UNIONE EUROPEA
FONDO SOCIALE EUROPEO
FONDO EUROPEO DI SVILUPPO REGIONALE

Agenzia per la Coesione Territoriale

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della funzione pubblica

PON GOVERNANCE E CAPACITÀ ISTITUZIONALE 2014-2020

ESTRATTO - PIANO OPERATIVO

TITOLO DEL PROGETTO

METROPOLI STRATEGICHE

Indice

1. Anagrafica 3

2. Quadro di sintesi del progetto 4

3. Analisi dei fabbisogni 9

3.1 Contesto istituzionale, normativo e programmatico 9

3.2 Fabbisogni alla base del progetto 10

4. Contenuti del progetto 12

4.1 Obiettivi, risultati attesi e indicatori 12

4.2 Descrizione delle attività progettuali 19

4.3 Destinatari 24

4.4 Dimensione territoriale 25

4.5 Partenariato 26

4.6 Output di Progetto 26

4.7 Quadro Logico 28

4.8 Integrazione e complementarietà con altri Programmi o progetti 33

4.9 Cronoprogramma 34

5. Quadro finanziario 35

5.1 Budget dettagliato delle attività 35

6. Organizzazione del Gruppo di lavoro 35

6.1. Strutture coinvolte 35

6.2. Descrizione delle risorse umane impegnate nel progetto 36

1. Anagrafica

Soggetto proponente	
Soggetto proponente	ANCI
Sede	Roma
Indirizzo	Via dei Prefetti, 46
E-mail	metropolistrategiche@anci.it
Progetto	
Titolo del progetto	METROPOLI STRATEGICHE
Asse	**3** Rafforzamento della governance multilivello nei Programmi di Investimento Pubblico
Fondo	FESR
Obiettivo Tematico/Priorità di investimento	**OT 11** “Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e un’Amministrazione Pubblica efficiente”/ **PI11a** "Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e un'amministrazione pubblica efficiente mediante azioni volte a rafforzare la capacità istituzionale e l'efficienza delle amministrazioni pubbliche e dei servizi pubblici relativi all'attuazione del FESR, affiancando le azioni svolte nell'ambito del FSE per rafforzare la capacità istituzionale e l'efficienza della pubblica amministrazione"
Obiettivo Specifico	3.1 Miglioramento della governance multilivello e della capacità amministrativa e tecnica delle PA nei programmi investimento pubblico (RA 11.6)
Azione	3.1.5 Interventi mirati di accompagnamento del processo di riforma degli Enti locali con riferimento all'attuazione delle politiche sostenute dal FESR e in chiave complementare agli interventi previsti in Asse 1
Categoria di intervento (ex allegato 1 del Reg. 215/ 2014)	096 - Capacità istituzionale delle pubbliche amministrazioni e dei servizi pubblici relative all'attuazione del FESR o ad azioni a sostegno di iniziative inerenti all'asse "capacità istituzionale" del FSE
Categoria di Regione	Tutte
Costo del progetto	3.660.000
Durata	36 mesi
Referente di progetto	Paolo Testa

2. Quadro di sintesi del progetto

Finalità generale del progetto

Accompagnare le Città Metropolitane nel processo di innovazione istituzionale supportandole nei cambiamenti organizzativi e nello sviluppo delle competenze necessarie alla piena realizzazione di politiche integrate di scala metropolitana.

Obiettivi e risultati attesi

Gli **obiettivi** del progetto possono essere sinteticamente indicati nei seguenti:

- Definire insieme a amministratori e funzionari percorsi amministrativi e operativi da seguire per dare concretezza ai principi di legge tarati
- Sperimentare sul campo le soluzioni istituzionali, organizzative e operative utili alla piena realizzazione di politiche integrate di scala metropolitana.
- Supportare le città a realizzare centri di competenza metropolitani sui temi della semplificazione amministrativa
- **Sviluppare e consolidare le competenze** di amministratori e funzionari rispetto a un'ampia gamma di competenze che va dalla pianificazione e controllo alle soft skill relazionali, dall'analisi dei dati territoriali alla costruzione dei network territoriali e molte altre ancora, utili a governare il processo di definizione e implementazione dei Piani Strategici Metropolitani.

In coerenza con l'O.T.11 e in riferimento specifico all'azione 3.1.5 il progetto conseguirà i seguenti risultati:

– Mappatura di competenze, processi di semplificazione amministrativa, progettualità strategiche, servizi in gestione associata
– Realizzazione di un primo monitoraggio del livello di attuazione dei processi di riforma in ambito metropolitano
– Rafforzamento dell'identità della CM rispetto ai comuni dell'area e rispetto al livello regionale
– Riconoscimento della rilevanza dell'interlocuzione con le CM sui processi di riforma in atto
– Trasferimento di soluzioni e BP tra CM
– Incremento delle collaborazioni tra città metropolitane e – nei territori metropolitani – tra attori locali
– Completamento/avvio dei processi di pianificazione strategica
– Sperimentare processi di riorganizzazione e gestione associata dei servizi
– Avanzamento dei processi di semplificazione amministrativa legati allo sviluppo economico e ai servizi alle imprese nella CM e nei comuni dell'area

Macro-attività	Attività	Modalità di intervento	Tempi stimati di realizzazione
L.1. Preparazione	A.1.1. Predisposizione toolkit di check up A.1.2. Raccolta dati e strutturazione base dati A.1.3. Incontri territoriali di co-design A.1.4. Analisi dei dati e stesura dei dossier città A.1.5. Azioni di coordinamento altri progetti PONGov e PON Metro	La fase di preparazione prevede attività di ricerca, quali – quantitativa, funzionale alla definizione di percorsi personalizzati di supporto alle singole CM e alla costruzione di un background informativo complessivo e condiviso che inquadri le diverse scelte e i diversi stati di avanzamento delle 14 città metropolitane nell'attuazione dei processi di riforma.	Durata: 11 mesi Avvio 2/2017 Fine: 12/2017
L.2. Direzione e coordinamento	A.2.1. - Definizione piano esecutivo A.2.2. - Incontri Gruppo esperti nazionale A.2.3. - Incontri del Comitato d'indirizzo A.2.4 – Definizione e formalizzazione dei protocolli d'intesa A.2.5. - Gestione operativa delle attività A.2.6. - Gestione amministrativa e rendicontazione	Nella fase di direzione e coordinamento sono incluse tutte le azioni necessarie per la realizzazione e la gestione del progetto. Dato il livello di complessità del progetto e il numero di soggetti coinvolti verranno adottate logiche della progettazione partecipata e le metodologie di Project Management con il fine di agevolare gli aspetti organizzativi, garantire l'aderenza delle azioni progettuali di supporto ai fabbisogni delle CM ed un maggior controllo dei processi tecnico-amministrativi, oltre al raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel rispetto dei tempi e delle procedure.	Durata: 35 mesi avvio: 2/2017 fine: 12/2019
L.3. Realizzazione	Articolato in 3 linee di azione: L.3.1 Networking L.3. 2 Apprendimento L.3. 3 Sperimentazione	Le attività della fase di realizzazione sono articolate sulla base degli ambiti tematici su cui si fonda il progetto, per ciascuna delle quali saranno realizzate quattro tipologie di azioni, modulate secondo una logica issue-based e place based, adattata cioè tanto al problema quanto al luogo: 1*) Semplificazione amministrativa in*	Durata: 27 mesi Avvio: 8/2017 Fine: 10/2019

		materia edilizia e urbanistica *2) Piani strategici metropolitani* *3) Piani di riassetto istituzionale e organizzativo dell'area metropolitana*	
L.3.*1* *Networking*	A.3.1.1 - Attività propedeutiche A.3.1.2 - Incontri in presenza A.3.1.3 - Incontri in webinar A.3.1.4 - Incontri network locali A.3.1.5 - Predisposizione e animazione spazio community A.3.1.6 – Co-design applicativi	Tra le finalità del progetto c'è quella di promuovere la costituzione di una comunità di policy delle città metropolitane. Nell'ambito del progetto saranno attivati diversi network: I. Un network locale per ciascuna città metropolitana funzionale all'implementazione delle attività di apprendimento e sperimentazione. I. Un network nazionale per ciascuno dei tre ambiti tematici, finalizzato allo scambio di pratiche e al mutuo apprendimento. A supporto dell'attività di networking sarà attivata una serie di servizi web con diversi livelli di accesso quale strumento di interazione online, archivio di dati e materiali, mezzo di comunicazione e di informazione all'esterno.	Durata: 27 mesi Avvio: 8/2017 Fine: 10/2019
L.3.*2* *Apprendimento*	A.3.2.1. Predisposizione piattaforma di formazione a distanza e dei materiali formativi A.3.2.2. La formazione in presenza A.3.2.3. La formazione a distanza A.3.2.4. Visite formative di scambio	Il progetto prevede una rilevante attività di affiancamento e formazione a funzionari e amministratori. Ciascuna delle azioni previste sui singoli territori verranno realizzate intrecciando percorsi formativi, on line e off line, per lo sviluppo delle competenze e la loro applicazione ai casi concreti attraverso le visite di scambio e l'affiancamento consulenziale.	Durata: 23 mesi Avvio: 8/2017 Fine: 6/2019

L.3.*3 Sperimentazione*	A.3.3.1. Raccolta e definizione modelli replicabili A.3.3.2. Analisi replicabilità/ raccolta interesse A.3.3.3. Applicazione dei modelli alle realtà territoriali A.3.3.4. Accompagnamento	La fase di sperimentazione si apre con la **raccolta** e l'analisi di modelli (organizzativi e procedurali) già in uso nelle CM e in altre realtà associative e consortili relativamente agli strumenti di gestione associata dei servizi, pianificazione strategica, semplificazione amministrativa. Per ciascuno dei modelli individuati, descritti in termini di condizioni di replicabilità, le CM potranno esprimere la propria manifestazione d'interesse (1 per ambito). Sulla base delle priorità espresse e dopo la realizzazione di uno studio di fattibilità, si procederà – con il supporto di consulenti ed esperti – a definire un programma dettagliato di intervento locale per ciascuna CM che integrerà le azioni di networking locale, la formazione e le azioni di accompagnamento degli esperti.	Durata: 19 mesi Avvio: 4/2018 Fine: 10/2019
L.4. Diffusione e comunicazione	A.4.1 - Definizione piano di comunicazione A.4.2 - Organizzazione eventi A.4.3 - Grafica e immagine coordinata A.4.4 - Realizzazione materiali informativi A.4.5 - Sviluppo e gestione piattaforme e web site A.4.6 - Realizzazione prodotti scientifici divulgativi A.4.7 - Attività di redazione	I destinatari individuati per le attività di comunicazione e disseminazione, afferiscono principalmente a quattro macro settori d'interesse, quello istituzionale, del pubblico specializzato, dell'opinione pubblica e dei media. Per il raggiungimento dei diversi target verranno utilizzati strumenti comunicativi diversi ed articolati: • Comunicati stampa per i media locali e nazionali (radio e TV) • Materiale promozionale (brochure, presentazioni, articoli) • Sito web del progetto • Eventi (conferenze, workshops,	Durata: 35 mesi avvio: 02/17 fine: 12/19

		seminari)	
L.5. Monitoraggio	A.5.1. - Definizione metodologia di monitoraggio A.5.2. - Predisposizione strumenti di monitoraggio A.5.3. - Verifica periodica dei tempi e dell'avanzamento del progetto	Le attività di monitoraggio del progetto consentiranno di dare continuità all'osservazione dell'avanzamento dell'attuazione della riforma da parte delle CM e saranno funzionali a rappresentare lo stato di avanzamento delle attività previste dal progetto e il loro impatto sul sistema delle CM. Trimestralmente saranno prodotti report di sintesi.	Durata: 32 mesi avvio: 5/2017 fine: 12/2019
L.6. Valutazione e autovalutazione	A.6.1. - Definizione modello di valutazione A.6.2. - Azioni di valutazione A.6.3. - Verifica finale del progetto	La valutazione sarà necessaria per analizzare lo stato di avanzamento del progetto, il grado di raggiungimento dei risultati previsti e per analizzare i punti di forza e i punti critici delle azioni messe in campo. Sarà lo stesso Comitato di indirizzo a validare i report di valutazione che saranno realizzati al termine di ogni annualità.	Durata: 32 mesi avvio: 5/2017 fine: 12/2019

3. Analisi dei fabbisogni

3.1 Contesto istituzionale, normativo e programmatico

Descrivere il contesto di riferimento e l'ambito di *policy* al quale il Progetto si riferisce, partendo dalla coerenza con gli Obiettivi Tematici (11 e/o 2)

È stato più volte e da più parti sottolineato come le città metropolitane nascano come piattaforme per l'innovazione e lo sviluppo su scala nazionale. Da ultimo, il Libro Bianco sulle Città Metropolitane curato da ANCI e The European House – Ambrosetti ha evidenziato come esse "contribuiscano alla competitività del Paese e dei rispettivi territori sotto più dimensioni: valore economico generato, sistemi produttivi, dotazione infrastrutturale, innovazione e ricerca, formazione". Le sfide e le opportunità attinenti alle aree metropolitane italiane sono ampiamente prese in esame dall'Accordo di Partenariato 2014-2020 (AP), che evidenza "l'urgenza di politiche urbane di rilievo metropolitano in tutti i settori d'intervento pubblico per assicurare servizi ai cittadini".
Il processo di riforma istituzionale e di riordino territoriale avviato dalla legge 56/2014 intende creare le condizioni affinché le città metropolitane italiane si possano dotare di poteri e competenze che favoriscano: politiche integrate per lo sviluppo economico e sociale, la condivisione di piani strategici e la promozione di politiche di attrazione degli investimenti in grado di migliorare il benessere delle comunità che le abitano. Affinché questo processo di riforma abbia successo occorre dare piena attuazione al percorso costitutivo delle Città Metropolitane, creando le condizioni per la produzione di una nuova generazione di politiche di scala metropolitana.

