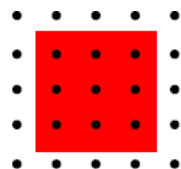


**Servizio di valutazione indipendente a favore dell’Autorità  
di Gestione del PON Città Metropolitane 2014-2020 con  
riguardo agli interventi dell’Asse 5, 8 e SiGeCo - processi di  
Governance del PON Metro**

*(Procedura di affidamento per servizi ex art.1, comma 2, lettera a, del dl n. 76/2020  
convertito dalla legge n.120/2020 invito trattativa diretta)*

**Report iniziale**

**20 giugno 2023**



**ISMERI EUROPA**

## **INDICE**

1. Introduzione.....	3
2. Disegno della valutazione .....	3
3. L'approccio metodologico alla valutazione.....	4
4. La matrice di valutazione: domande, dati e metodi .....	5
5. Piano delle attività (aggiornato) .....	8
5.1. Task 1 - Fase di avvio del servizio e prima raccolta dati (finalizzata) .....	8
5.2. Task 2 – Seconda raccolta dati e avvio analisi.....	9
5.3. Task 3 – Casi studio .....	10
5.4. Task 4 – Analisi delle informazioni raccolte e focus group.....	11
6. Cronoprogramma (aggiornato) .....	12
7. Appendice .....	14

## 1. INTRODUZIONE

A seguito dell'incontro di avvio dei lavori con l'Autorità di Gestione sono stati confermati l'ambito di valutazione e l'obiettivo del progetto "Servizio di valutazione indipendente dell'Asse 5, 8 e SiGeCo – Governance" del PON Metro 2014-2020. L'obiettivo primario è quello di analizzare eventuali scostamenti nel percorso di spesa dei diversi comuni, comprenderne le cause e individuare possibili miglioramenti e correttivi nella gestione dei comuni che possano assicurare una gestione più efficace ed efficiente del nuovo PNMetro Plus e Città medie Sud 2021-2027.

Per assicurare il raggiungimento di questi obiettivi la valutazione interesserà tutte le amministrazioni coinvolte nella gestione del PON Metro (14 comuni delle aree metropolitane e Agenzia per la Coesione Territoriale, ora Dipartimento per la Coesione) e i diversi settori di intervento del programma<sup>1</sup> concentrandosi sulle azioni di Assistenza Tecnica (assi 5 e 8 del PON) e i modelli gestionali adottati per la configurazione dei singoli Organismi Intermedi all'interno dei comuni e dal programma nel suo complesso.

Il presente report mette a punto la metodologia in accordo con i commenti all'offerta ricevuti dal cliente e gli spunti emersi nel primo incontro. Il report contiene nei diversi paragrafi le seguenti informazioni: il disegno della valutazione, l'approccio metodologico alla valutazione, la matrice di valutazione, il piano delle attività aggiornato e il cronoprogramma aggiornato. Nel documento è presente un'appendice finale che contiene le informazioni riguardanti la trasmissione della documentazione da parte dell'AdG.

## 2. DISEGNO DELLA VALUTAZIONE

A seguito dell'incontro di avvio dei lavori del progetto sono state esplicitate le domande cardine della valutazione, che saranno successivamente precisate e dettagliate durante l'indagine sul campo. Le domande di valutazione cardine sono le seguenti:

- 1. Quale è stata la funzione dell'Assistenza Tecnica nella gestione degli interventi e come si è integrata l'Assistenza Tecnica con le strutture comunali?*
- 2. Quali elementi di successo, criticità e ostacoli si sono verificati nella fase attuativa degli interventi?*
- 3. Quali sono state le relative soluzioni adottate per contrastarli? E, quali sono i fattori esogeni e/o di processo che ostacolano/facilitano l'implementazione degli interventi?*
- 4. Quale supporto è venuto dall'AdG e dalle attività di scambio di esperienze promosse a livello nazionale?*
- 5. Quali forme di apprendimento e quali cambiamenti organizzativi ha generato il PON Metro nei diversi comuni?*
- 6. Quali lezioni si possono trarre per il PN Metro Plus 2021-2027 in relazione ai modelli gestionali e all'uso dell'assistenza tecnica?*

