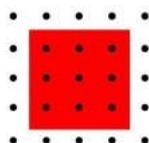


Servizio di Valutazione indipendente a favore dell'Autorità di
Gestione del PON Città Metropolitane 2014-2020 con riguardo al
SiGeCo e agli interventi degli Assi 5 e 8 REACT-EU
(CUP E81H17000000007)

REPORT FINALE

29 OTTOBRE 2023

**RISULTATI FINALI SUL SISTEMA DI GESTIONE E CONTROLLO E SULL'UTILIZZO
DELL'ASSISTENZA TECNICA PON CITTA' METROPOLITANE 2014-2020**



ISMERI EUROPA

INDICE

Introduzione	2
Dati di contesto del PON Città Metropolitane 2014-2020.....	3
Le domande di valutazione.....	6
Gli Organismi Intermedi: funzionamento e rilievi di valutazione	9
4.2 La ricostruzione del processo inter-organizzativo fra Autorità di Gestione e Organismi Intermedi.....	13
4.3 Evidenze sulle performance delle Città metropolitane in termini di successo di spesa	15
Assistenza tecnica	17
6. Risultati preliminari della survey agli Organismi Intermedi.....	18
Studi di caso comparativo (DA COMPLETARE).....	19
Conclusioni	24

1. Introduzione

Attraverso il 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 PN Metro 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 Città metropolitane e Agenzia per la Coesione Territoriale, ora Dipartimento per la Coesione all'interno della Presidenza del Consiglio dei Ministri) e i diversi settori di intervento del Programma concentrandosi sulle azioni di Assistenza Tecnica (Assi 5 e 8 REACT-EU del PON Metro 2014-2020) 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 intermedio viene consegnato a 2 mesi dall'avvio effettivo del servizio, avvenuto il 1° giugno 2023. Al suo interno si risponde, con alcuni risultati preliminari, ad alcune domande di valutazione, attraverso l'analisi documentale. Inoltre, attraverso le prime evidenze emerse viene proposto il piano di lavoro aggiornato, in special modo per la costruzione dello studio di caso comparativo.

Il report è così suddiviso: un primo paragrafo sulla metodologia di indagine che contiene le domande di valutazione a cui si risponderà e il metodo di raccolta e di analisi dei dati adottato; un secondo paragrafo relativo ai dati di contesto del programma PON Città metropolitane 2014-2020; un terzo paragrafo relativo ai modelli prevalenti che le Amministrazioni hanno utilizzato per l'organizzazione dell'Organismo Intermedio, sia dal punto di vista strutturale sia da quello funzionale; un quarto paragrafo dove vengono analizzate le funzioni dell'Assistenza

Tecnica; un quinto paragrafo che riporta i risultati preliminari dell'indagine condotta attraverso questionario agli Organismi Intermedi; infine, è presentato il piano di lavoro aggiornato.

2. Dati di contesto del PON Città Metropolitane 2014-2020

Il PON Città Metropolitane 2014-2020 (da ora in poi PON Metro 2014-2020) ha rappresentato un'importante innovazione nell'ambito della Politica di Coesione, in quanto per la prima volta nella storia della programmazione degli enti locali, in questo caso 14 Città Metropolitane¹, sono diventati beneficiari diretti dei fondi strutturali europei. La gestione dei fondi del Programma è stata affidata alle Città Metropolitane attraverso un Atto di Delega, firmato fra l'Autorità di Gestione (AdG) del PON Metro 2014-2020 (l'Agenzia per la Coesione Territoriale) e le 14 Autorità Urbane. Il Programma, a inizio programmazione, era costituito da 5 assi prioritari, a cui se ne sono aggiunti altri 3 nel 2021 attraverso il programma REACT-EU.

Come si legge all'interno del Programma Operativo (versione 11.0 del 09/08/2021) la strategia del Programma è indirizzata a rispondere alle sfide territoriali e organizzative, connesse alle dinamiche di sviluppo in atto nelle 14 Città Metropolitane.

Per consentire la traduzione operativa degli elementi strategici, che tengono conto delle esigenze specifiche proprie dell'approccio territoriale e place-based allo sviluppo, nel quadro dei criteri metodologici e tecnico-amministrativi previsti dai regolamenti comunitari per il ciclo di programmazione 2014-2020, il Programma identifica i seguenti Assi prioritari:

- 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)**

¹ Le 14 Città Metropolitane sono quelle individuate nella Legge n.56 del 2014 "Disposizioni sulle Città metropolitane, sulle Province, sulle unioni e fusioni di Comuni" all'interno della quale viene definito il concetto normativo di Città metropolitana e, soprattutto, viene posta la Città metropolitana come scala preferenziale per la pianificazione e la gestione delle attività necessarie allo sviluppo e alla coesione territoriale.

Gli assi prioritari 6, 7 e 8 sono stati resi disponibili nell'agosto del 2021, come misura per finanziare gli Stati europei più colpiti dall'emergenza sanitaria da Covid-19 e per rispondere al nuovo obiettivo "Promuovere il superamento degli effetti della crisi nel contesto della pandemia di COVID-19 e delle sue conseguenze sociali e preparare una ripresa verde, digitale e resiliente dell'economia" di cui al Regolamento di Esecuzione (Ue) 2021/439 del 3 marzo 2021. Anche in tale contesto l'integrazione del nuovo obiettivo tematico e dei relativi assi finanziati dallo strumento REACT-EU non alterano la strategia complessiva del Programma, ma ne rafforzano gli elementi a supporto di uno sviluppo urbano integrato e rafforzato nelle sue componenti di rafforzamento verde, digitale e resiliente dell'economia e delle comunità urbane. A tal fine, in casi ben definiti e a carattere di eccezionalità a cui l'attivazione stessa dello strumento afferisce, interventi non legati all'Agenda digitale o al FSE possono essere previsti anche non esclusivamente nel territorio del Comune capoluogo quando effettivamente riconosciuto il beneficio dell'intervento stesso che, partendo dal territorio capoluogo, può scalare anche a livello territoriale metropolitano.

Il PON Metro attraverso il programma **REACT-EU** ha ottenuto risorse per un ammontare di **1.120.070.283,00 euro**. Per le Città metropolitane le risorse aggiuntive allocate con REACT-EU hanno rappresentato una sfida particolarmente significativa, in quanto si tratta di somme ingenti arrivate a due anni dal termine di possibilità di spesa sul Programma².

Per quanto riguarda l'allocazione degli investimenti – dettagliata nella tabella 1 – il dato più interessante fa riferimento alla suddivisione fra due tipi di Città metropolitane, quelle del Sud Italia (Bari, Catania, Messina, Napoli, Palermo e Reggio Calabria), che hanno ricevuto finanziamenti complessivi uguali o superiori a 160 milioni di euro, e le restanti, che hanno ricevuto fino a un massimo di 126 milioni di euro³.

La differenza è determinata dall'allocazione di risorse a valere sull'asse prioritario 2, relativo alla mobilità urbana, e sull'asse prioritario 3, relativo ai servizi per l'inclusione sociale. Infatti, le Città metropolitane del Sud – Bari, Catania, Messina, Napoli, Palermo e Reggio Calabria – su questi due assi prioritari hanno avuto maggiori risorse a disposizione.

² Il termine ultimo per inviare domande di rimborso per progetti PON Metro 2014-2020 è fissato al 31 dicembre 2023.

³ Per completezza, segnaliamo che nella suddivisione ufficiale del Programma Operativo vengono individuate, utilizzando una serie di valutazioni preliminari, tre categorie di Città metropolitane: quelle delle Regioni più sviluppate (RS), che sono Torino, Genova, Milano, Bologna, Venezia Firenze e Roma; quelle delle Regioni meno sviluppate (RMS), ossia Bari, Catania, Messina, Napoli, Palermo e Reggio Calabria; infine, Cagliari, unica Città metropolitana nelle Regioni in transizione (RT).

