariato e collaborazione tra Città metropolitane



Il PON ha rafforzato la collaborazione tra i Comuni capoluogo che avevano già sperimentato in precedenza relazioni di scambio. In questo contesto, anche attraverso il “tavolo *Governance*”. la collaborazione si è tradotta in confronto su temi e questioni comuni, collaborazione per la messa a punto di progettualità condivise, raramente attraverso la cessione in riuso di soluzioni e il *co-design* delle applicazioni.

Di seguito, si riportano le sintetiche indicazioni che sono state fornite dagli OI, nel corso delle interviste, relativamente alle forme di collaborazione o alla rete che si è costituita tra le Città metropolitane favorita dalla partecipazione al PON:

- **BA** - Il confronto con le altre Città si ritiene significativo con Milano e con Bologna in particolare. Ad esempio, con il progetto *e-Partecipation* il Comune di Bari si è mosso verso la direzione del coinvolgimento e sensibilizzazione dei cittadini sui temi del volontariato e dell’associazionismo e ha ripreso, come riferimento, modelli già implementati dal Comune di Bologna per l'adozione di soluzioni tese a favorire il coinvolgimento e la partecipazione dei cittadini e delle reti;
- **BO** - La collaborazione tra Comuni capoluogo è attiva in diversi ambiti. Il riuso del "*My Portal*" dal Veneto ha favorito la cooperazione anche tra partner tecnologici;
- **CA** - Si è creata una rete per i momenti di confronto con Milano, Firenze e Genova. Tuttavia, un freno alla collaborazione è dovuto alla scarsa interoperabilità delle banche dati (come emerge anche da un report *ad hoc* condiviso con la Regione Lombardia ed Emilia-Romagna e trasmesso al Ministro Colao). Un esempio di tale questione è riscontrabile nell’ambito del sociale, le cui informazioni (es. erogazione di aiuti e sussidi) risultano frammentate in diverse banche dati che non dialogano tra loro;
- **CT** - Il PON ha favorito il confronto ma, in ragione della mole di lavoro da presidiare, non c’è stata la possibilità reale di costruire stabili forme di collaborazione;
- **GE** - il PON ha favorito la circolazione di *best practices* ed il confronto tra gli Enti. Genova ha attivato un dialogo e tavoli di lavoro su temi comuni con le città di Torino, Venezia e Milano. Il confronto ha favorito la soluzione delle complessità emerse, il trasferimento di conoscenze ed esperienze e l'identificazione di soluzioni più performanti;
- **MI** - Il PON ha favorito e attivato importanti momenti di confronto tra le Città. La percezione è che tra le stesse ci sia un generale allineamento su questioni quali la scarsità di competenze tecniche (in termini di *professionalità interne all’ente*) oppure sul tema - molto attuale - dell'aumento della spesa tecnologica e quindi del costo degli

asset da mantenere da parte delle Amministrazioni, le cui frequenti difficoltà di bilancio porterebbero a ideare e realizzare i progetti per i quali sono stimati e coperti a bilancio i costi di esercizio e manutenzione;

- **NA** – La difficoltà è principalmente legata al fatto che i rapporti con gli altri Enti e/o città metropolitane rispondono a dinamiche di conoscenza diretta degli operatori coinvolti. Il PON ha contribuito a creare dei momenti di contatto e confronto che non sono stati istituzionalizzati. Questo patrimonio di relazioni viene ad oggi utilizzato anche in altri contesti progettuali;
- **PA** - Il PON ha promosso dei momenti di contatto e confronto tra Comuni Capoluogo che hanno permesso una utile condivisione di esperienze;
- **RM** - Il “tavolo *Governance*” promosso dal PON Metro è uno strumento utile ad attivare una rete tra i Comuni Capoluogo. In particolare, si segnala l’iniziativa di “*networking*” informale intrapresa insieme alle città di Milano, Torino e Bologna sui temi legati alla gestione dei fondi PNRR;
- **TO** - La fase di progettazione non ha visto un alto livello di coinvolgimento e di scambio tra le Città Metropolitane. Invece, le interlocuzioni e i tavoli di confronto si sono sviluppati in una seconda fase e costituiscono - ad oggi - il punto di partenza per la programmazione 2021-27 che farà leva su un più diffuso coordinamento tra comuni;
- **VE** - A valle delle iniziative del PON, con gli altri comuni capoluogo è stata proficua l'interlocuzione e la condivisione di pratiche, come esempio di questa collaborazione si segnala il Gruppo “*Engage*”, istituito dal Comune di Milano per la condivisione di codici e di buone pratiche, oppure la soluzione sviluppata per l'integrazione dell'applicativo CIE (Carta di Identità Elettronica) che è stata presa in riuso da Milano.

### 3.2.3 La percezione degli OI sugli esiti degli interventi

Di seguito, per ciascun Comune capoluogo, sono riportate le indicazioni sugli **esiti degli interventi** racchiudendo le risposte a una singola domanda in merito posta agli OI nel corso dell'intervista.

#### Bologna

- E' positivo il riscontro ricevuto dai cittadini (legato anche all'emergenza sanitaria che ha favorito un maggiore avvicinamento ai servizi digitali);
- Si ritiene che i servizi siano stati promossi efficacemente, tuttavia, non si dispone di *analytics* in grado di quantificare l'incremento di efficienza. Attualmente i sistemi sono comunque in grado di registrare i dati (*tracing*) degli accessi relativi all'utenza dei servizi.



### Cagliari

- In termini di risultati, anche se non sono stati ancora completati tutti gli interventi, si osservano già effetti positivi soprattutto in termini di:
  - **Connettività**, con lo sviluppo della rete MAN per connettersi al *wi-fi* gratuito e accedere ai servizi digitali del Comune;
  - **Servizi pubblici digitali al cittadino**, che hanno favorito l'inclusione della cittadinanza e l'erogazione di servizi digitali; parallelamente si è sviluppato il Servizio Civile Digitale a livello metropolitano che fornisce informazioni e supporto alla cittadinanza per accedere ai servizi digitali. Inoltre, è stato avviato un rilevante processo di alfabetizzazione digitale.
- Il riscontro percepito da parte dei cittadini è positivo. L'emergenza sanitaria ha rappresentato un acceleratore nell'erogazione dei servizi digitali, che sono stati costruiti in maniera celere anche grazie ai servizi in *cloud* (che permette una maggiore scalabilità) e sono stati sviluppati dei sistemi di geolocalizzazione per i servizi di consegna includendo imprese e cittadini;
- Allo stato attuale non è possibile quantificare, sotto un profilo economico, i benefici diretti e indiretti legati alla realizzazione degli interventi, anche perché tali valutazioni si dovrebbero proiettare nel lungo periodo, superata la fase di ammortamento dei costi.

Si evidenziano, altresì, alcuni potenziali effetti indiretti:

- Il PON ha contribuito positivamente a diffondere una cultura del monitoraggio dell'attuazione degli interventi, anche legata al necessario rispetto delle regole di spesa dei fondi strutturali.
- La Programmazione 2014-20 ha avviato un percorso di coinvolgimento dei comuni di cintura dell'area metropolitana, ulteriormente rafforzato con i progetti REACT (che sviluppa iniziative maggiormente aperte all'area vasta) e l'inclusione dell'area metropolitana è destinata ad essere completata con il ciclo di Programmazione 2021-2027.

### Catania

- La risposta dei cittadini è stata positiva e pertanto si presume significativo l'impatto degli interventi del PON. Tra le iniziative abilitanti a ulteriori sviluppi della strategia si indica la digitalizzazione degli atti di stato civile (dal 1916), i fogli di famiglia, i registri di cimitero.
- Si ritiene vi siano risparmi sui costi e oneri di gestione delle pratiche amministrative e nella erogazione dei servizi al cittadino legati alla digitalizzazione, tuttavia, non si è in grado di formulare una stima economica.



### Firenze

Una valutazione dei risultati non può prescindere dal considerare la capacità di raggiungimento degli utenti, aspetto sul quale la presenza della società *in-house* e le dimensioni ridotte del bacino di utenza (rispetto ad altri contesti metropolitani) sono elementi facilitanti.

Occorre valutare se sia ancora utile puntare sulle API. La risposta sulla validità delle API rimane molto alta anche se si evidenzia che tutte le soluzioni, nonostante i diversi punti di partenza, saranno rafforzate con la prossima Programmazione su cui, in via generale, viene richiamata l'intenzione a promuovere dei rafforzamenti evolutivi delle soluzioni già realizzate senza intaccare il nucleo base. Infine, si conferma la disponibilità di dati di *tracing* degli accessi degli utenti condividendo qualche perplessità circa l'utilizzo degli stessi perché il valore degli stessi cambia in base all'interpretazione che si adotta nelle analisi (es. accedere su una piattaforma/applicativo può non significare che lo stesso o i relativi servizi siano stati utilizzati).

### Genova

Con i progetti finanziati dal PON e l'accelerazione verso i servizi digitali (determinata anche dalle misure di contrasto all'emergenza Covid), Genova ha digitalizzato praticamente tutti i servizi. Pertanto, l'impatto degli interventi a valere sul PON è stato significativo, ed è stato favorito dalla scelta strategica di puntare sull'interoperabilità, ragione per la quale si è ora in grado di assicurare standard elevati nell'erogazione dei servizi. Anche se si registra una risposta positiva da parte dell'intera cittadinanza, occorre segnalare che, essendo presente ancora una quota di popolazione in *digital divide*, è reso ancora disponibile per alcuni servizi lo sportello fisico all'interno degli uffici dell'Amministrazione.

Il Comune di Genova ha avviato una campagna di sensibilizzazione sull'uso del fascicolo del cittadino, sulla diffusione dei punti per rilascio dello SPID e ha promosso sessioni di formazione digitale gratuita attraverso *webinar*.

In termini di risultato, si ritengono rappresentativi:

- L'applicativo *Fascicolo del cittadino* che mette a disposizione del *city user* tutti i servizi erogati in modalità digitale, avvicinando l'intero processo alla modalità *one-click*, per cui il cittadino può presentare un'istanza, consultare dati e richiedere un servizio attraverso un unico portale;
- La *piattaforma politiche per il lavoro* (presa a riuso dalla Regione Puglia) che aggrega soggetti pubblici e privati compartecipi nell'erogazione di servizi per la creazione di impresa.

### Palermo

L'impatto del PON è stato significativo presso i cittadini (grazie agli interventi sul *front-end*) e ha permesso l'Integrazione di diversi comparti e tra i diversi settori dell'Amministrazione (in articolare l'ambito sociale, sanitario e sociosanitario).

### Roma

Gli interventi a valere sull'Asse 1 del PON sono in corso e chiuderanno entro i tempi consentiti in quanto, al momento, non si registrano impedimenti e/o criticità di tipo realizzativo. Allo stato attuale, la percezione di impatto è positiva soprattutto verso *l'Interconnettività delle tecnologie digitali* e i *Servizi pubblici digitali al cittadino*.

Dal punto di vista funzionale, gli interventi della strategia possono essere tutti consideranti *stand alone*, ovvero autoconsistenti a completamento, pertanto, i risultati che restituiranno saranno agevolmente percepibili. In ogni caso, fin d'ora possono essere prefigurate delle dinamiche evolutive e incrementali di progetti e funzionalità che, in continuità con la programmazione 2014-20, potranno proseguire nel periodo 2021-27.

In particolare, il PON ha contribuito in modo decisivo alla strategia di trasformazione digitale finanziando la *Casa digitale del cittadino*, unica porta di accesso del cittadino per i servizi digitali del Comune di Roma, rendendo pertanto effettivo l'approccio di sportello unico in cui l'utente (cittadino e/o PA) riesce a svolgere operazioni e transazioni attraverso un unico canale. L'intervento per la *Casa digitale del cittadino* sarà implementato ulteriormente nel corso della programmazione 2021-27.

### Venezia

Tra i risultati un riscontro particolarmente significativo è quello nella erogazione dei servizi di anagrafe.