Il vero punto di debolezza del processo di realizzazione delle città metropolitane è dato dal fatto che, trattandosi di un soggetto istituzionale completamente nuovo, nessuno concretamente "sa davvero come fare", quali possono essere i percorsi amministrativi e operativi da seguire per dare concretezza a una legge che, in molti casi, si limita giustamente all'individuazione di principi. La storia delle riforme amministrative italiane è piena di fallimenti, interruzioni e ripensamenti. Una delle cause di ciò è la dominanza dell'approccio amministrativo/dirigistico: c'era la diffusa convinzione che il punto di arrivo del percorso di riforma fosse scrivere una buona legge e che questa, una volta approvata, avrebbe poi avuto quasi automatica attuazione. Così, ovviamente, non è: il processo di definizione della legge e quello di sperimentazione e monitoraggio sul campo delle soluzioni organizzative da adottare debbono intrecciarsi e alimentarsi reciprocamente.

La Presente proposta, coerente con gli obiettivi generali del PON Governance e, in particolare, riconducibile al primo pilastro come declinato nell'asse 3 e nell'azione 3.1 si concentra sull'accompagnamento ai cambiamenti organizzativi e allo sviluppo delle competenze legate alle innovazioni istituzionali e le semplificazioni introdotte con la legge 56/2014 e con la legge 124/2015. Il cambiamento istituzionale si deve realizzare a livello locale, sia con l'attuazione dei percorsi di pianificazione strategica in corso, sia dando concreta esecuzione ai miglioramenti organizzativi che le Riforme prevedono.
Si propone quindi di agire per superare su scala metropolitana quella che nell'AP viene definita "assenza di una strategia di medio lungo periodo condivisa di riforma dell'amministrazione e di miglioramento dei servizi collettivi per cittadini e imprese". Non a caso la normativa attribuisce alle istituzioni metropolitane quale prima funzione quella di definire la pianificazione strategica del territorio, individuando su base triennale le principali linee di sviluppo, gli obiettivi e gli strumenti di policy per il perseguimento di essi. Il superamento dei deficit di implementazione può essere perseguito tramite il ricorso alla costituzione di network e comunità di pratiche, e puntando sulla produzione di una nuova generazione di policy su scala metropolitana. È attraverso l'attivazione di relazioni e la

costruzione di iniziative che la produzione normativa può trovare traduzione nella realtà amministrativa.
La strategia del progetto si deve basare su una doppia "forza motrice":

a) a livello locale, la spinta data dal forte impegno e la presa in carico dell'intero percorso da parte degli amministratori e dei funzionari degli enti locali coinvolti, sia all'interno del comune capoluogo, ma ancora di più per gli altri comuni della città metropolitana;
b) a livello nazionale, il traino portato dalla capacità del Governo e di ANCI di attivare le migliori competenze accademiche e consulenziali, con il compito di disegnare "il percorso ideale" (amministrativo, organizzativo, di pianificazione delle policy) che ciascuna città dovrà compiere.

3.2 Fabbisogni alla base del progetto

Descrivere i fabbisogni specifici alla base del progetto, indicando l'eventuale capitalizzazione e sviluppo di "esperienze" simili già realizzate

Le Città Metropolitane sono oggi al vertice dell'agenda politica italiana, nel riconoscimento della loro centralità per lo sviluppo e la crescita del Paese.

A fronte del rilevante "peso" di queste realtà, le grandi aree metropolitane per lungo tempo non sono state dotate degli strumenti giuridico-amministrativi necessari per governare al meglio i cambiamenti del contesto sociale, economico ed urbanistico e massimizzare le potenzialità presenti sul proprio territorio di riferimento.

L'istituzione delle città metropolitane offre nuove e significative opportunità per rilanciare il tessuto socio-economico ed istituzionale del Paese, contribuendo a rafforzare ulteriormente il ruolo delle grandi aree urbane come volano di sviluppo e di coesione sociale e innescando un processo di innovazione utile anche ad altre Istituzioni.

La creazione delle Città Metropolitane si inserisce, tuttavia, in un contesto di incertezza sulle effettive competenze loro attribuite, le risorse e gli strumenti disponibili e gli obiettivi strategici di queste nuove istituzioni.

Diversi sono i punti aperti a livello strategico, amministrativo ed operativo; tra questi: il riordino delle funzioni in capo alle Città Metropolitane e le modalità (organicità e sussidiarietà) del trasferimento delle competenze delegate da parte dello Stato e delle Regioni; i tempi del processo e il relativo trasferimento delle risorse (e la loro adeguatezza); il più ampio disegno di un quadro di federalismo fiscale (all'interno del quale le Città Metropolitane possano trovare la corretta collocazione); i vincoli del Patto di stabilità interno; la relazione rispetto ai Fondi Strutturali e alle possibilità di effettuare gli investimenti necessari a sostenere i servizi fondamentali (ad es. il Trasporto Pubblico Locale).

Nell'ambito dell'attuazione della Riforma c.d Delrio, con specifico riferimento alle disposizioni normative afferenti alla riforma degli Enti Locali che definisce un nuovo disegno dell'amministrazione territoriale, emerge la necessità di nuovi modelli organizzativi, nuovi processi e nuove competenze nelle amministrazioni stesse, in particolare delle neo-costituite Città Metropolitane:

- per lo sviluppo di nuovi competenze (corrispondenti non solo alle nuove funzioni attribuite, ma anche e soprattutto alle nuove modalità programmatorie e pianificatorie da esercitare in area vasta);
- per interventi di "*change management*" in grado di attrezzare l'amministrazione stessa alla gestione del necessario cambiamento organizzativo secondo un approccio di innovazione di tipo "olistico" anche promuovendo l'introduzione di politiche innovative (in coerenza con l'implementazione della strategia di open

government, riutilizzo dei dati e trasparenza della PA da attuare in sinergia con Agid);

- per adottare nuove modalità di mappatura e coinvolgimento degli stakeholder per la formulazione di interventi programmatori e pianificatori sia in fase di analisi che di intervento.

Inoltre, poiché il panorama italiano presenta ad oggi una significativa variabilità di contesto data dalla disomogeneità delle condizioni amministrative e strutturali delle aree che oggi costituiscono le Città metropolitane, si rende necessaria un'azione di coordinamento, supervisione e armonizzazione del know-how prodotto dalle esperienze locali ed una loro condivisione nel panorama nazionale.

Nello specifico, il progetto intende soddisfare i seguenti **fabbisogni** rilevati come attuali aree di criticità degli enti stessi:

1. **Pianificazione strategica.** Sviluppo della capacità amministrativa nella pianificazione strategica metropolitana, nella programmazione di piani e progettazione di interventi su area vasta al fine attuare e rendere operative le disposizioni normative previste dalla Riforma;
2. **Interpretazione normativa** Miglioramento delle conoscenze in ambito giuridico e interpretativo delle norme e della disciplina della loro applicazione;
3. **Strategie ICT:** Miglioramento delle competenze in ambito di utilizzo delle TCI relativamente all'implementazione di strategia di e-governement su area vasta;
4. **Gestione delle reti partenariali.** Miglioramento della capacità amministrativa nella gestione delle relazioni interistituzionali, di ingaggio e di relazione con gli stakeholder anche al fine della creazione e potenziamento di reti partenariali su area vasta;
5. **Project management.** Miglioramento delle competenze del personale amministrativo negli ambiti del project management e delle politiche urbane integrate anche al fine di sostenere lo sviluppo di progettazioni integrate anche attraverso l'utilizzo di Fondi Strutturali Europei (POR-PON).
6. **Attrazione degli investimenti e gestione dei finanziamenti.** Superamento degli squilibri esistenti tra città metropolitane in materia di competenze amministrative, know how tecnico e capacità gestionali relative all'attrazione e gestione di finanziamenti provenienti da fondi europei e da altre fonti di investimenti.
7. **Soft skill relazionali.** Acquisizione di competenze di negoziazione e condivisione, capacità di relazione empatica e collaborativa sia a livello dirigenziale che funzionariale, con l'obiettivo della costruzione e il consolidamento dei network locali.

4. Contenuti del progetto

4.1 Obiettivi, risultati attesi e indicatori

Fornire una descrizione analitica degli obiettivi perseguiti dal progetto e dei risultati attesi e degli indicatori in relazione a ciascuna linea di azione

Macro-attività[1] **PREPARAZIONE**	Descrizione degli obiettivi specifici	Descrizione dei risultati attesi	Indicatori	Strumenti di verifica
A.1.1. Predisposizione toolkit di check up	Impostare un toolkit di diagnosi condiviso con le città e funzionale ad eseguire un'attenta diagnosi dei processi, dell'organizzazione e delle competenze	Partecipazione attiva delle CM alla definizione del background informativo condiviso	Almeno un contributo per CM e partecipazioni agli incontri dedicati	Post di partecipazione al forum e fogli firme
A.1.2. Strutturazione delle Banche Dati e Raccolta dati	Raccolta di informazioni e dati relativamente a: 1. forme associative area vasta; 2. dati territoriali e di contesto 3. processi di pianificazione e progetti strategici; 4. semplificazione amministrativa; 5. competenze e organizzazione	Attivazione di un servizio di informazione sulle dimensioni socio-economiche, organizzative e istituzionali delle città metropolitane	Creazione di 5 Data Base (20OUT) consultabili che raccolgano dati e info fornite dalle CM	Data Base
A.1.3. Incontri territoriali di co-design	Attivare un percorso di co-design con ciascuna città metropolitana	Partecipazione attiva agli incontri di co-design	Partecipazione di almeno 4 rappresentanti della CM	Fogli firme
A.1.4. Analisi dei dati e stesura dei dossier città	Analizzare lo stato di attuazione dei processi di riforma; il quadro dei fabbisogni per ciascuna CM; gli ambiti d'intervento prioritari per le azioni della fase di realizzazione.	Costruzione di un quadro complessivo di conoscenza sui processi di riforma e definizione degli ambiti d'intervento prioritari	Presenza nei dossier città delle informazioni relative a: stato di attuazione dei processi di riforma; fabbisogni formativi; assetti organizzativi; ambiti di intervento	Dossier città Dossier complessivo stato di attuazione delle riforme
A.1.5. Azioni di coordinamento altri progetti PONGov e PON Metro	Garantire il coordinamento con gli altri progetti PONGov e PONMetro	Partecipazione incontri di coordinamento e definizione protocolli di collaborazione per scambio dati, organizzazione di attività complementari; diffusione output di progetto	Organizzazione almeno 1 incontro con ciascuno di progetti attinenti PON GOV e definizione di piano d'integrazione	Fogli firme e piano d'integrazione

[1] Fornire le informazioni previste per ciascuna linea di azione e per le eventuali sotto articolazioni (ambito, azione, attività), ove previste dal progetto.