CUP E81H1700000007

Tabella 1 - Risorse assegnate alle Città metropolitane per il programma PON Metro 2014-2020 con dettaglio degli assi prioritari

OI	ASSE 1	ASSE 2	ASSE 3	ASSE 4	ASSE 5	ASSE 6	ASSE 7	ASSE 8	Tot.
BA	19.959.177,6	29.457.207,7	24.547.349,12	9.431.270,98	1.250.000,00	65.285.714,29	4.571.428,57	6.910.519,88	161.412.668,10
BO	5.720.142,42	12.858.456,2	11.086.459,43	10.307.696,59	1.050.000,00	68.142.857,14	6.827.142,43	6.759.319,88	122.752.074,10
CA	10.409.838,00	13.570.818,17	8.675.025,53	6.255.870,00	927.000,00	63.059.065,00	4.571.428,57	6.388.676,46	113.857.721,70
CT	16.417.181,65	31.084.040,72	24.213.603,04	18.827.937,28	1.177.310,50	63.285.714,29	4.571.428,57	6.755.838,96	166.333.055,00
FI	6.506.638,98	11.326.000,00	9.630.384,57	3.546.906,00	1.055.485,71	68.237.142,85	5.262.857,15	6.910.519,88	112.475.935,10
GE	10.677.037,81	15.940.175,67	10.457.856,42	2.224.588,03	1.055.485,71	68.142.857,14	6.857.142,86	6.910.519,88	122.265.663,50
ME	14.470.210,05	31.666.667,00	27.272.792,27	18.626.991,85	1.248.102,90	84.930.013,53	1.199.431,28	6.910.516,62	186.324.725,50
MI	8.747.534,79	10.057.231,07	9.485.401,32	11.021.878,74	1.055.485,71	71.383.367,09	4.451.428,57	6.910.519,88	123.112.847,20
NA	13.322.185,35	32.669.733,58	24.695.713,52	15.658.241,09	1.163.394,39	62.573.937,15	5.714.285,72	5.924.919,88	161.722.410,70
PA	16.243.557,96	35.097.472,36	29.396.538,95	6.511.955,49	1.073.333,33	62.242.400,64	5.714.285,71	4.300.000,00	160.579.544,40
RC	15.149.938,55	39.146.757,35	16.798.945,68	9.345.551,9	1.373.333,33	66.636.167,73	4.571.428,57	6.910.519,88	159.932.643,00
RM	11.609.246,32	16.913.890,03	8.730.406,7	2.064.960,69	50.000,00	68.142.857,14	6.857.142,86	6.910.519,88	121.279.023,60
TO	8.690.179,35	15.664.156,44	10.463.341,86	4.337.325,71	1.055.485,72	68.050.593,92	6.848.036,58	6.910.519,88	122.019.639,50
VE	7.198.917,67	10.399.966,45	8.584.385,29	10.622.296,45	854.022,37	72.010.829,84	8.571.428,57	6.910.519,88	125.152.366,50
Tot.	165.121.786,50	305.852.572,70	224.038.203,70	128.783.470,80	14.388.439,67	952.123.517,80	76.588.896,01	92.323.430,84	1.959.220.318,00

Fonte: dati DELFI aggiornati al 31.05.2023

Per quanto riguarda i progetti delle Città metropolitane validati dall'AdG e inseriti all'interno dei Piani operativi presentiamo il dettaglio nella tabella sottostante.

Tabella 2 - Numero dei progetti validati divisi per Organismo Intermedio e asse prioritario

OI	ASSE 1	ASSE 2	ASSE 3	ASSE 4	ASSE 5	ASSE 6	ASSE 7	ASSE 8	Tot.
BA	10	12	17	8	2	22	3	1	75
BO	3	15	43	17	3	25	21	2	129
CA	7	17	7	8	2	26	6	5	78
CT	9	19	13	15	7	32	5	2	102
FI	17	10	4	3	5	66	6	5	116
GE	15	7	4	3	2	22	1	1	55
ME	7	16	6	11	3	15	1	2	61
MI	7	6	7	9	2	27	5	2	65
NA	9	15	46	8	2	3	3	1	87
PA	8	14	19	6	4	8	1	2	62
RC	7	18	19	16	4	44	3	2	113
RM	12	13	10	8	1	9	7	3	63
TO	12	11	19	3	2	46	69	2	164
VE	11	11	13	38	2	32	3	2	112
Tot.	134	184	227	153	41	377	134	32	1282

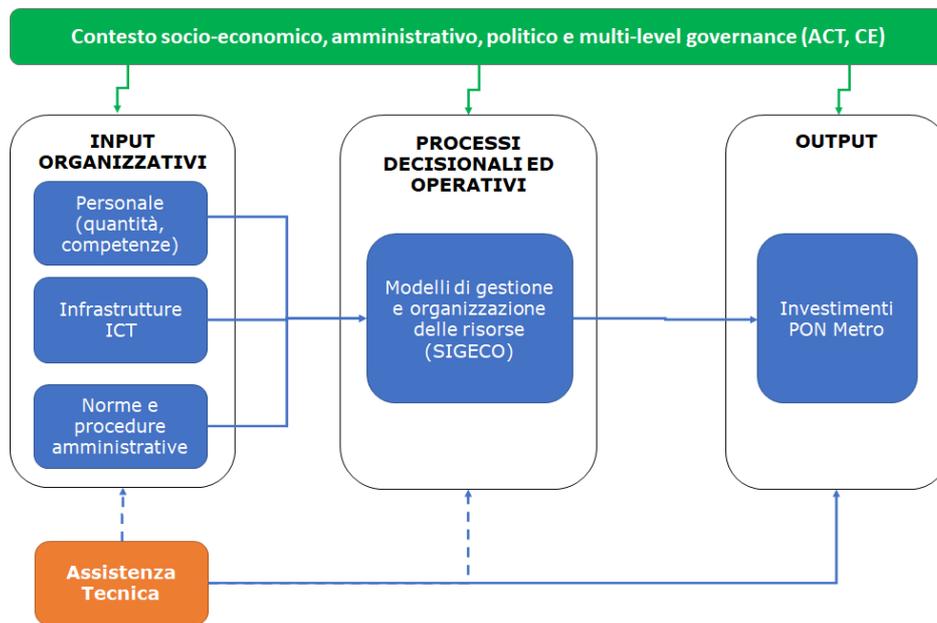
Fonte: Piani Operativi delle Città metropolitane

3. Le domande di valutazione

La valutazione deve analizzare i modelli gestionali e organizzativi 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 hanno. Questo bisognerà comprenderlo in diversi contesti comunali caratterizzati da diverse capacità e flessibilità organizzative al fine di comprendere quali soluzioni possono essere generali e quali, invece, devono essere specifiche.

La successiva figura riassume in modo molto sintetico la problematica di capacità amministrativa che la valutazione deve 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 specifica e obbligatoria dei fondi strutturali. Infine, queste organizzazioni 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 - Teoria del cambiamento sulla capacità delle Città Metropolitane di gestire il Programma



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) sembra maggiormente da dimostrare.