Anche se l'introduzione dei servizi digitali comporta dei benefici economici diretti e indiretti, non è stata ancora svolta una stima puntuale di costi e tempi. Tuttavia, con riferimento ai servizi per i quali il passaggio al digitale non è obbligatorio, si registra ancora una resistenza dei cittadini nell'uso del canale digitale. Pertanto, tra gli interventi della programmazione 2021-27 si prevedono apposite azioni di alfabetizzazione digitale.

### Bari

Poiché allo stato attuale sono in corso gli interventi e la scadenza individuata per tutti i progetti coincide con la chiusura del programma al 31.10.2023, non si possono evidenziare risultati o impatti che devono ancora maturare.

Anche in termini di potenziali benefici economici (effetti indiretti) per l'Amministrazione, oltre che per i fruitori dei servizi, si ritiene che dalla Programmazione 2021-27 si potrebbe

### Bari

disporre di un quadro più definito dei costi e dei benefici legati oltre che alla realizzazione degli interventi anche alla rimozione degli ostacoli strutturali che comportano disagi e ritardi nella transizione.

### Messina

La transizione al digitale promossa con le risorse del PON ha avuto generalmente un riscontro positivo da parte dei cittadini che hanno dimostrato una buona propensione al cambiamento verso la digitalizzazione, grazie anche all'utilizzo di *Messina città connessa* (per la parte *front end on line*).

Allo stato attuale si riporta lo stato di avanzamento procedurale di alcuni tra i principali progetti:

- ImpleME, Agorà, MESMaRT e URBAMid hanno già nominata la commissione di collaudo;
- Messina città connessa è in fase di aggiudicazione della gara per la parte dell'infrastruttura di rete;
- MeSmart (nella parte *back-end* per l'amministrazione) e Messina città connessa (nella parte di *front-end*) sono già *on line* e utilizzati.

### Milano

La percezione di impatto da parte dei cittadini è generalmente positiva. Il Comune dispone di una funzione di CRM nell'ambito della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, con un'area *citizen and experience*, con info all'utenza, gestione dei canali *social* nonché *customer satisfaction* con *survey* mirate (se ne svolgono almeno 40 all'anno). Si tratta di un aspetto rilevante nella cura del *front-end* e nel miglioramento dei servizi erogati, tanto che si ipotizza di rivedere le funzioni del *Contact center* passando da una logica *inside – out*, finalizzata alla diffusione di informazioni dall'amministrazione verso il cittadino, ad una logica *out – inside* ovvero creando un canale di ascolto per ricevere segnalazioni e spunti di miglioramento da parte dei cittadini.

### Napoli

Nei primi mesi del 2023 si stima che tutti i progetti possano essere completati. Allo stato, il cittadino ha la possibilità di pendere visione solo di alcune funzionalità/servizi (es. asili nido; progetto ambiente e territorio con mappe GIS; portale del turismo con percorsi e itinerari da consultare).

Con riferimento al progetto della *Server Farm* (attività 1.1.a) destinato a concludersi nei primi mesi del 2023, su 3,2 mln€ sono stati erogati oltre l'80% (sono in produzione i *data*

### Napoli

center, acquistate le licenze Oracle, i servizi IAS) tuttavia, il progetto sconta ritardi conseguenti alla riorganizzazione dell'Amministrazione comunale.

I restanti interventi sono in fase di collaudo e, non essendo stati oggetto di rilascio, non sono ancora disponibili ai cittadini, ad eccezione del "Portale partenopei" che permette il pagamento con PagoPA di alcune utenze (es. gli asili nido). Non appena ai servizi saranno attivati, verrà anche promossa una campagna di comunicazione per i cittadini.

### Reggio Calabria

Le progettualità sono avviate alla conclusione, il collaudo è previsto entro fine 2022. Quindi sarà avviato un necessario processo di ri-organizzazione interna. Gli interventi di *back-office* sono già in produzione, mentre il *front-end* sarà sviluppato successivamente.

Rispetto alle esigenze di formazione, ogni fornitore tecnologico è stato chiamato a formare il personale di Hermes che, a sua volta, si sta occupando di formare i dipendenti comunali.

### Torino

Il PON Metro ha sviluppato diversi ecosistemi digitali quale l'ecosistema dei servizi sociali (che ha permesso ai cittadini di accedere a bonus e sussidi nel quale è stata significativa l'integrazione con SPID, CIE, ecc. e che ha avuto un impatto importante nel corso dell'emergenza pandemica), quello dei tributi, quello delle pratiche edilizie, quello dei sistemi produttivi (che ha coinvolto i mercati cittadini e le pratiche di concessione degli spazi), e quello dei sistemi educativi che, pur non essendo negli ambiti di azione 2014-20, ha supportato la digitalizzazione delle domande di iscrizione all'asilo e alla scuola materna. È dunque possibile affermare che la programmazione 2014-20 abbia creato dei poli di sviluppo per ogni ambito, promuovendo l'interoperabilità delle banche dati, lo sviluppo dell'interfaccia al cittadino e, soprattutto, costruendo una solida base di *back end*.

In ogni caso, tra i primi risultati emersi in seguito all'implementazione delle soluzioni a valere sul PON, si è riscontrato complessivamente un significativo *change management* nella macchina amministrativa che, nonostante un generale sottodimensionamento di risorse umane, è riuscita a incrementare il numero di servizi offerti al cittadino. D'altra parte, è evidente come la digitalizzazione abbia efficientato il lavoro del personale che, nonostante i tagli, è riuscito a garantire l'offerta dei servizi al cittadino.

Alcuni dati inerenti all'utilizzo delle soluzioni nel 2021 sono significativi dell'impatto che sta producendo la transizione digitale:

- Il Portale Torino Facile ha avuto 2mln e mezzo di accessi qualificati;

## Torino

- Sono state accolte 8.300 domande per il fondo di locazione, 48.000 panieri; 300 domande di *care giver* per non autosufficienti, 4.000 domande di iscrizione ai nidi e 5.000 alle scuole d'infanzia e 27.000 pratiche edilizie.

Infine, tra i possibili effetti indiretti si segnala che l'Amministrazione dispone dei dati di utilizzo delle soluzioni ma non è stata ancora portata avanti una valutazione economica in merito al risparmio creato dalla digitalizzazione.

### *Le segnalazioni degli OI su criticità, buone pratiche e suggerimenti*

Nel corso delle interviste sono emerse alcune indicazioni che si ritengono di particolare interesse poiché attengono ad ambiti che possono meglio indirizzare la ricerca valutativa nel corso della seconda fase del servizio, sia per quanto riguarda le buone pratiche sia per alcuni spunti critici che meritano un ulteriore approfondimento che sarà fornito nel Report finale.

Tra i vantaggi che, generalmente, gli OI riconoscono al PON spicca la possibilità che ha fornito agli enti di operare una programmazione di lungo periodo degli interventi, attraverso la pianificazione di scelte strategiche a valere su una allocazione certa delle risorse e su un sistema di obiettivi e regole predefinite (anche di rendicontazione) che garantiscono la realizzazione degli interventi. In effetti, la disponibilità delle risorse a valere sul PON fornisce la possibilità di pianificare direttamente e autonomamente gli investimenti per i processi di trasformazione digitale.

Nei paragrafi successivi sono illustrati, articolando in base ai Comuni capoluogo che le hanno indicate, le **buone pratiche**, le possibili **criticità** da portare all'attenzione della valutazione. e alcuni **suggerimenti** che sono stati raccolti nel corso delle interviste.

### *Buone pratiche:*

- **BO** - si sottolinea l'importanza del contributo di LEPIDA nell'accompagnamento (anche in forma di *Help desk*) e nel supporto ai comuni minori che spesso non dispongono di risorse umane e competenze tecniche adeguate all'implementazione delle soluzioni. Un *escamotage* (ove possibile) è quello di adottare soluzioni i cui servizi, customizzati per il singolo Ente, non richiedano la presenza di strutture tecniche.
- **CT** - La diffusione di SPID è stata promossa anche attraverso una scelta di ambito funzionale ad accelerare la sua attivazione, come le biblioteche, favorendo contestualmente una maggiore partecipazione ai circuiti culturali attivati sul territorio.
- **FI** - Per il Comune - che ha una consuetudine a confrontarsi con il territorio "ingaggiando" il cittadino, avvicinandolo ai servizi erogati attraverso la comunicazione

- la piattaforma “Firenze Digitale” si è rivelata un valido strumento per veicolare i servizi e avvicinare i cittadini alla strategia promossa dal PON.

- **ME** - Il portale di monitoraggio *MESMaRT*, considerato una *best practice* in chiave *smart city*, ha vinto il premio nazionale “Ecohightech Award” di Rimini nella categoria digitalizzazione.

### Criticità

- **BO**: alcuni elementi di attenzione sono segnalati al fine di condividere questioni che potrebbero essere di interesse anche per altri contesti e attivare riflessioni. Tali questioni sono di seguito riportate:
  - **Integrazione tra sistemi gestionali**: l’aspetto più impegnativo riguarda il collegamento tra *front end e back end* afferenti ai diversi sistemi gestionali del Comune. Occorre allineare e uniformare, ove possibile, i processi di qualificazione dei fornitori rispetto a standard e requisiti tecnici che non sono stati uniformati a livello nazionale. Sono stati in ogni caso attivati tavoli tecnici formati da Regione, Comuni capoluogo e LEPIDA;
  - Alcune **criticità tecniche legate all’implementazione di PagoPA** (integrazione servizi digitali con il sistema dei pagamenti) e all’integrazione con l’appIO (per veicolare notifiche e istanze è stata messa a punto da LEPIDA una soluzione applicativa per il dialogo la piattaforma e l’appIO);
  - **Questioni di carattere tecnico legate alle risorse/competenze tecniche e gestionali IT dei piccoli comuni**: i comuni minori dovrebbero essere dotati di risorse e strumenti tecnici adeguati a svolgere attività sulla piattaforma e quindi un elemento di attenzione risiede nella possibile debolezza delle loro strutture IT e nella capacità di fruizione una volta adottate le soluzioni.
- **CA**: la criticità riguarda l’ampio ricorso all’utilizzo delle convenzioni **quadro a CONSIP** che, sotto il profilo della gestione delle procedure di gara, rappresenta una opportunità per le Amministrazioni. Tuttavia, il *provider* aggiudicatario - AlmaViva - non si è mostrato sufficientemente adeguato a governare efficacemente il processo assegnato (anche in ragione di discontinuità del personale impiegato sui progetti che ha condizionato il passaggio di informazioni). In risposta, il Comune si è dotato dell’assistenza tecnica di consulenti esterni ed è riuscito a finalizzare (anche se ancora non completamente) gli interventi dell’Asse 1.
- **NA** - Nonostante il PON sia percepito come una reale opportunità per la transizione verso la digitalizzazione, i tempi di recepimento delle **risorse legate all’avanzamento nella realizzazione dei progetti** sono piuttosto lunghi e comportano, a cascata, ritardi nei pagamenti e nella rendicontazione, che a loro volta possono determinare ritardi anche nell’attuazione.



- **TO** - Il **tema del riuso** è un vincolo piuttosto critico in quanto, a parere dell'OI, spesso non si è rivelato utile. Infatti, secondo l'esperienza che il Comune ha sperimentato precedentemente al catalogo, i *software* concessi in riuso non sempre avevano a disposizione la documentazione e le linee guida necessarie per implementare la soluzione e per conoscerne tutte le caratteristiche. Pertanto, si dovrebbe tenere presente che la pratica del riuso necessita di un'accurata fase preliminare di analisi del *software* per valutare il volume degli interventi di adattamento necessari, che a volte possono essere più onerosi della realizzazione di un sistema *ex novo*.