---

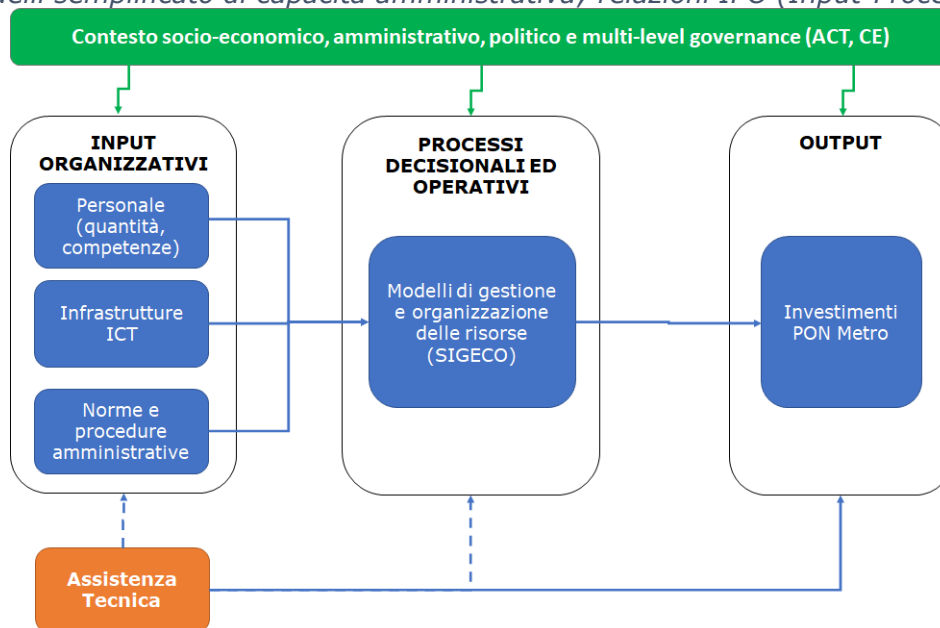
<sup>1</sup> Con riferimento agli assi prioritari questi sono: 1. Agenda digitale metropolitana (OT 2 "Agenda Digitale" – FESR); 2. Sostenibilità dei servizi pubblici e della mobilità urbana (OT 4 "Energia sostenibile e qualità della vita" – FESR); 3. Servizi per l'inclusione sociale (OT 9 "Inclusione sociale e lotta alla povertà" – FSE); 4. Infrastrutture per l'inclusione sociale (OT 9 "Inclusione sociale e lotta alla povertà" – FESR); 5. Assistenza tecnica (FESR); 6. Ripresa verde, digitale e resiliente (REACT-EU FESR); 7. Ripresa sociale, economica e occupazionale (REACT-EU FSE); 8. Assistenza tecnica (REACT-EU FESR).

### 3. L'APPROCCIO METODOLOGICO ALLA VALUTAZIONE

La valutazione andrà ad analizzare i modelli organizzativi e di funzionamento dei comuni per comprendere in quale misura sono stati funzionali al successo del programma, come hanno impattato sull'organizzazione complessiva del comune e quali margini di miglioramento possiedono. Questi aspetti saranno analizzati in diversi contesti comunali caratterizzati da diverse capacità e flessibilità organizzative al fine di comprendere quali lezioni possono essere generalizzate e quali, invece, dovrebbero essere specifiche.

La successiva figura riassume in modo sintetico il modello di capacità amministrativa che la valutazione intende analizzare. Nella prima colonna di sinistra vi sono gli *input* a disposizione di ciascun comune in termini di personale, infrastrutture digitali, procedure e norme. Queste risorse vengono utilizzate in modelli gestionali e organizzativi, di cui il SiGeCo è la componente primaria e obbligatoria dei fondi strutturali, da cui derivano i modelli organizzativi e di funzionamento dei singoli Organismi Intermedi. Infine, queste organizzazioni e i processi loro collegati producono una progettualità e una relativa spesa per investimenti. La figura dice, quindi, che non è necessario solo esaminare gli *input* ma anche come questi sono combinati tra loro e come l'organizzazione è stata finalizzata agli obiettivi del PON Metro.

Figura 1 Modelli semplificato di capacità amministrativa; relazioni IPO (Input-Processi-Output)



La figura indica anche il ruolo dell'assistenza tecnica, che sicuramente è stato diretto alla soluzione dei problemi dei progetti da realizzare, ma la cui influenza sulla qualità degli *input* e sulla funzionalità dell'organizzazione (nella linea tratteggiata) sarà oggetto di valutazione specifica. Infine, ma non per ultimo, il contesto nelle sue diverse connotazioni può aver giocato un ruolo importante su tutte le componenti di questo modello e può aver significativamente influenzato le decisioni gestionali dei comuni.

La valutazione ricostruirà, nei limiti del tempo e delle risorse disponibili, le dinamiche riassunte nella figura per comprendere la relazione tra i diversi modelli organizzativi e di funzionamento e la performance dei comuni nel programma. Nello specifico, sarà approfondita e articolata l'analisi dei modelli decisionali e dell'organizzazione degli Organismi Intermedi e sarà analizzato nel dettaglio il ruolo dell'AT, per sostenere le

scelte in materia di AT da fare per il PN Metro Plus e sviluppare l'integrazione tra AT a sostegno diretto dell'azione comunale e AT per la costruzione di capacità.

L'analisi procederà con una "modellizzazione" delle caratteristiche del SiGeCo e dei modelli organizzativi e di funzionamento ad esso collegati, per poter confrontare le diverse soluzioni adottate nei comuni. In sostanza ciò comporta l'individuazione delle relazioni organizzative, delle procedure e, in generale, dei meccanismi di funzionamento degli Organismi Intermedi e dell'AT che più di altri incidono sulla performance del comune e la verifica se queste variano nei diversi contesti comunali.

## 4.LA MATRICE DI VALUTAZIONE: DOMANDE, DATI E METODI

La successiva tabella riassume in una matrice: le domande di valutazione (righe), gli indicatori o descrittori utili per rispondere a queste domande (seconda colonna), le principali fonti dei dati che è possibile utilizzare nel tempo e con le risorse disponibili (terza colonna) e i principali metodi di analisi di quelle informazioni (quarta e ultima colonna).