Macro-attività[2] Direzione e coordinamento	Descrizione degli obiettivi specifici	Descrizione dei risultati attesi	Indicatori	Strumenti di verifica
A.2.1. – Definizione piano esecutivo	Articolare nel dettaglio obiettivi, deliverable, risultati, tempi e risorse delle azioni previste nella proposta di massima	Definire un planning esecutivo e finanziario che garantisca coerenza del quadro logico dell'impianto progettuale, il rispetto dei tempi previsti, la sostenibilità finanziaria e l'aderenza delle attività progettuali con i fabbisogni specifici delle 14 città metropolitane	Articolazione dei contenuti di piano in: □ Obiettivi e deliverable □ WBS, OBS □ Descrizione dei pacchetti di lavoro; □ Stima dei costi; □ Diagramma di Gantt,	Piano esecutivo e allegati
A.2.2. – Incontri gruppo tecnico nazionale	Istituzione di un gruppo tecnico, composto di esperti e organi di vertice delle CM. Il gruppo tecnico si incontrerà periodicamente ed avrà il compito di analizzare le problematiche di attuazione, proporre modelli operativi e strategici di soluzione alle problematiche e dare supporto ai network tematici e ai piani di sperimentazione locale nella definizione dei contenuti formativi dei percorsi di sperimentazione e apprendimento a livello locale	Costituzione in avvio del progetto e incontri quadrimestrali	Costituzione entro 3 mesi dalla firma della convenzione; Incontri quadrimestrali.	Fogli firme e relazioni
A.2.3. – Incontri del Comitato d'indirizzo	Favorire la piena integrazione con altri progetti PonGov e politiche nazionali che agiscono all'interno del contesto territoriale delle CM e/o negli ambiti tematici di riferimento	Costituzione entro ottobre/2017 e incontri semestrali	Costituzione entro ottobre/2017 e incontri semestrali	Fogli firme e relazioni
A.2.4. – Definizione protocolli d'intesa	Definire e formalizzare gli ambiti e le modalità di collaborazione tra ANCI e le città metropolitane (14); tra i network locali (14); tra le istituzioni coinvolte in ciascuno dei tre network tematici nazionali (3).	Stabilire una sinergica collaborazione delle istituzioni direttamente coinvolte – sia a livello locale che nazionale - nel progetto.	Definizione di almeno 31 protocolli d'intesa nell'arco dei primi 20 mesi di progetto	Protocolli d'intesa

[2] Fornire le informazioni previste per ciascuna linea di azione e per le eventuali sotto articolazioni (ambito, azione, attività), ove previste dal progetto.

A.2.5. - Gestione operativa delle attività	Garantire il coordinamento tra i gruppi di lavoro coinvolti nelle diverse linee di attività e dei gruppi di lavoro delle 14 città metropolitane, il rispetto dei tempi e delle procedure previste.	Buona collaborazione tra i gruppo di lavoro;	Verifica del rispetto dei tempi e delle responsabilità	SAL; Timesheet e relazioni di monitoraggio
A.2.6. - Gestione amministrativa e rendicontazione	Garantire la corretta gestione amministrativa e la rendicontazione.	Corretta applicazione delle procedure contabili e amministrative	Verifica della corretta applicazione delle procedure	Contabilità, contratti, convenzioni, ecc…

Macro-attività[3] Realizzazione (Linea di attività 1 – Networking)	Descrizione degli obiettivi specifici	Descrizione dei risultati attesi	Indicatori	Strumenti di verifica
A.3.1.1 - Attività propedeutiche	Definire un piano di attività per la fase di realizzazione sulla base di quanto emerso nella fase di preparazione	Pianificazione operativa delle attività di networking (nazionale e locale)	Predisposizione di una scheda di definizione delle attività per ciascun network nazionale e locale	Schede di pianificazione delle attività
A.3.1.2 - incontri in presenza	Approfondimento e scambio tra dirigenti, funzionari e amministratori delle CM ed esperti/consulenti in relazione agli aspetti di maggior interesse/criticità individuati nella fase di preparazione	Monitoraggio dei processi di attuazione della riforma in atto e azioni di scambio e supporto tra CM e con esperti	Presenza di almeno un referente per ciascuna CM durante gli incontri	Fogli firme; relazioni; documentazione distribuita
A.3.1.3 - incontri in webinar	Approfondimento e scambio tra i dirigenti, funzionari e amministratori delle CM ed esperti/consulenti in relazione agli aspetti di maggior interesse/criticità individuati nella fase di preparazione	Monitoraggio dei processi di attuazione della riforma in atto e azioni di scambio e supporto tra CM e con esperti	Presenza di almeno un referente per ciascuna CM	Registrazione presenze; relazioni; documentazione distribuita
A.3.1.4 - Incontri network locali	Rafforzare intorno ai project work la rete/coalizione di attori locali in grado di garantire maggiore efficacia all'azione di governo delle CM	Garantire ampia partecipazione degli attori rilevanti della CM nella fase di realizzazione dei project work	Definizione dei network locali	Protocolli e accordi di rete dei network locali
A.3.1.5 - Predisposizione e animazione spazio community	Condividere materiali ed esperienze e facilitare il dialogo con il gruppo degli esperti a disposizione delle città.	Mantenere costanti le azioni di scambio e confronto	Buon livello di uso della community	Dati su accessi e materiali presenti

[3] Fornire le informazioni previste per ciascuna linea di azione e per le eventuali sotto articolazioni (ambito, azione, attività), ove previste dal progetto.

A.3.1.6 – co-design applicativi	Realizzare applicativi condivisi a supporto delle attività di sperimentazione	Definire in accordo strumenti condivisi funzionali alle attività di speriemntazione	Realizzazione di applicativi d'uso condiviso	Applicativi realizzati

Macro-attività[4] Realizzazione (Linea di attività 2 – Apprendimento)	Descrizione degli obiettivi specifici	Descrizione dei risultati attesi	Indicatori	Strumenti di verifica
A.3.2.1 - Predisposizione piattaforma di formazione a distanza e dei materiali formativi	Predisposizione di una piattaforma di formazione a distanza a disposizione di funzionari e dirigenti individuati dai referenti locali per agevolare il confronto e la collaborazione.	Creazione di una Piattaforma e definizione del piano di raccolta e creazione materiali di formazione in sinergia con altri progetti Pon Gov	Piattaforma di FAD Materiali formativi	Documento di rilascio della piattaforma Repertorio materiali formativi
A.3.2.2 - La formazione in presenza	Affiancamento e formazione a funzionari e amministratori della CM e dei comuni dell' area sui temi legati a semplificazione amministrativa, riassetto organizzativo e gestione associata dei servizi, pianificazione strategica	Potenziamento delle competenze di funzionari e amministratori della CM e dei comuni dell' area sui temi legati a semplificazione amministrativa, riassetto organizzativo e gestione associata dei servizi, pianificazione strategica	Potenziamento delle competenze di almeno 15 tra funzionari e amministratori della CM e dei comuni dell' area	Test d'ingresso e schede di valutazione finale Registri presenza
A.3.2.3 - La formazione a distanza	Affiancamento e formazione a funzionari e amministratori della CM e dei comuni dell' area sui temi legati a semplificazione amministrativa, riassetto organizzativo e gestione associata dei servizi, pianificazione strategica	Potenziamento delle competenze di funzionari e amministratori della CM e dei comuni dell'area sui temi legati a semplificazione amministrativa, riassetto organizzativo e gestione associata dei servizi, pianificazione strategica	Potenziamento delle competenze di almeno 20 tra funzionari e amministratori della CM e dei comuni dell' area	Test d'ingresso e schede di valutazione finale Registri presenza
A.3.2.4 - Visite formative di scambio	Organizzazione di visite formative per funzionari e dirigenti in relazione ad argomenti circoscritti di cui si esaminavano specifiche problematiche operative raccontate dai protagonisti diretti.	Approfondimento ed acquisizione sul campo di esperienze e competenze relativamente a soluzioni adottate dalle CM in relazione ad aspetti/procedure specifiche riferite ai tre ambiti d'intervento.	Realizzazione di 28 visite formative	Relazioni delle visite

[4] Fornire le informazioni previste per ciascuna linea di azione e per le eventuali sotto articolazioni (ambito, azione, attività), ove previste dal progetto.

Macro-attività[5] Realizzazione Linea di attività 3 – Sperimentazione	Descrizione degli obiettivi specifici	Descrizione dei risultati attesi	Indicatori	Strumenti di verifica
A.3.3.1 - Raccolta e definizione modelli replicabili	Raccolta ed analisi di modelli (organizzativi e procedurali) già in uso nelle CM e in altre realtà associative e consortili relativamente agli strumenti di gestione associata dei servizi, pianificazione strategica, semplificazione amministrativa.	Descrizione e analisi di ciascuno dei modelli individuati in termini di condizioni per la sua replicabilità.	Individuazione di almeno tre modelli d'intervento/procedure analizzate e descritte in termini di replicabilità generale	Schede descrittive dei modelli (organizzativi e procedurali) sperimentabili
A.3.3.2 - Analisi replicabilità/ raccolta interesse	Raccolta delle manifestazioni d'interesse a condurre le sperimentazioni sui modelli proposti e definiti; analisi puntuale dell'effettiva sperimentabilità/replicabilità del modello ne	Verifica puntuale della replicabilità dei modelli da sperimentare sui tre ambiti nelle 14 città	Definizione di 1 Scheda di replicabilità per ciascun tema per ciascuna città	Schede di replicabilità per ciascun tema per ciascuna città
A.3.3.3 - Applicazione dei modelli alle realtà territoriali	Definizione di un programma dettagliato di intervento locale per ciascuna CM sui tre ambiti tematici.	Programmazione operativa della fase di sperimentazione	32 piani operativi della fase di sperimentazione	Piani operativi
A.3.3.4 - Accompagnamento	Affiancamento consulenziale alle città nell'implementazione dei progetti di sperimentazione	Attivazione di risorse consulenziali per l'implementazione dei progetti di sperimentazione	Un minimo di 15 giornate di consulenza per ciascuna città	Contratti, ods e timesheet

Macro-attività[6] Comunicazione	Descrizione degli obiettivi specifici	Descrizione dei risultati attesi	Indicatori	Strumenti di verifica
A.4.1 - Definizione piano di comunicazione	Stabilire una strategia di comunicazione, interna ed esterna al progetto funzionale alla disseminazione dei risultati, al coinvolgimento dei diversi attori coinvolti ed al rafforzamento dell'identità delle CM a livello nazionale e locale.	Strategia di comunicazione funzionale e coerente rispetto alle esigenze dei diversi target e destinatari delle azioni	Stesura del piano di comunicazione	Piano di comunicazione
A.4.2 - Organizzazione eventi	Presentare i risultati delle attività a fasce di pubblico diverse e ad altre istituzioni.	Partecipazione agli eventi delle diverse fasce di pubblico, dei destinatari del progetto e di altre	Organizzazione di 3 eventi tematici e di 3 eventi annuali	Programmi e fogli di registrazione presenze

[5] Fornire le informazioni previste per ciascuna linea di azione e per le eventuali sotto articolazioni (ambito, azione, attività), ove previste dal progetto.
[6] Fornire le informazioni previste per ciascuna linea di azione e per le eventuali sotto articolazioni (ambito, azione, attività), ove previste dal progetto.

		istituzioni interessate		
A.4.3 - Grafica e immagine coordinata	Identificare il progetto in maniera chiara ed immediata.	Facilitare la riconoscibilità di tutti i documenti, i prodotti e i servizi afferenti al progetto.	Realizzazione del logo, templates, cartelline e shopper, elementi grafici in generale	logo, templates, shopper, elementi grafici
A.4.4 - Realizzazione materiali informativi	Fornire informazioni dettagliate per comunicare più efficacemente con i destinatari degli interventi e con i diversi target coinvolti	Produzione di 1 brochure generale, e brochure per le attività di realizzazione su ciascuna città (14).	Realizzazione 15 Brochure da distribuire a destinatari degli interventi nazionali e destinatari degli interventi locali	Brochure realizzate e registri materiale distribuito
A.4.5 - Sviluppo e gestione piattaforme e web site	Veicolare informazioni puntuali ai destinatari diretti ed indiretti delle azioni di progetto	Diffusione tempestiva ed efficace dei contenuti di progetto e delle iniziative locali	Realizzazione di un sito web di progetto interfacciato con area community e piattaforma FAD	Sito web specifiche tecniche e contenuti
A.4.6 - Realizzazione prodotti scientifici divulgativi	Divulgare i risultati scientifici conseguiti attraverso il progetto	Realizzazione di documentazione operativa ad uso dei comuni delle aree metropolitane per supportarli nei processi di riorganizzazione dei servizi, pianificazione strategica metropolitana e semplificazione amministrativa	Realizzazione di: Linee guida semplificazione, Manuale Pianificazione strategica; handbook gestione associata	Linee guida semplificazione, Manuale Pianificazione strategica; handbook gestione associata
A.4.7 - Attività di redazione	Dare rilevanza ai risultati e alle diverse attività previste nel progetto.	Amplificare l'efficacia della comunicazione di progetto verso opinione pubblica e pubblico specialistico	Realizzazione di comunicati stampa, conferenze stampa (nazionali e locali), articoli e campagna di comunicazione su social	Comunicati articoli, ecc.