### Suggerimenti:

Con riferimento alla programmazione 2021-27 in relazione alla opportunità di un maggior allineamento tra le 14 Città metropolitane, è stato avanzato il suggerimento di promuovere maggiormente lo sviluppo di servizi complementari in chiave di condivisione e riuso delle soluzioni. Al riguardo, è stato segnalato come opportuno riesaminare le modalità di ricorso alle convenzioni quadro Consip che, se da un lato, nel 2014-2020 hanno permesso di accelerare l'iter amministrativo di individuazione dei fornitori, dall'altro, hanno determinato lo sviluppo di soluzioni poco diversificate e, considerata la rilevanza dell'investimento effettuato/da effettuare, ci si potrebbe interrogare sul come gestire le spese di manutenzione che restano in capo all'Ente una volta concluso l'intervento.

Sarebbe auspicabile riuscire ad effettuare una valutazione economica di quanto realizzato con gli interventi a valere dell'Asse 1 del PON, in termini di risparmio di tempi e costi per minori oneri burocratici e impegno di personale. Tuttavia, questo aspetto non è stato finora affrontato strutturalmente, tanto che ci sarebbero difficoltà nel reperimento dei dati da parte degli stessi Enti, pertanto, potrebbe essere utile stabilire interventi con tali obiettivi e dotare di risorse le Amministrazioni per la loro esecuzione.

## 4. Le prime evidenze

L'illustrazione è stata svolta per tema valutativo e segue l'ordine (e la numerazione) delle domande afferenti a ciascuno dei due *focus*.

*Focus 1: Risultati e ove possibile impatti conseguiti da ciascuna città grazie al finanziamento stanziato dal PON*

### 1.1 Il contributo del PON Metro alla Strategia nazionale per la crescita digitale in termini di tipologia e qualità di servizi offerti

In linea generale, i **comuni considerano positivamente il contributo del PON alla diffusione della Strategia per la crescita digitale**. Infatti, circa il 77% dei comuni valuta tra "medio" e "molto alto" il contributo alla trasformazione digitale da parte degli interventi realizzati nel



proprio territorio. Tra i Comuni capoluogo questo contributo è ancora più apprezzato rispetto ai comuni di cintura.

Sulla base di quanto raccolto con le interviste agli OI, la correlazione che intercorre tra PON e implementazione della Strategia nazionale per la crescita digitale si rinviene in alcune scelte di fondo che sono, generalmente, seguite nello sviluppo dei progetti "portanti" dei Piani operativi delle singole Città e finanziati - anche e soprattutto - con risorse del PON Metro. Ci si riferisce, ad esempio, agli interventi che puntano sulla interoperabilità e l'integrazione con le piattaforme abilitanti promosse a livello nazionale. Infatti, nella declinazione degli interventi finanziati dal PON si potrebbe ritrovare un comune denominatore costituito dall'aggregazione di interventi che, a valere sui diversi ambiti afferenti alle strategie delle Città, sostengono progetti "portanti" che richiedono, ad esempio, di operare la migrazione *in cloud* delle basi dati oppure vanno nella direzione dell'ottimizzazione del rapporto tra *front-end* e *back-end*. Ad esempio, un dato che emerge - soprattutto per i Comuni capoluogo - riguarda l'incorporazione delle piattaforme abilitanti (in particolare SPID e PagoPA). In effetti, si registra una buona diffusione dei pagamenti elettronici e della digitalizzazione dei servizi anagrafici che, letta nel quadro di interventi *front-end* finanziati dal PON e tesi a favorirne l'accesso e l'utilizzo, avvicinano la trasformazione digitale delle Città nella direzione della Strategia nazionale.

Tuttavia, una criticità che permane allo stato attuale riguarda il **passo differente che si registra tra i Comuni capoluogo e quelli di cintura**, che la *survey* ha messo in evidenza.

Nello specifico, tra le **azioni infrastrutturali** previste dalla Strategia nazionale, il "sistema pubblico di connettività e predisposizione wi-fi in tutti edifici pubblici" risulta essere l'azione con il livello di completamento maggiormente avanzato. Si tratta di un dato importante in quanto i sistemi pubblici di connettività sono tra i fattori abilitanti la capacità di sostenere l'erogazione di servizi digitali. Tuttavia, occorre evidenziare come presso i Comuni capoluogo il livello di implementazione sia sensibilmente maggiore rispetto al totale dei comuni (tra l'altro i Comuni capoluogo in 10 casi su 12 segnalano come ultimata o prossima al completamento l'infrastruttura della connettività pubblica).

Anche le **piattaforme abilitanti** rappresentano iniziative cruciali per favorire il progresso verso la trasformazione digitale e la loro implementazione determinerebbe un passo fondamentale nell'attuazione della Strategia Digitale del paese. Tuttavia, pur essendo rilevante la quota di comuni che ha aderito alle piattaforme abilitanti (SPID, a PagoPA e all'AppIO), se non ci si limitasse ai soli Comuni capoluogo (rispetto ai quali per oltre la metà dei casi l'accredito alle piattaforme è avvenuto proprio nel quadro degli interventi del PON) non risulterebbe dalla *survey* una particolare spinta fornita dal Programma. In particolare, con riferimento all'adozione delle piattaforme di autenticazione (SPID) e di pagamento (PagoPA), da parte dei Comuni capoluogo si osserva che sono circa la metà quelli che segnalano che

l'adesione alle piattaforme abilitanti sia avvenuta nel quadro degli interventi del PON. Un elemento di particolare rilievo è costituito dal fatto che in quattro casi (Roma, Genova, Palermo e Napoli) il Comune Capoluogo ricopre anche il ruolo di intermediario tecnologico nei confronti di altri comuni per la piattaforma PagoPA. Meno brillante il dato che si riferisce all'AppIO in quanto risulterebbe che soltanto cinque tra i Comuni capoluogo attribuiscono al PON Metro un contributo diretto nel favorirne l'adozione (si tratta di Torino, Bari, Reggio Calabria, Napoli e Cagliari).

La differenza tra Comuni capoluogo e altri comuni si conferma anche nella diffusione dei **servizi previsti dalla Strategia per la crescita digitale**. Infatti, ad eccezione dei servizi relativi ai pagamenti elettronici e all'anagrafe della popolazione residente, che risultano essere sviluppati in modo significativo nella maggior parte dei casi, solo i Comuni capoluogo sembrano aver investito in ambiti che hanno permesso anche lo sviluppo di servizi in sanità, turismo e *open data*. In particolare, il sostegno del PON Metro risulta (in quanto direttamente o indirettamente collegati ai Piani operativi) per pagamenti elettronici, *open data*, turismo digitale e scuola digitale.

Infine, se si eccettua *Smart City* (per il quale l'adesione è ampia) per i **programmi di accelerazione** previsti dalla Strategia nazionale, il PON non sembra aver dato un particolare apporto, anche se occorre segnalare i casi di Torino (che ha completato gli interventi gli afferenti a *Smart City* e *Italia Login*) e Napoli (attiva su *Smart City*).

## 1.2 In che modo il PON ha contribuito a implementare le strategie di digitalizzazione dei servizi delle Città Metropolitane

Secondo quanto risulta dalle interviste agli OI, **al PON è riconosciuto un ruolo centrale per lo sviluppo della trasformazione e l'evoluzione digitale delle Città**. Nei casi dei contesti più avanzati gli interventi finanziati dal PON hanno fornito una significativa accelerazione per l'implementazione delle strategie mentre, nei contesti con una minore maturità di partenza la possibilità di avvalersi del PON è stata addirittura cruciale.

Tra le direttrici portanti delle strategie implementate dalle Città, sono state segnalate dagli OI come **fattori chiave**: lo sviluppo dei processi partecipativi e il ridisegno dei servizi in chiave *end user*<sup>31</sup>, il *design* di interfacce di accesso tramite portale unico a servizi fruibili per cittadini e operatori<sup>32</sup>, l'evoluzione in *cloud* di dati (e il correlato sviluppo delle infrastrutture a supporto)<sup>33</sup> in adesione al paradigma *Smart City*, l'efficientamento della *governance* dei dati

<sup>31</sup> In particolare segnalati da BO, PA, RM, VE, NA, BA, RC.

<sup>32</sup> In particolare CT (tra i servizi erogati spiccano quelli di rilascio certificati anagrafici, cambi di residenza, abbonamenti ai trasporti), FI, VE.

<sup>33</sup> In particolare segnalati da CA.

attraverso la loro digitalizzazione e dematerializzazione<sup>34</sup>, come pure l'interoperabilità e l'integrazione tra applicativi e banche dati e la capacità di interazione con le piattaforme<sup>35</sup> abilitanti che operano a livello nazionale.

**Le risorse del PON Metro hanno costituito un acceleratore dei processi di digitalizzazione soprattutto per i Comuni capoluogo**, in quanto sono andate a complementare le risorse dei bilanci comunali e - attraverso la programmazione dei fondi strutturali 2014-20 - le Amministrazioni si sono giovate non solo della disponibilità delle risorse ma anche del quadro di regole, tempi e procedure che hanno sostenuto la capacitazione degli Enti per la realizzazione degli interventi.

Anche da parte degli OI intervistati, è stata generalmente apprezzato come la disponibilità delle risorse a valere sul PON - unita al sistema di regole e obiettivi da conseguire in tempi legati al ciclo di programmazione - fornisca la possibilità di pianificare direttamente e autonomamente gli investimenti per i processi di trasformazione digitale.

**La maggior parte dei Comuni capoluogo ha integrato le risorse del PON Metro con ulteriori fonti di finanziamento** (ad eccezione di Bari che ha dichiarato di aver utilizzato esclusivamente i fondi del Programma; mentre il comune di Palermo ha dichiarato di aver utilizzato, come ulteriore fonte di finanziamento, anche risorse regionali) e chi ha utilizzato il PON Metro (10 su 13 intervistati) ha anche adottato un *mix* finanziario di tre o più fonti di finanziamento, fra le quali sono sempre presenti le risorse del bilancio comunale. Tra gli **ambiti** di intervento spiccano quello relativo a "Ambiente e Territorio" (11 su 13 rispondenti) che è l'ambito rispetto al quale più frequentemente il PON ne ha supportato gli interventi e l'ambito relativo a "Edilizia e catasto" (9 su 13 Comuni capoluogo vi concentrano interventi) e non sono trascurabili neanche gli ambiti "Tributi locali", "Assistenza sociale" e "Smart working" che risultano implementati con interventi supportati dal PON per 10 Comuni capoluogo.

La **partecipazione e il coinvolgimento dei comuni di cintura agli interventi del PON è avvenuta in modo diversificato** e sostanzialmente dipendente dalle scelte e dalla capacità delle Città e dei Comuni capoluogo di sviluppare la strategia di trasformazione digitale dell'Ente tenendo conto delle caratteristiche, delle esigenze (fabbisogni) e dei diversi punti di partenza dei comuni del territorio.

<sup>34</sup> In particolare segnalati da CA, ME, RC.

<sup>35</sup> In particolare segnalati da CA, GE, ME.

### **1.3 Il contributo degli interventi del PON al cambiamento nella fruizione dei servizi e nel rapporto tra cittadini e Pubblica Amministrazione**

In attesa del completamento delle rilevazioni previste per la seconda fase del servizio, che si auspica potranno far risaltare maggiori evidenze sui cambiamenti di fruizione dei servizi da parte dei cittadini e all'interno dell'Amministrazione, già dai risultati della *survey* ai comuni emerge come il **contributo apportato dal PON al cambiamento del rapporto tra PA e cittadini** sia significativo.

In generale, infatti, la *survey* restituisce un quadro rispetto al quale si intravede l'importanza del PON Metro nell'imprimere una spinta allo sviluppo di Servizi pubblici digitali - in particolar modo quelli relativi alla digitalizzazione dei servizi anagrafici - e nella integrazione, sviluppo e gestione delle tecnologie ICT all'interno delle pubbliche amministrazioni.

Secondo gli OI, anche l'impatto sull'**alleggerimento dei carichi burocratici** e degli oneri legati alla macchina amministrativa è considerato favorevolmente e non è affatto trascurabile quello legato ai servizi di pagamento delle Tari, dell'ICI/IMU e la digitalizzazione dei permessi a costruire.