Un aspetto da segnalare è quello della partecipazione dei comuni alla valutazione. Tanto più i comuni saranno partecipi della valutazione tanto più sarà possibile avere informazioni approfondite e sviluppare quei processi di consapevolezza e apprendimento che sono tra i principali risultati della valutazione. I tempi e le risorse disponibili non consentono un'ampia e costante partecipazione, ma questo aspetto sarà al centro delle metodologie e per questo si propone di realizzare:

- a) una riunione iniziale per condividere con i 14 comuni il percorso della valutazione e incorporare eventuali loro aspettative e bisogni di conoscenza;
- b) due focus group finali in cui si presenteranno i risultati della valutazione ai comuni e si discuteranno le loro implicazioni per il futuro; i comuni saranno divisi in due gruppi per facilitare il confronto nel focus group.

Tabella 1 Matrice della valutazione

Domanda	Indicatore / Descrittore	Fonte dati	Metodo analisi dati
Come si sono organizzate le amministrazioni comunali per assolvere alle funzioni di OI? Quali sono stati i modelli prevalenti?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizzazione degli uffici (funzioni coperte da ciascun ufficio, personale, dirigenti)</li> <li>- Posizione uffici nell'organigramma comunale</li> <li>- Modalità di coordinamento con altre direzioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dati documentali presso DipCoe e comuni</li> <li>- Survey sui 14 OI dei comuni del PON Metro</li> <li>- Interviste all'AdG PON Metro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricostruzione dei modelli gestionali secondo le 6 fasi precedenti (progettazione, programmazione, selezione dei realizzatori, gestione e controllo degli investimenti, pagamenti, monitoraggio e valutazione)</li> </ul>
Quale è stata la funzione dell'AT nella gestione e come si è integrata l'AT con le strutture comunali?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalità di selezione e Funzioni sostenute dall'AT iniziale</li> <li>- Funzioni sostenute dall'AT REACT</li> <li>- Personale dell'AT (FTE e skills)</li> <li>- Servizi digitali assegnati all'AT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricostruzione dei modelli di AT sempre secondo del 6 funzioni</li> <li>- 'Dipendenza' del sistema gestionale dall'AT</li> </ul>
Quali elementi di successo, criticità e ostacoli si sono verificati in fase attuativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementi di successi e criticità secondo: a) la capacità di progettazione e spesa, b) progetti avviati e ultimati, c) la flessibilità gestionale con l'arrivo di REACT, d) i tempi delle principali procedure</li> <li>- Avvicendamenti politici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dati documentali presso DipCoe e comuni</li> <li>- Survey sui 14 OI dei comuni del PON Metro</li> <li>- Interviste all'AdG PON Metro</li> <li>- Casi studio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi delle relazioni tra modelli gestionali e performance del programma</li> <li>- Comparazione di casi (eventuale uso di tecniche matematiche come QCA)</li> </ul>
Quali sono state le relative soluzioni adottate per contrastarli? (fattori endogeni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiamenti fase progettazione</li> <li>- Cambiamenti organizzativi</li> <li>- Cambiamenti procedurali e coordinamento uffici</li> <li>- Cambiamenti nelle modalità di lavoro</li> <li>- Ruolo (potenziale) del PIAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Survey sui 14 OI dei comuni del PON Metro</li> <li>- Casi studio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risultati in termini di "cambiamenti introdotti" e loro funzionalità</li> <li>- Dinamicità e capacità di adattamento dell'amministrazione (leadership interna, cultura organizzativa, incentivi, ecc.)</li> <li>- Tecniche di "process tracing"</li> </ul>
E, quali sono stati i processi che hanno ostacolato/facilitato la realizzazione degli interventi? (fattori esogeni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influenza della legislazione nazionale (VIA, appalti, controlli, ecc.)</li> <li>- Effetti del COVID-19 e novità introdotte (p.e. smart work)</li> <li>- Avvicendamenti politici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Survey sui 14 OI dei comuni del PON Metro</li> <li>- Casi studio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ranking dei diversi fattori esogeni di facilitazione / ostacolo</li> <li>- Comparazione di casi (eventuale uso di tecniche matematiche come QCA)</li> </ul>

Domanda	Indicatore / Descrittore	Fonte dati	Metodo analisi dati
Quale supporto è venuto dall'AdG del PON Metro e dalle attività di scambio di esperienze promosse a livello nazionale?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interventi puntuali adottati a seguito di indicazioni AdG</li> <li>- Indicazioni da scambi con altri comuni utilizzate nella gestione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Survey sui 14 OI dei comuni del PON Metro</li> <li>- Interviste all'AdG PON Metro</li> <li>- Casi studio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Triangolazione delle fonti e ricostruzione dei processi di coordinamento e scambio</li> <li>- Tecniche di "process tracing"</li> </ul>
Quali forme di apprendimento e quali cambiamenti organizzativi ha generato il PON Metro nei diversi comuni?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lezioni apprese</li> <li>- Modalità e capacità utilizzo risorse PNRR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tutte le fonti precedenti + 2 focus groups finali con gli OI</li> </ul>	Sintesi delle conclusioni relativamente a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. modelli gestionali, uso dell'AT e performance;</li> <li>2. nuove sfide PON Metro+ e PNRR</li> <li>3. rilevanza delle forme di supporto del PON CapCoe per il sud</li> </ol>
Quali lezioni si possono trarre per il PON Metro+ 2021-2027 in relazione ai modelli gestionali e all'uso dell'AT?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disegno della gestione 21-27 nei comuni</li> <li>- Indicazioni per i comuni medi del Sud</li> <li>- Utilizzo dell'AT nel sostegno a breve e nella costruzione di capacità a medio-lungo tempo</li> </ul>		

## 5. PIANO DELLE ATTIVITÀ (AGGIORNATO)

Il piano delle attività contiene la suddivisione dei compiti (task) richiesti per completare il servizio richiesto. I task individuati sono quattro: task 1) fase di avvio del servizio e prima raccolta; task 2) seconda raccolta dati e avvio analisi; task 3) casi studio; task 4) analisi delle informazioni raccolte e focus group. Il piano presentato considera le attività così come aggiornate a seguito dell'incontro di avvio del servizio tenutosi il 1° giugno 2023. Le attività contenute nel paragrafo sul task 1 sono da considerarsi concluse.