La valutazione ha provato a rispondere, nei limiti del tempo e delle risorse disponibili, alle domande contenute nella tabella sottostante:

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"> Organizzazione degli uffici (funzioni coperte da ciascun ufficio, personale, dirigenti) Posizione uffici nell'organigramma comunale Modalità di coordinamento con altre direzioni 	<ul style="list-style-type: none"> Dati documentali presso DipCoe e comuni Survey sui 14 OI dei comuni del PON Metro Interviste all'AdG PON Metro 	<ul style="list-style-type: none"> Ricostruzione dei modelli gestionali secondo le 6 fasi della pipeline progettuale (progettazione, programmazione, selezione dei realizzatori, gestione e controllo degli investimenti, pagamenti, monitoraggio e valutazione)
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"> Modalità di selezione e Funzioni sostenute dall'AT iniziale Funzioni sostenute dall'AT REACT Personale dell'AT (FTE e skills) Servizi digitali assegnati all'AT 		<ul style="list-style-type: none"> Ricostruzione dei modelli di Assistenza Tecnica sempre secondo le 6 fasi 'Dipendenza' del sistema gestionale dall'Assistenza Tecnica

Domanda	Indicatore / Descrittore	Fonte dati	Metodo analisi dati
Quali elementi di successo, criticità e ostacoli si sono verificati in fase attuativa?	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Dati documentali presso DipCoe e comuni - Survey sui 14 OI dei comuni del PON Metro - Interviste all'AdG PON Metro - Casi studio 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi delle relazioni tra modelli gestionali e performance del programma - Comparazione di casi (eventuale uso di tecniche matematiche come QCA)
Quali sono state le relative soluzioni adottate per contrastarli? (fattori endogeni)	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiamenti fase progettazione - Cambiamenti organizzativi - Cambiamenti procedurali e coordinamento uffici - Cambiamenti nelle modalità di lavoro - Ruolo (potenziale) del PIAO 	<ul style="list-style-type: none"> - Survey sui 14 OI dei comuni del PON Metro - Casi studio 	<ul style="list-style-type: none"> - Risultati in termini di "cambiamenti introdotti" e loro funzionalità - Dinamicità e capacità di adattamento dell'amministrazione (leadership interna, cultura organizzativa, incentivi, ecc..) - Tecniche di "process tracing"
E, quali sono stati i processi che hanno ostacolato/facilitato la realizzazione degli interventi? (fattori esogeni)	<ul style="list-style-type: none"> - Influenza della legislazione nazionale (VIA, appalti, controlli, ecc.) - Effetti del COVID-19 e novità introdotte (p.e. smart work) 	<ul style="list-style-type: none"> - Survey sui 14 OI dei comuni del PON Metro - Casi studio 	<ul style="list-style-type: none"> - Ranking dei diversi fattori esogeni di facilitazione / ostacolo - Comparazione di casi (eventuale uso di tecniche matematiche come QCA)
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"> - Interventi puntuali adottati a seguito di indicazioni AdG - Indicazioni da scambi con altri comuni utilizzate nella gestione 	<ul style="list-style-type: none"> - Survey sui 14 OI dei comuni del PON Metro - Interviste all'AdG PON Metro - Casi studio 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangolazione delle fonti e ricostruzione dei processi di coordinamento e scambio - Tecniche di "process tracing"
Quali forme di apprendimento e quali cambiamenti organizzativi ha generato il PON Metro nei diversi comuni?	<ul style="list-style-type: none"> - Lezioni apprese - Modalità e capacità utilizzo risorse PNRR 	<ul style="list-style-type: none"> - tutte le fonti precedenti + 2 focus groups finali con gli OI 	<p>Sintesi delle conclusioni relativamente a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. modelli gestionali, uso dell'AT e performance; 2. nuove sfide PON Metro+ e PNRR 3. rilevanza delle forme di supporto del PON CapCoe per il sud
Quali lezioni si possono trarre per il PN Metro Plus 2021-2027 in relazione ai modelli gestionali e all'uso dell'AT?	<ul style="list-style-type: none"> - Disegno della gestione 21-27 nei comuni - Indicazioni per i comuni medi del Sud - Utilizzo dell'AT nel sostegno a breve e nella costruzione di capacità a medio-lungo tempo 		

4. Gli Organismi Intermedi: funzionamento e rilievi di valutazione

Nel ricostruire i modelli organizzativi prevalenti per assolvere le funzioni di Organismo Intermedio, occorre fare una premessa iniziale. Diversamente da altri tipi di amministrazione (in special modo regioni e ministeri) il ciclo di programmazione 2014-2020 è stato il primo attraverso il quale le Città metropolitane hanno avuto la delega sulla gestione di Fondi SIE, con il programma PON Città Metropolitane 2014-2020.

Le funzioni dell'Organismo Intermedio sono identificate a livello formale attraverso l'Atto di Delega firmato fra l'Autorità Urbana di ogni Città metropolitana (identificata sempre nella figura del Sindaco) e l'Autorità di Gestione.

Osservando le strutture dei 14 Organismi Intermedi è possibile, allo stesso tempo, rilevare la presenza di tendenze nella modalità di strutturazione ed evidenziare delle differenze.

Per via dell'elevato grado di istituzionalizzazione delle procedure di attribuzione delle funzioni di Organismo Intermedio – determinato dalla presenza del Sistema di Gestione e Controllo (SiGeCo) dell'Autorità di Gestione (AdG) – le strutture che si sono formate all'interno dei Comuni hanno sperimentato un processo di **isomorfismo organizzativo**.

Da una parte, l'AdG ha previsto che ogni Organismo Intermedio assegnasse dei ruoli operativi specifici. In particolare, con riferimento alla struttura dell'Organismo Intermedio, ciascun Comune ha predisposto un documento sulla modalità organizzativa, il Modello Organizzativo e di Funzionamento (MOF). Al suo interno sono individuati gli uffici competenti per la gestione, l'attuazione, la rendicontazione e le altre funzioni delegate dall'AdG. Allo stesso tempo sono designate alcune figure di riferimento per la gestione congiunta AdG/OI dell'andamento del Programma, indicate all'interno del SiGeCo (versione 6.2):

- il responsabile dell'Organismo Intermedio
- il referente per il SiGeCo del Programma, che cura l'aggiornamento del MOF adottato dall'Organismo Intermedio, assicurandone la coerenza e conformità con il SiGeCo del PON Metro. Segnaliamo che in alcune Città metropolitane le funzioni di responsabile Organismo Intermedio e referente SiGeCo **sono state affidate alla stessa figura**;
- il referente per la prevenzione e gestione delle frodi;
- il referente ambientale, che assicura le attività di monitoraggio e integrazione ambientale delle differenti operazioni di cui è prevista la realizzazione nell'ambito delle strategie di sviluppo urbano sostenibile elaborate a scala territoriale presso ciascuna delle Autorità urbane;
- il referente Aiuti di Stato e Appalti, incaricato di supervisionare gli aspetti connessi con l'eventuale applicazione della normativa comunitaria sugli aiuti di stato, nell'ambito delle procedure di appalto per la realizzazione delle differenti operazioni destinatarie del sostegno del Programma;
- il referente per lo svolgimento delle attività di autocontrollo funzionali alla verifica della conformità e correttezza delle spese sostenute dai beneficiari in attuazione delle operazioni cofinanziate dal programma;

- il referente per il monitoraggio del processo di attuazione fisica, procedurale e finanziaria di tutte le operazioni attuate dall'Organismo Intermedio nell'ambito del Programma;
- il referente per le attività di comunicazione istituzionale connesse con le funzioni di pubblicità ed informazione del Programma;
- il referente per i Sistemi Informativi, incaricato di assicurare il necessario raccordo informatico tra il Sistema informativo del Programma (DELFI) e gli eventuali ulteriori sistemi informatizzati presenti su scala urbana e coinvolti nelle procedure di attuazione degli interventi PON Metro;
- il referente della valutazione, per le attività relative all'elaborazione e all'attuazione del Piano di Valutazione del PON e per il raccordo con la struttura responsabile della valutazione del Programma in merito alla realizzazione delle valutazioni e alla verifica e condivisione dei risultati delle stesse.

Nell'ambito del rapporto con le Direzioni Beneficiarie, l'Organismo Intermedio collabora con le figure mostrate nella figura 1.

Figura 2 - Strutture e ruoli coinvolti nella pipeline progettuale

Responsabile interno dell'operazione (RIO)	Cura l'elaborazione e l'aggiornamento dei dati contenuti nella scheda progetto dell'operazione Risponde al coordinamento delle procedure di attuazione dell'operazione Cura l'aggiornamento dei dati di monitoraggio e del fascicolo elettronico dell'operazione sul sistema informativo Cura la gestione della presentazione all'OI delle domande di rimborso e delle richieste per il trasferimento fondi
Responsabile del Procedimento Amministrativo (RUP)	Espleta le funzioni e i compiti descritti all'interno della Linea guida n.3 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione di cui alla Delibera ANAC n. 1096 del 26 ottobre 2016
Direttore responsabile dell'esecuzione del contratto (DREC)	Di norma, coincide con la figura del RUP e provvede al coordinamento, alla direzione e al controllo tecnico-contabile dell'esecuzione del contratto stipulato dalla stazione appaltante, assicurando la regolare esecuzione da parte dell'esecutore, in conformità ai documenti contrattuali

Dal punto di vista strutturale, gli Organismi Intermedi si sono organizzati attraverso la **creazione di unità ricorrenti**⁴:

1. **Cabina di Regia** → un'unità organizzativa creata per assicurare il coordinamento delle attività collegate alla pipeline progettuale, sia a valere sul PON Metro 2014-2020 sia su altri fondi, con l'obiettivo di assicurare la coerenza, l'integrazione e la complementarità degli interventi complessivi dell'Amministrazione.

⁴ All'interno dei MOF le denominazioni attribuite a queste unità possono variare, ma nella sostanza le funzioni osservabili sono quelle descritte nel testo.

2. **Ufficio Gare e Contratti** → un'unità organizzativa deputata al monitoraggio delle procedure di gara relative agli interventi.
3. **Ufficio di Gestione Finanziaria** → si tratta di un'unità che si occupano di controllare i cronoprogrammi di spesa delle Direzioni Beneficiarie nell'attuazione degli interventi, svolgendo una funzione di autocontrollo della gestione finanziaria.
4. **Ufficio Antifrode** → si tratta di un'unità che si occupa di prevenire e gestire il rischio legato ai fenomeni di frode.
5. **Ufficio Comunicazione** → si tratta di un'unità creata *ad hoc* per attuare la campagna comunicativa a valere sul PON Metro 2014-2020.

In breve, la tendenza di formazione dell'Organismo Intermedio è stata quella di prevedere un coordinamento di uffici e ruoli trasversali divisi per funzione. Gli Organismi Intermedi si sono di fatto costituiti come delle **strutture funzionali**.

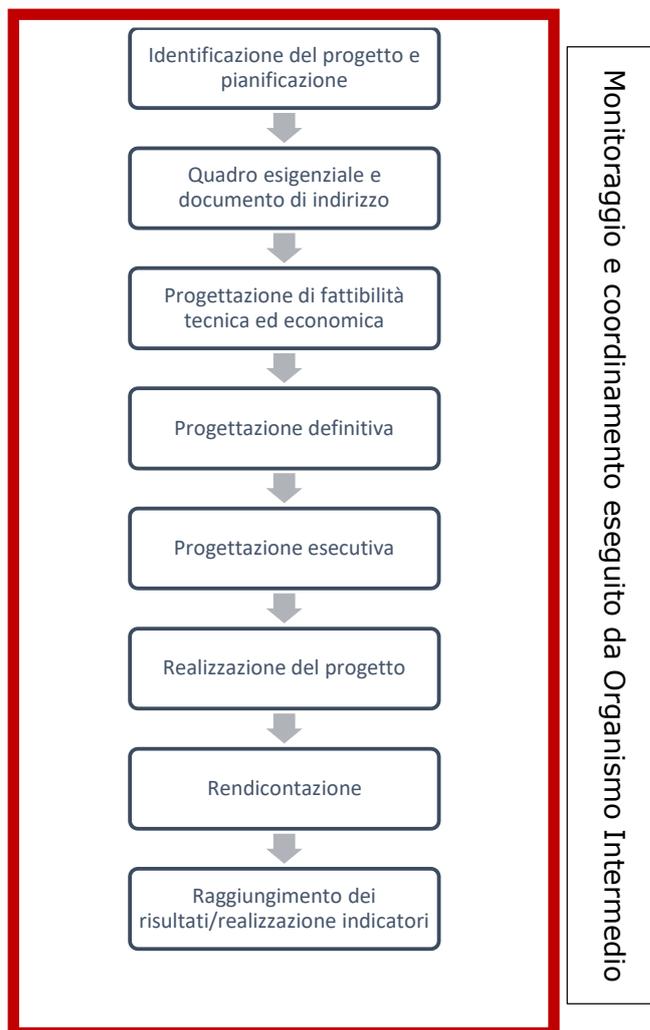
I processi sono divisi per funzioni, formando quelle che vengono chiamate **aree strategiche**, ognuna con a capo un responsabile. Ogni area è autonoma nell'esecuzione della propria funzione e proprio per questo le strutture funzionali, per operare correttamente necessitano di un grado elevato di **coordinamento** e di un **costante scambio di informazioni**.

Queste necessità diventano di importanza decisiva nell'ambito della gestione della pipeline progettuale, poiché tra l'Organismo Intermedio e le Direzioni Beneficiarie si va a creare un **sistema di interdipendenza reciproca**⁵.

Il diagramma della pipeline progettuale è osservabile nella figura 2. Le fasi della pipeline sono responsabilità diretta delle Direzioni Beneficiarie, attraverso la figura del **RUP** (Responsabile Unico di Procedimento), ma l'Organismo Intermedio opera un'azione costante di coordinamento e monitoraggio, funzionale a individuare ed eventualmente risolvere le criticità.

⁵ Si riferisce alla situazione organizzativa in cui gli *output* di ogni parte diventano gli *input* di ogni altra.

Figura 3 - Diagramma pipeline di progetto



Fra le differenze più significative compare il tipo di dipendenza gerarchica dell'Organismo Intermedio, mostrato nella tabella 3.

Tabella 3 - Dipendenza gerarchica dell'organismo Intermedio

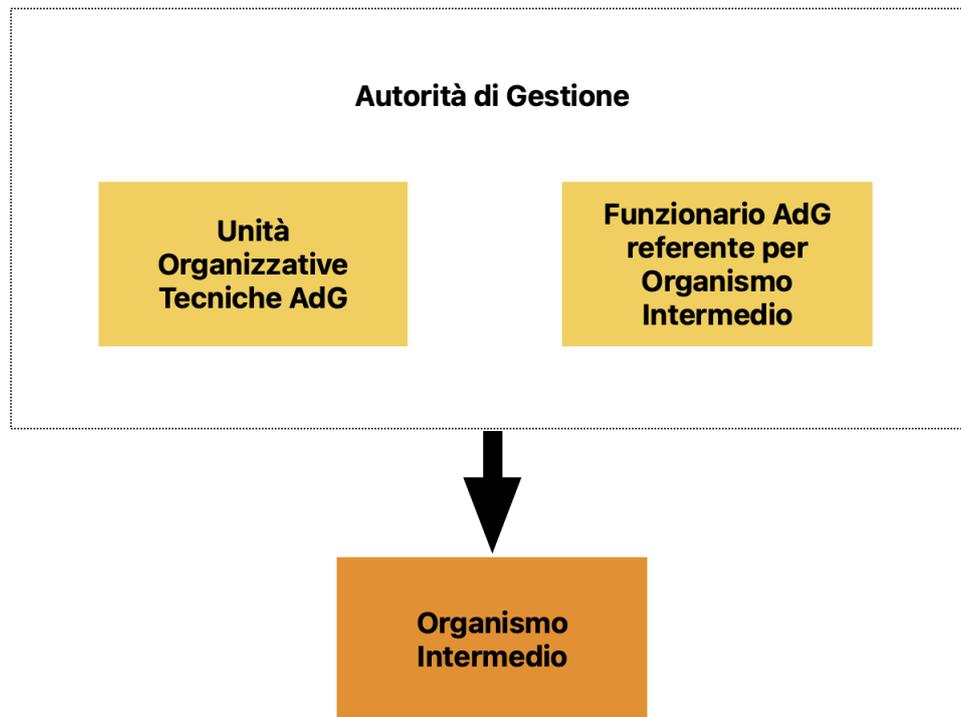
Città metropolitana	Dipendenza gerarchica		
	Sindaco	Direttore generale	Settore/ Dipartimento / Area
Bari		✓	
Bologna	✓		
Cagliari	✓		
Catania	✓		
Firenze	✓		
Genova	✓		
Messina	✓		
Milano		✓	
Napoli	✓		
Palermo	✓		
Roma			✓
Reggio Calabria		✓	
Torino	✓		
Venezia			✓

Il tipo di dipendenza gerarchica può essere una variabile di interesse da considerare nel corso dei casi studio per capire le modalità attraverso cui l'Organismo Intermedio si è integrato all'interno dell'amministrazione comunale nel suo complesso.

4.1 La ricostruzione del processo inter-organizzativo fra Autorità di Gestione e Organismi Intermedi

Nella figura 4 è possibile osservare il diagramma di sistema relativo alla gestione del Programma PON Metro 2014-2020, in particolar modo è mostrato il rapporto di interdipendenza fra Autorità di Gestione e Organismi Intermedi delle Autorità Urbane. L'AdG coordina le sue attività con gli Organismi Intermedi attraverso due canali: uno più tecnico espletato attraverso le Unità Organizzative Tecniche e uno più comunicativo attraverso la previsione di un referente per Organismo Intermedio.

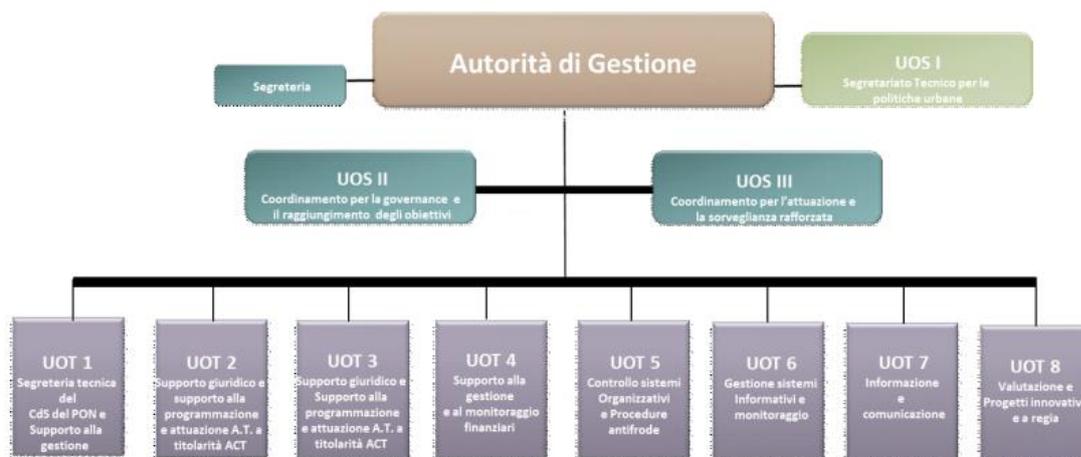
Figura 4 - Processo inter-organizzativo fra Autorità di Gestione e Organismi Intermedi



Fonte: Sistema di Gestione e Controllo versione 6.2

In maniera parallela agli Organismi Intermedi, anche l'AdG si è nel tempo strutturata attraverso una modalità funzionale, con le funzioni coincidenti a quelle presenti all'interno dei singoli Organismi Intermedi più altre specifiche che servono da supporto. Con il progredire del Programma, quindi, l'AdG e gli Organismi Intermedi hanno sperimentato un processo di **mutuo adattamento**, considerato il grado elevato di interdipendenza fra le strutture, che è testimoniato dalle versioni che si sono susseguite del SiGeCo. Inizialmente (versione 2 del SiGeCo), l'AdG aveva una struttura molto più semplice, con molte meno funzioni connesse alle strutture degli Organismi Intermedi. A partire dalla versione più consolidata del SiGeCo (versione 4), seguita ai primi scambi con gli Organismi Intermedi riguardo alle modalità di gestione del Programma, l'AdG si è strutturata in maniera più articolata, così come è possibile vedere nella figura 5.

Figura 5 - Organigramma Autorità di Gestione



Fonte: Sistema di Gestione e Controllo AdG versione 6.2

Come abbiamo detto poco sopra, all'interno dell'AdG è individuato **un funzionario referente per ciascuno dei 14 Organismi Intermedi**, eventualmente supportato dall'Assistenza Tecnica.

Tale referente svolge le seguenti funzioni:

- rappresenta l'Amministrazione nei rapporti con l'Organismo Intermedio e partecipa agli incontri organizzati con il medesimo, anche in loco;
- assicura che eventuali richieste dell'Organismo Intermedio siano state prese in carico dalle Unità competenti per materia e, nel caso, sollecita l'intervento delle stesse;
- presidia sul buon andamento delle attività di attuazione del Programma relative all'Organismo Intermedio e, eventualmente, su richiesta dell'Autorità di Gestione, relaziona sullo stato dell'arte della programmazione e dell'attuazione avvalendosi dell'informazione disponibile nei sistemi di monitoraggio e condivisione documentale alimentati periodicamente dalle Unità competenti per materia.

4.2 Evidenze sulle performance delle Città metropolitane in termini di successo di spesa

La percentuale di spesa sull'intero Programma è del 39,36%. Per analizzare i dati di performance relativi alle singole Città metropolitane suddividiamo il successo di spesa in tre categorie. Le categorie di successo di spesa da considerare sono le seguenti:

- La prima categoria riguarda le Città metropolitane meno performanti (spesa $\leq 30\%$);
- La seconda categoria riguarda le Città metropolitane che hanno performato intorno al valore medio ($30\% \leq \text{spesa} \leq 40\%$);

- La terza categoria riguarda le Città metropolitane più performanti (spesa \geq 40%);
- Analizzando i dati sulla spesa rimborsata dettagliata per Assi prioritari, possiamo notare che le Città metropolitane che hanno performato meglio sono, nella maggior parte dei casi, quelle che sono riuscite a spendere di più sugli assi 6, 7 e 8, quelli introdotti nel 2021 con il Programma REACT-EU. Le città che hanno performato meglio su questi assi prioritari sono Genova, Milano, Napoli e Palermo. Si aggiunge anche il caso di Bologna che, sebbene abbia una percentuale di successo nella spesa sotto il 40%, ha dimostrato una performance elevata nella spesa a valere sugli assi REACT-EU. In ipotesi, questo può essere avvenuto per la capacità di queste Città di performare meglio lungo alcune fasi della pipeline progettuale.