### **1.4 L'apporto del PON alla coesione digitale, con riferimento alle leve che il PON ha utilizzato per favorire il confronto con gli OI su temi di interesse comune, rafforzando la collaborazione e la diffusione di conoscenza e di pratiche**

**Il PON ha rafforzato la collaborazione tra i Comuni capoluogo che avevano già sperimentato in precedenza relazioni di scambio.** In questo contesto, anche attraverso il "tavolo Governance" la collaborazione si è tradotta in confronto su temi e questioni comuni, collaborazione per la messa a punto di progettualità condivise, raramente attraverso la cessione in riuso di soluzioni e il *co-design* delle applicazioni. Infatti, alcuni Comuni capoluogo si sono organizzati intorno a tematiche d'interesse e hanno dato luogo a iniziative di *networking* informale come, ad esempio, l'iniziativa sui temi legati alla gestione dei fondi PNRR intrapresa dalle città di Roma, Milano, Torino e Bologna.

Tra le indicazioni fornite dagli OI relativamente alle forme di collaborazione o alla rete che si è costituita, in quanto favorita dalla partecipazione al PON, si evidenziano sinteticamente:

- Il progetto *e-Partecipation* con il quale il Comune di Bari si è mosso verso la direzione del coinvolgimento e sensibilizzazione dei cittadini sui temi del volontariato e dell'associazionismo riprendendo, come riferimento, modelli già implementati dal Comune di Bologna;
- La collaborazione tra Città che nel caso di Bologna ha favorito una cooperazione tra partner tecnologici e il riuso di "My Portal" dal Veneto;

- L'interlocuzione e la condivisione di pratiche tra le Città che per Venezia ha portato al riuso permesso l'attivazione di una soluzione sviluppata da Milano per l'integrazione dell'applicativo CIE (Carta di Identità Elettronica).

## *Focus 2: Analisi dei modelli di Governance*

In questa fase intermedia della ricerca, alcune delle domande valutative relative al *focus 2* ricevono un contributo conoscitivo dalle interviste agli Organismi Intermedi e dalla *survey* ai comuni.

In particolare, dalle interviste agli Organismi Intermedi sono stati raccolti elementi che saranno utilizzati, in occasione del Report finale, per delineare modelli di *governance* che, in relazione agli indirizzi dell'Agenda digitale, contribuiscono a gestire la trasformazione digitale delle Città metropolitane (domanda valutativa 2.1). Invece, le informazioni raccolte dalla *survey* ai comuni alimentano le domande valutative volte a indagare le logiche di co-partecipazione e *co-design* nella progettazione e realizzazione di interventi del PON (domanda valutativa 2.2), e le interazioni positivamente attivate a seguito dell'adozione di modelli di interoperabilità (domanda valutativa 2.3).

### ***2.1. I diversi modelli di Governance che contribuiscono a gestire la trasformazione digitale nelle Città Metropolitane***

Quanto emerge dalle interviste agli OI, mostra che **la partecipazione e il coinvolgimento dei comuni di cintura agli interventi del PON è avvenuta in modo diversificato e sostanzialmente dipendente dalle scelte e dalla capacità delle Città e dei Comuni capoluogo di sviluppare la strategia di trasformazione digitale dell'Ente.**

In considerazione delle caratteristiche, delle esigenze e dei diversi punti di partenza dei comuni nei diversi territori, ciò che risulta permette di distinguere alcuni casi maggiormente virtuosi, quali Bologna e Genova, che tenendo conto anche dell'infrastrutturazione IT di ciascun contesto e dei fabbisogni di partenza, sono accomunati da una programmazione delle iniziative a valere sul PON che, fin dalle fasi iniziali, è stata orientata verso la condivisione di servizi e soluzioni con i comuni di cintura. Più specificamente, nel caso di Bologna si evidenzia il vantaggio determinato dalla stipula di un accordo di collaborazione con gli Enti del territorio già organizzati in Unione di comuni. Nel caso di Genova, il fattore che ha favorito la condivisione con il territorio sembrerebbe essere costituito dal ruolo svolto dall'ente *in house* Liguria Digitale che, sulla base di un accordo con il Comune di Genova, la Città Metropolitana e la Regione Liguria, ha facilitato il fatto che le soluzioni sviluppate potessero essere estese e adottate anche presso i comuni di cintura.

Pertanto, in generale, **lo schema prevalente registrato presso gli OI si caratterizza per un effetto di attrazione e traino esercitato dal Comune capoluogo rispetto ai comuni di cintura che si basa, spesso, non sul diretto coinvolgimento dei comuni nella attuale fase di programmazione, ma su metodologie di progettazione scalabile che ne permetta l'adozione "semplificata" da parte di altri comuni che non potrebbero sostenere i costi di gestione dei nuovi servizi digitali.**

Infatti, è in questa prospettiva che sono stati adottati accorgimenti nelle scelte, nella progettazione e nello sviluppo dei diversi interventi di trasformazione digitale, al fine di favorire l'adesione da parte dei comuni dell'area. Tale approccio si è tradotto in piattaforme, applicativi e soluzioni che possono essere adattabili alle diverse realtà territoriali e che trovano spazio nel catalogo del riuso.

Si tratta di una realtà nella quale, generalmente, le azioni previste sul PON Metro si sono prevalentemente concentrate presso i Comuni capoluogo aumentando la distanza di dotazione di servizi tecnologici con gli altri comuni di cintura che solo raramente hanno beneficiato in questa prima fase dello stesso livello di servizi offerti per i cittadini del comune capoluogo.

Ne discende, in linea generale, che allo stato attuale se si escludono territori che partivano da posizioni più mature in termini di digitalizzazione dei servizi (è il caso di Bologna o Firenze), l'implementazione della strategia digitale ha raggiunto un livello apprezzabile (in termini di completamento e funzionalità dei servizi) e più marcato per i soli Comuni capoluogo.

## **2.2 La progettazione e realizzazione degli interventi del PON secondo le logiche di co-partecipazione / co-design che hanno richiesto anche coinvolgimento di organismi pubblici e privati che operano nella stessa area di interesse**

L'acquisizione di dati utili a individuare i modelli di *governance* delle soluzioni ICT adottate dalle Città, si basa su alcuni quesiti che si è potuto rivolgere ai soli comuni che hanno dichiarato di aver realizzato almeno un servizio valere sul PON Metro. Pertanto, i comuni rispondenti alla *survey* che potevano fornire informazioni riferite al *focus 2* si sono ridotti a 30 casi. Nonostante la significatività di tale dato sia piuttosto relativa, **gli ambiti che hanno attirato la maggiore collaborazione tra Enti per lo sviluppo di progetti sono quelli relativi a "Edilizia e catasto" e "Ambiente e territorio e la partecipazione ad iniziative in collaborazione ha favorito lo sviluppo di partenariati tra i comuni appartenenti alla Città Metropolitana di riferimento.** In qualche caso la collaborazione ha permesso di sviluppare progetti in *co-design*.

Nel caso di coinvolgimento in *co-design*, la collaborazione tra Enti è avvenuta con maggiore frequenza con altra Pubblica Amministrazione a livello locale. Infine, la logica di riuso di



soluzioni (nel senso dell'adozione di almeno una soluzione condivisa da parte di un'altra amministrazione) è stata osservata con maggiore frequenza per progetti sviluppati negli ambiti relativi a "Cultura e Tempo Libero", "Ambiente e territorio", "Lavoro e formazione e assistenza sociale".

### 2.3. Come i modelli di interoperabilità adottati, rendono possibile e facilitano l'interazione tra i diversi attori

Sulla base di quanto emerso dalle interviste agli OI, il superamento delle logiche a silos verticali, l'interconnessione delle banche dati, gli *open data*, la migrazione in *cloud* e l'accessibilità e usabilità dei servizi nella direzione del principio "*once only*" sono dei traguardi che le Città si pongono nel percorso di trasformazione digitale.

**Generalmente i modelli che si stanno implementando con gli interventi del PON<sup>36</sup> si incentrano su soluzioni che garantiscano l'interoperabilità tra piattaforme e, soprattutto, si integrino con i sistemi di pagamento e le piattaforme abilitanti a livello nazionale.** I Piani operativi generalmente sono stati sviluppati intorno a una struttura portante di riferimento che garantisce determinate caratteristiche (sicurezza, scambio di dati, accesso unico e multicanale alla erogazione di servizi nei diversi ambiti).

La *survey* ai comuni ha raccolto alcune informazioni finalizzate a comporre un quadro da poter ricondurre a modelli di interoperabilità e ai benefici da questi prodotti per favorire le interazioni tra sistemi e attori. Si riscontra che per il 55% dei comuni rispondenti alla *survey*, i servizi che sono stati realizzati fanno riferimento a portali che prevedono l'accesso unico per i cittadini, mentre un ulteriore 11% è volto a permettere la diretta interazione fra le pubbliche amministrazioni.

Con riferimento allo sviluppo della cooperazione applicativa fra archivi e/o sottosistemi, il 55% dei progetti del PON Metro ha favorito l'implementazione di domini di interoperabilità, ovvero la creazione di contesti in cui più Pubbliche Amministrazioni e/o soggetti privati hanno l'esigenza di scambiare dati e/o integrare i propri processi per dare seguito al disposto normativo.

Rispetto all'efficacia dei sistemi interoperabili, i comuni rispondenti hanno dichiarato nella quasi totalità dei casi il loro corretto funzionamento.

---

<sup>36</sup> Si rimanda in parte anche a quanto già illustrato, in questo Report, nell'esposizione della posizione rilavata dalle interviste agli OI alla domanda 1.1 sul contributo del PON alla Strategia digitale del paese.





**QA03** *Indicare ruolo rispondente*

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| Referente Ufficio Tecnico | 1 <input type="checkbox"/> |
| RTD                       | 2 <input type="checkbox"/> |
| Altra persona             | 3 <input type="checkbox"/> |

**QA04** *Qual è il livello di implementazione nel vostro comune della Strategia per la Crescita Digitale?*

- |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>0</b>              | <b>1</b>              | <b>2</b>              | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>              |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**QA05** *Con quali tipologie di risorse sono stati implementati i servizi previsti dalla Strategia per la Crescita Digitale? Flaggare tutte le opzioni attinenti*

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| PON Metro                                   | 1 <input type="checkbox"/> |
| Risorse del bilancio comunale               | 2 <input type="checkbox"/> |
| PON Governance                              | 3 <input type="checkbox"/> |
| PON Legalità                                | 4 <input type="checkbox"/> |
| PO a valere su risorse a gestione indiretta | 5 <input type="checkbox"/> |
| POR   | 6 <input type="checkbox"/> |
| Altre risorse europee a gestione diretta    | 7 <input type="checkbox"/> |
| Altre risorse nazionali                     | 8 <input type="checkbox"/> |
| Altre risorse regionali                     | 9 <input type="checkbox"/> |

**QA06** *In che forma è stato individuato il RTD dal comune?*

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| Associativa con altri comuni | 10 <input type="checkbox"/> |
| Esclusiva                    | 20 <input type="checkbox"/> |
| Non è stato individuato      | 30 <input type="checkbox"/> |

**QA07** *Si ritiene che il ruolo del RTD sia più funzionale in termini di strategia digitale rispetto a quello del funzionario amministrativo?*

SOLO PER I COMUNI CAPOLUOGO SOLO  
SE QA03 DIVERSO DA 2

Sì	10
No	20

**QA08** *Il comune ha individuato, e se sì, in che forma, il Data Protection Officer?*

Associativa con altri comuni	10
Esclusiva	20
Non è stato individuato	30

**QA09** *Il comune avrebbe interesse a partecipare e/o essere destinatario d'iniziative in materia di digitalizzazione dei servizi nel corso della Programmazione 21-27?*

Sì	10
No	20

**QA10** *Nel corso della programmazione 2014-20, il comune ha implementato le soluzioni realizzate a valere sull'Asse 1 - Agenda digitale metropolitana del PON Metro?*

[questo quesito non sarà visibile ma funge da regola per le domande successive]

Sì	10
No	20

**QA11** *Il comune ha programmato l'implementazione delle soluzioni realizzate a valere sull'Asse 1 - Agenda digitale metropolitana del PON Metro per la programmazione 14-20?? SOLO SE QA10 DIVERSA DA 1*

- |    |   |                       |
|----|---|-----------------------|
| Sì | 1 | <input type="radio"/> |
| No | 2 | <input type="radio"/> |

**SEZIONE B - AZIONI STRATEGIA DIGITALE**

**QB01** *Tra le Azioni infrastrutturali trasversali previste della Strategia Digitale del Paese quali sono state intraprese dal vostro comune?  
[0= azione non prevista; 1=livello completamento basso; 5= azione infrastrutturale completata]*

	0	1	2	3	4	5
1. Sistema Pubblico di Connettività e predisposizione wi-fi tutti edifici pubblici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Digital Security per la PA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Razionalizzazione del patrimonio ICT, consolidamento data center e cloud computing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QB02** *Per quali Azioni Infrastrutturali intraprese dal vostro comune il PON Metro ha contribuito, anche indirettamente, alla sua implementazione?*

SOLO SE QA10 DIVERSA DA 2  
SOLO SE QB01.2 DIVERSO DA 0  
SOLO SE QB01.3 DIVERSO DA 0

	SI	NO
1. Digital Security per la PA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Razionalizzazione del patrimonio ICT, consolidamento data center e cloud computing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QB03** Quali tra gli elementi previsti della Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020 sono stati implementati dal vostro comune, e a quale livello?