### 5.1. TASK 1 - FASE DI AVVIO DEL SERVIZIO E PRIMA RACCOLTA DATI (FINALIZZATA)

Per l'inizio del servizio era previsto un incontro di avvio con l'AdG. L'incontro è stato realizzato il 1° giugno 2023 ed ha definito nel dettaglio gli obiettivi della valutazione e le attività da realizzare. È stato confermato che il servizio deve essere realizzato in 5 mesi dal momento effettivo di inizio del servizio, che coincide con la data del kick off meeting (1° giugno 2023). In data 13 giugno 2023 è stata inviata dall'AdG agli Organismi Intermedi la lettera di accreditamento per l'avvio dell'indagine.

Durante l'incontro sono state discusse le domande di valutazione e la metodologia proposta per apportare eventuali miglioramenti.

Sulle domande di valutazione sono state esplicitati dall'AdG i seguenti aspetti da considerare:

- 1) i fattori di successo e insuccesso che influenzano i risultati attesi e i tempi di realizzazione degli interventi;
- 2) quanto le strutture amministrative sono state impattate dagli avvicendamenti politici;
- 3) in che misura la creazione degli Organismi Intermedi ha rafforzato la progettazione e la gestione a valere su altri fondi comunitari (p.e. PNRR, FEASR);

Inoltre, è stata definita la modalità di raccolta dei dati presso l'AdG e sono stati individuati i documenti necessari per avviare l'analisi desk.

Il task 1 aveva anche come obiettivo la raccolta dei dati e delle informazioni necessarie alla valutazione. Con l'accordo e la disponibilità dell'AdG è stato organizzato un incontro specifico (in data 5 giugno 2023) per la trasmissione dei documenti utili all'avvio dell'analisi. In data 13 giugno 2023 è stata trasmessa, tramite e-mail, la documentazione segnalata come mancante nel riepilogo documentale che si trova in appendice.

Per l'**analisi documentale** sono stati richiesti materiali informativi riguardanti tre principali aspetti:

- a. i **sistemi gestionali** (SiGeCo e modelli organizzativi e di funzionamento) dell'AdG e degli Organismi Intermedi;
- b. la **performance** del programma e dei Comuni; quindi Piani Operativi, report di monitoraggio dell'AdG su indicatori e tempi di spesa



riguardanti gli interventi, tipologia e avanzamento degli interventi, livello di irregolarità;

- c. ***l'uso dell'Assistenza Tecnica***; quindi Piani Operativi per la verifica dei contratti attivati da Comuni, convenzione Consip (per AdG) e report di monitoraggio su indicatori e tempi di spesa specifici sul tema dell'Assistenza Tecnica.

L'esito del task 1 è riassunto nel presente report iniziale, consegnato entro venti giorni dall'avvio effettivo del servizio.

## **5.2. TASK 2 – SECONDA RACCOLTA DATI E AVVIO ANALISI**

Il prossimo obiettivo del piano di lavoro consiste nell'organizzare **un incontro a distanza con i 14 Organismi Intermedi e l'AdG**. L'incontro sarà finalizzato a presentare la valutazione, preparare il coinvolgimento dei comuni e raccogliere informazioni sulle principali questioni da esaminare secondo i comuni. Nell'incontro saranno illustrati gli obiettivi della valutazione, la sua metodologia, la tipologia di informazioni che saranno raccolte e il contributo che sarà richiesto agli Organismi Intermedi.

Successivamente sarà avviata **un'indagine** presso gli Organismi Intermedi, mediante un **questionario** per raccogliere informazioni mirate sui temi della gestione e dei livelli di performance. In particolare si raccoglieranno informazioni sulle modalità di gestione (numero di persone dedicate alle diverse funzioni, tempi di alcuni procedimenti chiave, ecc.) e sull'uso dell'Assistenza Tecnica. L'indagine sarà realizzata tramite un questionario inviato per mail e sarà data disponibilità di un esperto del gruppo di lavoro per eventuale supporto in fase di compilazione. Il questionario sarà composto di alcune domande a scelta multipla e di alcune domande aperte. Nelle intenzioni, il questionario sarà disponibile per la sottomissione agli Organismi Intermedi nella prima metà di luglio.

L'indagine cercherà anche di comprendere in che misura i Comuni ripeterebbero l'esperienza passata nel prossimo ciclo di programmazione 2021-2027.