La spesa effettuata dai comuni oggetto dell'indagine mostra una notevole variabilità. In media, le città analizzate sono state in grado di utilizzare meno del 40% dei finanziamenti a loro assegnati. Tuttavia, solo sei delle quattordici città hanno superato questa media di spesa. Nello specifico, Catania, Milano, Napoli, Palermo, Torino e Genova hanno registrato una spesa superiore alla media, con quest'ultima che ha ottenuto la migliore performance, con una spesa pari a quasi il 60% del totale assegnato. D'altra parte, città come Firenze, Messina e Reggio Calabria hanno contribuito a trascinare verso il basso la media generale, con una spesa ben al di sotto del 30% del totale assegnato.

Concentrandoci sugli Assi, si può notare che la migliore capacità di spesa è stata riscontrata principalmente in tre settori: l'Agenda Digitale Metropolitana (Asse 1), i servizi per l'inclusione sociale (Asse 3) e l'Assistenza Tecnica (Asse 5). In questi tre casi, la spesa rispetto ai finanziamenti assegnati è stata complessivamente superiore al 70%. Nel dettaglio, per l'Asse 1, incentrato sull'Agenda Digitale Metropolitana, i comuni di Firenze, Milano, Roma e Venezia hanno registrato una spesa più che soddisfacente. Per l'Asse 3, dedicato allo sviluppo dei servizi per l'inclusione sociale, i comuni di Bari, Catania e Torino sono stati i più attivi. Infine, per l'Asse 5, rivolto all'Assistenza Tecnica, i comuni di Bologna, Cagliari, Messina, Napoli e Reggio Calabria hanno dimostrato una notevole capacità di spesa. Da notare che, all'interno di questo Asse, la città di Roma è stata quella che ha fatto segnare la performance più negativa, in quanto la spesa sul totale è stata pari allo 0%.

D'altra parte, gli Assi 6 e 8, focalizzati rispettivamente sulla Ripresa Verde, Digitale e Resiliente e sull'Assistenza Tecnica e Capacità Amministrativa nel contesto del piano React-EU, hanno registrato una spesa inferiore alla media, pari al 17,1% e al 21,1%, rispettivamente. È importante notare che per l'Asse 6, solo Reggio Calabria ha registrato una spesa nulla, mentre per l'Asse 8 sono state due le città a conseguire tale risultato, ovvero Roma e Messina.

5. Assistenza tecnica

Attraverso l'analisi dei Piani Operativi – e nello specifico delle schede di progetto – è possibile categorizzare, almeno da un punto di vista formale, l'intervento dell'Assistenza Tecnica.

Nello specifico, si possono verificare tre casi:

- 1) **L'AT ha svolto un ruolo da esecutore**, ossia ha nei fatti sostituito l'Amministrazione nell'esecuzione delle sue funzioni e nella guida dei processi. Questo potrebbe succedere nel caso in cui l'Amministrazione abbia bisogno di attività specifiche ma non possieda le risorse umane necessarie in termini quantitativi oppure non abbia una dotazione di competenze adeguata;
- 2) **L'AT ha svolto un ruolo da collaboratore**, in sintonia con le risorse interne dell'Amministrazione, la quale mantiene la guida dei processi. Questo potrebbe succedere nel caso in cui l'Amministrazione abbia del personale sufficiente e con un buon livello di competenze e richieda supporto/collaborazione su attività più complesse che richiedono professionalità specifiche;
- 3) **L'AT ha svolto un ruolo di "agente del cambiamento"**, ossia lavora esplicitamente con l'Amministrazione per innescare processi di aumento delle competenze delle risorse interne e processi di cambiamento organizzativo. Questo tipo di ruolo si verifica quando l'Amministrazione ha maturato consapevolezza riguardo alla necessità di cambiamenti profondi e coinvolge l'Assistenza Tecnica solo per attività di reingegnerizzazione dei processi, selezione e formazione del personale, ideazione di strumenti informatici.

Per capire, da un punto di vista formale, il tipo di apporto dato dall'Assistenza Tecnica agli Organismi Intermedi occorre innanzitutto distinguere l'Assistenza Tecnica a valere sull'Asse 5 da quella a valere sull'Asse 8 REACT-EU.

Analizzando le schede di progetto sull'**Asse 5** del Programma, possiamo notare come le azioni intraprese dalle Città metropolitane vadano nella direzione di fornire **attività di supporto** all'Organismo Intermedio, non inteso come **mera sostituzione**. Gli interventi per le attività di supporto all'OI che hanno implementato le attività si suddividono in due tipi: a) attraverso assunzione di personale da assorbire in pianta stabile nell'organico e b) creazione di una struttura di Assistenza Tecnica tramite incarichi esterni.

Con l'Assistenza a valere sull'**Asse 8 REACT-EU** l'obiettivo primario era quello di garantire l'attuazione complessiva del Programma con particolare riferimento agli interventi previsti dagli Assi 6 e 7 di REACT-EU, sia rafforzando le strutture organizzative dell'Amministrazione attraverso l'acquisizione di personale a tempo determinato sia rafforzando gli strumenti già avviati con l'Asse 5 di supporto all'Organismo Intermedio attraverso esperti esterni.

Soprattutto negli interventi dell'**Asse 8**, considerata anche la quota maggiore di risorse disponibili, è possibile leggere schede di progetto più focalizzate sul tema del

miglioramento della capacità amministrativa attraverso l'utilizzo di un tipo di Assistenza Tecnica intesa come "agente del cambiamento".

6. Risultati della survey agli Organismi Intermedi

In questo paragrafo sono riassunti i risultati preliminari del questionario distribuito agli Organismi Intermedi delle 14 Città Metropolitane.

Il questionario è stato costruito con il supporto dell'AdG ed è composto da due sezioni, la prima che approfondisce il tema del modello organizzativo e di funzionamento degli Organismi Intermedio e la seconda che indaga le modalità di utilizzo e la valutazione dell'Assistenza Tecnica.

Nella sezione sul modello organizzativo e di funzionamento dell'Organismo Intermedio è stato chiesto l'indicazione in termini di personale in due momenti precisi del Programma, ossia al momento della firma dell'Atto di Delega e al momento della rilevazione effettuata con il questionario (agosto-settembre 2023). I risultati sono riportati nella tabella sottostante.

Tabella 5 – Dotazione di risorse umane degli Organismi Intermedi

CM	Numero (approssimativo) e qualifica del personale al servizio dell'Organismo Intermedio alla data della sottoscrizione dell'Atto di Delega (2014)				Numero e qualifica del personale al servizio dell'Organismo Intermedio alla data dell'ultimo aggiornamento MOF (2023)			
	Dirigenti	Funzionari	Istruttori	Operatori	Dirigenti	Funzionari	Istruttori	Operatori
FI	21	17	4	0	35	21	6	0
RM	1	4	2	0	1	15	4	0
PA	1	5	0	3	1	5	0	6
GE	8	10	1	0	6	33	7	0
CT	2	19	0	4	2	19	0	4
CA	7	16	0	0	15	49	7	0
BO	1	3	1	0	1	3	2	0
NA	1	2	5	0	1	2	9	0
BA	1	0	2	0	1	7	2	0
TO	1	8	2	0	1	6	2	0
RC	1	7	6	2	2	8	4	3
ME	2	8	4	2	3	13	2	2

Fonte: survey agli Organismi Intermedi

Se si esclude la Città metropolitana di Torino, che ha subito una perdita di personale in dotazione all'Organismo Intermedio, in tutte le Città rispondenti il numero del personale è aumentato lungo il periodo di effettività del Programma.

All'interno del questionario è stato utilizzato il processo della pipeline progettuale (descritto nella figura 2) per valutare in quali fasi sono state riscontrate le maggiori difficoltà. Al momento, i dati sembrano evidenziare che le fasi più complesse sono quelle relative all'**identificazione dei progetti** e alla **rendicontazione**.