[0= piattaforma non prevista; 1=livello completamento basso; 5= piattaforma completata]

	0	1	2	3	4	5
1. Anagrafe Popolazione Residente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pagamenti elettronici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Open data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sanità digitale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Scuola digitale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Giustizia digitale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Turismo digitale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Agricoltura digitale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Fatturazione elettronica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. E-procurement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QB04** Quali tra gli elementi previsti dalla Strategia Digitale, sono stati implementati, anche indirettamente, dagli interventi a valere sul PON Metro?

SOLO SE QA10 DIVERSA DA 2

SOLO SE QB03.2 DIVERSA DA ZERO

SOLO SE QB03.3 DIVERSA DA ZERO

SOLO SE QB03.5 DIVERSA DA ZERO

SOLO SE QB03.7 DIVERSA DA ZERO

SOLO SE QB03.9 DIVERSA DA ZERO

SOLO SE QB03.10 DIVERSA DA ZERO

	SI	NO
1. Pagamenti elettronici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Open data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Scuola digitale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Turismo digitale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Fatturazione elettronica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. E-procurement ○ ○

**QB05** Quali tra i programmi di accelerazione previsti dalla Strategia Digitale del Paese sono stati implementati dal vostro comune?

[0= programma non previsto; 1=livello completamento basso; 5=programma completato]

	0	1	2	3	4	5
1. Italia Login – La casa del cittadino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Le competenze digitali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Smart City & communities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QB06** Quali programmi di accelerazione previsti dalla Strategia Digitale del Paese, sono stati implementati, anche indirettamente, dagli interventi a valere sul PON Metro?

SOLO SE QA10 DIVERSA DA 2

SOLO SE QB05.1 DIVERSA DA ZERO

SOLO SE QB05.2 DIVERSA DA ZERO

SOLO SE QB05.3 DIVERSA DA ZERO

	SI	NO
1. Italia Login – La casa del cittadino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Le competenze digitali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Smart City & communities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QB07** Il comune è accreditato sul Registro SPID come fornitore di servizi?

1. Sì, ma l'accredito non ha fatto parte dei progetti a valere sul PON Metro	10
2. Sì, l'accredito è avvenuto nell'ambito del PON Metro	20
3. No, il comune fruisce dei servizi di un Soggetto Aggregatore	30
4. No, il comune non offre servizi accessibili con SPID	40

**QB08** Quali soggetti sono stati interessati ed in che modo?

SOLO SE QB7 DIVERSO DA 3 E 4

- |   |    |
|---|----|
| 1. Il solo comune Capoluogo   | 10 |
| 2. Il comune Capoluogo ed i comuni di cintura, in maniera indipendente                          | 20 |
| 3. Il comune Capoluogo come soggetto aggregatore ed i comuni di cintura come soggetti aggregati | 30 |
| 4. Uno dei comuni di cintura come soggetto aggregatore  | 40 |

**QB09** Il comune aderisce a PagoPA?

- |   |    |
|---|----|
| 1. Sì, ma l'adesione non è avvenuta nell'ambito del PON Metro | 10 |
| 2. Sì, l'adesione è avvenuta nell'ambito del PON Metro        | 20 |
| 3. No   | 30 |

**QB10** Rispetto a PagoPA, il comune è:

SOLO SE QB09 DIVERSO DA 3

- |                              |    |
|------------------------------|----|
| 1. Solo Ente creditore       | 10 |
| 2. Partner tecnologico       | 20 |
| 3. Intermediario tecnologico | 30 |

**QB11** Quali fra le seguenti piattaforme abilitanti sono state adottate dal comune?

- |          |                            |
|----------|----------------------------|
| 1. AppIO | 1 <input type="checkbox"/> |
| 2. NoiPA | 2 <input type="checkbox"/> |



**QB12** In riferimento all'AppIO, è stata implementata dagli interventi a valere sul PON Metro?

SOLO SE QA10 DIVERSA DA 2

SOLO SE QB11 UGUALE A 1

Sì	10
No	20

**QB13** A seguito dell'implementazione degli interventi a valere sul PON Metro, per quali servizi e in che modo si è verificato un alleggerimento dei carichi burocratici e degli oneri legati alla macchina amministrativa?

SOLO SE QA10 DIVERSA DA 2

	0	1	2	3	4	5
1. Permessi di costruzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pagamento ICI/IMU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pagamento TARI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Certificati anagrafici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tassa occupazione aree pubbliche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Richiesta tessera elettorale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Contrassegno disabili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Visure catastali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QB14** Gli interventi a valere sul PON Metro hanno avuto impatto, anche indiretto, sui seguenti aspetti?

SOLO SE QA10 DIVERSA DA 2

	0	1	2	3	4	5
1. Connettività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Formazione del personale in ambito digitale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uso internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 4. Integrazione delle tecnologie digitali | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Servizi pubblici digitali              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**QB15** *Il PON Metro ha contribuito alla gestione associata tra Amministrazioni dei seguenti servizi digitali?*

SOLO SE QA10 DIVERSA DA 2

- |  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Acquisto di beni e servizi digitali     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Gestione infrastruttura di rete         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Gestione dell'architettura HW dell'ente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Sviluppo e gestione di applicazioni ICT | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Ricerca di opportunità di finanziamento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Gestione dei progetti di innovazione    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Analisi dei fabbisogni evolutivi di ICT | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Ideazione di progetti di innovazione    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**QB16** *Quali servizi abilitanti ai seguenti servizi verticali hanno interessato gli interventi a valere sul PON Metro?*

SOLO SE QA10 DIVERSO DA 2

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. Assistenza sociale     | 1 <input type="checkbox"/> |
| 2. Edilizia e catasto     | 2 <input type="checkbox"/> |
| 3. Cultura e tempo libero | 3 <input type="checkbox"/> |
| 4. Lavoro e formazione    | 4 <input type="checkbox"/> |
| 5. Tributi locali         | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Ambiente e territorio  | 6 <input type="checkbox"/> |
| 7. Lavori pubblici        | 7 <input type="checkbox"/> |
| 8. Smart working          | 8 <input type="checkbox"/> |

**SEZIONE C - GOVERNANCE DELLE SOLUZIONI ICT**

SOLO SE QA10 DIVERSA DA 2

IN RIFERIMENTO ALL'AMBITO D'AZIONE N

PER OGNI AMBITO D'AZIONE SELEZIONATO IN QB16

**QC01** *Facendo riferimento all'ambito di azione \_\_\_\_\_, il comune ha preso parte ad iniziative partecipate da più comuni in materia di digitalizzazione di servizi?*

- |    |    |
|----|----|
| Sì | 10 |
| No | 20 |

**QC02** *Tali attività relative all'ambito di azione \_\_\_\_\_ hanno favorito il partenariato tra i comuni delle Città Metropolitane di vostra pertinenza?*

SOLO SE QC01 DIVERSO DA 2

- |    |    |
|----|----|
| Sì | 10 |
| No | 20 |

**QC03** *Il comune ha partecipato alla fase di progettazione e co-design di almeno un intervento relativo all'ambito d'azione \_\_\_\_\_?*

- |    |    |
|----|----|
| Sì | 10 |
| No | 20 |

**QC04** *Quale soggetto è stato coinvolto?*

SOLO SE QC03 DIVERSO DA 2

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. PA a livello locale  | 1 <input type="checkbox"/> |
| 2. PA a livello nazionale   | 2 <input type="checkbox"/> |
| 3. PA a livello regionale   | 3 <input type="checkbox"/> |
| 4. Enti terzi (Camere di Commercio, Associazioni di categoria, parti sociali) | 4 <input type="checkbox"/> |

5. Imprese 5

6. Cittadini 6

**QC05** *Facendo riferimento all'ambito di azione \_\_\_\_\_, in fase di progettazione, di quale dei seguenti temi previsti dal principio di inclusione e accessibilità si è tenuto conto?*

SOLO SE QC03 DIVERSO DA 2

1. Superamento delle barriere sociali ed economiche 1

2. Diritto di anziani e persone svantaggiate all'utilizzo dei servizi 2

3. Nessuno dei precedenti 3

**QC06** *L'Osservatorio della Strategia Digitale ha individuato i seguenti driver al cambiamento che promuovono la trasformazione digitale della PA italiana. Quali tra questi sono stati riscontrati in fase di progettazione delle soluzioni rispetto all'ambito d'azione \_\_\_\_\_?*

SOLO SE QC03 DIVERSO DA 2

1. Obblighi esteri 1

2. Benefici attesi per la PA 2

3. Benefici attesi per attori esterni 3

4. Leadership interna 4

5. Pressione esterna 5

6. Insoddisfazione per lo status quo 6

7. Tutte le precedenti 7

**QC07** *L'Osservatorio della Strategia Digitale ha individuato le seguenti barriere al cambiamento che ostacolano la trasformazione digitale della PA italiana. Quali tra questi sono stati riscontrati in fase di progettazione delle soluzioni rispetto all'ambito d'azione\_\_\_\_\_?*

SOLO SE QC03 DIVERSO DA 2

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 1. Mancanza di personale                      | 1 <input type="checkbox"/>  |
| 2. Mancanza di competenze                     | 2 <input type="checkbox"/>  |
| 3. Resistenza al cambiamento                  | 3 <input type="checkbox"/>  |
| 4. Cultura burocratica                        | 4 <input type="checkbox"/>  |
| 5. Mancanza di volontà manageriale            | 5 <input type="checkbox"/>  |
| 6. Paura di innovare                          | 6 <input type="checkbox"/>  |
| 7. Mancanza di volontà politica               | 7 <input type="checkbox"/>  |
| 8. Mancanza di coordinazione tra dipartimenti | 8 <input type="checkbox"/>  |
| 9. Complessità dell'ente                      | 9 <input type="checkbox"/>  |
| 10. Tutte le precedenti                       | 10 <input type="checkbox"/> |

**QC08** *In merito all'ambito di azione \_\_\_\_\_, almeno una soluzione è stata adottata da altre Amministrazioni?*

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| Sì | 1 <input type="radio"/> |
| No | 2 <input type="radio"/> |

**QC09** *In merito all'ambito di azione \_\_\_\_\_, almeno un intervento è integrato con altri interventi finanziati da fonte finanziaria diversa dal PON Metro?*

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| Sì | 1 <input type="radio"/> |
| No | 2 <input type="radio"/> |

**QC10** Con quale fonte finanziaria?

SOLO SE QC09 DIVERSO DA 2

Risorse del bilancio comunale	1 <input type="checkbox"/>
PON Governance	2 <input type="checkbox"/>
PON Legalità	3 <input type="checkbox"/>
PO a valere su risorse a gestione indiretta	4 <input type="checkbox"/>
POR	5 <input type="checkbox"/>
Altre risorse europee a gestione diretta	6 <input type="checkbox"/>
Altre risorse nazionali	7 <input type="checkbox"/>
Altre risorse regionali	8 <input type="checkbox"/>

**QC11** Facendo sempre riferimento all'ambito di azione \_\_\_\_\_, quali fattori a suo parere contribuiscono ad ostacolare la partecipazione dell'ente ad una forma di gestione associata?