Le informazioni saranno raccolte e poi organizzate in un database strutturato sulle sei principali funzioni gestionali:

1. *progettazione* (individuazione e progettazione iniziale, stock di progetti e pipeline per la loro "maturazione" e implementazione)
2. *programmazione* (inserimento dei progetti nella programmazione del PON Metro, loro eventuale sostituzione e altre forme di riprogrammazione);
3. *selezione dei beneficiari*, (bandi di gara, selezione dei beneficiari, loro contrattualizzazione e avvio delle opere o acquisto dei beni e servizi);
4. *gestione e controllo degli investimenti*, (verifiche degli avanzamenti, controllo della rispondenza alla progettazione iniziale, eventuali modifiche in corso d'opera, controlli di secondo livello e audit esterni, ecc.);
5. *pagamenti* (controlli di primo livello e controlli finanziari, mandati di pagamento e pagamenti effettivi);
6. *monitoraggio e valutazione* (modalità di raccolta e validazione delle informazioni di monitoraggio del PON e altre informazioni eventualmente richieste, eventuali valutazioni fatte dai Comuni e partecipazione alle valutazioni del PON).

Per ciascuna fase saranno raccolte informazioni sugli uffici e il personale coinvolto, i principali procedimenti attivati, le modalità di controllo del rispetto formale della normativa e di controllo della qualità, le forme di project management. Queste informazioni consentiranno, assieme ai materiali già consegnati contenenti i modelli organizzativi e di funzionamento, la **mappatura** delle caratteristiche principali degli Organismi Intermedi (organigramma, ruoli e compiti dei soggetti coinvolti, strumenti di governance e di gestione previsti, ecc.).

Attraverso le informazioni sui livelli di performance – estraibili attraverso il report di monitoraggio fornito dall'AdG – si cercherà di verificare la performance dei Comuni nei diversi assi del PON Metro in termini di:

- velocità di spesa complessiva;
- correttezza/irregolarità della spesa;
- numero di progetti finanziati, progetti de-finanziati e soggetti beneficiari coinvolti;
- tempi dei procedimenti di selezione e pagamento.

Alla fine del task 2 ed entro 60 giorni dall'avvio effettivo del servizio sarà presentato il **Report Intermedio** che evidenzierà le attività svolte e le evidenze raccolte derivanti dall'attività di indagine. Inoltre, si presenteranno eventuali attività correttive/migliorative del Piano delle attività definito nel Report iniziale.

### **5.3. TASK 3 – CASI STUDIO**

Per comprendere nel dettaglio i meccanismi di funzionamento della gestione degli interventi e la funzione dell'AT a suo supporto saranno realizzati alcuni **casi di studio** su 5 Città metropolitane (2 del Sud, 1 del Centro e 2 del Centro-Nord). Per la scelta dei casi saranno considerati i seguenti criteri oltre a quello geografico:

- *il livello di performance* (sulla base degli indicatori precedenti), è opportuno scegliere almeno un caso con un rendimento basso per capire cosa non ha funzionato;
- *i modelli organizzativi*, che permettono di analizzare i punti di forza e punti di debolezza delle diverse soluzioni;
- *i risultati emersi dall'indagine*, privilegiando i casi che hanno ottenuto cambiamenti significativi e sperimentato soluzioni utili a problematiche comuni.

Per ciascun caso saranno condotte 4/5 interviste, singole o di gruppo, e sarà acquisto ulteriore materiale documentale per esaminare le soluzioni innovative sperimentate dagli OI, che saranno oggetto dell'ultima fase della valutazione.

Le interviste nei casi studio approfondiranno le problematiche della gestione (modelli, tempi, ecc.) ma anche la cultura organizzativa prevalente, il rapporto tra politica e amministrazione ed altri elementi che possono giocare un ruolo importante sul funzionamento della programmazione europea. Saranno anche esaminati le modalità di inserimento e utilizzo dell'assistenza tecnica e del personale reclutato di recente nell'organizzazione comunale.

Un elemento di attenzione dei casi riguarderà i sistemi informativi e si concentrerà sui seguenti aspetti: come sono stati progettati; il livello di digitalizzazione dei procedimenti e l'utilizzo dei sistemi informativi come veri e propri gestionali; le azioni di accompagnamento per un corretto utilizzo del sistema informativo; l'adeguatezza del

sistema informativo per monitoraggio procedurale, finanziario e fisico degli interventi; il livello di integrazione con i sistemi informativi del comune.

La tabella illustra i temi che saranno trattati nei casi e le figure che si pensa di coinvolgere (figure di riferimento dell'OI definite nel SiGeCo dell'Adg del PON Metro):

*Tabella 2 Casi studio: Ambiti di analisi e persone da coinvolgere*

<b>Ambito</b>	<b>Soggetti</b>	<b>Temi</b>
Sistema di gestione del PON Metro	Referente OI Referente attuazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funzionamento del modello organizzativo</li> <li>- Funzioni critiche e modifiche apportate al modello</li> <li>- Governance interna</li> </ul>
Parco progetti e pipeline	Referente OI Referente attuazione dei diversi Uffici	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problematiche connesse alla progettazione</li> <li>- Attività di AT realizzate</li> <li>- Funzioni di project management per la gestione di più progetti contemporaneamente</li> </ul>
Appalti pubblici/Aiuti di stato	Referente attuazione Referente aiuti di stato Uffici settoriali coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problematiche comuni e specifiche dei diversi settori d'intervento</li> <li>- Attività di AT realizzate</li> </ul>
Controlli e rendicontazione	Referente controlli Uffici/RUP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funzionalità delle procedure</li> <li>- Carenze dei soggetti beneficiari</li> <li>- Attività di AT realizzate</li> </ul>
Sistema informativo	Referente monitoraggio RUP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalizzazione delle procedure e dello scambio di informazioni</li> <li>- Funzionalità del sistema</li> <li>- Attività di AT realizzate</li> </ul>
Assistenza tecnica	Referente OI Uffici/RUP Referenti AT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizzazione e modalità d'impiego delle risorse di AT all'interno dell'OI</li> <li>- Efficacia dell'AT in termini di adempimenti normativi, riduzione dei tempi, semplificazione, ecc.</li> </ul>
Aspetti organizzativi	Referente OI Referenti del personale Uffici/RUP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competenze del personale</li> <li>- Funzionamento organizzazione</li> <li>- Metodi e strumenti di gestione adottati</li> </ul>