Un altro dato interessante che emerge è che gli Organismi Intermedi, oltre alle funzioni previste dall'Atto di Delega, hanno svolto una serie di funzioni informali. Nello specifico, l'Organismo Intermedio, con il supporto dell'Assistenza Tecnica ha svolto una funzione di supporto ai RUP durante l'intero percorso di attuazione delle operazioni: nella preparazione della documentazione per l'ammissione a finanziamento, nella predisposizione dei bandi di gara, nella preparazione delle domande di rimborso, nel monitoraggio, durante le attività di audit.

Un dato interessante sull'utilizzo dell'Assistenza Tecnica è emerso in tutte le Città metropolitane rispondenti, che hanno indicato di aver usato l'Assistenza Tecnica in maniera preponderante nella fase di rendicontazione dei progetti.

Studi di caso comparativo (DA COMPLETARE)

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 sono state condotte 4/5 interviste, singole o di gruppo, e sarà acquisito 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):

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

I casi studio sono 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.

Le città inserite all'interno dei casi studio presentano alcuni andamenti comuni e altri, invece, divergenti. A caratterizzare le due città del Sud – Bari e Palermo – è l'alto differenziale tra la percentuale di spesa più bassa e quella più alta registrata lungo i vari assi. Infatti, per il primo caso – Bari – si va dall'1,08% di spesa sostenuta sull'Asse 8 all'86,77% di spesa registrata, sul totale dei fondi assegnati, sull'Asse 3. Situazione alquanto analoga in relazione alla forbice lungo gli assi la si ritrova anche per la città di Palermo dove, a fronte del dato basso rilevato lungo l'Asse 8 (10,14%), si registra una importante capacità di spesa per l'Asse 2 pari all'85,30% di quanto assegnato.

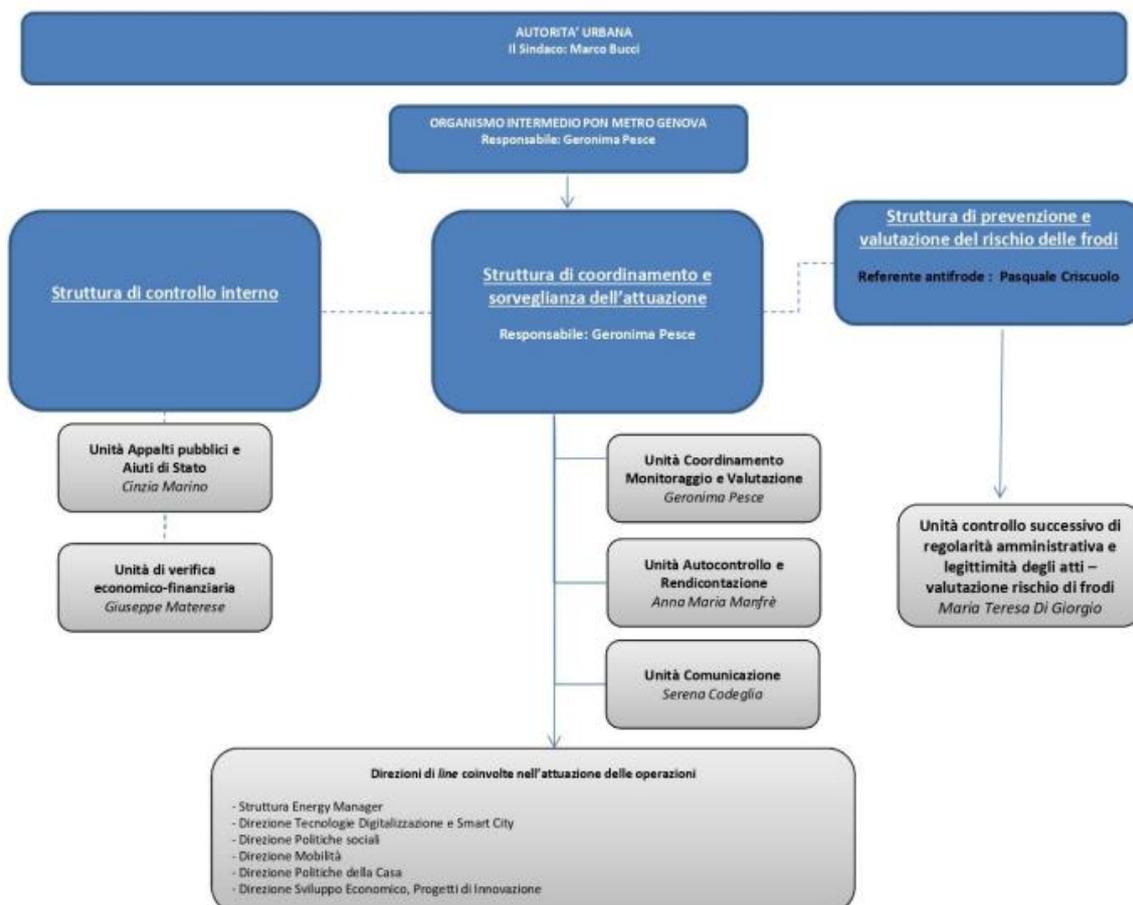
Ad emergere, in positivo, è comunque il dato riferito agli Assi 2 e 3, per i quali alle città del Sud era stata richiesta una maggiore capacità di programmazione. Su questo fronte, sia la città di Bari che quella di Palermo sono riuscite a raggiungere un importante tasso di spesa. Per l'Asse 2, la città di Bari si è assestata su una spesa pari al 71% di quanto allocato, mentre la città di Palermo è riuscita a superare la soglia dell'80%, arrivando a spendere l'85,3% su questo Asse. Per l'Asse 3, invece, si invertono le posizioni con

Bari che ha fatto registrare, tra le due città, la capacità di spesa superiore, pari all'86,7%, e Palermo una spesa pari al 74,3%.

Le due città del Nord – nello specifico, Bologna e Genova, invece, registrano una maggiore omogeneità interna sulla capacità di spesa riferita al complesso degli Assi. La forbice lungo i vari Assi è, difatti, più contenuta, in quanto Bologna va dal 16% di spesa sull'Asse 7 al 90,7% sull'Asse 5, mentre Genova riesce ad ottenere un risultato ancor più positivo, passando dal 42,4% registrato lungo l'Asse 8 al 100% di spesa sul totale assegnato registrato per l'Asse 4.

Genova (da completare)

Come è possibile osservare nel riepilogo sui dati riguardanti la performance di spesa, la Città Metropolitana di Genova risulta la **più performante in assoluto**, avendo raggiunto una **percentuale di spesa del 59,4%**.



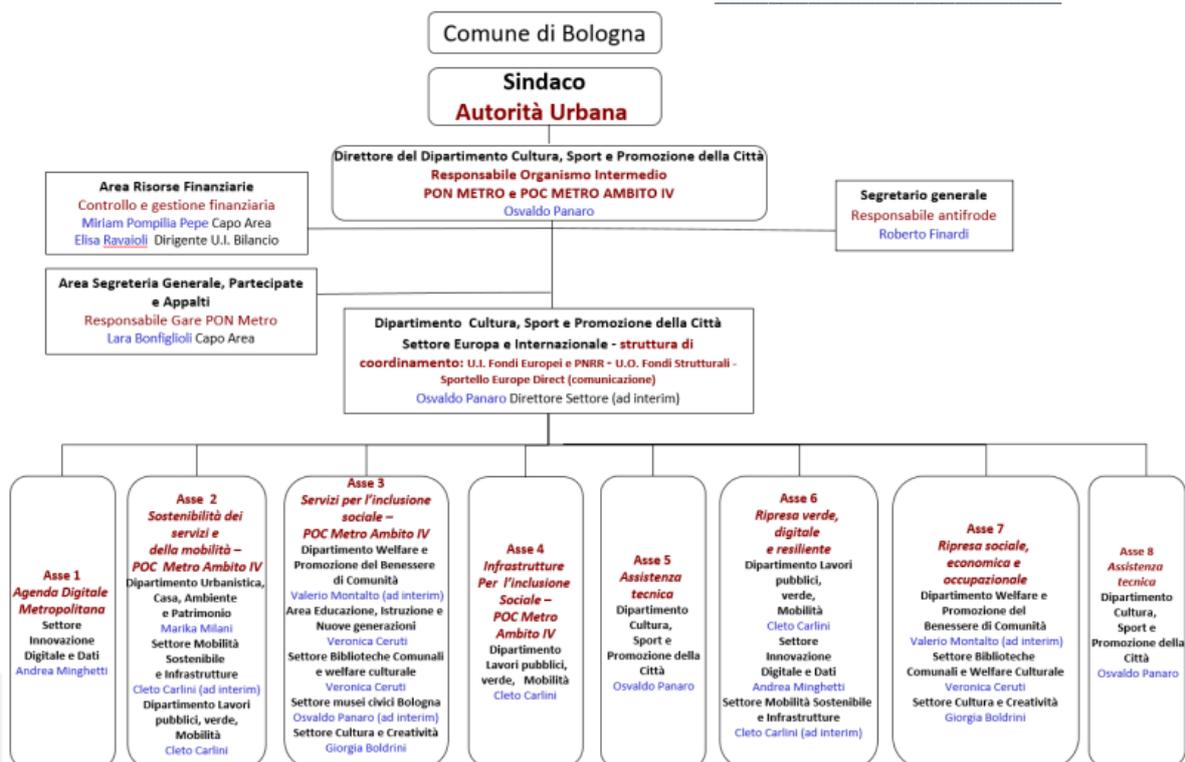
L'Organismo Intermedio del Comune di Genova è sottoposto gerarchicamente al sindaco e al suo staff e il suo responsabile è la Direttrice pro tempore della *Direzione Sviluppo Economico, Progetti di Innovazione*, dott.ssa Geronima Pesce. La struttura complessiva è organizzata per funzioni. Nello specifico, e diversamente da tutte le altre Città, presenta una struttura di coordinamento e sorveglianza dell'attuazione che si occupa del monitoraggio costante dei progetti in fase di attuazione. Questa struttura collabora a stretto contatto con le direzioni beneficiarie, in maniera particolarmente efficiente, offrendo supporto laddove si presentino colli di bottiglia o rallentamenti all'interno delle strutture decentrate.

Il successo del Comune di Genova è in gran parte determinato da due motivi:

- dalla grande efficienza e competenza del personale messo a disposizione per la struttura dell'Organismo Intermedio
- la scelta di spendere le risorse assegnate per l'Assistenza Tecnica attraverso un piano di assunzioni massiccio, mirato a potenziare sia l'Organismo Intermedio sia le Direzioni Beneficiarie

Bologna (da completare)

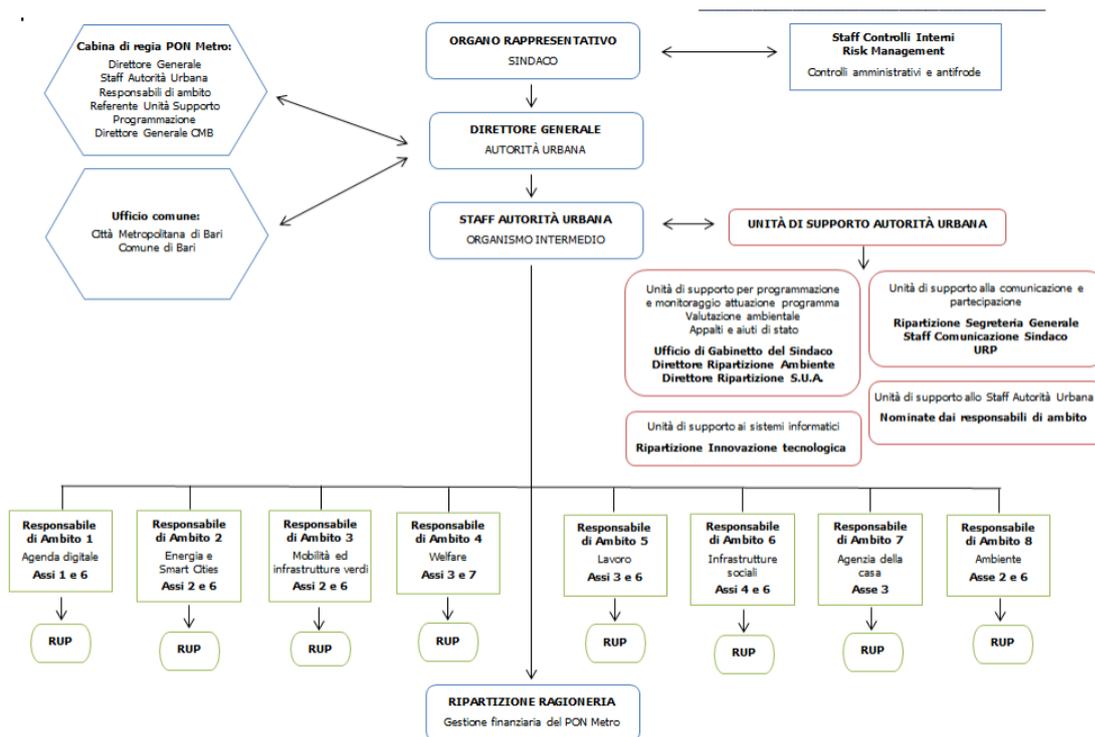
L'Organismo Intermedio del Comune di Bologna è sottoposto gerarchicamente al sindaco e al suo staff. In questo caso, il Dipartimento Cultura, Sport e Promozione della Città – Settore Europa e Internazionale è individuato come struttura di coordinamento dell'attuazione del Programma, con il suo dirigente dott. Osvaldo Panaro.



Bari

Il Comune di Bari risulta l'unico caso in cui l'Autorità Urbana è stata individuata nella figura del Direttore Generale. L'Organismo Intermedio di Bari è stato individuato nello Staff Autorità Urbana. Il Direttore dello Staff Autorità Urbana è stato individuato nella persona della dott.ssa Marisa Lupelli, già direttore della Ripartizione Culture, Religioni, Pari opportunità, Comunicazione, Marketing Territoriale e Sport. Il responsabile dell'OI, sebbene funzionalmente dipendente dal Direttore Generale, cui spetta l'attività di indirizzo strategico e di supervisione, è dotato di autonomia operativa nello svolgimento delle funzioni di OI volte ad assicurare la pianificazione, l'implementazione e il monitoraggio degli interventi attuativi della strategia di sviluppo urbano sostenibile, così come indicati all'interno del Piano operativo contenente l'esplicitazione delle azioni da realizzare nel quadro della strategia del PON Metro.

L'Organismo Intermedio nel comune di Bari, durante lo svolgimento del caso studio, ha sottolineato molte difficoltà relative all'attuazione dei progetti, soprattutto a causa di carenze di personale. Molti dei problemi relativi al personale hanno riguardato i dipendenti assunti tramite contratti a tempo determinato. Secondo la responsabile dell'Organismo Intermedio è assolutamente necessario poter disporre di personale stabile, almeno per tutto il ciclo di programmazione, per poter assolvere correttamente alle funzioni complesse richieste dalla programmazione e spesa di fondi comunitari.



Palermo

Dati da elaborare

Roma

Dati da elaborare

Conclusioni

In attesa dei casi studio conclusivi.