1. Assenza di risorse economiche per l'avvio progetto	1 <input type="checkbox"/>
2. Troppi sforzi necessari ad aggregarsi	2 <input type="checkbox"/>
3. Assenza di leader capace di coordinare l'iniziativa	3 <input type="checkbox"/>
4. Assenza di volontà politica	4 <input type="checkbox"/>
5. L'ente non ha mai considerato l'opportunità	5 <input type="checkbox"/>
6. L'ente è in grado di gestirsi autonomamente	6 <input type="checkbox"/>
7. Assenza di competenze per aggregarsi	7 <input type="checkbox"/>
8. Assenza di enti per aggregarsi	8 <input type="checkbox"/>
9. Assenza di enti interessati ad aggregarsi	9 <input type="checkbox"/>
10. Tutte le precedenti	10 <input type="checkbox"/>

**SEZIONE C – RISULTATI**

IN RIFERIMENTO ALL'AMBITO D'AZIONE

PER OGNI AMBITO D'AZIONE SELEZIONATO IN QB16

**QC12** *Facendo sempre riferimento all'ambito di azione \_\_\_\_\_, quali benefici ha registrato il comune dal contributo del PON Metro in materia di digitalizzazione di servizi?*  
*[1=poco; 5= abbastanza]*

	1	2	3	4	5
1. Partecipazione ad iniziative secondo una logica di area vasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Riduzione del gap tra cittadini e PA nell'accesso ai servizi pubblici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Riduzione dei costi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Riduzione dei tempi di erogazione dei servizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Incremento dell'efficienza dei processi amministrativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Aumento della formazione del personale in ambito digitale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Integrazione dei diversi comparti e tra i diversi settori della PA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QC13** *In riferimento all'ambito di azione \_\_\_\_\_, Il PON Metro ha contribuito a rendere concreto il concetto di sportello unico in cui l'utente riesce a interfacciarsi con la PA attraverso un unico canale?*

- Sì, per i cittadini  1
- Sì, per la PA  2
- No  3



**QC14** *In riferimento allo sportello unico consultabile da diverse Amministrazioni, in che modo è utilizzato da soggetti esterni dall'ecosistema di riferimento?*

SOLO SE QC13 DIVERSA DA 2

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| Secondo il principio once only                   | 1 <input type="radio"/> |
| Secondo principio Single Point of Contact (SPOC) | 2 <input type="radio"/> |

**QC15** *In riferimento all'ambito di azione \_\_\_\_\_, Il PON Metro ha favorito l'implementazione di domini di interoperabilità, ovvero la creazione di contesti in cui più Pubbliche Amministrazioni e/o soggetti privati hanno l'esigenza di scambiare dati e/o integrare i propri processi per dare seguito al disposto normativo?*

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| Sì | 1 <input type="radio"/> |
| No | 2 <input type="radio"/> |

**QC16** *In riferimento all'ambito di azione \_\_\_\_\_, i domini implementati hanno funzionato?*

SOLO SE QC15 DIVERSA DA 2

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| Sì | 1 <input type="radio"/> |
| No | 2 <input type="radio"/> |

#### SEZIONE D – 1. ASSISTENZA SOCIALE

SOLO SE QB16 UGUALE A 1 (cioè interventi di Assistenza sociale)

**QD101** *Gli interventi dell'ambito d'azione dell'Assistenza sociale sono integrati con gli Assi 3 e 4 del PON Metro?*

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| Sì | 1 <input type="radio"/> |
| No | 2 <input type="radio"/> |

**QD102** *Gli interventi dell'ambito d'azione dell'Assistenza sociale hanno contribuito alla realizzazione e all'acquisto di sistemi informativi connessi dedicati ai seguenti servizi?*

*[0=servizio non prevista; 1=livello completamento basso; 5= servizi completamente disponibili]*

	0	1	2	3	4	5
1.Gestione del patrimonio residenziale (anagrafe degli assegnatari)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Contrasto del disagio abitativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QD103** *In riferimento all'ambito d'azione Assistenza sociale, in che modo gli interventi a valere sul PON Metro hanno contribuito alla digitalizzazione per la gestione del patrimonio e dei servizi connessi all'abitare?*

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SEZIONE D – 2. EDILIZIA E CATASTO**

SOLO SE QB16 UGUALE A 2 (cioè interventi di Edilizia e Catasto)

**QD201** *Gli interventi dell'ambito d'azione Edilizia e Catasto hanno contribuito alla realizzazione dei seguenti servizi?*

*[0=servizio non prevista; 1=livello completamento basso; 5= servizi completamente disponibili]*

	0	1	2	3	4	5
1.Dematerializzazione dei processi amministrativi per la richiesta di permessi a costruire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Digitalizzazione del servizio di ricerca di pratiche edilizie e visure catastali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SEZIONE D – 3. CULTURA E TEMPO LIBERO**

SOLO SE QB16 UGUALE A 3 (cioè interventi di Cultura e tempo libero)

**QD301** *Gli interventi dell’ambito d’azione Cultura e tempo libero hanno sostenuto la digitalizzazione dei seguenti servizi?*

[0=servizio non prevista; 1=livello completamento basso; 5=servizio completato]

	0	1	2	3	4	5
1. Consultazione dei cataloghi bibliotecari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Prestiti bibliotecari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Prenotazione di servizi turistici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mappatura dei punti di interesse storico e artistico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Consultazione servizi turistici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Accesso luoghi di interesse (prenotazione e acquisto biglietti, richiesta informazioni, tour virtuali)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SEZIONE D – 4. LAVORO E FORMAZIONE**

SOLO SE QB16 UGUALE A 4 (Interventi Lavoro e Formazione)

**QD401** *Gli interventi dell’ambito d’azione Lavoro e Formazione hanno sostenuto la realizzazione dei seguenti servizi online?*

[0=servizio non prevista; 1=livello completamento basso; 5=servizio completato]

	0	1	2	3	4	5
1. Offerte di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Concorsi pubblici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Iscrizione a concorsi di formazione professionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SEZIONE D – 5. TRIBUTI LOCALI**

SOLO SE QB16 UGUALE A 5 (cioè interventi Tributi Locali)

**QD501** *Gli interventi dell'ambito d'azione Tributi Locali hanno contribuito a dematerializzare i processi amministrativi legati ai seguenti servizi per gli utenti?*

[0=servizio non prevista; 1=livello completamento basso; 5=servizio completato]

	0	1	2	3	4	5
1. Pagamento tributi locali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Calcolo dell'imposta comunale sugli immobili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Calcolo della tassa per lo smaltimento dei rifiuti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Calcolo della tassa occupazione spazi ed aree pubbliche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Invio avvisi di scadenze e prenotazione appuntamenti presso gli uffici competenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SEZIONE D – 6. AMBIENTE E TERRIOTIRO**

SOLO SE QB16 UGUALE A 6 (cioè interventi Ambienti e Territorio)

**QD601** *Gli interventi dell'ambito d'azione Ambiente e territorio hanno apportato significativi miglioramenti negli strumenti di pianificazione e controllo del territorio?*

Sì	1 <input type="radio"/>
No	2 <input type="radio"/>

**QD602** *Gli interventi dell'ambito d'azione Ambiente e territorio hanno sostenuto il potenziamento e l'integrazione di sistemi di raccolta di informazioni nei seguenti ambiti?*

[0=servizio non prevista; 1=livello completamento basso; 5=servizio completato0]

	0	1	2	3	4	5
1. Uso del suolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Conferimento di rifiuti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |                                      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 3. Qualità dell'aria                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Erosione e dissesto idrogeologico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### SEZIONE D – 7. LAVORI PUBBLICI

SOLO SE QB16 UGUALE A 7 (cioè Interventi di Lavori Pubblici)

**QD701** In che modo gli interventi dell'ambito d'azione dei Lavori Pubblici hanno contribuito all'attivazione di strumentazione digitale utile per i seguenti servizi?

[0=servizio non prevista; 1=livello completamento basso; 5=servizio completato]

- |  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Procedure di appalto  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Monitoraggio in tempo reale delle attività di avanzamento dei lavori e dei pagamenti                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Mappatura degli interventi pubblici   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Gestione ottimale degli effetti delle aree di cantiere sul traffico urbano e la gestione del territorio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### SEZIONE D – 8. SMART WORKING

SOLO SE QB16 UGUALE A 8 (cioè Interventi di Smart working)

**QD801** In riferimento all'ambito d'azione Smart Working, si è proceduto con l'acquisto e il dispiegamento di soluzioni tecnologiche e strumenti che consentano il monitoraggio, la prevenzione e il controllo degli effetti del COVID-19?

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| Sì | 1 <input type="radio"/> |
| No | 2 <input type="radio"/> |

### 5.2 Survey ai RUP

L'obiettivo del presente questionario è l'acquisizione di elementi conoscitivi riguardo l'implementazione di servizi digitali attraverso gli interventi dell'Asse I – Agenda digitale metropolitana a valere sul PON Metro.

Il questionario è stato predisposto in modo da poter essere somministrato in modalità identificativa.

### DESCRIZIONE DELLE SEZIONI

Il questionario è articolato in 6 sezioni che riguardano i seguenti aspetti relativi al PON Metro:

- L'offerta di servizi digitali fruibili dal cittadino
- L'implementazione delle Piattaforme nazionali coerenti con il Programma
- I modelli di *governance* per la gestione dei servizi ICT
- L'attivazione di ecosistemicittadiniinclusivi
- I modelli di interoperabilità adottati per la facilitazione della corretta interazione tra gli attori del sistema
- L'analisi dei modelli di business della cosiddetta API economy

### SEZIONE A - CONTESTO

#### QA01 Città Metropolitana di riferimento

Questa risposta si valida automaticamente

|||||

#### QA02 Indicare il RUP

Questa risposta si valida automaticamente

|||||

#### QA03 Indicare l'intervento

Indicare quale sia l'intervento in oggetto (**collegato al TAB: interventi per RUP**)

|||||

#### QA04 Quali servizi abilitanti ai seguenti servizi verticali previsti dal Programma hanno interessato l'intervento?

- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| 1.Assistenza sociale     | 1 <input type="checkbox"/> |
| 2.Edilizia e catasto     | 2 <input type="checkbox"/> |
| 3.Cultura e tempo libero | 3 <input type="checkbox"/> |
| 4.Lavoro e formazione    | 4 <input type="checkbox"/> |
| 5.Tributi locali         | 5 <input type="checkbox"/> |

6. Ambiente e territorio 6
7. Lavori pubblici 7
8. Smart working 8

### SEZIONE B - AZIONI STRATEGIA DIGITALE E INTERVENTI

**QB01** Qual è il livello di completamento delle seguenti piattaforme abilitanti apportato dall'intervento?

	0	1	2	3	4	5
1. SPID	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. PagoPA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. AppIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QB02** Qual è la modalità di gestione e/o attuazione prevalente dell'intervento finanziato dal PON Metro?