I casi studio saranno riassunti in **brevi schede** in cui si metteranno in evidenza le principali caratteristiche dei modelli di gestione e dell'uso dell'assistenza tecnica di ciascun caso. In particolare, per ciascun caso si metteranno in relazione quattro blocchi di informazioni raccolte:

1. il modello gestionale (secondo gli elementi già indicati);
2. l'uso e la funzionalità dell'assistenza tecnica;
3. il contesto come fattore abilitante o frenate (il contesto "esterno" nazionale e locale e il contesto "interno" della singola amministrazione comunale);
4. la performance nella gestione del programma e i margini di miglioramento.

#### **5.4. TASK 4 – ANALISI DELLE INFORMAZIONI RACCOLTE E FOCUS GROUP**

Per comprendere quali sono gli elementi di successo e le criticità dell'organizzazione degli OI, prima saranno analizzate le relazioni tra i modelli gestionali e le performance delle 14 Città metropolitane, poi si procederà con un'analisi comparata dei casi di studio<sup>2</sup>.

Si esaminerà come le criticità sono state affrontate analizzando i cambiamenti introdotti dagli OI nel corso del periodo con riferimento alle fasi di gestione prese in considerazione nella raccolta delle informazioni. Di tali cambiamenti sarà valutata l'entità e la rilevanza rispetto agli standard organizzativi che si ritiene necessario assicurare per una efficiente

<sup>2</sup> Ove utile alla sintesi e interpretazione dei risultati si applicheranno tecniche specifiche di analisi di piccoli campioni, come ad esempio la *Qualitative comparative analysis (QCA)*.

gestione del PON Metro. Un aspetto fondamentale dell'analisi sarà quello di capire qual è stato il ruolo dell'assistenza tecnica e in che misura questa abbia permesso di introdurre soluzioni organizzative e tecniche efficaci nei modelli di gestione.

Dopo aver analizzato i fattori endogeni, il focus si sosterrà sui fattori esogeni ricostruendo i processi innescati negli Organismi Intermedi dall'applicazione della normativa nazionale e dai cambiamenti introdotti per la ripresa dalla crisi Covid. Questa analisi consentirà di capire quali sono i processi che agevolano od ostacolano l'attuazione degli interventi del PON Metro.

Un altro importante aspetto che sarà affrontato riguarderà l'impatto dell'assistenza tecnica e delle attività di scambio sulla capacità degli OI e sui livelli di efficienza raggiunti nell'attuazione degli interventi. Per questa analisi saranno utilizzati indicatori specifici quali gli interventi puntuali adottati da ciascun OI a seguito di indicazioni dell'AdG o di scambi con altri OI.

A questo punto lo studio avrà inquadrato i problemi più importanti, i modelli organizzativi più efficaci e gli insegnamenti che si possono ricavare dalla gestione di questioni specifiche. L'obiettivo di questa ultima fase della valutazione sarà quello di individuare delle possibili soluzioni per le problematiche comuni affrontate dagli OI.

A tale scopo saranno organizzati **due focus group**. Il primo focus sarà incentrato sui *modelli organizzativi* e servirà a discutere come disegnare un modello di gestione e controllo efficiente e funzionale e dovrà necessariamente coinvolgere le strutture degli OI, quindi i referenti principali o i referenti dell'attuazione. Il secondo riguarderà la *progettazione delle opere e gli appalti pubblici*, ma i temi saranno precisati alla luce dei risultati della valutazione allo scopo di concentrare la discussione sugli aspetti e i settori di intervento in cui si sono registrati i maggiori problemi e ritardi.

I risultati dei focus group consentiranno di definire delle indicazioni puntuali per la gestione del PN 2021-2027, che saranno poi discusse con la AdG in un apposito incontro di validazione.

Alla fine del task 4 ed entro 150 giorni dall'avvio effettivo del servizio sarà consegnato il **Report finale** contenente l'analisi dei modelli gestionali e del ruolo dell'assistenza tecnica, le nuove sfide del PN Metro Plus, le lezioni apprese e le indicazioni per migliorare i modelli organizzativi.

## 6. CRONOPROGRAMMA (AGGIORNATO)

Il task 1 è completato e il report iniziale è stato trasmesso.

Nella tabella sottostante è contenuto il cronoprogramma dei task successivi e le scadenze per la consegna dei prossimi report.