Macro-attività[7] Monitoraggio e Valutazione	Descrizione degli obiettivi specifici	Descrizione dei risultati attesi	Indicatori	Strumenti di verifica
A.5.1. Definizione metodologia di monitoraggio	Definire una metodologia di monitoraggio coerente con le regole del programma e con la logica e gli strumenti di management del progetto.	Metodologia di monitoraggio	Definizione di un piano di monitoraggio	Piano di monitoraggio
A.5.2. Predisposizione strumenti di	Fornire strumenti di monitoraggio in	Definizione di indicatori, standard	Specifiche di: indicatori, standard	Scheda metodologica del

[7] Fornire le informazioni previste per ciascuna linea di azione e per le eventuali sotto articolazioni (ambito, azione, attività), ove previste dal progetto.

monitoraggio	grado di misurare l'impatto delle azioni intraprese, la loro efficacia ed efficienza	di avanzamento e standard degli output di progetto, scheda di monitoraggio, ruoli chiave da intervistare, tracce interviste e questionari	di avanzamento e standard degli output di progetto, scheda di monitoraggio, ruoli chiave da intervistare, tracce interviste e questionari	Piano di monitoraggio
A.5.3. Verifica periodica dei tempi e dell'avanzamento del progetto	Garantire una costante verifica critica e sintetica di quanto realizzato durante la vita del progetto	Possibilità di riprogrammazione delle attività	Indicazione di eventuali correttivi alle attività e ai programmi di spesa	Report periodici e sal

Macro-attività[8] Monitoraggio e Valutazione	**Descrizione degli obiettivi specifici**	**Descrizione dei risultati attesi**	**Indicatori**	**Strumenti di verifica**
A.6.1. Definizione modello di valutazione	Creazione di un sistema di rilevazione dei progressi di progetto allineato al piano di monitoraggio	Definizione di un modello valutativo *"al servizio del progetto", partecipato e formativo.*	definizione, de gli strumenti di rilevazione e le schede tecniche di rilevazione.	Piano di valutazione
A.6.2. Azioni di valutazione	Valutazione condivisa i parametri e gli standard di riferimento per ognuna delle fasi di progetto e gli scostamenti significativi dai livelli di parametrazione precedentemente definiti.	Coinvolgimento dei gruppi di lavoro, dei diversi destinatari delle azioni di progetto e validazione del comitato d'indirizzo	Presenza nei report di: analisi degli scostamenti dei livelli di parametrazione definiti, dei punti di forza e debolezza, delle condizioni di maggiore o minore efficacia ed efficienza ed indicazioni per aumentare in itinere l'impatto delle azioni intraprese.	Report annuali
A.6.3 Verifica finale del progetto	Verifica finale dei risultati conseguiti dal progetto	Indicazioni di elementi utili circa la futura programmazione e i futuri interventi di riforma	Presenza di dati relativi al conseguimento dei risultati e di elementi utili alle future programmazioni di intervento nell'ambito dell'attuazione della riforma metropolitana	Report finale

[8] Fornire le informazioni previste per ciascuna linea di azione e per le eventuali sotto articolazioni (ambito, azione, attività), ove previste dal progetto.

4.2 Descrizione delle attività progettuali

Descrizione delle macro-attività del progetto e della tempistica di realizzazione prevista. Ove pertinente, dettagliare le informazioni per linea di azione

Preparazione

Descrizione

La fase di preparazione è funzionale a programmare le attività della successiva fase di realizzazione in modo coerente con i fabbisogni specifici di ciascuna città metropolitana. L'eterogeneità dei contesti politici, dei processi, delle funzioni e degli assetti organizzativi delle 14 città metropolitane richiedono la definizione di un background informativo condiviso, almeno rispetto a 5 questioni, per ciascuna delle quali vanno compresi gli attuali livelli di attuazione che verranno utilizzati come "base di partenza" per procedere alla pianificazione di attività progettuali di concreta utilità:

- Presenza di percorsi avviati di riassetto istituzionale del territorio.
- Stato di avanzamento del percorso di attuazione degli obblighi normativi e statutari in tema di Pianificazione Strategica Metropolitana.
- Modalità di intervento e percorsi avviati per l'attuazione di processi di semplificazione amministrativa.
- Competenze detenute dal personale delle CM (provenienti per lo più dalle ex Province) più direttamente coinvolti nel processo di trasformazione istituzionale che il progetto si prefigge di sostenere.
- Acquisizione elementi conoscitivi funzionali all'integrazione con altri progetti a valere sul PON Governance

La fase di preparazione raccoglie le attività di ricerca, di reperimento informazioni e dati sui diversi contesti territoriali e, allo stesso tempo, prevede l'avvio dei percorsi di co-design nelle 14 città, funzionali a definire piani di intervento specifici e personalizzati. I dati e le informazioni raccolte in questa prima fase, oltre ad essere utilizzate per programmare nel dettaglio le attività di networking, formazione e sperimentazione, saranno rese disponibili alla consultazione on line attraverso un accesso web alle Banche dati e oggetto di diffusione e comunicazione del progetto Metropoli strategiche. La definizione di una robusta base di conoscenza e l'implementazione di un sistema condiviso di monitoraggio sono, infatti, da considerarsi pre-condizioni (necessarie non sufficienti) per il rafforzamento "dell'identità istituzionale" e del riconoscimento delle CM a livello locale e nazionale e per il miglioramento del sistema di programmazione degli interventi a supporto del completamento dei processi di riforma.

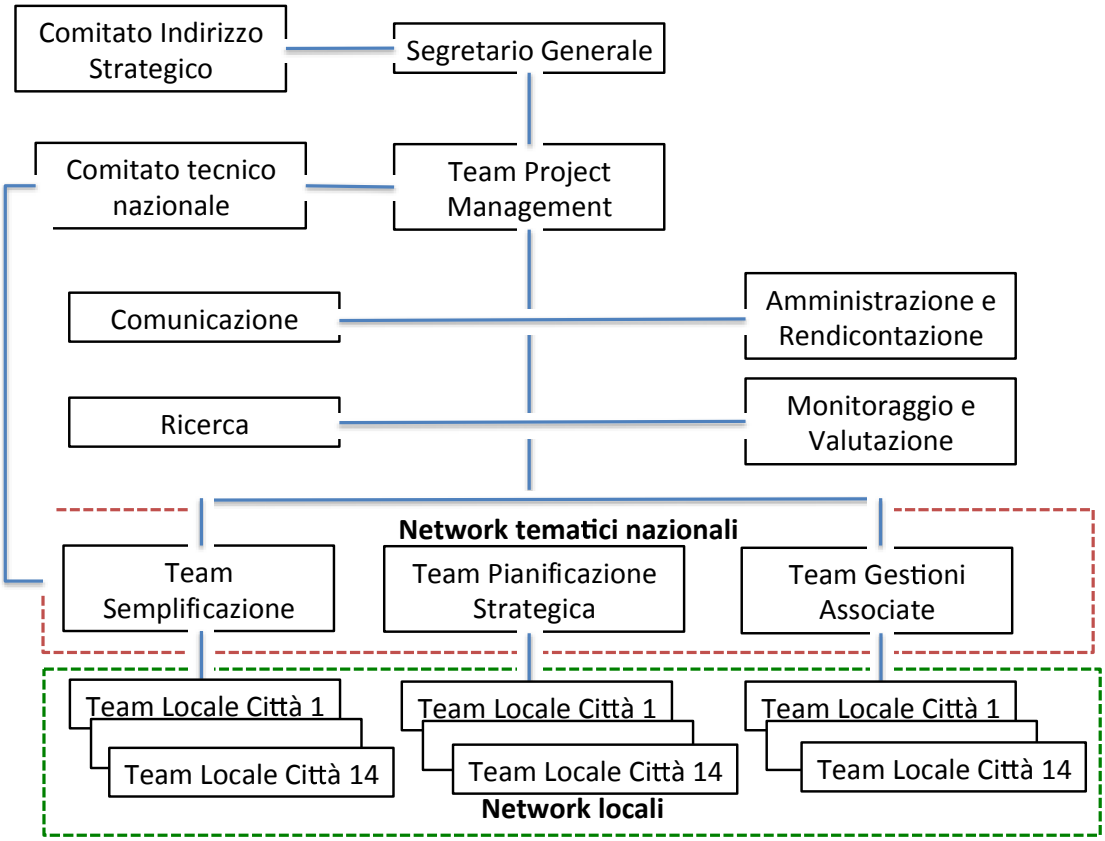
Tempi previsti

Durata: 11 mesi.
Avvio 02/2017
Fine 12/2017

Direzione/coordinamento

Descrizione

Obiettivo di questa fase è garantire la migliore gestione del progetto, il raggiungimento degli obiettivi prefissati e il coordinamento di tutti i diversi gruppi di lavoro. In questa fase sono incluse tutte le azioni necessarie per la realizzazione e la gestione del progetto. Dato il livello di complessità del progetto e il numero di soggetti coinvolti verranno adottate logiche della progettazione partecipata e le metodologie di Project Management con il fine di agevolare gli aspetti organizzativi, garantire l'aderenza delle azioni progettuali di supporto ai fabbisogni delle CM ed un maggior controllo dei processi tecnico-amministrativi, oltre al raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel rispetto dei tempi e delle procedure.
L'articolazione del gruppo di lavoro prevede un gruppo di coordinamento (Team Project Management) al quale fanno capo i gruppi che porteranno avanti le azioni trasversali (amministrazione, monitoraggio e valutazione, comunicazione e ricerca) e i gruppi tematici nazionali che avranno un proprio team di riferimento e lavoreranno in confronto continuo e con il supporto del gruppo tecnico nazionale. A livello locale in ciascuna città sarà avviato un gruppo di lavoro interno coordinato dal referente territoriale.



Per facilitare il coordinamento dei gruppi di lavoro distribuiti nei 14 territori metropolitani si farà ricorso ad una piattaforma per il lavoro a distanza e verrà definito un calendario di incontri periodici in presenza (semestrali per il comitato d'indirizzo e quadrimestrali per il gruppo tecnico nazionale).
Verranno stilati: 14 protocolli di intesa per definire la collaborazione tra ANCI e le 14 città metropolitane; 14 protocolli d'intesa per definire le modalità di collaborazione all'interno dei network locali e 3 protocolli nazionali tra le diverse istituzioni coinvolte nell'ambito dei network nazionali tematici.

Tempi previsti

35 mesi
Avvio: 02/2017
Fine: 12/2019

Realizzazione

Descrizione

Le macro attività che saranno realizzate sono articolate sulla base degli ambiti tematici su cui si fonda il progetto, per ciascuna delle quali saranno realizzate quattro tipologie di azioni, modulate secondo una logica issue-based e place based, adattata cioè tanto al problema quanto al luogo:

1) *Piani di riassetto istituzionale* e organizzativo dell'area metropolitana: Accompagnamento nella definizione e attivazione di zone territoriali omogenee; individuazione e sperimentazione di forme di aggregazione ottimale del territorio e di percorsi per la gestione associata dei servizi e l'aggregazione comunale. Il processo di accompagnamento riguarda servizi di minore impatto economico (escludendo dunque servizi gestiti attraverso società partecipate) per i quali si andranno ad esplorare e sperimentare modelli più efficaci di gestione, facendo leva sulle economie di scala, e disegnando aggregazioni ottimali del territorio per l'erogazione dei servizi. Ad esempio Uffici Unici Metropolitani

per la progettazione europea o per la gestione del personale.

2) *Piani strategici metropolitani*: accompagnamento ai processi di pianificazione strategica metropolitana quali politiche integrate di sviluppo su scala metropolitana. L'azione sarà intrapresa in modo particolare su due fronti:
- sviluppo della capacità istituzionale, migliorando strumenti e procedure organizzative per la gestione del PSM nelle sue diverse fasi e rafforzando l'"expertise metropolitano" con competenze necessarie in grado di gestire e condurre i PSM.
- miglioramento della governance multilivello, attraverso metodologie di ingaggio degli stakeholder territoriali e processi innovativi di partecipazione dal basso volti innanzitutto a rafforzare l'identità del "cittadino metropolitano".
L'azione si declinerà
- nelle singole città metropolitane con attività specifiche e mirate a rispondere alle esigenze concrete di ciascun contesto/territorio metropolitano;
- in un confronto continuo, di livello nazionale tra le 14 Città Metropolitane sui percorsi in atto per condividere approcci, significati e metodi e individuare insieme soluzioni applicabili.

3*) Semplificazione amministrativa in materia edilizia e urbanistica*: Le Città Metropolitane dovranno essere in grado di **ridurre le duplicazioni e sovrapposizioni delle competenze** lungo l'intera "filiera amministrativa" degli enti locali, con particolare riferimento all'adozione di strumenti volti a **semplificare il rapporto tra P.A. e territorio** (aziende, cittadini, ecc.). Un dialogo SEMPLICE tra CM e aziende comporta lavorare (in sinergia con altri progetti) ad una progressiva riduzione di procedure e adempimenti, oneri amministrativi, costi e tempi.
Ferma restando l'eterogenea attribuzione delle funzioni di ciascuna città metropolitana si lavorerà a supporto delle città su: Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) su scala metropolitana, *standard* uniformi per tutti i Comuni dell'area, SCIA, conferenza dei servizi, AUA, ecc.

Per ciascuno di questi ambiti tematici sarà realizzato un set di azioni trasversali e integrate riconducibili a tre tipologie principali:

L.3.1 – Networking
Le attività di networking a carattere nazionale saranno organizzate rispetto ai tre temi. Per ciascun ambito d'intervento si creerà un gruppo di lavoro che farà capo ad un referente interno all'ANCI (Responsabile area tematica) parte del team di management, questo sarà coadiuvato dagli esperti interni e da consulenti esterni per specifiche tematiche. Partecipano al network almeno un funzionario/dirigente per ciascuna città metropolitana e, se la tematica oggetto degli incontri e degli approfondimenti lo richiede/lo necessita, la partecipazione viene allargata a rappresentanti altre istituzioni e a dirigenti/funzionari dei comuni delle aree metropolitane. I network opereranno su piattaforma di community supportati da un community manager, concorderanno un calendario di incontri e webinar e i diversi aspetti da discutere e approfondire.

Alle attività di networking nazionale saranno affiancate inoltre delle iniziative di networking locale, centrali nella fase di sperimentazione. I network locali saranno coordinati dai referenti territoriali e potranno essere a "geometria variabile". Ciascun network sarà, infatti, attivato in funzione delle azioni di sperimentazione e potrà coinvolgere i comuni dell'area metropolitana, Unioni di comuni, Università, Camera di commercio, altri attori rilevanti per gli aspetti legati alla semplificazione del rapporto con le imprese, della Pianificazione strategica metropolitana e per la gestione associata.
La piattaforma di networking potrà essere messa disposizione e adattata alle esigenze dei diversi network locali. Anche per questi, nella fase di definizione dei project work si stabilirà la modalità di incontro/confronto/collaborazione.
Nell'ambito degli incontri di networking verranno definiti due applicativi di utilità condivisa tra le CM, funzionali alle attività di sperimentazione.

L.3.2 – Apprendimento

Le azioni di formazione e apprendimento sono fortemente integrate con le attività di networking e di sperimentazione.

Il piano delle attività formative deriverà dalla fase di preparazione e sarà funzionale alle reali esigenze delle città, i temi di formazione individuati saranno inerenti a tre ambiti formativi:

- Semplificazione: attuazione della Riforma Madia e novità normative; conferenza dei servizi; scia e scia 2; nuovo procedimento amministrativo; open data management; CAD; trasparenza e corruzione
- Riassetto organizzativo e gestione associata dei servizi: Associazionismo, la costruzione delle funzioni; normativa; gestione associata del welfare; gestione associata della cultura; gestione associata dei servizi pubblici; modelli gestionali e modelli organizzativi
- Pianificazione Strategica: Pianificazione strategica e interpretazione normativa; Strategie ICT; Gestione reti partenariali; Project Management; Attrazione investimenti; Soft skill relazionali

Il progetto prevede l'attivazione di:

- un percorso di formazione di livello **nazionale**, dedicato ad un gruppo ristretto di dirigenti e funzionari delle città metropolitane (2 per città per ciascuno dei tre ambiti formativi).
- percorsi di formazione a livello **locale** a complemento e supporto dei project work e in integrazione con le azioni di accompagnamento consulenziale.

Tanto la formazione nazionale quanto quella locale adotteranno un approccio blended learning, alternando momenti di formazione in presenza a momenti di formazione a distanza e visit on field.

L.3.3 - Sperimentazione

L'intero progetto metropoli strategiche è orientato alla sperimentazione e permeato dalla logica e dalle metodiche del project work. Per ciascuno dei tre ambiti di intervento le 14 città avvieranno un progetto di sperimentazione. La definizione dei percorsi di sperimentazione parte nella fase di preparazione con l'analisi dei fabbisogni specifici e del livello di attuazione dei processi di riforma, alla quale segue l'avvio dei tre percorsi simultanei di co-design con le città, di networking nazionale e di individuazione dei modelli operativi trasferibili. Questi tre percorsi si alimentano a vicenda e portano alla manifestazione d'interesse da parte di ciascuna città, che una volta definite le proprie priorità d'intervento, saranno supportate nella definizione di un programma di dettaglio di intervento locale che integrando insieme la consulenza/accompagnamento, formazione e networking locale, mira ad agire su processi di innovazione/adeguamento degli assetti istituzionali, dei processi di semplificazione e di pianificazione strategica.

Tempi previsti (linea 3 complessiva)
Durata: 27 mesi
avvio: 08/2017
fine: 10/2019

Tempi previsti (linea 3.1 networking)
Durata: 27 mesi
avvio: 08/2017
fine: 10/2019

Tempi previsti (linea 3.2 apprendimento)
Durata: 23 mesi
avvio: 08/2017
fine: 6/2019

Tempi previsti (linea 3.3 sperimentazione)
Durata: 19 mesi
avvio: 04/2018
fine: 10/2019

Diffusione e comunicazione

Descrizione

I destinatari individuati per le attività di comunicazione e disseminazione, afferiscono principalmente a quattro macro settori di interesse, quello istituzionale, del pubblico specializzato, dell'opinione pubblica e dei media. Il settore istituzionale include gli interlocutori a livello locale, regionale, nazionale ed europeo del progetto, i quali necessitano di un informazione/aggiornamento rispetto agli obiettivi, ai risultati conseguiti nelle diverse fasi di realizzazione del progetto. Con "pubblico specializzato" si intende identificare i destinatari del progetto ma anche gli stakeholders che da più da vicino avanzano interessi qualificati sulle azioni di progetto, o che sono comunque in grado di valutarne gli effetti in termini tecnici ed economici. Nel settore dell'opinione pubblica si identificano tutte quelle persone che non hanno un interesse diretto ai risultati di progetto, ma che possono comunque trarre vantaggio dal conseguimento dei risultati previsti (cittadini area metropolitana, imprese, ecc.). Infine, gli operatori dei media sono strategicamente importanti in quanto sono in grado di amplificare le comunicazioni a loro indirizzate, dando forte risonanza alle azioni di progetto

Per il raggiungimento dei diversi target verranno utilizzati strumenti comunicativi diversi.

- Comunicati stampa per i media locali e nazionali (radio e TV)
- Materiale promozionale (brochure, cartelle, presentazioni, articoli)
- Sito web del progetto
- Eventi (conferenze, workshops, seminari)

Tempi previsti
Durata: 35 mesi
avvio: 02/17
fine: 12/19

Monitoraggio

Descrizione

Il monitoraggio viene realizzato per garantire una costante verifica critica e sintetica di quanto realizzato durante la vita del progetto; scopo principale è fornire uno strumento in grado di misurare l'impatto delle azioni intraprese, la trasferibilità in altri contesti, la loro efficacia ed efficienza, esaltando i punti forti e i punti deboli dell'intervento, in ognuna delle fasi previste. L'azione di monitoraggio è strumentale a quella di valutazione, alla quale fornisce costantemente dati ed informazioni selezionate e significative.

Le attività di monitoraggio riferite alla fase di sperimentazione permetteranno di dare continuità all'osservazione dell'avanzamento dell'attuazione della riforma da parte delle CM e saranno funzionali a rappresentare lo stato di avanzamento delle attività previste dal progetto e il loro impatto sul sistema delle CM. Trimestralmente saranno prodotti report di sintesi.

Tempi previsti
Durata: 32 mesi
avvio: 05/17
fine: 12/19

Valutazione e autovalutazione

Descrizione

La valutazione, così come il monitoraggio, saranno realizzate costantemente in tutte le fasi del progetto
Le attività di valutazione prevedono il coinvolgimento dei gruppi di lavoro e dei diversi destinatari delle azioni di progetto, nella realizzazione di una *valutazione partecipata e formativa.* All'interno di questo progetto si vuole infatti garantire che la valutazione sia "*al servizio" del progetto*, cioè che fornisca alla

partnership l'analisi step by step:

- dei punti di forza e debolezza
- delle condizioni di maggiore o minore efficacia ed efficienza
- ogni dato utile ad aumentare in itinere l'impatto delle azioni intraprese.

Con la definizione del piano di valutazione si creerà un sistema di rilevazione dei progressi di progetto e si definiranno in maniera condivisa i parametri e gli standard di riferimento per ognuna delle fasi di progetto e gli scostamenti significativi dai livelli di parametrazione precedentemente definiti.

Nel piano si definiranno, inoltre, gli strumenti di rilevazione e le schede tecniche di rilevazione.

Sarà lo stesso Comitato d'indirizzo a commentare e a validare i report di valutazione che saranno realizzati al termine di ogni annualità.

Tempi previsti
Durata: 32 mesi
avvio: 05/17
fine: 12/19

4.3 Destinatari

In relazione a ciascuna linea di azione, indicare le tipologie di destinatari, specificando le modalità di coinvolgimento

Destinatari del progetto sono in primo luogo gli amministratori delle Città Metropolitane. Il progetto intende contribuire a creare e consolidare una "comunità di policy" di livello metropolitano che ancora non esiste in Italia. Di questa comunità fanno parte:

- **Attori politici.** Su scala metropolitana si fa riferimento a Sindaci metropolitani, membri dei Consigli Metropolitani (con particolare rilievo da attribuire ai consiglieri con deleghe settoriali), membri delle Conferenze Metropolitane. Su scala comunale si fa riferimento oltre che ai Sindaci (già coinvolti come membri delle Conferenze), anche agli assessori e ai consiglieri. Il progetto può contribuire alla formazione di una "classe politica metropolitana" che ponga finalmente al centro dell'agenda istituzionale politiche di scala metropolitana, e che sia in grado di rappresentarne la rilevanza dentro e fuori i confini delle istituzioni metropolitane.
- **Pubbliche Amministrazioni**. Tanto su scala metropolitana, quanto su scala comunale (nella consapevolezza delle multiple interdipendenze tra i due livelli), il progetto coinvolgerà amministratori pubblici a partire dai livelli apicali (Direttori Generali) fino agli uffici settoriali, allo scopo di contribuire all'innovazione dei processi amministrativi e all'adattamento ai nuovi assetti istituzionali.

La comunità di policy che il progetto può contribuire ad attivare travalica i confini istituzionali e può coinvolgere un complesso insieme di attori che nel loro insieme possono concorrere al perseguimento degli obiettivi preposti. L'insieme di questi attori possono concorrere in particolare alla definizione, monitoraggio e aggiornamento dei Piani Strategici:

- **Players dell'economia locale**. Imprese, nuovi attori dell'economia collaborativa, start-up che nelle città metropolitane più che altrove stanno ridefinendo le caratteristiche dell'economia locale.
- **Università**, mondo della ricerca e istituzioni della conoscenza che nelle città metropolitane producono innovazione, brevetti (il 53% delle domande nel 2014)
- **Organizzazioni della cittadinanza e dell'innovazione sociale** che curano spazi pubblici e beni comuni, promuovono welfare di comunità, animano processi collaborativi e partecipativi.
- **Società partecipate** di livello comunale e metropolitano, il cui ruolo può essere

fondamentale nell'innovazione in materia di erogazione di servizi.

4.4 Dimensione territoriale

Specificare se si persegue un approccio nazionale o se sono individuate specifiche aree d'intervento a livello territoriale. In entrambi i casi, indicare le categorie di regione coinvolte, evidenziando l'eventuale diversificazione in termini di modalità e intensità di intervento

Il progetto fa riferimento a una delle dimensioni territoriali contemplate come strategiche dall'Accordo di Partenariato 2014-2020, nel quale si legge che "il ruolo delle città metropolitane, in particolare, come fattore di crescita economica trova una conferma nel caso italiano, dove dieci città metropolitane producono oltre un terzo del PIL del Paese".

L'organizzazione del governo locale e delle città metropolitane ha subìto una radicale trasformazione negli ultimi anni, ma è ancora in fieri. Vent'anni fa la Legge 142/1990, ha introdotto per la prima volta il concetto di Città Metropolitane nel nostro ordinamento; la recente approvazione della Legge 56/2014 ha definitivamente istituito dieci Città Metropolitane (Roma, Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Bari, Napoli e Reggio Calabria) che hanno sostituito le rispettive Province ed sono entrate formalmente in funzione il 1° gennaio 2015. Ad esse si aggiungono le città metropolitane istituite con leggi delle Regioni a statuto speciale: Cagliari (che comprende un'area di 17 comuni), Catania, Messina e Palermo (i cui confini coincidono con quelli delle omonime province, che sostituiscono).

Le 14 città metropolitane comprendono quasi 1.300 comuni di differente dimensione demografica. La loro popolazione è complessivamente superiore a 22 milioni di abitanti, pari a oltre il 30% della popolazione nazionale.

Il rilievo delle città metropolitane in termini demografici, economici e sociali è stato da più parti e più volte evidenziato. Resta tuttavia da osservare come permangano differenze e squilibri nelle città metropolitane e tra le città metropolitane. Lo stesso AP evidenzia come "il modello insediativo delle città metropolitane risulta differenziato", e come "permangono in alcune realtà livelli generali d'infrastrutturazione insufficienti rispetto al ruolo che tali città assumono". I principali squilibri di natura sociale attengono al reddito e all'accesso ai servizi ed evidenziano un divario tra regioni dell'ex-obiettivo convergenza e obiettivo competitività, al quale si affianca un ulteriore divario tra centro e periferia in tutte le città metropolitane.

In considerazione di quanto osservato, **il progetto parte dall'analisi dei fabbisogni dei contesti locali ma adotta una prospettiva nazionale, per spingere verso la coesione e la riduzione dei divari esistenti, facendo leva in primo luogo sull'innovazione amministrativa e sullo sviluppo delle competenze.**

4.5 Partenariato

Descrivere le modalità di coinvolgimento del partenariato (autorità pubbliche, parti economiche e sociali, ecc…) nella realizzazione del progetto

Per mettere le città metropolitane nelle condizioni di sviluppare il loro alto potenziale di competenze e risorse ed esercitare il ruolo attribuitegli nel disegno di riforma, il piano di accompagnamento opererà coinvolgendo, confrontando e proponendo soluzioni con il coinvolgimento ed in sinergia delle istituzioni locali, le rappresentanze dei comuni e delle unioni di comuni in primis, le regioni i ministeri e gli altri organi dello stato che direttamente ed indirettamente saranno interessati al processo di riforma e riordino territoriale. Tutto ciò al fine di favorire e supportare soluzioni che devono perseguire la riconoscibilità di un territorio metropolitano ma che potranno essere anche diverse, per adattarsi alle differenti storie e configurazioni istituzionali locali. Le diversità di soluzioni (e non di obiettivi) peraltro potranno diventare una futura ricchezza di sperimentazione e modernizzazione amministrativa a disposizione dell'intero paese per sviluppare una riforma complessiva del sistema delle autonomie e dei servizi pubblici sul territorio.

Per garantire la connessione con gli **indirizzi politici nazionali**, verrà costituito un Comitato di Indirizzo Strategico composto da Anci, Dipartimento Funzione Pubblica, Dipartimento Affari Regionali e eventuali agenzie (indicate dai due Dipartimenti) già impegnate con progetti di rilevanza nazionale sugli stessi temi.

A **livello locale**, si costruirà un sistema di supporto *multilevel governance* capace di garantire la necessaria implementazione e integrazione tra i diversi attori coinvolti e fra coloro che già operano con studi e proposte sia a livello nazionale che a livello locale, per garantire il buon esito della sfida sulle nuove città metropolitane.
Si vuole costruire una rete di assistenza operativa che connetta il centro del sistema di governo con le sfide e soluzioni locali per supportare una vera politica nazionale con l'assunzione reciproca di responsabilità nelle scelte e nei risultati. Un piano che renda trasparenti e visibili i campi di azioni, gli ambiti di discussione e decisione e che eviti il rischio di lasciare i cittadini spettatori passivi di questa importante cambiamento istituzionale del Paese.

4.6 Output di Progetto

Indicare gli output che si prevede di ottenere attraverso le attività progettuali e i relativi tempi di rilascio, valorizzando gli elementi di coerenza con i risultati attesi del PON e gli eventuali elementi di innovatività

Macro-attività	Dettaglio output	Tempi di rilascio
L.1 - Preparazione	r1.1 - 1 griglia di rilevazione per survey territoriale r1.2. – strutturazione 4 DB (20OUT) r1.3 – relazioni incontri r1.4.a - 14 report di analisi territoriali (18OUT) r1.4.b - 1 dossier sullo stato di attuazione della riforma metropolitana (18OUT) r1.5 – Piano di integrazione con altri progetti PonGov e PonMetro	r1.1 – 15/8/2017 r1.2. – 30/12/2017 r1.3 – 30/10/2017 r1.4.a – 30/11/2017 r1.4.b – 30/12/2017 r1.5 – 15/12/2017
L.2 - Direzione e coordinamento	r2.1 – Piano esecutivo r2.2 – Relazioni incontri semestrali Comitato r2.3 – Relazioni incontri quadrimestrali Gruppo tecnico r2.4 – 31 Protocolli d'intesa (16OUT) r2.5 – SAL, Timesheet,ecc r2.6 – contabilità di progetto, contratti, convenzioni, rendiconto	r2.1 – 3/7/2017 r2.2 – semestrali dal 30/10/2017 r2.3 – quadrimestrali dal 19/4/17 r2.4 – 30/10/17 (14), 2018 (3), 2019 (14) r2.5 – bimestrali dal 30/4 r2.6 - continuo

L.3 Realizzazione[1]		
L.3.1- Networking	r3.1.1. – Piano di attività per Network tematico r3.1.2 -18 incontri (6 per tema); r3.1.3 -18 webinar (6 per tema); r3.1.4 - 28 incontri con i network locali r3.1.5 -piattaforma di networking (tematici e locali) (19OUT) r3.1.6 – 2 applicativi condivisi (19OUT)	r3.1.1 – 15/11/17 r3.1.2 – dal 20/11/17 semestrali r3.1.3 – dal 20/11/17 semestrali r3.1.4 – dal 1/4/18 r3.1.5 – 30/10/17 r.1.6 – 20/1/19
L.3.2 - - Apprendimento	r3.2.1 -piattaforma per FAD (19OUT) r3.2.2 -Learning object r3.2.3 -450h tra nazionale e locale r3.2.4 -Percorsi da 400 ore r3.2.5 -240 ore	r3.2.1 – 15/11/17 r3.2.2 – dal 15/12/17 r3.2.3 – dal 1/1/18 r3.2.4 – dal 1/1/18 r3.2.5 – dal 1/4/18
L.3.3 - Sperimentazione	r3.3.1 -14 Documenti di scenario comprendenti i modelli già in uso nelle città e modelli in uso in altre realtà r3.3.2 -Schede di replicabilità per ciascuno dei modelli su cui è stata manifestato interesse r3.3.3 -14 Documenti di programma dettagliato di intervento per ciascuna CM r3.3.4 –Relazioni conclusive della sperimentazione	r3.3.1 – 15/5/18 r3.3.2 – 30/5/18 r3.3.3 – 1/6/18 r3.3.4 – 10/10/19
L.4 Diffusione e comunicazione	r4.1 - Piano di comunicazione r4.2.a - 3 kickoff tematici nazionali; r4.2 b - 1 evento annuale nazionale r4.3 - Logo e immagine coordinata, brochure, layout r4.4 - dispense e testi; infografiche e animazioni r4.5 - Sito web di progetto interfacciato con area community e piattaforma FAD (19OUT) r4.6 - Linee guida semplificazione, Manuale Pianificazione strategica; handbook gestione associata r4.7 - Articoli periodici, interviste, social media, newsletter bimestrali, comunicati e ufficio stampa	r4.1 – 30/7/17 r4.2.a – dal 10/12/17 r4.2 b – 25/10/17; 25/10/18; 25/10/19 r4.3 – dal 30/12/17 r4.4 – 10/10/17 r4.5 – 15/12/19 r4.6 – dal 15/3/18 r4.7 – dal 30/10/17
L.5 Monitoraggio	r5.1 -Piano di monitoraggio r5.2 -Report periodici su base bimestrale r5.3 - Report finale delle attività di progetto	r5.1 – 30/7/17 r5.2 – dal 30/9/17 bimestrali r5.3 – 15/12/19
L.6 Valutazione e autovalutazione	r6.1 -Piano di valutazione r6.2. -3 relazioni annuali r6.3 - 1 relazione conclusiva da parte del Comitato d'indirizzo	r6.1 -30/8/17 r6.2.- 1/12/17, 1/12/18, 1/12/19 r6.3 – 15/12/19

[1] Specificare gli output per i singoli livelli di articolazione della fase di realizzazione.

4.7 Quadro Logico

Riportare nella Tabella sottostante le informazioni di dettaglio presenti nelle sezioni precedenti
Tutte le componenti che alimentano la struttura del Quadro Logico sono stati già delineati nelle Sezioni precedenti. Il Quadro Logico, pertanto, si limita a cristallizzarli per facilitarne una lettura coordinata che aiuta, altresì, la visione d'assieme dell'azione progettuale.

Tabella 60 - Quadro Logico Obiettivi generali – risultati e impatti

Obiettivi operativi	Risultato	Linea di Intervento n.	Impatto
OO1 - Consolidamento sistema di conoscenza territoriale relativamente ai processi di semplificazione amministrativa, alle progettualità strategiche, alle competenze e alla gestione associata dei servizi	R1 – Mappatura di competenze, processi di semplificazione amministrativa, progettualità strategiche, servizi in gestione associata	L.1. Preparazione	I 1 – Innovazione della modalità di gestione e programmazione
OO2 - Creazione di una base di conoscenza condivisa tra le città metropolitane a livello nazionale	R2 – Realizzazione di un primo monitoraggio del livello di attuazione dei processi di riforma in ambito metropolitano	L.1. Preparazione L.5. Monitoraggio	I 2 – Individuazione di eventuali correttivi e miglioramento dei programmi a supporto
OO3 – Riconoscimento a livello locale del ruolo strategico e istituzionale della CM	R3 – Rafforzamento dell'identità della CM rispetto ai comuni dell'area e rispetto al livello regionale	L.3.1 – Realizzazione – Networking L.4 - Comunicazione	I 3 – Miglioramento del coordinamento tra i Comuni dell'area metropolitana e degli strumenti di supporto
OO4 - Riconoscimento a livello nazionale del ruolo strategico e istituzionale della CM	R4 – Riconoscimento della rilevanza dell'interlocuzione con le CM sui processi di riforma in atto	L.3.1 – Realizzazione – Networking L.4 - Comunicazione	I 4 – Miglioramento della qualità della governance multilivello
OO5 – Creazione di una community fra le città metropolitane per lo scambio di soluzioni, organizzative e procedurali.	R5 – Trasferimento di soluzioni e BP tra CM	L.3.1 – Realizzazione - Networking	I 5 – Ottimizzazione delle risorse, riduzione della spesa pubblica, omogenizzazione degli standard e delle soluzioni
OO6 - Creazione di reti partenariali ad esito del potenziamento delle modalità di coinvolgimento degli stakeholders	R6 – Incremento delle collaborazioni tra città metropolitane e – nei territori metropolitani – tra attori locali	L.3.1 – Realizzazione - Networking	I 6 – Miglioramento degli strumenti programmatori e dei meccanismi di riforma e innovazione istituzionale
OO7 – Supporto alle città metropolitane nelle varie	R7 – Completamento/avvio dei processi di	L.3. – Realizzazione /Pianificazione	I 7 – Allineamento delle strategie di

fasi del processo di pianificazione strategica	pianificazione strategica	strategica	sviluppo economico nell'area metropolitana
OO8 –Miglioramento dell'efficienza del processo di ri-organizzazione e gestione associata dei servizi	R8 – Sperimentare processi di riorganizzazione e gestione associata dei servizi	L.3.– Realizzazione /Gestione associata	I 8 – Migliorare l'efficienza e ottimizzare la spesa pubblica in relazione ai servizi di minor rilevanza economica
OO9 – Supportare le città nell'adozione di strumenti volti a semplificare il rapporto tra P.A. e imprese	R9 – Avanzamento dei processi di semplificazione amministrativa legati allo sviluppo economico e ai servizi alle imprese nella CM e nei comuni dell'area	L.3. – Realizzazione/ Semplificazione amministrativa	I.9 – Incrementare la competitività e l'efficienza del settore pubblico e fare in modo che esso rappresenti una risorsa d'indirizzo e pianificazione per le iniziative imprenditoriali a livello metropolitano

Tabella 61 – Quadro logico linee di intervento, attività, obiettivi specifici, output di progetto

	Attività n.	Obiettivi specifici	Output
L.1 - Preparazione	A.1.1. Predisposizione toolkit di check up	Impostare un toolkit di diagnosi condiviso con le città e funzionale ad eseguire un'attenta diagnosi dei processi, dell'organizzazione e delle competenze	r1.1 – griglia di rilevazione
	A.1.2. Strutturazione delle Banche Dati e Raccolta dati	Raccolta di informazioni e dati relativamente a: • forme associative area vasta; • dati territoriali e di contesto • processi di pianificazione e progetti strategici; • semplificazione amministrativa; • competenze e organizzazione	r1.2. – 5 DataBase
	A.1.3. Incontri territoriali di co-design	Attivare un percorso di co-design con ciascuna città metropolitana	r1.3 – Relazioni incontrii
	A.1.4. Analisi dei dati e stesura dei dossier città	Analizzare lo stato di attuazione dei processi di riforma; il quadro dei fabbisogni per ciascuna CM; gli ambiti d'intervento prioritari per le azioni della fase di realizzazione.	r1.4.a - 14 dossier città r1.4.b – 1 dossier stato attuazione riforma
	A.1.5. Azioni di coordinamento altri progetti PONGov e PON Metro	Garantire il coordinamento con gli altri progetti PONGov e PONMetro	r1.5 – Piano di integrazione progetti PonGov
L.2 – Direzione e coordinamento	A.2.1. – Definizione piano esecutivo	Articolare nel dettaglio obiettivi, deliverable, risultati, tempi e risorse delle azioni previste nella proposta di massima	r2.1 – Piano esecutivo

	A.2.2. – Incontri gruppo tecnico nazionale	Istituzione di un gruppo tecnico, composto di esperti e organi di vertice delle CM con funzioni di supporto ai network nazionali e locali	r2.2 – Relazioni incontri quadrimestrali
	A.2.3. – Incontri del Gruppo d'indirizzo	Favorire la piena integrazione con altri progetti PonGov e politiche nazionali che agiscono all'interno del contesto territoriale delle CM e/o negli ambiti tematici di riferimento	r2.3 – Relazioni incontri semestrali
	A.2.4. – Definizione protocolli d'intesa	Definire e formalizzare gli ambiti e modalità di collaborazione tra ANCI e le città metropolitane; tra i network locali; tra le istituzioni coinvolte in ciascuno dei tre network tematici nazionali.	r2.4 – Protocolli d'intesa
	A.2.5. - Gestione operativa delle attività	Garantire il coordinamento tra i gruppi di lavoro coinvolti nelle diverse linee di attività e dei gruppi di lavoro delle 14 città metropolitane, il rispetto dei tempi e delle procedure previste.	r2.5 – SAL, Timesheet,
	A.2.6. - Gestione amministrativa e rendicontazione	Garantire la corretta gestione amministrativa e la rendicontazione.	r2.6 – contabilità di progetto, contratti, convenzioni, rendiconto
L.3.1 – Realizzazione - Networking	A.3.1.1 - Attività propedeutiche	Definizione un piano di attività per la fase di realizzazione	r3.1.1. – Piano di attività per Network tematico
	A.3.1.2 - incontri in presenza	Approfondimento e scambio tra dirigenti, funzionari e amministratori delle CM ed esperti/consulenti	r3.1.2 -18 incontri (6 per tema);
	A.3.1.3 - incontri in webinar	Approfondimento e scambio tra i dirigenti, funzionari e amministratori delle CM ed esperti/consulenti	r3.1.3 -18 webinar (6 per tema);
	A.3.1.4 - Incontri network locali	Rafforzare intorno ai project work la rete/coalizione di attori locali in grado di garantire maggiore efficacia all'azione di governo delle CM	r3.1.4 - 28 incontri con i network locali
	A.3.1.5 - Predisposizione e animazione spazio community	Condividere materiali ed esperienze e facilitare il dialogo con il gruppo degli esperti a disposizione delle città.	r3.1.5 -piattaforma di networking (tematici e locali)
	A.3.1.6 – Co-design applicativi	Realizzare applicativi condivisi a supporto delle attività di sperimentazione	r3.1.6 – applicativi condivisi
L.3.2 – Realizzazione - Apprendimento	A.3.2.1 - Predisposizione piattaforma di formazione a distanza e dei materiali formativi	Predisposizione di una piattaforma di formazione a distanza a disposizione di funzionari e dirigenti individuati dai referenti locali per agevolare il confronto e la collaborazione	r3.2.1.a -piattaforma per FAD r3.2.1.b -Learning object
	A.3.2.2 - La formazione in presenza	Affiancamento e formazione a funzionari e amministratori della CM e dei comuni dell' area sui temi legati a semplificazione amministrativa,	r3.2.2 -13 giornate di aula nazionali (114h); 3 giornate di aula per città (336h)

		riassetto organizzativo e gestione associata dei servizi, pianificazione strategica	
	A.3.2.3 - La formazione a distanza	Affiancamento e formazione a funzionari e amministratori della CM e dei comuni dell' area sui temi legati a semplificazione amministrativa, riassetto organizzativo e gestione associata dei servizi, pianificazione strategica	r3.2.3 -Percorsi FAD per tema (300 ore) 24 -Moduli FAD
	A.3.2.4 - Visite formative di scambio	Organizzazione di visite formative per funzionari e dirigenti in relazione ad argomenti circoscritti di cui si esaminavano specifiche problematiche operative raccontate dai protagonisti diretti.	r3.2.4 -28 visite (240 ore)
L.3.3 – Realizzazione - Sperimentazione	A.3.3.1 - Raccolta e definizione modelli replicabili	Raccolta ed analisi di modelli (organizzativi e procedurali) già in uso nelle CM e in altre realtà associative e consortili relativamente agli strumenti di gestione associata dei servizi, pianificazione strategica, semplificazione amministrativa.	r3.3.1 -14 Documenti di scenario comprendenti i modelli già in uso nelle città e modelli in uso in altre realtà
	A.3.3.2 - Analisi replicabilità/ raccolta interesse	Raccolta delle manifestazioni d'interesse a condurre le sperimentazioni sui modelli proposti e definiti; analisi puntuale dell'effettiva sperimentabilità/replicabilità del modello ne	r3.3.2 -Schede di replicabilità per ciascuno dei modelli su cui è stata manifestato interesse
	A.3.3.3 - Applicazione dei modelli alle realtà territoriali	Definizione di un programma dettagliato di intervento locale per ciascuna CM sui tre ambiti tematici.	r3.3.3 -14 Documenti di programma dettagliato di intervento per ciascuna CM
	A.3.3.4 - Accompagnamento	Affiancamento consulenziale alle città nell'implementazione dei progetti di sperimentazione	r3.3.4 –Relazioni conclusive della sperimentazione
L.4 - Comunicazione	A.4.1 - Definizione piano di comunicazione	Stabilire una strategia di comunicazione, interna ed esterna al progetto funzionale alla disseminazione dei risultati, al coinvolgimento dei diversi attori coinvolti ed al rafforzamento dell'identità delle CM a livello nazionale e locale.	r4.1 - Piano di comunicazione
	A.4.2 - Organizzazione eventi	Presentare i risultati delle attività a fasce di pubblico diverse e ad altre istituzioni.	r4.2.a - 3 kickoff tematici nazionali; r4.2 b - 1 evento annuale nazionale
	A.4.3 - Grafica e immagine coordinata	Identificare il progetto in maniera chiara ed immediata.	r4.3 - Logo e immagine coordinata, brochure, layout
	A.4.4 - Realizzazione materiali informativi	Fornire informazioni dettagliate per comunicare più efficacemente con i destinatari degli interventi e con i diversi target coinvolti	r4.4 - dispense e testi; infografiche e animazioni
	A.4.5 - Sviluppo e gestione piattaforme e web site	Veicolare informazioni puntuali ai destinatari diretti ed indiretti delle azioni di progetto	r4.5 - Sito web di progetto interfacciato con area community e piattaforma FAD
	A.4.6 - Realizzazione prodotti	Divulgare i risultati scientifici conseguiti	r4.6 - Linee guida semplifazione per lo sviluppo

	scientifici divulgativi	attraverso il progetto	economico, Manuale Pianificazione strategica; handbook gestione associata
	A.4.7 - Attività di redazione	Dare rilevanza ai risultati e alle diverse attività previste nel progetto.	r4.7 -Articoli periodici, interviste, social media, newsletter bimestrali, comunicati e ufficio stampa
L.5 - Monitoraggio	A.5.1. Definizione metodologia di monitoraggio	Definire una metodologia di monitoraggio coerente con le regole del programma e con la logica e gli strumenti di management del progetto.	r5.1 -Piano di monitoraggio
	A.5.2. Predisposizione strumenti di monitoraggio	Fornire strumenti di monitoraggio in grado di misurare l'impatto delle azioni intraprese, la loro efficacia ed efficienza	r5.2 -di report periodici su base al bimestrale
	A.5.3. Verifica periodica dei tempi e dell'avanzamento del progetto	Garantire una costante verifica critica e sintetica di quanto realizzato durante la vita del progetto	r5.3 - Report finale delle attività di progetto
L.6 - Valutazione	A.6.1. Definizione modello di valutazione	Creazione di un sistema di rilevazione dei progressi di progetto allineato al piano di monitoraggio	r6.1 -Piano di valutazione
	A.6.2. Azioni di valutazione	Valutazione condivisa i parametri e gli standard di riferimento per ognuna delle fasi di progetto e gli scostamenti significativi dai livelli di parametrazione precedentemente definiti.	r6.2.a -3 relazioni annuali
	A.6.3 Verifica finale del progetto	Verifica finale dei risultati conseguiti dal progetto	r6.2.b - 1 relazione conclusiva da parte del Comitato d'indirizzo

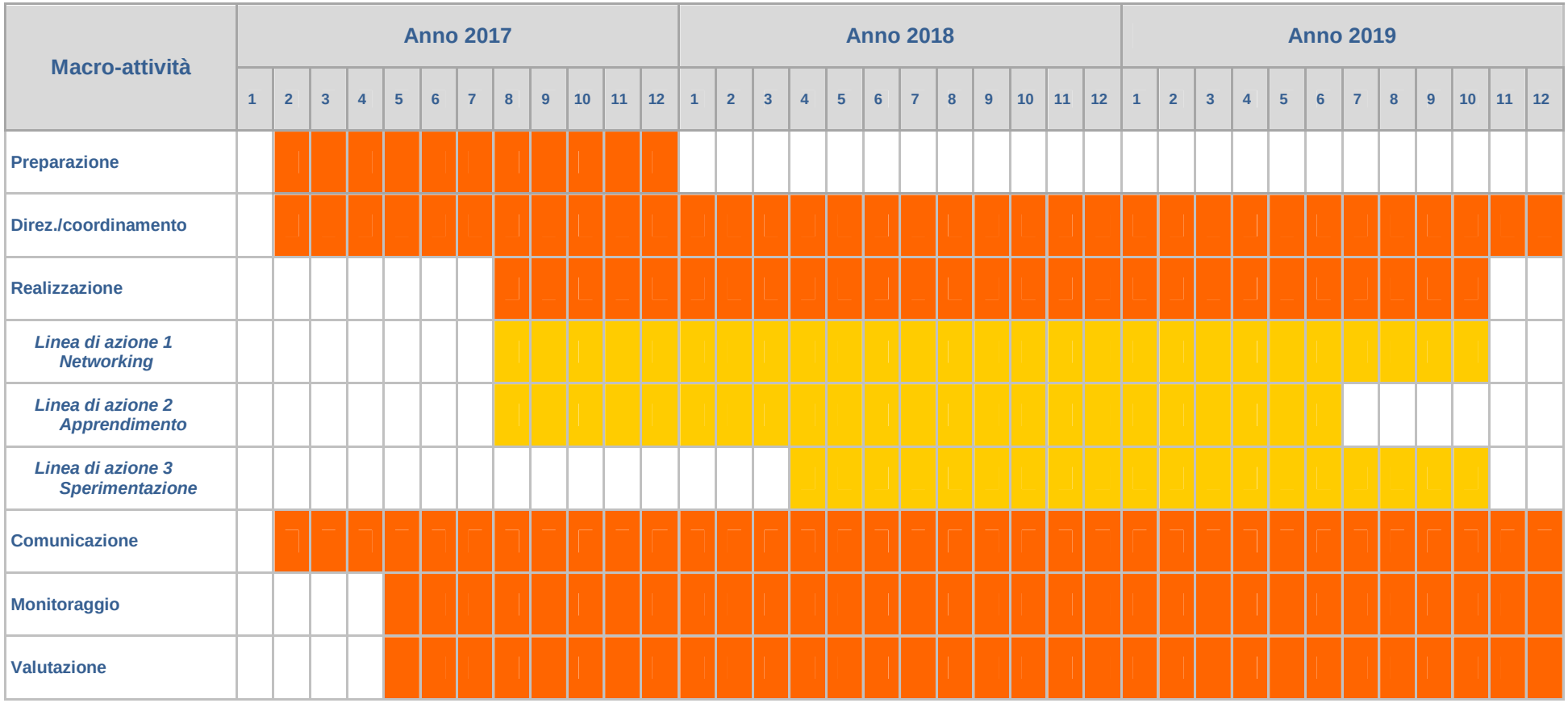
4.8 Integrazione e complementarietà con altri Programmi o progetti

Indicare eventuali elementi di complementarietà con altri ambiti/azioni del PON o con altri PON/POR e con altre iniziative in corso o già realizzate. Specificando, pertanto, i criteri di demarcazione al fine di evitare eventuali sovrapposizioni.

La complessa articolazione tematica del progetto comporta che esso si sviluppi in coordinamento con gli altri progetti che, sempre a valere sul Pon Governance, intervengono all'interno dello stesso ambito territoriale e istituzionale. Ci riferiamo ai progetti a titolarità DFP sul tema semplificazione amministrativa e ai due progetti gestiti dal DARAS relativi ai servizi pubblici locali (ReOpen) e all'accompagnamento alla Riforma Delrio (Italiae). Quest'ultimo in particolare prevede una forte integrazione rispetto allo sviluppo di azioni finalizzate all'implementazione dei Piani Strategici Metropolitani sia relativamente alla loro prima implementazione che alla loro funzione di supporto per la realizzazione dell'Agenda Urbana Nazionale.
Allo stesso modo, si prevede una forte integrazione con il progetto "La Strategia Nazionale per le Aree Interne e i nuovi assetti istituzionali" che si pone, l'obiettivo generale di contribuire al processo di riorganizzazione dei servizi pubblici sul territorio, garantendo la individuazione di modelli di gestione efficaci e coerenti con le esigenze dei territori e si propone di supportare il Comitato Tecnico Aree Interne ed attraverso di esso gli enti locali coinvolti, nel processo di nascita e/o consolidamento di forme di governo e gestione integrate dei servizi pubblici locali comunali nelle 65 aree interne individuate, in coerenza con il fabbisogno espresso dallo stato di attuazione della Strategia nelle singole aree e coerentemente con le caratteristiche territoriali e dimensionali degli enti interessati.
L'obiettivo di questo intervento, ovvero quello di supportare adeguatamente i processi di associazionismo intercomunale nei comuni coinvolti nel "progetto aree interne" è coerente con il PON Governance – O.S.1.3 – Miglioramento delle prestazioni della Pubblica Amministrazione - , in particolare per la parte relativa alla riforma delle amministrazioni locali, la cui attuazione è di competenza del DFP

4.9 Cronoprogramma

Rappresentare graficamente la durata di tutte le macro-attività progettuali



5. Quadro finanziario

5.1 Budget dettagliato delle attività

Completare la tabella indicando per ogni macro-attività le tipologie di spesa previste ed i relativi importi, indicando le eventuali attività da attivare in "complementarietà" ai sensi dell'art. 98 del Reg. (CE) n. 1303/2013.

Macro-attività	Importo (€)
1. Preparazione	185.000,00
2. Direzione e coordinamento	440.000,00
3.1 Realizzazione- Networking	700.000,00
3.2 Realizzazione- Apprendimento	620.000,00
3.3 Realizzazione- Sperimentazione	1020.000,00
4. Diffusione e comunicazione	490.000,00
5. Monitoraggio	127.000,00
6. Valutazione e autovalutazione	78.000,00
TOTALE PROGETTO	***3.660.000***

6. Organizzazione del Gruppo di lavoro

6.1. Strutture coinvolte

Indicare tutte le strutture dell'Amministrazione coinvolte nella progettazione, gestione e controllo dell'iniziativa progettuale, specificandone le relative funzioni nelle varie fasi del progetto

Data la rilevanza e la strategicità del progetto, Anci garantisce l'impegno delle risorse più qualificate all'interno dell'organizzazione in tutte le fasi progettuali.
I vertici apicali dell'Associazione, sia tecnici (Segretario Generale) che politici (Presidente e Delegati per materia), pur garantendo la supervisione lungo tutta la durata del progetto, saranno maggiormente impegnati nelle fasi di preparazione e coordinamento, che svolgeranno attraverso la definizione degli indirizzi strategici e il controllo degli stati di avanzamento.
La funzione di project management sarà svolta dal responsabile dell'Area Studi, Ricerche e Banca Dati delle Autonomie di Anci, che vedrà impegnati anche 4 dipendenti ricercatori esperti nel campo delle politiche urbane, con competenze nell'analisi statistica e sociologica applicate alle politiche pubbliche.
All'interno dei gruppi di lavoro tematici verranno coinvolti funzionari esperti delle singole materie inseriti nelle diverse aree e dipartimenti dell'organizzazione: Area Politiche di Coesione e Mezzogiorno; Area Innovazione e Mobilità Sostenibile; Area Piccoli Comuni e Unioni; Dipartimento Pianificazione Strategica e altri che verranno individuati nella fase di preparazione.
L'Anci, inoltre, garantisce la gestione amministrativa, il monitoraggio e la rendicontazione economica finanziaria dei progetti attraverso l'Area Amministrazione e l'Area Rendicontazione. La prima, strutturata in due uffici e con sette risorse di permanent staff, si occupa della gestione amministrativa attraverso il costante aggiornamento del sistema contabile aziendale, gli adempimenti fiscali, tributari e amministrativi. La seconda, composta da un ufficio ha cinque risorse di permanent staff, garantisce il monitoraggio tecnico ed economico-finanziario dei progetti in corso, integrando i dati di contabilità e rendicontazione dell'associazione con quelli relativi alle attività progettuali. Cura e verifica la predisposizione delle rendicontazioni economico-finanziarie e di tutti i materiali tecnici parziali e finali previsti dai progetti.

6.2. Descrizione delle risorse umane impegnate nel progetto

Descrizione dei profili di competenza (profilo professionale, n. di risorse coinvolte per profilo, risorse interne ed esterne, senior/middle/junior), impegnati nelle diverse macro-attività del progetto e delle relative funzioni

Le risorse umane impiegate vengono di seguito articolate per profili di competenza
Project Manager, figura interna senior con competenze sia in ambito di gestione progettuale che di ricerca nell'ambito delle politiche urbane. Svolgerà la funzione di coordinamento, di supervisione e di gestione complessiva del progetto.
Coordinatore operativo, figura di supporto al PM con esperienza nell'ambito della progettazione e gestione di progetti complessi, con specifico riferimento alla definizione di interventi di innovazione della PA. Svolgerà funzioni di supporto al Project Manager nella gestione dei gruppi di lavoro e delle attività operative di progetto.
Personale di segreteria, figure junior di segreteria a supporto delle attività di coordinamento, comunicazione e organizzazione di eventi, attività formative e attività di sperimentazione e networking sul territorio.
Personale Amministrativo, funzionari ed impiegati, con comprovata esperienza nella gestione amministrativa del progetto. Essi svolgeranno funzioni sia di costante aggiornamento del sistema contabile aziendale, sia di gestione della contabilità interna, monitoraggio e rendicontazione economica finanziaria dei progetti .
Specialisti legale e contratti, funzionari e impiegati, con funzioni legate alla redazione degli incarichi e dei contratti delle persone e per le forniture che sono previsti per l'implementazione delle attività del progetto.
Personale qualificato per il settore monitoraggio e rendicontazione per le attività di monitoraggio e rendicontazione, che coordinerà tutti gli adempimenti di rendicontazione richiesti dal progetto.
Ricercatori nell'ambito delle politiche urbane, figure sia senior che junior con competenze specifiche nell'ambito dell'analisi delle politiche pubbliche ed in particolare delle politiche urbane, sia secondo una dimensione sociologica e di elaborazione statistica, sia in riferimento alla dimensione giuridica e di analisi della governance. Svolgeranno funzioni di implementazione del progetto, con particolare riferimento alla fase di progettazione, alle azioni di formazione e alla fase di valutazione.
Staff Comunicazione, figure sia interne che esterne con competenze nell'ambito della comunicazione istituzionale e con un know-how specifico nell'utilizzo di forme innovative di comunicazione. Svolgeranno le funzioni di coordinamento e gestione delle attività di comunicazione e disseminazione del progetto.
Esperti di semplificazione, pianificazione strategica e gestione associata da assegnare ai network tematici e al gruppo tecnico nazionale: esperti sia interni che esterni con comprovata esperienza riguardo agli specifici temi d'intervento del progetto.
Docenti specialisti, funzionari sia interni che esterni portatori di un know-how settoriale in singole materie. Svolgeranno funzioni di formazione in particolare nella fase di supporto al processo di apprendimento.
Specialisti nella costruzione di network, figure con specifiche competenze nell'implementazione di processi partecipativi con particolare riferimento alla creazione e gestione di reti. Essi saranno coinvolti principalmente con la funzione di creazione e animazione di network prevista nella fase 2 e con la funzione di facilitazione nella fase di sperimentazione delle soluzioni.
Referenti territoriali, funzionari ed impiegati, sia interni che esterni alle Città Metropolitane, fungeranno da interfaccia tra il gruppo di management centrale e i gruppi di lavoro locali e da project manager locali nella fase di realizzazione delle sperimentazioni e dei percorsi formativi.
Esperti di supporto per le attività territoriali, funzionari ed impiegati, sia interni che esterni, di comprovata esperienza che supporti le attività del team di progetto nelle diverse sedi territoriali per l'organizzazione e l'attuazione delle attività che saranno svolte in maniera decentrata**.**