1. Attraverso personale interno all'ente 1
2. Tramite affidamento sul mercato 2
3. Attraverso personale interno all'ente e affidamento sul mercato 3
4. Attraverso soggetto attuatore in house 4

**QB03** L'intervento è integrato con altri interventi finanziati da diversa fonte finanziaria?

- Sì 1
- No 2



**QB04** Se sì, con quali risorse sono stati implementati tali interventi?

SOLO SE QB03 DIVERSO DA 2

Risorse del bilancio comunale	1 <input type="checkbox"/>
PON Governance	2 <input type="checkbox"/>
PON Legalità	3 <input type="checkbox"/>
PO a valere su risorse a gestione indiretta	4 <input type="checkbox"/>
POR	5 <input type="checkbox"/>
Altre risorse europee a gestione diretta	6 <input type="checkbox"/>
Altre risorse nazionali	7 <input type="checkbox"/>
Altre risorse regionali	8 <input type="checkbox"/>

#### SEZIONE C - GOVERNANCE DELLE SOLUZIONI ICT

**QC01** Il progetto è stato implementato ricorrendo alla “pratica del riuso”?

Sì	1 <input type="radio"/>
No	2 <input type="radio"/>

**QC02** Se sì, sono stati attivati interventi evolutivi?

SOLO SE QC01 DIVERSO DA 2

1. Sì, in termini di gestione	10
2. Sì in termini di funzionalità e sviluppo degli applicativi	20
3. No	30

**QC03** La progettazione della soluzione si è basata sul concetto di co-design?

Sì	1 <input type="radio"/>
No	2 <input type="radio"/>

**QC04** *Se sì, quale soggetto è stato coinvolto?*

SOLO SE QC03 DIVERSO DA 2

- |   |    |
|---|----|
| 1. PA a livello locale  | 1□ |
| 2. PA a livello nazionale   | 2□ |
| 3. PA a livello regionale   | 3□ |
| 4. Enti terzi (Camere di Commercio, Associazioni di categoria, parti sociali) | 4□ |
| 5. Imprese  | 5□ |
| 6. Intermediari   | 6□ |
| 7. Cittadini  | 7□ |

**QC05** *L'Osservatorio della Strategia Digitale ha individuato i seguenti driver al cambiamento che promuovono la trasformazione digitale della PA italiana. Quali tra questi sono stati riscontrati in fase di progettazione delle soluzioni?*

- |                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. Obblighi esteri                    | 1□ |
| 2. Benefici attesi per la PA          | 2□ |
| 3. Benefici attesi per attori esterni | 3□ |
| 4. Leadership interna                 | 4□ |
| 5. Pressione esterna                  | 5□ |
| 6. Insoddisfazione per lo status quo  | 6□ |
| 7. Tutte le precedenti                | 7□ |

**QC06** *L'Osservatorio della Strategia Digitale ha individuato le seguenti barriere al cambiamento che ostacolano la trasformazione digitale della PA italiana. Quali tra questi sono stati riscontrati in fase di progettazione delle soluzioni?*

- |                              |    |
|------------------------------|----|
| 1. Mancanza di personale     | 1□ |
| 2. Mancanza di competenze    | 2□ |
| 3. Resistenza al cambiamento | 3□ |

- |   |    |
|---|----|
| 4. Cultura burocratica                        | 4□ |
| 5. Mancanza di volontà manageriale            | 5□ |
| 6. Paura di innovare                          | 6□ |
| 7. Mancanza di volontà politica               | 7□ |
| 8. Mancanza di coordinazione tra dipartimenti | 8□ |
| 9. Complessità dell'Ente                      | 9□ |

**QC07** *In fase di progettazione, di quale dei seguenti temi previsti dal principio di inclusione e accessibilità si è tenuto conto?*

- |   |    |
|---|----|
| 1. Superamento delle barriere sociali ed economiche                   | 1□ |
| 2. Diritto di anziani e persone svantaggiate all'utilizzo dei servizi | 2□ |
| 3. Nessuno dei precedenti   | 3□ |

**QC08** *La/le soluzioni implementate sul progetto, o parte di esse, sono state pubblicate nel developersitalia (ex catalogo del riuso)?*

- |   |    |
|---|----|
| Si                                      | 10 |
| No, il progetto non è ancora completato | 20 |
| No                                      | 30 |
| Non applicabile (specificare)           | 40 |

**QC09** *La soluzione è stata presa a riuso da altre amministrazioni?*

- |    |    |
|----|----|
| Si | 10 |
| No | 20 |

## SEZIONE D - CARATTERISTICHE DELLA SOLUZIONE

**QD01** *In relazione alle possibili integrazioni con piattaforme esistenti o creazione di nuove piattaforme, la soluzione implementata cosa ha favorito?*

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. Integrazione piattaforme esistenti               | 1 <input type="checkbox"/> |
| 2. Creazione nuove piattaforme                      | 2 <input type="checkbox"/> |
| 3. Creazione di sistemi georeferenziati             | 3 <input type="checkbox"/> |
| 4. Integrazione a sistemi georeferenziati esistenti | 4 <input type="checkbox"/> |
| 5. Creazione di nuove banche dati                   | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Integrazione a banche dati esistenti             | 6 <input type="checkbox"/> |
| 7. Realizzazione di App per dispositivi mobili      | 7 <input type="checkbox"/> |
| 8. Adozione del Cloud computing                     | 8 <input type="checkbox"/> |

**QD02** *Qual è il modello d'interoperabilità adottato dalla soluzione?*

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Agid               | 1 <input type="radio"/> |
| 2. EIF                | 2 <input type="radio"/> |
| 3. Precedenti modelli | 3 <input type="radio"/> |

**QD03** *Nel caso di modello EIF, l'interoperabilità riguarda i dati, le piattaforme, i servizi?*

SOLO SE QD03 UGUALE A 2

- |                   |                            |
|-------------------|----------------------------|
| 1. I dati         | 1 <input type="checkbox"/> |
| 2. Le piattaforme | 2 <input type="checkbox"/> |
| 3. I servizi      | 3 <input type="checkbox"/> |

**QD04** È stata verificata l'esistenza di protocolli di colloquio per le altre piattaforme/sistemi?

- Sì 1
- No 2

**QD05** I dataset eventualmente sviluppati con la soluzione sono stati resi disponibili all'esterno?

- Sì 1
- No 2

**QD06** Se no, per quale motivo?

SOLO SE QD05 DIVERSO DA 1

1. Protezione dati personali 1
2. Confidenzialità 2
3. Diritti di proprietà intellettuale 3

**QD07** Allo sviluppo delle specifiche dei dataset, quali stakeholder hanno contribuito?

1. Comune capofila 1
2. Comuni di cintura 2
3. Soggetti pubblici inclusi nel dominio/ecosistema 3
4. Consultazione aperta 4
5. Non hanno contribuito 5

**QD08** *Quale delle seguenti opzioni ha interessato lo sviluppo delle specifiche dei dataset?*

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. Revisione sviluppate insieme agli stakeholder  | 1 <input type="checkbox"/> |
| 2. Predisposizione delle royalty con la possibilità di implementare solo in open source                         | 2 <input type="checkbox"/> |
| 3. Predisposizione delle royalty con la possibilità di implementare sia in open source che in modo proprietario | 3 <input type="checkbox"/> |
| 4. Nessuna delle precedenti   | 4 <input type="checkbox"/> |

**QD09** *L'intervento ha previsto lo sviluppo di API o, comunque, l'accesso esterno ad informazioni dell'Amministrazione che includevano dati personali?*

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| Sì | 1 <input type="radio"/> |
| No | 2 <input type="radio"/> |

**QD10** *Il servizio sviluppato è stato completamente digitalizzato?*

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| 1. Si il servizio è completamente fruibile senza passaggi fisici                  | 1 <input type="radio"/> |
| 2. Per il completamento del processo è ancora necessario qualche passaggio fisico | 2 <input type="radio"/> |

**QD11** *È stata prevista una strategia di gestione delle informazioni specificamente dedicata alla loro conservazione a lungo termine, ed eventualmente prevedendo una gestione specifica per i documenti firmati /o con marca temporale?*

- |    |                         |
|----|-------------------------|
| Sì | 1 <input type="radio"/> |
| No | 2 <input type="radio"/> |

**QD12** Quali tra i seguenti piani sono stati previsti dalla soluzione implementata?

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. Piano per il processo per l'assunzione delle decisioni | 1 <input type="checkbox"/> |
| 2. Piano per la gestione del cambiamento                  | 2 <input type="checkbox"/> |
| 3. Piano di business continuity                           | 3 <input type="checkbox"/> |
| 4. Piano di disaster recovery                             | 4 <input type="checkbox"/> |

**SEZIONE E - RISULTATI DELL'INTERVENTO**

**QE01** A seguito dell'implementazione dell'intervento, per quali servizi e in che modo si è verificato un alleggerimento dei carichi burocratici e degli oneri legati alla macchina amministrativa?

	0	1	2	3	4	5
1. Permessi di costruzione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pagamento ICI/IMU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pagamento TARI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Certificati anagrafici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tassa di occupazione aree pubbliche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Richiesta tessera elettorale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Contrassegno disabili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Visure catastali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QE02** Quali dei seguenti aspetti hanno beneficiato, anche indirettamente, dall'implementazione dell'intervento?

	0	1	2	3	4	5
1. Connettività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Capitale umano (formazione del personale in ambito digitale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uso internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



- |   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 4. Integrazione delle tecnologie digitali | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Servizi pubblici digitali              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**QE03** *Nell'ambito del progetto sono state favorite integrazioni con le seguenti interfacce uniche?*

- |   |    |
|---|----|
| 1. Single point of contact                                      | 10 |
| 2. SUE  | 20 |
| 3. SUAPE  | 30 |
| 4. SUAP   | 40 |
| 5. Non sono state realizzate integrazioni con interfacce uniche | 50 |
| 6. Altro (specificare)  | 60 |

**QE04** *Le interfacce uniche sono utilizzate da soggetti esterni dall'ecosistema di riferimento?*  
SOLO SE QE03 DIVERSO DA 3

- |                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. Sì, secondo il principio once only | 10 |
| 2. Sì, secondo il principio spoc      | 20 |
| 3. No                                 | 30 |

**QE05** *Quali soggetti esterni all'ecosistema sono stati coinvolti?*  
SE QE04 DIVERSA DA 3

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. PA a livello locale  | 1 <input type="checkbox"/> |
| 2. PA a livello nazionale   | 2 <input type="checkbox"/> |
| 3. PA a livello regionale   | 3 <input type="checkbox"/> |
| 4. Enti terzi (Camere di Commercio, Associazioni di categoria, parti sociali) | 4 <input type="checkbox"/> |
| 5. Imprese  | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Intermediari   | 6 <input type="checkbox"/> |

7. Cittadini 7
8. Non sono stati coinvolti soggetti esterni 8

**SEZIONE F - 1. ASSISTENZA SOCIALE**

SOLO SE QA04 UGUALE A 1 (cioè interventi di Assistenza sociale)

**QF101** *L'intervento è integrato con gli Assi 3 e 4 del PON Metro?*

- Sì 1
- No 2

**QF102** *L'intervento ha contribuito alla realizzazione o all'acquisto di soluzioni informatiche dedicate alla gestione del patrimonio residenziale (anagrafe degli assegnatari)?*

- Sì 1
- No 2

**QF103** *L'intervento ha contribuito alla realizzazione e all'acquisto di sistemi informativi connessi dedicati al contrasto del disagio abitativo?*

- Sì 1
- No 2

**QF104** *In riferimento all'ambito d'azione Assistenza sociale, in che modo l'intervento ha contribuito alla digitalizzazione per la gestione del patrimonio e dei servizi connessi all'abitare?*

0 1 2 3 4 5

**SEZIONE F - 2. EDILIZIA E CATASTO**

SOLO SE QA04 UGUALE A 2 (cioè interventi di Edilizia e Catasto)

**QF201** *L'intervento ha contribuito alla dematerializzazione dei processi amministrativi per la richiesta di permessi a costruire?*

- Sì 1
- No 2

**SEZIONE F - 3. CULTURA E TEMPO LIBERO**

SOLO SE QA04 UGUALE A 3 (cioè interventi di Cultura e tempo libero)

**QF301** *L'intervento ha sostenuto la digitalizzazione dei seguenti servizi?*

*[0=servizio non prevista; 1=livello completamento basso; 5=servizio completato]*

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Consultazione dei cataloghi bibliotecari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Prestiti bibliotecari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Prenotazione di servizi turistici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mappatura dei punti di interesse storico e artistico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Consultazione servizi turistici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Accesso luoghi di interesse (prenotazione e acquisto biglietti, richiesta informazioni, tour virtuali)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SEZIONE F - 4. LAVORO E FORMAZIONE**

SOLO SE QA04 UGUALE A 3 (cioè interventi di Cultura e tempo libero)

**QF401** *L'intervento ha sostenuto la realizzazione dei seguenti servizi online?*

*[0=servizio non previsto; 1=livello completamento basso; 5=servizio completato]*

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Offerte di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2. Concorsi pubblici                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Iscrizione a concorsi di formazione professionale | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### SEZIONE F - 5. TRIBUTI LOCALI

SOLO SE QA04 UGUALE A 5 (cioè interventi Tributi Locali)

**QF501** *L'intervento ha contribuito a dematerializzare i processi amministrativi legati ai seguenti servizi per gli utenti?*

[0=servizio non prevista; 1=livello completamento basso; 5=servizio completato]

- |  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Pagamento tributi locali  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Calcolo dell'imposta comunale sugli immobili                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Calcolo della tassa per lo smaltimento dei rifiuti                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Calcolo della tassa occupazione spazi ed aree pubbliche                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Invio avvisi di scadenze e prenotazione appuntamenti presso gli uffici competenti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### SEZIONE F - 6. AMBIENTE E TERRITORIO

SOLO SE QA04 UGUALE A 6 (cioè interventi Ambienti e Territorio)

**QF602** *L'intervento ha sostenuto il potenziamento e l'integrazione di sistemi di raccolta di informazioni nei seguenti ambiti?*

[0=servizio non prevista; 1=livello completamento basso; 5=servizio completato]

- |  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Pianificazione e controllo del territorio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Uso del suolo                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Conferimento di rifiuti                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Qualità dell'aria                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Erosione e dissesto idrogeologico

#### SEZIONE F - 7. LAVORI PUBBLICI

SOLO SE QA04 UGUALE A 7 (cioè Interventi di Lavori Pubblici)

**QF701** *L'intervento ha contribuito all'attivazione di strumentazione digitale utile per i seguenti servizi?*

	0	1	2	3	4	5
1. Procedure di appalto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Monitoraggio in tempo reale delle attività di avanzamento dei lavori e dei pagamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mappatura degli interventi pubblici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Gestione ottimale degli effetti delle aree di cantiere sul traffico urbano e la gestione del territorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### SEZIONE F - 8. SMART WORKING

SOLO SE QA04 UGUALE A 8 (cioè Interventi di Smart working)

**QF801** *In riferimento all'ambito d'azione Smart Working, si è proceduto con l'acquisto e il dispiegamento di soluzioni tecnologiche e strumenti che consentano il monitoraggio, la prevenzione e il controllo degli effetti del COVID-19?*

Sì  1

No  2

### 5.3 Questionari agli OI

Il presente documento contiene la struttura organizzativa dei quesiti che verranno posti agli Organismi Intermedi in sede di intervista che fa parte di una indagine più ampia, illustrata nell'Inception report, che prevede l'acquisizione di dati e informazioni presso diversi soggetti qualificati attraverso differenti metodi e strumenti.

Poiché agli Organismi Intermedi saranno rivolte interviste dirette, si è optato per la costruzione di un questionario semi strutturato, a risposta aperta, articolato in 3 sezioni (A.

contesto, B. *Governance*, C. Risultati) che riprende i temi affrontati in altre rilevazioni e permette all'intervistato eventuali approfondimenti e formulazione delle proprie posizioni/percezioni.

L'obiettivo è l'acquisizione di elementi conoscitivi riguardo l'implementazione di servizi digitali attraverso gli interventi dell'Asse I – Agenda digitale metropolitana a valere sul PON Metro (o Programma). Pertanto, l'indagine è finalizzata a raccogliere dati e informazioni relative a:

- Il contesto delle 14 Città Metropolitane (Rif. Sezione A), attraverso la ricognizione dei seguenti elementi:
  - Il livello di implementazione della Strategia Digitale del Paese in ogni Città Metropolitana e il contributo degli interventi finanziati dal PON Metro;
  - La presenza di fattori di contesto, esogeni o di processo che hanno facilitato o ostacolato la trasformazione digitale delle Città;
  - Le modalità di gestione degli interventi a valere sul PON;
  - Il contributo che la Legge n. 56/2014 in materia di “Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni” ha apportato nel perseguimento di un approccio di area vasta.
  
- I modelli di *Governance* delle soluzioni ICT messi in campo dalle Città (Rif. Sezione B), in particolar modo rispetto ai seguenti aspetti:
  - La presenza di leve che il PON ha utilizzato per favorire il confronto fra gli OI su temi di interesse comune, rafforzando la collaborazione e la diffusione di conoscenza e di pratiche a livello nazionale;
  - Se il sistema di governo della Città è stato innovato o adattato per rispondere agli indirizzi e alle prescrizioni previste nel Programma;
  - Se e come il Programma ha favorito il trasferimento di *best practice* e di soluzioni efficaci;
  - Se e in che modo sono stati adottati dei modelli di integrazione che vanno al di là del PON, in grado di racchiudere in un modello i diversi ambiti d'azione previsti dal Programma;
  - Se e come vi sono state esperienze di progettazione integrata tra diversi Assi e obiettivi del Piano Operativo di ogni singola Città Metropolitana;
  - Se e come vi sono esperienze di integrazione con altri Programmi Nazionali con cui si condividono obiettivi;
  - Se e come si è riusciti ad integrare o coinvolgere i diversi stakeholder presenti sul territorio;

- Se gli interventi sono stati co-progettati e condivisi con i comuni di cintura.
- L'incremento e il miglioramento qualitativo dell'offerta di servizi digitali, finanziati dal Programma, direttamente fruibili dal cittadino attraverso l'interoperabilità dei servizi e la cooperazione applicativa tra enti della medesima area metropolitana (Rif. Sezione C).

Di seguito si riportano delle domande che, unitamente a quanto indicato nei punti sopra elencati e articolati per le 3 sezioni dell'indagine, completano la traccia utile per la conduzione dell'intervista e consentono di facilitare la riconduzione delle risposte agli schemi e alle finalità dell'indagine complessiva

#### SEZIONE A – CONTESTO

**QA01** *Come definirebbe il contributo del PON allo sviluppo di iniziative per la digitalizzazione dei servizi previsti dalla Strategia Digitale del Paese?*

**QA02** *Ritiene che i criteri di selezione delle operazioni e, più in generale, le regole di funzionamento dei fondi europei abbiano favorito e/o rallentato i processi di sviluppo nello specifico ambito della digitalizzazione dei servizi?*

**QA03** *Considerato che la Legge n. 56/2014 in materia di “Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni” assegna alla città metropolitana le funzioni di f) promozione e coordinamento dei sistemi di informatizzazione e di digitalizzazione in ambito metropolitano, crede che il contesto locale abbia raggiunto un adeguato livello di maturità che consente di affrontare secondo un approccio di area vasta le iniziative in materia di digitalizzazione dei servizi?*

**QA04** *L'Osservatorio della Strategia Digitale ha individuato i seguenti driver al cambiamento che promuovono la trasformazione digitale della PA italiana.*

*Quali tra questi sono stati riscontrati in fase di progettazione delle soluzioni?*

Obblighi esteri

Benefici attesi per la PA

Benefici attesi per attori esterni

Leadership interna



Pressione esterna

Insoddisfazione per lo status quo

**QA05** *L'Osservatorio della Strategia Digitale ha individuato le seguenti barriere al cambiamento che ostacolano la trasformazione digitale della PA italiana.*

*Quali tra questi sono stati riscontrati in fase di progettazione delle soluzioni?*

Mancanza di personale

Mancanza di competenze

Resistenza al cambiamento

Cultura burocratica

Mancanza di volontà manageriale

Paura di innovare

Mancanza di volontà politica

Mancanza di coordinazione tra dipartimenti

Complessità dell'Ente

**QA06** *Come definirebbe il ruolo del RTD nella gestione dei progetti digitali della città?*

*Si ritiene che il ruolo del RTD sia più funzionale in termini di strategia digitale rispetto a quello del funzionario amministrativo?*

## SEZIONE B – GOVERNANCE

**QB01** *L'approccio di sistema messo in campo dal Programma (chiarezza di obiettivi e linee pluriennali, certezza di dotazioni finanziarie, superamento dell'estemporaneità dei "bandi", attenzione alle esperienze di progettazione integrata) ha influenzato i meccanismi di governo delle città e la performance complessiva?*

**QB02** *Quali sono le modalità di gestione e/o attuazione d'iniziative, in materia di digitalizzazione dei servizi, finanziate dal PON Metro?*

**QB03** *Quali sono state le modalità di progettazione e co-progettazione integrata (es. meccanismi di coordinamento tra diversi assi e obiettivi del Piano Operativo di una singola città metropolitana)?*

**QB04** Quali sono state le leve che il PON ha utilizzato per favorire il confronto fra gli OI su temi di interesse comune, rafforzando la collaborazione e la diffusione di conoscenza e di pratiche a livello nazionale?

- Segretariato tecnico
- Comitati Di Sorveglianza
- Definizione dei Piani Operativi
- Risposta aperta

**QB05** Quali vantaggi e/o svantaggi ha rilevato nella gestione del duplice ruolo di OI, ovvero di co-decisore insieme all'AdG della strategia d'intervento, e beneficiario delle risorse?

**QB06** Il PON ha favorito la creazione di un solido partenariato tra le 14 Città Metropolitane, attraverso, per esempio, processi di apprendimento, il trasferimento di best practice e di soluzioni efficaci?

**QB07** Il sistema di governo della Città Metropolitana è stato innovato o adattato per rispondere agli indirizzi e alle prescrizioni previste nel Programma (es. redazione di SIGECO, Manuali delle Procedure)? Quali modalità di ottimizzazione delle risorse sono state messe in campo (es. finanziarie, progettuali, organizzative)?

**QB08** Sono osservabili esperienze di integrazione che vanno al di là del PON [quale quesito lo chiede per il PON] in grado di integrare in un modello comparti diversi (quali edilizia, urbanistica, sanità, educazione, ambiente es. Agenda digitale)?

**QB09** Attraverso il Programma, si è riusciti a contemperare e gestire l'esigenza di un approccio strategico "unitario" con le differenze esistenti a livello territoriale?

**QB10** Il PON ha favorito lo sviluppo di una capacità di governo per la "città metropolitana", ossia di un approccio organizzativo e funzionale integrato tra comune capoluogo e comuni appartenenti all'area metropolitana?

**QB11** Quale livello di integrazione è stato effettivamente realizzato in fase di attuazione sia con gli altri Programmi Nazionali con cui si condividono obiettivi (es. PON Governance e capacità istituzionale, PON Inclusion, PON Legalità) che con i Programmi Operativi Regionali?

**QB12** Quali gli spunti di miglioramento pensando alla programmazione dei fondi comunitari [alla governance] in tema di agenda digitale per il periodo 2021-2027?

**SEZIONE C – RISULTATI**

**QC01** Come definirebbe il livello di implementazione della Strategia Digitale del Paese nel Vostro comune (capoluogo)?

**QC02** Quali benefici ha registrato il comune capoluogo dal contributo del PON Metro in materia di digitalizzazione di servizi?

1. Partecipazione ad iniziative secondo una logica di area vasta
2. Riduzione del gap tra cittadini e PA nell'accesso ai servizi pubblici
3. Riduzione dei costi
4. Riduzione dei tempi di erogazione dei servizi
5. Incremento dell'efficienza dei processi amministrativi
6. Aumento della formazione del personale in ambito digitale
7. Integrazione dei diversi comparti e tra i diversi settori della PA

**QC03** Gli interventi a valere sul PON Metro hanno avuto impatto, anche indiretto, sui seguenti fattori:

1. Connettività
2. Capitale umano (formazione del personale in ambito digitale)
3. Uso internet
4. Integrazione delle tecnologie digitali
5. Servizi pubblici digitali

**QC04** *Il PON ha contribuito a rendere concreto il concetto di sportello unico in cui l'utente (cittadino e/o PA) riesce a svolgere le transazioni attraverso un unico canale?*