Mesi	I	II	III	IV	V
<b>Task 1 Avvio del servizio</b>					
<b>Task 2 Raccolta informazioni</b>					
<b>Task 3 Casi studio</b>					
<b>Task 4 Analisi dati</b>					
<b>Report iniziale</b>	X				
<b>Report intermedio</b>		X			

Mesi	I	II	III	IV	V
<i>Report finale</i>					<b>X</b>

## 7. APPENDICE



UNIONE EUROPEA



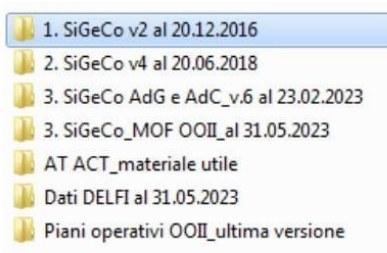
*Agenzia per la Coesione Territoriale*



**RIEPILOGO DOCUMENTAZIONE DALL'ADG AL VALUTATORE  
ISMERI, IN DATA 05/06/2023, TRAMITE SUPPORTO USB**

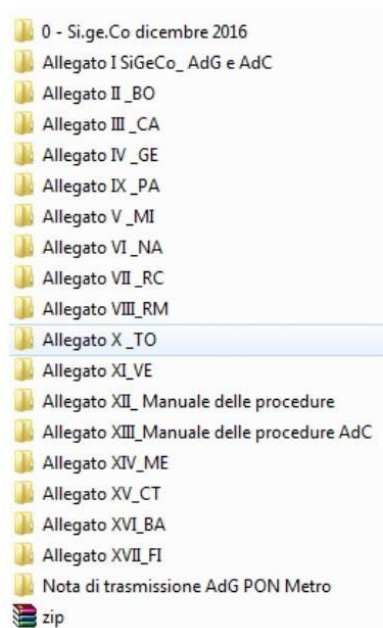
**Documentazione fornita dall'AdG al valutatore Ismeri, in data 05/06/2023, tramite supporto usb**

Si tratta delle seguenti cartelle:



Con riferimento alla prima "1. SiGeCo v2 al 16/12/2016", si tratta della documentazione relativa al SiGeCo del Programma (versione iniziale), comprensiva anche dei modelli organizzativi e di funzionamento (MOF) dei 14 Comuni capoluogo delle città metropolitane, che hanno sottoscritto gli atti di delega delle funzioni di Organismo intermedio (all'interno di ogni cartella "città", presente anche la documentazione relativa alla sottoscrizione di ciascuna convenzione tra l'OI e l'AdG e la documentazione principale, riferita al comune capoluogo nel suo complesso).

Di seguito l'alberatura generale della cartella "1. SiGeCo v2 al 16/12/2016":



Con riferimento alla seconda "2. SiGeCo v4 al 20/06/2018", si tratta della documentazione relativa al SiGeCo del Programma (versione intermedia), comprensiva anche dei modelli organizzativi e di funzionamento (MOF) dei 14 Comuni capoluogo delle città metropolitane, con i relativi allegati, una volta conclusa la valutazione iniziale dell'assetto organizzativo di ciascun Organismo Intermedio, da parte dell'AdG.

Nel dettaglio, la cartella "SiGeCo v4 al 20/06/2018" si compone di due sottocartelle:

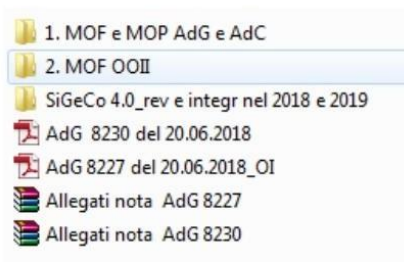
- sottocartella 1. "MOF e MOP dell' AdG e dell'AdC";
- sottocartella 2. "MOF OOII".

All'interno della sottocartella 1. "MOF e MOP dell' AdG e dell' AdC", sono presenti ulteriori n. 3 sottocartelle, di seguito indicate:

- MOF AdG/AdC e relativi allegati;
- MOP dell' AdG e relativi allegati;
- MOP dell'AdC e relativi allegati.

All'interno della sottocartella 2. "MOF degli OOII", sono state create n. 14 ulteriori sottocartelle (2.1 BA/2. 14 VE), in cui sono stati inseriti i MOF dei n. 14 OOII del PON Città Metropolitane, compresi degli allegati, espressamente indicati nel Modello Organizzativo e di funzionamento di ciascun OI. Il dettaglio dei documenti inseriti è contenuto negli specifici elenchi, suddivisi per OI.

Di seguito l'alberatura generale della cartella "2. SiGeCo v4 al 20/06/2018":



Con riferimento alla terza "3. SiGeCo AdG e AdC v.6 al 23.02.2023", si tratta del SiGeCo (MOF dell'AdG e dell'AdC, con i relativi allegati – sottocartella 1 del SiGeCo del PON Città Metropolitane 2014-2020), vigente ad oggi (versione consolidata della sottocartella 1 del SiGeCo, adottata in data 24 febbraio 2023).

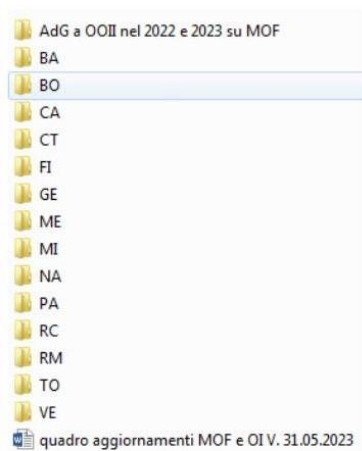
Di seguito l'alberatura generale della cartella "3. SiGeCo AdG e AdC\_v.6 al 23.02.2023":



A questa si aggiunge la cartella "3. SiGeCo MOF OOII al 31.05.2023", in cui sono stati salvati i MOF dei 14 Organismi Intermedi (manca quello di Firenze, adottato in data 30/12/2022, di cui l'AdG ha chiesto alla città un ulteriore invio della documentazione), alla data del 31 maggio 2023.

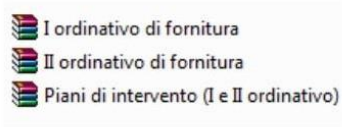
Di seguito l'alberatura generale della cartella "3. SiGeCo\_MOF OOII\_al 31.05.2023":





Per quanto concerne la documentazione in materia di Assistenza tecnica (AdG), nella seguente cartella “AT ACT materiale utile” sono stati salvati gli ordinativi ACT/AdG PON Metro 2014-2020 e i relativi piani di intervento con riferimento al supporto A.T. Ernst&Young Financial – Business Advisors S.p.A.<sup>1</sup>

Di seguito l'alberatura generale della cartella “AT ACT materiale utile”:



<sup>1</sup> v. Convenzione Consip: in data 14 settembre 2017, è stata stipulata una convenzione tra CONSIP S.p.A. e la Ernst & Young Financial – Business Advisors S.p.A. (ora EY Advisory S.p.A. - EYA) per l'affidamento della “Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 163/2006 e s.m.i., per l'erogazione di supporto specialistico e assistenza tecnica alle Autorità di Gestione e di Certificazione per l'attuazione dei Programmi Operativi 2014-2020”, Lotto 8 (relativo anche al PON Città Metropolitane), ai sensi dell'art. 26 della l. 488 del 23.12.1999 e dell'art. dell'art. 58 l. 388/2000. In data 11 ottobre 2017, EYA ha ricevuto la richiesta preliminare di fornitura (RPF) dall'ACT, per il PON Metro, sotto forma di ordine diretto di acquisto (OdA n.3893992) tramite il sistema telematico degli acquisti per la PA. In data 12 ottobre 2017, la richiesta preliminare di fornitura (RPF) è stata accettata da EYA, attraverso il citato sistema. A seguito dell'accettazione, l'AdG del PON Metro ha tenuto la Consultazione Preliminare in data 18 ottobre, nei termini previsti dalla Convenzione.

In data 19 ottobre 2017, EYA ha provveduto a inviare all'AdG il Verbale di Consultazione, in modo da consentire all'Amministrazione di emendarlo o controfirmarlo in anticipo rispetto alla presentazione del Piano Dettagliato delle Attività (PDA) che, come da procedura, EYA ha inviato in data 25 ottobre 2017. In base al Piano dettagliato dell'attività, sottoscritto con l'Autorità di Gestione, il supporto tecnico all'AdG nei seguenti ambiti di attività:

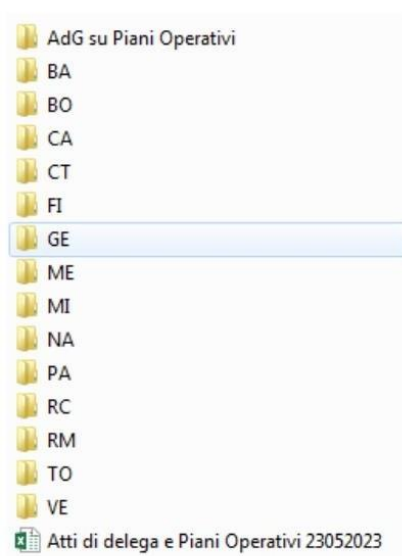
- Programmazione e attuazione;
- Monitoraggio;
- Sorveglianza;
- Controllo.

In data 2 agosto 2019, è stato sottoscritto ulteriore contratto (n. 5068193 del 2 agosto 2019) tra l'Agenzia per la Coesione Territoriale e EY Advisory S.p.A. per il servizio di Assistenza Tecnica all'Autorità di Gestione del PON FESR FSE “Città Metropolitane” 2014-2020, a valere sulle risorse del PON “Città Metropolitane” 2014-2020, Asse 5 “Assistenza Tecnica” - Obiettivo specifico 5.1- Azione 5.1.1 “Azioni di supporto all'efficacia e all'efficienza” e i relativi PDA e POI. Il supporto tecnico è stato quindi ampliato ad ulteriore ambito di attività “Comunicazione” e per le attività propedeutiche alla preparazione della chiusura del programma.

In data 13 marzo 2020, è stato emesso l'Ordinativo di Fornitura nr. 5427451 contenente gli atti aggiuntivi all'ordinativo principale del 2017, a parziale variazione del numero di giornate uomo richieste per profilo professionale.

In merito alla programmazione degli interventi di Assistenza tecnica e capacitazione amministrativa degli Organismi Intermedi, nella seguente cartella “Piani operativi OOII\_ultima versione” sono stati salvati i Piani operativi dei 14 OOII (ultima versione, ad oggi, comunicata all’AdG). All’interno di essi, le schede progetto AT, negli assi 5 e 8 del Programma.

Di seguito l’alberatura generale della cartella “Piani operativi OOII\_ultima versione”:



In ultimo, la cartella “Dati DELFI al 31.05.2023”, in cui sono stati salvati i file di reportistica concernenti l’attuazione del Programma, scaricabili dal sistema informativo “Delfi”.

Di seguito l’alberatura generale della cartella “Dati DELFI al 31.05.2023”:

