

SUPPORTO AI COMUNI PER L'ATTUAZIONE DEL PNRR

Monitoraggio e risultati dell'attività svolta dal Centro di Competenza di ANCI Lombardia 2023: la parola a Comuni, task force e soggetti coinvolti nelle collaborazioni.



Progetto a cura di



CENTRI DI COMPETENZA
DI ANCI LOMBARDIA . PNRR

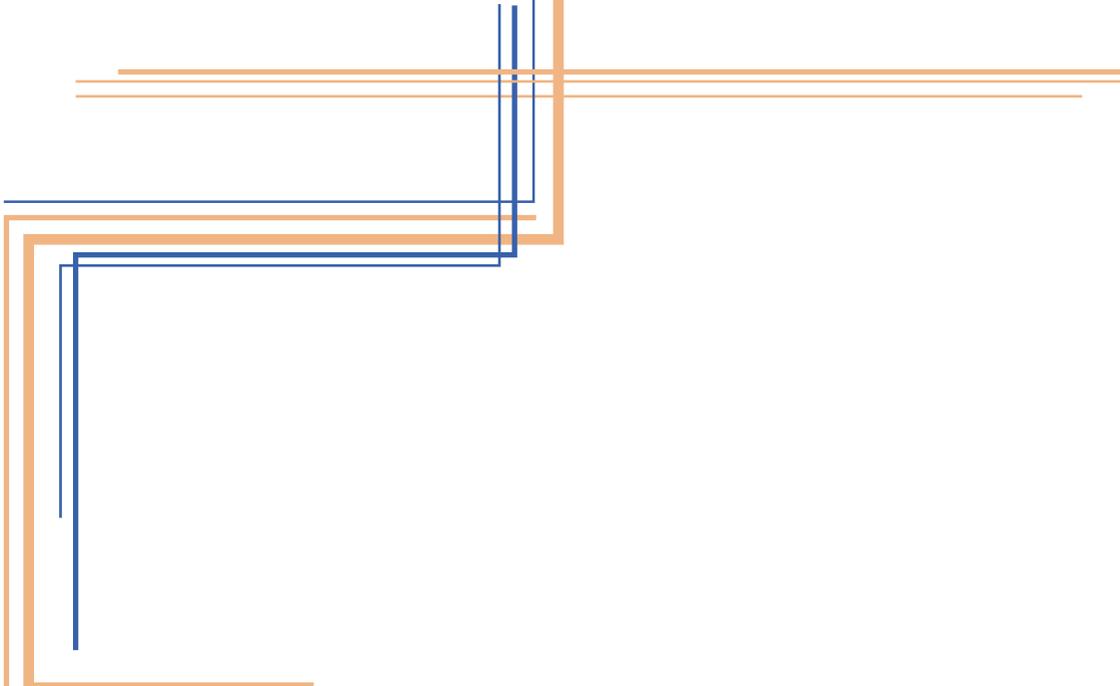


Fondazione
CARIPLO



in collaborazione con

Dialogica
LAB.



SUPPORTO AI COMUNI PER L'ATTUAZIONE DEL PNRR

Monitoraggio e risultati dell'attività svolta dal Centro di Competenza di ANCI Lombardia 2023: la parola a Comuni, task force e soggetti coinvolti nelle collaborazioni.



1

IL CENTRO DI COMPETENZA DI ANCI LOMBARDIA: UN PROGETTO DI SUPPORTO AI COMUNI

6

- 1.1 Dalla sfida del PNRR a un progetto incrementale per supportare gli enti locali 7
- 1.2 Linea di pensiero e obiettivi 8
- 1.3 Linee d'intervento e attività proposte
- La collaborazione con la DGNO della Ragioneria Territoriale dello Stato 9
17
- 1.4 Il ruolo del Centro di Competenza nel sistema di relazioni istituzionali 18
- 1.5 L'importanza del monitoraggio per la definizione di un metodo 26

2

COSA DICONO DI NOI: RILEVAZIONE DEL GRADIMENTO E DELLA SODDISFAZIONE DEGLI ENTI LOCALI COINVOLTI

28

- 2.1 L'impianto di ricerca 29
 - 2.1.1 Il questionario rivolto agli enti locali 31
 - 2.1.2 Il campione di ricerca 32
- 2.2 Presentazione dei risultati 34
 - 2.2.1 Il dato del gradimento 35
 - 2.2.2 I dati della soddisfazione 36
- 2.3 Considerazioni complessive sui risultati della ricerca rivolta agli enti locali 54
 - 2.3.1 Lettura dei dati relativi ai punti di forza 55

INDICE

2.3.2	Lettura dei dati relativi ai punti di criticità	56
2.3.3	Lettura dei dati relativi alle proposte	58
2.3.4	Conclusioni	59

3

LA FOTOGRAFIA DEL 2023 E GLI SVILUPPI ATTESI NEL BIENNIO 2024-2025 60

3.1	Punti di attenzione e prospettive di miglioramento	61
3.2	Le sfide per la promozione del <i>capacity building</i>	67
3.3	Il percorso di riprogettazione del Centro di Competenza ANCI Lombardia	69
3.4	Il ruolo dei Comuni nel nuovo progetto 2024-2025	73

4

OLTRE AL GRADIMENTO, LA SODDISFAZIONE 74

4.1	Il monitoraggio come strategia di miglioramento del servizio	75
4.2	Il conteggio del gradimento	76
	- Punti di forza	76
	- Punti critici	76
4.3	La rilevazione della soddisfazione	78
	- Punti di forza	79
	- Punti critici	79
4.4	Oltre il contenuto, la misurazione del <i>mindset</i>	81

1

IL CENTRO DI COMPETENZA DI ANCI LOMBARDIA : UN PROGETTO DI SUPPORTO AI COMUNI

1.1 Dalla sfida del PNRR a un progetto incrementale per supportare gli enti locali

Nel novembre 2022 è stato avviato il progetto «**Centri di Competenza: supporto ai Comuni per l'attuazione del PNRR**» di ANCI Lombardia, in collaborazione con Fondazione Cariplo, allo scopo di fornire un supporto agli enti locali della Lombardia e delle province di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola per l'attuazione degli interventi del PNRR.

Il progetto ha dato seguito all'esperienza pilota dedicata alla misura M1C3 Inv. 2.1 «Attrattività dei borghi», sviluppata tra dicembre 2021 e giugno 2022 a seguito dell'Accordo di collaborazione tra Regione Lombardia, ANCI Lombardia, Polis Lombardia, Fondazione Cariplo, Aria spa e Unioncamere.

In tale ambito, le attività svolte e il servizio offerto agli enti locali hanno dimostrato di riuscire a fornire **risposte puntuali** alle esigenze degli stessi nello sviluppo di candidature per le misure PNRR.

Pur prendendo le mosse da **cinque misure** del PNRR, l'attività di ANCI Lombardia si propone di fornire un supporto a tutti gli enti locali dei territori interessati, **integrando**, nel **corso del progetto**, le proprie attività e la platea di enti beneficiari.

A tal fine è stato adottato un **metodo incrementale**, orientato a potenziare le azioni progettuali nel procedere delle attività.

Le attività svolte al 2023, oggetto del presente documento, si configurano come il punto di ripartenza dal quale sarà strutturato il servizio del Centro di Competenza per l'anno 2024.

7

M1

M2

M4

M5

M5

5[+]

Individuazione e applicazione di un metodo incrementale, orientato a potenziare le azioni progettuali, integrando **nuove misure**.

1.2 Linea di pensiero e obiettivi

Il Centro di Competenza di ANCI Lombardia è uno strumento dinamico dedicato agli enti locali per l'esercizio di funzioni e procedimenti complessi e, in particolare modo, per l'attuazione di progetti locali, regionali, nazionali ed europei.

Con queste modalità il Centro di Competenza **si modella in base alle esigenze**, con l'obiettivo di mettere gli enti locali in condizione di partecipare a bandi, realizzare progetti, sviluppare e attuare strategie e ridurre – o, perlomeno, non accrescere – divari e marginalità.

Supportare durante i processi di programmazione, progettazione e gestione degli interventi, accelerare le attività di coordinamento progettuale e di attuazione degli interventi può essere realizzato fornendo una struttura tecnica capace di apportare saperi, competenze ed esperienze che, integrandosi al *know-how* a livello locale, possa garantire un contributo multidisciplinare utile a direzionare gli sforzi dei Comuni.

Operativamente i Centri di Competenza di ANCI Lombardia garantiscono una segreteria

tecnica che coordina la task force di esperti e un gruppo di lavoro multidisciplinare, con l'obiettivo di valorizzare le risorse dei Comuni o di completarle con funzioni e/o attività, sempre considerando che l'obiettivo dello strumento non è proporsi in surrogata o sovrapposizione delle competenze già presenti presso i Comuni.

I Centri di Competenza di ANCI Lombardia sono inoltre presieduti da una cabina di regia costituita con lo scopo di guidare il progetto con un management condiviso, che permetta di sviluppare nuove azioni e integrare gli aspetti operativi.



Segreteria tecnica

AFFIANCAMENTO



Task force

COMPETENZE



Cabina di regia

GOVERNANCE

1.3 Linee d'intervento e attività proposte

Il progetto di supporto e assistenza agli enti locali svolto nel corso del 2023 è stato dedicato, in prima istanza, a **cinque misure** del PNRR, individuate in coordinamento con Fondazione Cariplo:

- M1C3 Investimento 2.1 – “Attrattività dei borghi”
- M2C1 Investimento 3.2 – “Green Communities”
- M4C1 Investimento 1.1 – “Piano asili nido e scuole dell’infanzia, servizi educazione e cura prima infanzia”
- M5C2 Investimento 2.1 – “Investimenti di rigenerazione urbana per ridurre emarginazione e degrado sociale”
- M5C3 Investimento 1.1.1 – “Servizi e infrastrutture sociali di comunità”

Il metodo collaborativo di stretta cooperazione tra ANCI Lombardia e la Fondazione Cariplo ha permesso un coordinamento e un management condiviso del progetto tramite una cabina di regia.

Tra i compiti della cabina di regia è stata prevista la valutazione delle attività in corso e, in particolare, l’analisi di possibili ulteriori misure del PNRR al fine di integrarle, qualora ne fossero emerse le esigenze, quali beneficiarie del servizio offerto.

A seguito di un’analisi approfondita, di valutazioni riferite agli obiettivi della misura e alle caratteristiche degli interventi, la cabina di regia ha individuato, a marzo 2023, la misura **M2C4 Investimento 2.2 “Interventi**

per la resilienza, la valorizzazione del territorio e l’efficienza energetica dei Comuni” e in seguito, a novembre 2023, la misura **M2C1 Inv. 1.1 linea A “Miglioramento e meccanizzazione della rete di raccolta differenziata dei rifiuti urbani”**, quali ulteriori ambiti di attività per i servizi offerti.

M2C4 Investimento 2.2	M2
M2C1 Investimento 1.1 linea A	M2

Come anticipato, il Centro di Competenza ha una struttura complessa, organizzata in più strumenti e attività, che vengono attivati in base ad esigenze specifiche per garantire un supporto efficace. Nell'ambito del supporto ai Comuni per l'attuazione del PNRR, durante l'anno 2023, sono state individuate tre componenti, **Sportello, task force, cabina di regia**, di seguito descritti.

- **Sportello:** strumento che svolge un'attività informativa e di risposta puntuale ai quesiti, configurandosi come un "luogo" di ascolto attivo. Nello specifico, lo Sportello opera principalmente attraverso una casella di posta dedicata (sportello@anci.lombardia.it), svolgendo un'attività di informazione per i Comuni beneficiari delle misure del progetto, tramite l'invio di specifiche comunicazioni via mail (prossime scadenze, pubblicazione di bandi e decreti, ecc.), e fornendo riscontro a quesiti puntuali e problematiche segnalate dagli enti. In relazione alla natura del quesito, al tema trattato e al livello di complessità, la segreteria di progetto coinvolge gli esperti della task force del Centro di Competenza (composta da

competenze manageriali, tecniche, legali/amministrative, ecc.) e, congiuntamente o in alternativa, avvia interlocuzioni con i referenti della Direzione Generale Nord-Ovest della Ragioneria Territoriale dello Stato per loro revisione e validazione.

Dal 21 novembre 2022 (avvio del progetto) al 31 dicembre 2023, lo Sportello ha ricevuto 672 quesiti da parte di 303 enti, con una media di circa 51 quesiti al mese, riconducibili a vari macro-temi, quali: attuazione del progetto; questioni amministrative; gare e appalti; rendicontazione – ReGiS; Fondo Opere Indifferibili (F.O.I.); Accordi Quadro Invitalia; partenariato pubblico-privato; DNSH (Do No Significant Harm).

Si riportano di seguito lo schema di gestione dei quesiti e una rappresentazione georeferenziata della provenienza dei quesiti trattati dal Centro di Competenza (Fig. 1).

RISOLUZIONE QUESITI

sportello@anci.lombardia.it

- **672 quesiti ricevuti**
da dicembre 2022 a dicembre 2023
- **303 gli enti**
che hanno formulato un quesito

Elaborazione delle risposte da parte dello Sportello e/o della Task force di esperti

Revisione e validazione delle risposte da parte della Ragioneria Territoriale dello Stato



Invio delle risposte ai Comuni

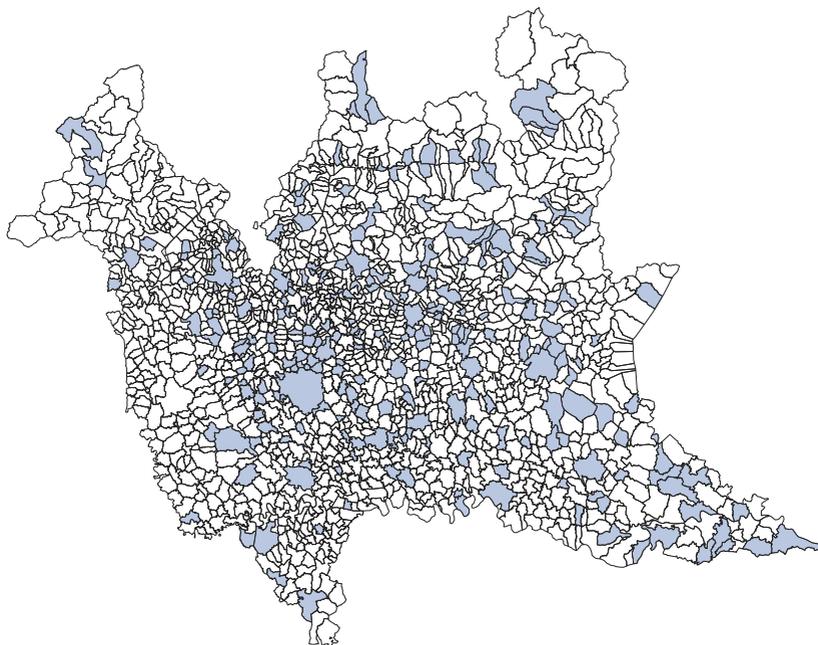


Fig. 1: Comuni lombardi e piemontesi che hanno posto quesiti al Centro di Competenza ANCI Lombardia. Elaborazione del Centro di Competenza.

Il monitoraggio dei quesiti puntuali permette, inoltre, di mettere in luce alcuni temi rilevanti, che lo Sportello approfondisce, tramite appositi sondaggi (form online o telefonate), al fine di restituire un quadro complessivo regionale tale da permettere interlocuzioni con ANCI nazionale e con le istituzioni, in particolare con i Ministeri.

A partire da ottobre 2023, le attività dello Sportello sono costantemente affiancate dalla **piattaforma online dei Centri di Competenza** (<https://competenzepnrrancilombardia.it>), dedicata ai Soggetti attuatori del PNRR.

Il sito-web, oltre ad offrire un orientamento rispetto ai materiali istituzionali riguardanti il PNRR

(es. vademecum, portali, FAQ pubblicate dalle Amministrazioni titolari), è un luogo di raccolta degli strumenti e dei materiali elaborati dal Centro di Competenza (es. “cassetta degli attrezzi”, FAQ, modelli e fac-simile di convenzioni, ecc.) e delle medesime news trasmesse ai Comuni tramite la casella di posta. Tra i contenuti del sito web sono inoltre pubblicate le **timeline interattive** che mostrano i termini e gli adempimenti in capo ai Soggetti attuatori dal 2023 fino al termine del PNRR (2026), relativamente alle sette misure supportate (Fig. 2).

La piattaforma vede anche la collaborazione della Ragioneria Territoriale dello Stato Area Nord-Ovest, in particolare nella sezione

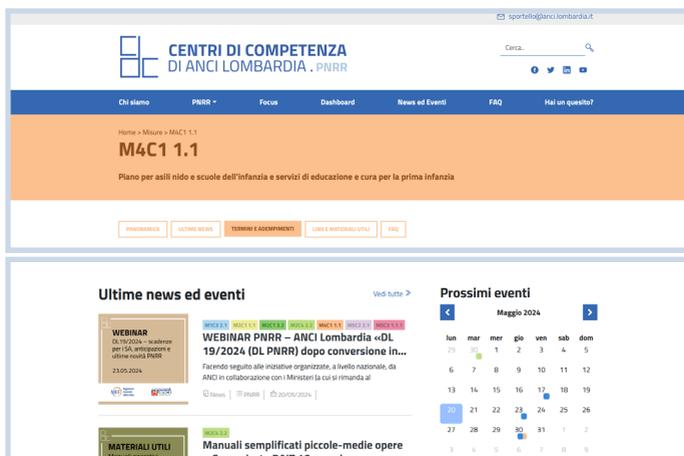


Fig. 2: esempio di pagine del sito dei Centri di Competenza di ANCI Lombardia.

dedicata alla pubblicazione delle FAQ.

• **Task force:** per l'attività di assistenza ai Comuni, il Centro di Competenza si avvale del supporto di professionisti altamente qualificati. Si tratta di una task force di 14 esperti per 8 ambiti di competenza (edilizia, urbanistica, cultura, procedure amministrative, progettazione integrata e partecipata, accordi di partenariato pubblico privato, endo- procedimenti ambientali, il principio del DNSH (Do No Significant Harm)).

Le attività messe in campo per gli enti locali riguardano le risposte a questioni puntuali, oltre che

note e approfondimenti su quesiti complessi legati ai partenariati pubblico-privati, alla gestione delle procedure di appalto, alla progettazione e/o programmazione degli investimenti.

La collaborazione con gli esperti ha permesso di organizzare anche **colloqui one-to-one**: si tratta di incontri programmati e dedicati al singolo Comune, attivati su richiesta dell'ente, oppure suggeriti dal Centro di Competenza, laddove ritenuto opportuno, con l'obiettivo di affrontare criticità o approfondire aspetti progettuali specifici.

Gli esperti della task force sono stati coinvolti anche nel supporto

8 Ambiti tematici + 14 esperti

1. Edilizia	Massimiliano Romagnoli
2. Urbanistica	Fabrizio Ottolini
3. Cultura	Francesca Bertoglio
4. Procedure amministrative	Alessandra Bazzani e Sara Giampaoli; Paolo Della Cagnoletta
5. Progettazione integrata e partecipata	Paolo Cottino e Elena Borrone
6. Partenariato pubblico-privato	Paolo Sabbioni e Francesco Severgnini
7. Endo - Procedimenti ambientali	Gioia Gibelli e Viola Maria Dosi; Alessandro Oliveri
8. DNSH (Do No Significant Harm)	Pasqualinda Altomare

al coordinamento dei **laboratori** (organizzati per ciascuna delle cinque misure coinvolte all'avvio del progetto), un'attività di confronto tecnico-operativo dedicata ai Comuni per supportare lo sviluppo di progetti integrati tematicamente e territorialmente (Fig. 3).

Per il proprio ambito di competenza, i membri della task force hanno contribuito all'individuazione e all'approfondimento di alcuni focus tematici, alla lettura e all'analisi dei progetti, nonché all'elaborazione di materiali utili, raccolti e condivisi con i Soggetti attuatori nella «**cassetta degli attrezzi**» (<https://anci.lombardia.it/documenti/16109-2306%20CASSETTA%20DEGLI%20ATTREZZI.pdf>).

• **Cabina di regia:** nell'ambito della collaborazione tra Fondazione Cariplo e ANCI Lombardia è stata prevista l'istituzione di una Cabina di regia con il compito di monitorare *in progress* le attività di supporto ai Comuni assegnatari delle risorse del PNRR. Uno dei compiti della cabina di regia è quello di individuare eventuali misure correttive e/o integrazioni di nuove e ulteriori attività rivolte ai Comuni, sia rispetto alle misure del PNRR già selezionate, che a quelle ulteriori che potranno essere definite successivamente. Inoltre, la cabina di regia si configura come il luogo deputato in cui svolgere un'attività di programmazione ed elaborazione di strategie generali. Nell'attuazione del progetto è stata definita la convocazione

11 Laboratori
confronto tecnico-operativo per supportare lo sviluppo di progetti integrati tematicamente e territorialmente



Fig. 3: restituzione dei laboratori attivati dal Centro di Competenza di ANCI Lombardia.

periodica (bimestrale) della cabina di regia, alla quale partecipano, per lo svolgimento delle attività progettuali, le figure tecniche responsabili delle attività per entrambi gli enti (ANCI Lombardia e Fondazione Cariplo). Inoltre, con riferimento alle questioni relative alle attività strategiche e generali, sono coinvolte le figure apicali e i rappresentanti dei due enti con ruoli politici e/o gestionali.

Al fine di favorire le attività di monitoraggio del progetto e per

mantenere informati i componenti della cabina di regia in merito alle attività svolte, ANCI Lombardia redige una **newsletter**, con l'aggiornamento dello stato di avanzamento del servizio per ciascuna delle misure considerate (Fig 4). Le newsletter sono pubblicate con cadenza mensile sulla piattaforma online dei Centri di Competenza di ANCI Lombardia, allo scopo di condividere i risultati ottenuti, le informazioni rilevanti e segnalare eventuali criticità emerse.



Marzo 2024: giornate formative dalla PCC al DL 19/2024



Aprile 2024: workshop borghi in rete

Fig 4: newsletter mensili consultabili sul sito del Centro di Competenze ANCI Lombardia.

Il Centro di Competenza si caratterizza per **un'attività di monitoraggio** *in progress* di tutti i processi del progetto. L'analisi, l'elaborazione, l'interpretazione e la rappresentazione dei dati sono propedeutiche alla programmazione delle attività di supporto agli enti locali e delle politiche territoriali di medio e lungo periodo. I dati oggetto di monitoraggio sono riconducibili a tre principali categorie:

- dati raccolti da banche dati esterne (ad esempio: Regione Lombardia, piattaforma ReGiS);
- dati rielaborati a partire dalle pubblicazioni ministeriali (ad esempio: graduatorie dei decreti PNRR);
- dati interni al gruppo di lavoro (ad esempio: dati ricavati dalle attività svolte durante l'anno).

Il Centro di Competenza si avvale di specifici software di modellazione dei dati con lo scopo di restituire i dati tramite rappresentazioni interattive e interrogabili di alta qualità.

L'obiettivo ultimo, infatti, è quello di condividere i dati raccolti, così organizzati e modellati, all'interno del sito web dei Centri

di Competenza di ANCI Lombardia tramite dashboard tematiche.

LA COLLABORAZIONE CON LA DGNO DELLA RAGIONERIA TERRITORIALE DELLO STATO:

dal Protocollo al Tour nelle aree interne lombarde

La collaborazione in corso tra la DGNO della Ragioneria Territoriale dello Stato e ANCI Lombardia, da gennaio 2023, garantisce un supporto ai Soggetti attuatori sempre più mirato, modulare e flessibile in base alle evoluzioni del PNRR e alle esigenze degli enti locali.

A partire dall'attività di risposta ai quesiti puntuali attraverso lo Sportello e all'organizzazione di webinar tematici, tra le recenti attività promosse vi è quella del "Tour nelle aree interne". Si tratta di un'iniziativa dedicata agli enti locali delle 14 aree interne lombarde, che si concretizza in una serie di incontri in presenza finalizzati a supportare operativamente i Soggetti attuatori dei progetti PNRR, tramite momenti di formazione, riguardanti la piattaforma ReGiS.

Riguardo a questa attività, ANCI Lombardia in accordo e collaborazione con la DGNO, ha proposto un calendario di incontri previsti nel 2023 e nel 2024 da svolgersi in presenza nelle aree interne lombarde, di cui i primi due incontri si sono svolti nei mesi di novembre e dicembre 2023.

In occasione di tali eventi, il cui coordinamento dell'organizzazione logistica e informativa è stata gestita dal Centro di Competenza, si sono tenuti interventi di carattere formativo a cura di diversi referenti di RGS e RTS inerenti al monitoraggio e alla rendicontazione tramite la piattaforma ReGiS, intervallati da eventuali quesiti posti in diretta dai partecipanti.

Gli incontri sono stati occasione di confronto e collaborazione attiva tra gli enti locali e i referenti istituzionali, con l'obiettivo di superare ostacoli di carattere tecnico-amministrativo e di interpretazione della normativa di riferimento.



1.4 Il ruolo del Centro di Competenza nel sistema di relazioni istituzionali

I processi di attuazione del PNRR hanno reso necessario il **contributo di innumerevoli soggetti** su tutto il territorio regionale e nazionale. A partire dai Comuni, che, come principali Soggetti attuatori, sono responsabili della realizzazione di larga parte degli interventi, numerose istituzioni si sono mobilitate per contribuire al raggiungimento dei target e milestone.

Quale ente di rappresentanza e di supporto degli enti locali, ANCI Lombardia si rapporta quotidianamente con le istituzioni, con i Comuni e con i soggetti / operatori che sono protagonisti nell'attuazione degli obiettivi del PNRR, al fine di coadiuvarli nel raggiungimento degli stessi. A tale scopo, ANCI Lombardia ha messo a frutto la propria rete di collaborazioni, cercando di svolgere un ruolo di collettore e quindi mettere in relazione tra loro molte delle attività che sono state messe in campo per supportare gli enti locali.

Un'azione efficace delle Amministrazioni passa anche dalla capacità delle istituzioni di collaborare, formare una rete e ottimizzare i propri sforzi.

L'avvio di **collaborazioni** (istituzionali, tecniche e specialistiche) favorisce lo sviluppo di rapporti continuativi volti a garantire il monitoraggio, la verifica dell'impatto, la programmazione pluriennale e l'integrazione delle politiche pubbliche di investimento nei territori. (Fig. 5)

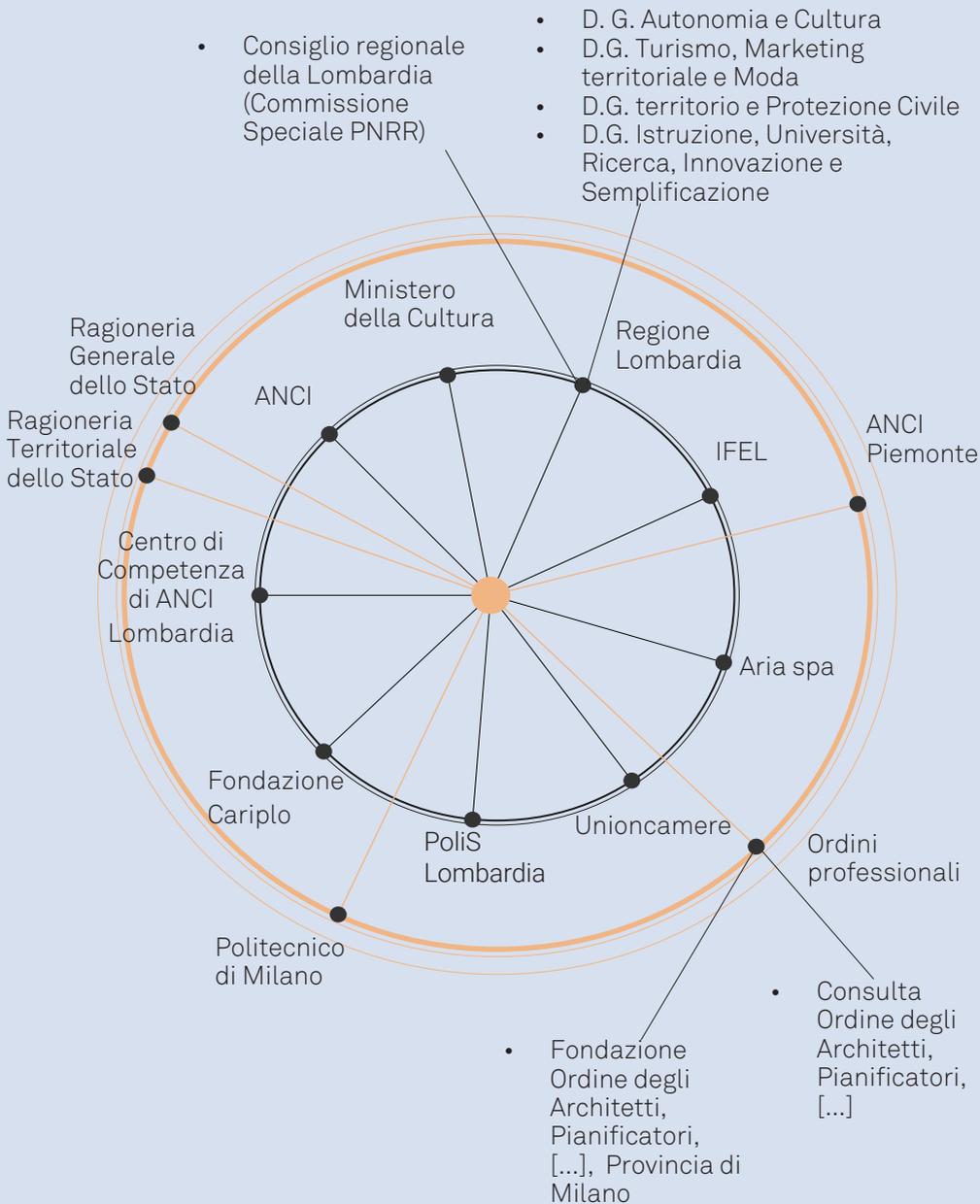


Fig. 5: schema delle collaborazioni intraprese dal Centro di Competenza di ANCI Lombardia.

Tali considerazioni non sono solo frutto della prospettiva alla quale tende ANCI Lombardia, ma pienamente avvalorate anche dalle istituzioni con cui si è sviluppata la collaborazione per l'attuazione del progetto, come testimoniano le interviste realizzate da **DialogicaLab**, soggetto terzo incaricato per la rilevazione della soddisfazione dei soggetti coinvolti nel progetto.

Nelle interviste sono stati coinvolti

i rappresentanti di Ministero della Cultura, DGNO della Ragioneria Territoriale dello Stato, Prefettura di Milano, Regione Lombardia, ANCI Nazionale, Fondazione IFEL.

Con tali interlocutori sono stati approfonditi in particolare due aspetti:

- l'interazione tra l'ente e il Centro di Competenza di ANCI Lombardia (Fig. 6);
- il valore riconosciuto a tale interazione (Fig. 7).

ASPETTI MAGGIORMENTE RICONOSCIUTI

«In che modo il supporto del Centro di Competenza di ANCI Lombardia si inserisce nelle attività dell'ente che rappresenta?»

➔ **Obiettivo: rilevare come il servizio incide nel lavoro delle Istituzioni che contribuiscono al coordinamento del PNRR**

-  Contribuisce al **coordinamento** dell'attuazione del PNRR
-  Garantisce **l'efficacia dell'azione** dei Comuni nell'attuazione del PNRR
-  Favorisce **scambio di informazioni** tra istituzioni e creazione di un **linguaggio comune**
-  **Semplifica** e migliora il lavoro delle **istituzioni**
-  Rafforza il **ruolo** delle istituzioni e il **dialogo** tra Stato e enti locali

Fig. 6: l'interazione tra l'ente e il Centro di Competenza di ANCI Lombardia.



Fig. 7: il valore riconosciuto dall'interazione tra l'ente e il Centro di Competenza di ANCI Lombardia.

Si riportano di seguito le domande sottoposte ai rispondenti e le principali tematiche emerse.

Tabella 1.

«In che modo il supporto del Centro di Competenza di ANCI Lombardia si inserisce nelle attività dell'ente che Lei rappresenta?»

I ruoli coinvolti hanno sottolineato i seguenti aspetti.

Ruolo del Centro di Competenza	Contributi delle istituzioni
Il Centro di Competenza supporta il coordinamento dell'attuazione del PNRR	<i>«Nell'ambito delle linee A e B abbiamo potuto constatare una presenza molto attiva e costante dell'ANCI Lombardia che insieme alla Regione ha coordinato i Comuni beneficiari delle risorse assicurando un continuo supporto ai Comuni della Lombardia»</i> (Ing. Orlando, Ministero della Cultura)
Il Centro di Competenza garantisce l'efficacia dell'azione dei Comuni nell'attuazione del PNRR	<i>«La filiera attuativa del PNRR è molto lunga e c'è bisogno di far funzionare bene la governance multilivello che la regge. Penso che ANCI Lombardia e IFEL abbiano interpretato correttamente questa esigenza proponendo quello che fanno nel modo in cui la fanno»</i> (Dott. Monaco, Fondazione IFEL)
Il Centro di Competenza favorisce lo scambio di informazioni tra istituzioni e la creazione di un linguaggio comune	<i>«Scambio di informazioni con tempistiche ravvicinate da parte di ANCI nazionale e ANCI Lombardia, che serviva ad informare i comuni sulle misure, sulle novità, sull'erogazione di finanziamenti. Il supporto di ANCI Lombardia è pensato attraverso una stretta collaborazione tra il livello nazionale e regionale»</i> (Avv. Dota, ANCI nazionale)

Il Centro di Competenza semplifica e migliora il lavoro delle istituzioni

«Noi avevamo bisogno di comunicare procedure, impegni, obiettivi, ecc.. ai Comuni, e questo ci ha costretti a rivedere le nostre policy aziendali e ad adattare il nostro sistema di lavoro. Il veicolo di ANCI Lombardia è stato sicuramente fondamentale: i webinar per noi erano difficili da realizzare, ed ANCI ci ha aiutato in questo senso. L'impatto è stato positivo anche nel rivedere il nostro modo di lavorare.»

Dott. Vitale, Ragioneria Territoriale dello Stato)

Il Centro di Competenza rafforza il ruolo delle istituzioni e il dialogo tra Stato e enti locali

«ANCI Lombardia si inserisce nelle attività di Regione Lombardia quale interlocutore per garantire un approccio omogeneo e condiviso tra Regione Lombardia e il mondo degli enti comunali lombardi sui temi del PNRR. Poter creare una condivisione con ANCI Lombardia rafforza la nostra posizione e ci rende più certi del lavoro fatto»

(Ing. Colombo, Regione Lombardia)

Tabella 2.

«Quale ritiene possa essere il valore generato dall'interazione tra il suo ente e ANCI Lombardia per l'attuazione del PNRR con gli enti locali?».

I ruoli coinvolti hanno sottolineato i seguenti aspetti.

Valore generato dall'interazione tra il Centro di Competenza e l'ente di cui fa parte

Efficacia dei progetti nel raggiungimento degli obiettivi del PNRR

Contributi delle istituzioni

«Se analizziamo i numeri dei progetti chiusi (i CUP), sicuramente vediamo che sono numeri soddisfacenti. Senza questo lavoro di collaborazione, penso che difficilmente saremmo arrivati a questi numeri, che ci consentono di rispettare i target imposti dal PNRR e dall'Europa.»

(Dott. Vitale, Ragioneria Territoriale dello Stato)

Avvicinamento di Stato ed enti locali

«ANCI Lombardia, attraverso la formazione congiunta, e la messa a disposizione dei materiali di approfondimento prodotti dagli esperti, ha sostenuto anche la Prefettura nel suo ruolo di affiancamento all'Ente locale per il raggiungimento degli ambiziosi obiettivi del PNRR.»

(Dott.ssa Tripodi, Prefettura di Milano)

Arricchimento delle competenze degli addetti ai lavori

«Il principale valore creato da ANCI Lombardia è da ascrivere alla promozione della formazione congiunta di tutti gli attori del sistema, che ha favorito ricadute efficaci nel lavoro di ogni amministrazione. Va evidenziata, inoltre, l'importante attività di raccolta di tutte le informazioni utili per gli addetti ai lavori, che ha certamente contribuito a consolidare metodo, correttezza delle procedure e regolarità degli atti.»

(Dott.ssa Tripodi, Prefettura di Milano)

Costruzione di un metodo di lavoro replicabile per altre linee di finanziamento

«Oltre al PNRR ci sono altre opportunità di applicazione come l'utilizzo dei fondi europei o di altri fondi regionali. Penso che questo tipo di supporto possa essere un modello a cui dare continuità»

(Dott. Monaco, Fondazione IFEL)

Creazione di un valore aggiunto

«Avere la possibilità di avere un supporto di volta in volta mirato sulle diverse fasi di realizzazione degli interventi (programmazione, progettazione, aggiudicazione, realizzazione, collaudo, rendicontazione), tecnicamente qualificato ed erogato con la tempestività richiesta dai cronoprogrammi definiti negli accordi di finanziamento è certamente un valore aggiunto che il nostro sistema associativo offre ai Comuni, ma direi, all'intero sistema istituzionale coinvolto nell'attuazione del PNRR»

(Dott. Monaco, Fondazione IFEL)

1.5 L'importanza del monitoraggio per la definizione di un metodo

Come richiamato dalle Istituzioni sopra citate, per sua stessa natura il Centro di Competenza vuole rispondere a esigenze con un alto livello di complessità e di urgenza, in quanto nasce proprio per valorizzare l'occasione epocale che l'Italia ha con il PNRR - non solo per trasformare e innovare le infrastrutture e i servizi presenti nel territorio nazionale, ma anche per costruire un *mindset* condiviso dell'innovazione.

Questo particolarissimo insieme di condizioni comporta il saper rispondere precisamente alle sollecitazioni continue portate dall'articolata governance del PNRR, composta da soggetti pubblici e privati, e richiede un riferimento costante alle evoluzioni che il progetto di attuazione del PNRR impone a tutti i soggetti coinvolti. Serve allinearsi quotidianamente sia su un piano normativo, in quanto le direttive ministeriali sono in costante evoluzione, sia su un piano operativo, in quanto si tratta di finanziamenti mai sperimentati prima, che alla prova dell'applicazione richiedono una flessibilità e competenze di adattamento eccezionali. Non basta porsi sul piano del "fare", serve "dare metodo" al fare.

Le collaborazioni che si innescano tra i diversi soggetti istituzionali coinvolti nelle attività del Centro di Competenza contribuiscono a generare un'intelaiatura di rapporti che può costituire la base per rispondere alle necessità messe in atto dall'attuazione del PNRR e dare luogo ad un assetto di collaborazione che può avere un riverbero sul perseguimento di obiettivi comuni di sviluppo.

Al fianco, dunque, di indicatori relativi agli obiettivi e alle *milestones* del PNRR, ANCI Lombardia ha ritenuto utile avviare un monitoraggio finalizzato, da un lato, a raccogliere il valore che i soggetti coinvolti (enti locali destinatari, istituzioni e collaboratori) hanno riconosciuto nelle attività e servizi offerti; dall'altro, a rilevare le modalità con cui questi soggetti hanno interagito con il Centro di Competenza e potrebbero dunque partecipare al suo miglioramento e sviluppo. Si è pertanto costruita, grazie alla collaborazione con Dialogica Lab, una ricerca sulla soddisfazione dei Comuni nell'utilizzo dei servizi del Centro di Competenza in modo da fotografare quali aspetti abbiano caratterizzato maggiormente la fruizione e l'approccio al servizio

nel suo primo anno di attività.

In particolare, si è valutato di osservare quali peculiarità dei servizi offerti (lo Sportello, la formazione, i laboratori) siano riuscite a intercettare le esigenze di supporto degli enti locali nell'utilizzare in modo efficace, efficiente e sostenibile le risorse messe a disposizione del PNRR, generando in questo modo un ritorno diretto sugli enti locali della Lombardia e delle province piemontesi di Novara e Verbano-Cusio-Ossola. Analogamente, si è reso utile mettere a fuoco gli aspetti meno soddisfacenti, che possono essere oggetto di una ricalibrazione e/o di uno sviluppo futuro, in modo da consolidare lo sforzo in atto, sia da parte dei Comuni che dei soggetti che hanno contribuito all'attuazione del PNRR. Infine, la ricerca è stata pensata per raccogliere le proposte di miglioramento che tutti soggetti coinvolti ritengono utili per rendere il Centro di Competenza di ANCI Lombardia sempre più rispondente alle esigenze degli enti locali destinatari del servizio, al fine di garantire una gestione delle risorse quanto più possibile mirata e sostenibile.

Nel capitolo 2 si restituiscono gli esiti della ricerca che ha coinvolto gli enti locali destinatari del servizio.

2

COSA DICONO DI NOI:
RILEVAZIONE DEL
GRADIMENTO E DELLA
SODDISFAZIONE DEGLI
ENTI LOCALI COINVOLTI

2.1 L'impianto di ricerca

La ricerca svolta dal Centro di Competenza di ANCI Lombardia, realizzata in collaborazione con Dialogica Lab, si è posta come obiettivo quello di rilevare come i diversi attori e fruitori di questo complesso servizio configurano il valore del Centro di Competenza. Particolare attenzione è stata posta nel valutare la soddisfazione degli enti locali che hanno usufruito del servizio, e i cui esiti sono illustrati nel presente capitolo.

Il team di ricerca, adottando il modello teorico-metodologico della Scienza Dialogica¹, ha costituito un **questionario** con domande a risposta aperta, finalizzato a raccogliere dei testi unici e peculiari che consentissero di fotografare il “punto d'osservazione” di ciascun rispondente e mappare i punti in comune e le principali differenze rispetto a:

1. quale **valore viene attribuito al Centro di Competenza** da parte dei fruitori del servizio, attraverso la rilevazione del **livello di gradimento** complessivo e degli aspetti su cui si fonda il giudizio, ovvero i **punti di forza** e di **debolezza** riportati, così come le proposte di miglioramento;
2. quali sono le **modalità di utilizzo degli strumenti** del Centro di Competenza adottati dagli enti locali, attraverso l'**analisi del livello di generatività** rilevato dalle risposte, ovvero il grado in cui il testo offerto è orientato a contribuire al miglioramento dello strumento. Questo dato consente di rilevare quanto, tra i fruitori del servizio, sia diffusa una visione del Centro di Competenza come una risorsa per le proprie esigenze di *capacity building*, a cui quindi poter contribuire non solo in termini di utilizzo dei servizi, ma anche di innovazione e sviluppo degli stessi.

Rilevare anche questo secondo aspetto, ovvero le peculiarità del modo in cui gli enti locali interagiscono con il Centro di Competenza e i suoi servizi, ha il vantaggio di attestare non solo il valore che il servizio ha già offerto, ma anche le esigenze di accompagnamento e di coinvolgimento espresse dai fruitori dopo il primo anno di operatività, in modo da massimizzarne l'utilità per la costruzione di progettualità future.

¹ Descrizione del metodo descritta nel capitolo 4, paragrafo 4.4.

Le dimensioni d'analisi

Obiettivo: rilevare il giudizio complessivo sull'utilità del Centro di Competenza

Il dato raccolto sul piano del gradimento consente di rilevare il livello dichiarato di utilità del Centro di Competenza, relativamente ai Comuni beneficiari del servizio.



Il dato raccolto sul piano della soddisfazione consente di descrivere:

- I requisiti del servizio «Centro di Competenza» che hanno maggior valore per i partecipanti;
- le proposte di miglioramento effettuate;
- la misura del grado di generatività delle risposte offerte dai partecipanti, ovvero quanto le modalità di risposta aprono ad un assetto di collaborazione e condivisione di obiettivi e strategie

Obiettivo: rilevare i criteri usati per descrivere il Centro di Competenza

2.1.1 Il questionario rivolto agli enti locali

Il questionario online, costituito da quattro domande – di cui tre a risposta aperta e una di gradimento a risposta chiusa – è stato condiviso con alcuni Comuni rappresentativi (circa n.60 enti), fruitori del servizio del Centro di Competenza.

Dimensione di indagine	Le domande per gli enti locali
Dati anagrafici	Di quale ente fa parte? Qual è il ruolo da Lei ricoperto? In quale area/settore/ufficio Lei opera?
Punti di forza del Centro di Competenza	1. Descriva quali punti di forza ha riscontrato (due o anche più) nel ricevere supporto per l'attuazione dei progetti PNRR.
Punti critici del Centro di Competenza	2. Descriva quali punti di debolezza ha riscontrato (due o anche più) nel ricevere supporto per l'attuazione dei progetti PNRR.
Livello di gradimento	3. A fronte di quanto ha risposto, quanto giudica utile il supporto offerto dal Centro di Competenza di ANCI Lombardia? (da 1, poco utile, a 5, molto utile)
Proposte di sviluppo	4. A partire dalle sue risposte precedenti, quali proposte farebbe per migliorare il supporto del Centro di Competenza di ANCI Lombardia al suo Comune?

2.1.2 Il campione di ricerca

La ricerca ha coinvolto gli enti locali **della Lombardia e delle province piemontesi di Novara e Verbano-Cusio-Ossola** che hanno usufruito dei servizi del Centro di Competenza. Il *campione* è stato individuato al fine di garantire una ampia rappresentatività del territorio e degli enti. Trattandosi di una ricerca finalizzata a raccogliere dati sul valore dell'interazione generata, e non dati meramente quantitativi, il **criterio** maggiormente rilevante per comporre il campione è stato **la tipologia di rapporto attivato da e con l'ente**.

Sono stati pertanto individuati enti che hanno fruito del Centro di Competenza in modo non occasionale (più di una interazione e/o interazioni su quesiti complessi e/o su più servizi).

Ulteriori criteri sono stati:

- distribuzione per popolazione: copertura di tutte le 4 fasce di popolazione individuate (enti locali sotto i 5000 abitanti, tra 5 e 20 mila abitanti, tra 20 e 50 mila abitanti, oltre i 50 mila abitanti).
- Il campione iniziale era composto da 88 referenti politici e tecnici degli enti, dei quali hanno partecipato alla ricerca un totale di 61 rispondenti, per un totale di 57 enti. (Fig. 8)
- utilizzo dei servizi del Centro di Competenza: copertura di tutte le linee operative del servizio;
 - distribuzione territoriale: copertura di tutte le province della Lombardia e di Novara e Verbano-Cusio-Ossola;

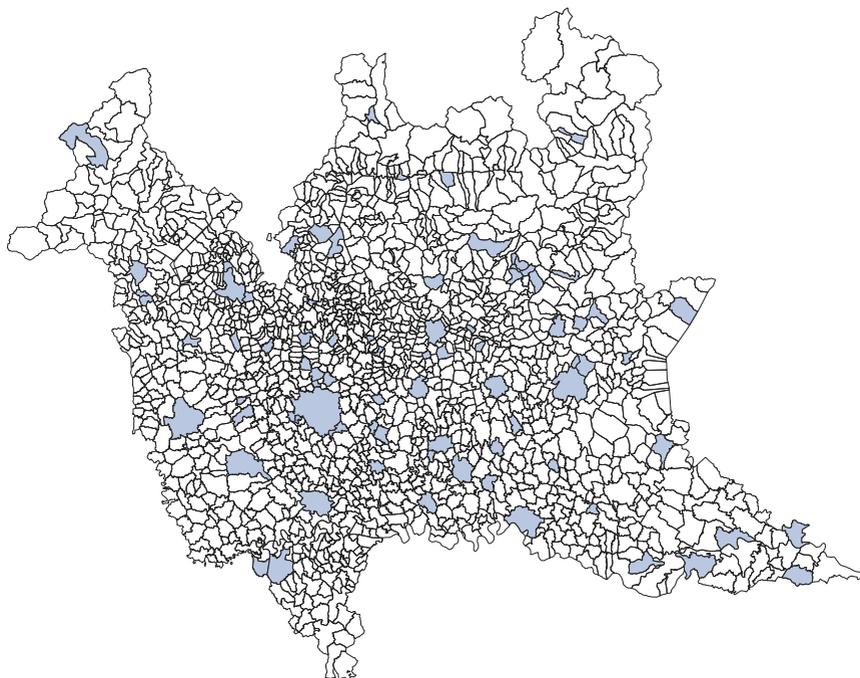


Fig. 8: enti locali destinatari del sondaggio. Elaborazione del Centro di Competenza di ANCI Lombardia.

2.2 Presentazione dei risultati

Le risposte ricevute dagli enti locali sono state analizzate attraverso lo strumento DIANA 2.0² e restituite in forma aggregata, distinte per tipologia di ente (Comuni e Comunità Montane) e di dato (media del gradimento riportato, analisi dei contenuti e dell'approccio relativi alla rilevazione soddisfazione).

Al fine dell'analisi dei dati ottenuti, gli enti locali sono stati divisi in quattro sottogruppi, secondo un criterio di numero di abitanti (Fig.9):

- n. **23** rappresentanti di enti locali con popolazione sotto i 5000 abitanti;
- n. **20** rappresentanti di enti locali con popolazione tra i 5000 e i 20 mila abitanti;
- n. **10** rappresentanti di enti locali con popolazione tra i 20 mila e i 50 mila abitanti;
- n. **8** rappresentanti di enti locali con popolazione superiore a 50 mila abitanti.

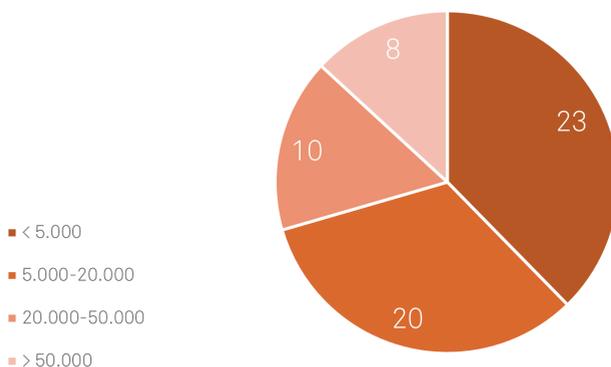


Fig. 9: numero di Comuni rispondenti distinti in base alla popolazione.

² Descrizione dello strumento DIANA 2.0 nel capitolo 4, paragrafo 4.4.

2.2.1 Il dato del gradimento

L'indice di gradimento è stato richiesto agli enti locali per raccogliere il giudizio complessivo sul servizio erogato dal Centro di Competenza. I dati indicati rappresentano la media delle valutazioni date dai beneficiari.

La scala utilizzata per rilevare il gradimento si compone di 5 possibili risposte alla domanda «A fronte di quanto ha risposto, quanto giudica utile il supporto offerto dal Centro di Competenza di ANCI Lombardia?», dove a 1 si associa il valore di poco utile e a 5 molto utile.

Il gradimento complessivo si è attestato ad un valore medio di **4,19 su 5**.

Di seguito, il dato relativo al gradimento suddiviso per classe demografica di enti Locali.

- sotto i 5 mila abitanti (n=23): 4,08
- tra i 5 e i 20 mila abitanti (n=20): 4,15
- tra i 20 e i 50 mila abitanti (n=10): 4,2
- sopra i 50 mila abitanti (n=8): 4,62

Enti locali <5mila: **4,08**

Principale punto di forza: qualità delle attività formative

Principale punto critico: nessun punto critico

Enti locali tra 5mila e 20mila: **4,15**

Principale punto di forza: qualità delle attività formative

Principale punto critico: nessun punto critico

Gradimento complessivo
4,19 su 5

Enti locali tra 20mila e 50mila: **4,2**

Principale punto di forza: qualità delle attività formative

Principale punto critico: nessun punto critico

Enti locali >50mila: **4,62**

Principale punto di forza: efficacia ed efficienza delle risposte e qualità delle attività formative

Principale punto critico: nessun punto critico

2.2.2 I dati della soddisfazione

Come anticipato nel paragrafo precedente, per rilevare la soddisfazione dei servizi offerti è stata applicata la metodologia MADIT (Metodologia di Analisi dei Dati Informatizzati Testuali)³ che consente di rilevare, dal testo libero dei rispondenti, il valore attribuito al servizio da parte degli enti locali coinvolti.

Di seguito vengono presentati i risultati emersi dal questionario, suddivisi per domanda.

- **Domanda 1** «Descriva quali punti di forza ha riscontrato (due o anche più) nel ricevere supporto per l'attuazione dei progetti PNRR»
- **Domanda 2** «Descriva quali punti di debolezza ha riscontrato (due o anche più) nel ricevere supporto per l'attuazione dei progetti PNRR»
- **Domanda 3** «A partire dalle sue risposte precedenti, quali proposte farebbe per migliorare il supporto del Centro di Competenza di ANCI Lombardia al suo Comune?»

Per ciascuna domanda, sono riportate **tre tabelle** che restituiscono:

- A. i contenuti emersi, suddivisi in **macrocategorie**, differenti per ciascuna domanda;
- B. il **grado di generatività** rilevato, suddiviso in tre fasce di generatività (alto, medio, basso), espresso dalle risposte ad ogni domanda;
- C. i **principali contenuti** emersi dagli enti locali, **raggruppati per numero di abitanti**.

³ Metodologia descritta nel capitolo 4, paragrafo 4.4.

Domanda 1. «Descriva quali punti di forza ha riscontrato (due o anche più) nel ricevere supporto per l'attuazione dei progetti PNRR»

A. PUNTI DI FORZA RILEVATI DAI RISPONDENTI - MACROCATEGORIE DI CONTENUTO EMERSE		
CATEGORIE EMERSE	FREQUENZA	ESEMPIO DI TESTO DI RISPOSTA
Qualità dei Webinar	22,84%	«Punti di forza: il taglio pratico dei webinar (ad es. quelli sul ReGiS) e la disponibilità delle registrazioni online»
Supporto su tematiche specifiche (in particolare su piattaforma ReGiS)	16,30%	«Da amministratore ho apprezzato la reportistica sulle azioni intraprese dai Comuni e gli approfondimenti (es. con PoliMi) utili per indirizzare alcune policy»
Disponibilità e chiarezza nella comunicazione con i Comuni	15,21%	«L'altro aspetto positivo è che dà un po' di sicurezza sapere che c'è qualcuno disponibile nel momento in cui ci sono alcune perplessità»
Efficacia ed efficienza delle risposte ai quesiti	9,78%	«Tempi di risposta brevi»
Supporto nella gestione e nel monitoraggio dei progetti	7,61%	«Il supporto che voi fornite è stato utile perché seguirci passo a passo ci ha permesso di non perdere scadenze importanti»
Possibilità di interagire e confrontarsi con altri enti	7,61%	«Aver condiviso contatti con il Ministero. Aver dato risposte dopo aver interpellato i referenti ministeriali»
Chiarezza e fruibilità del portale	7,61%	«Sicuramente il portale molto chiaro»
Competenza e professionalità della Task Force	5,43%	«Sicuramente la possibilità di ascoltare direttamente da addetti ai lavori le varie procedure PNRR»
Personalizzazione del supporto offerto	3,26%	«Su un problema specifico incontrato dal nostro progetto, ANCI Lombardia si è attivata per individuare adeguate soluzioni»
Punti di forza non offerti	3,26%	«Nessuno»
Condivisione di prassi tra enti locali	1,09%	«La condivisione di problematiche comuni a tutti gli enti [...], mettere a sistema queste cose è di grande aiuto»

B. PUNTI DI FORZA RILEVATI DAI RISPONDENTI - GRADO DI GENERATIVITÀ

GRADO DI GENERATIVITÀ	FREQUENZA	ANALISI	ESEMPIO DI TESTI DI RISPOSTA
ALTO	48,72%	<p>Modalità di risposta che entrano nel merito e approfondiscono l'utilizzo che si è fatto del Centro di Competenza, sottolineando uno o più aspetti relativi ai "Punti di Forza" che possono favorire il miglioramento e l'innovazione del servizio.</p>	<p><i>«Attraverso ANCI Lombardia è stato possibile far arrivare al MIC richieste importanti, come la proroga sul bando imprese nei Borghi, fondamentale per poter chiudere le pratiche»</i></p>
MEDIO	8,97%	<p>Modalità di risposta che entrano parzialmente nel merito dell'utilizzo che si è fatto del Centro di Competenza, offrendo - in modo circoscritto - aspetti relativi ai "Punti di Forza" che possono favorire il miglioramento e l'innovazione del servizio.</p>	<p><i>«Ci sono sul sito le informazioni raggruppate per misura e questa cosa è utile, serve, è la cosa più immediata perché con il codice della misura arrivi a tutto quello che c'è a disposizione; cronoprogramma con scadenza utile»</i></p>
BASSO	42,31%	<p>Modalità di risposta che nominano alcuni aspetti relativi ai "Punti di forza", senza tuttavia entrare nel merito.</p>	<p><i>«Coordinamento, informazione»; «Non c'è chiarezza in generale per quanto riguarda il PNRR»</i></p>

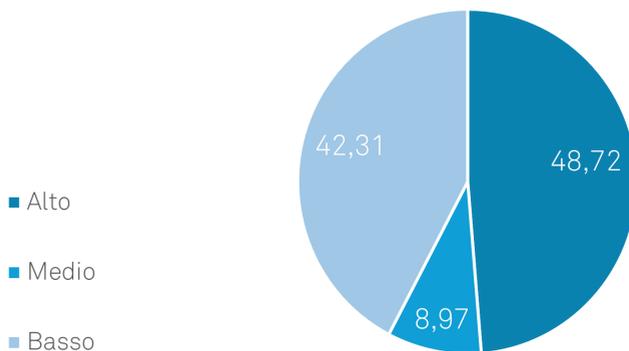


Fig. 10: frequenza del grado di generatività emerso dalle risposte offerte dagli enti locali.

C. PUNTI DI FORZA RILEVATI DAI RISPONDENTI - CATEGORIE DI CONTENUTO PER COMUNE, RAGGRUPPATI PER N. DI ABITANTI

ABITANTI	PRINCIPALI PUNTI DI FORZA	FREQUENZA	ESEMPIO DI TESTO DI RISPOSTA
< 5.000 abitanti	Qualità delle attività formative	17,95%	«Ottimi corsi»
	Supporto su tematiche specifiche	15,38%	«Guida all'implementazione del portale ReGIS, disponibilità al supporto soggettivo dell'ente»
5.000-20.000 abitanti	Supporto su tematiche specifiche	21,42%	«Supporto nella predisposizione di allegati e modelli diversi per ogni misura»
	Qualità delle attività formative	17,86%	«Informazioni generali, formazione di ReGIS, disponibilità»
20.000-50.000 abitanti	Qualità delle attività formative	26,32%	«Poter disporre sempre dei webinar e delle slide»
	Chiarezza e fruibilità del portale	21,1%	«Assistenza molto attenta e puntuale, sempre sul pezzo. Molto bravi e precisi, indicazioni precise. Molto belle ed esposte in modo semplice finalmente le slide. Sito molto utile per avere punto di raccordo con tutte le info connesse a tutte le misure, mi ci trovo davvero bene. Esperienza assolutamente positiva»
> 50.000 abitanti	Efficacia ed efficienza delle risposte	28,57%	«[...] Risposte esaurienti alle domande effettuate»
	Qualità delle attività formative	28,57%	«Webinar sempre molto utili e centrati»

REQUISITI DI SERVIZIO PIÙ CITATI TRA I PUNTI DI FORZA

Qualità delle attività formative (Webinar, seminari, laboratori)

«Webinar sempre molto utili e centrati»
«Momenti seminariali per mettere in evidenza le scadenze e dare supporto»
«Da Amministratore, ho apprezzato la reportistica sulle azioni intraprese dai comuni e gli approfondimenti (es. con PoliMi) utili per indirizzare alcune policy»

Chiarezza e disponibilità nella comunicazione

«Restituzione chiara ed efficace della moltitudine delle informazioni»

Supporto su aspetti specifici (es. ReGiS)

«Chiarimenti circa le procedure di caricamento dati in ReGiS»
«Ho ricevuto supporto relativamente al FOI con incontri tramite zoom»

Efficacia ed efficienza risposte ai quesiti

«Risposte esaurienti alle domande effettuate»
«Efficienza nel rispondere ai quesiti posti»

Grado di generatività complessivo

Medio-alto



6,5

Domanda 2. «Descriva quali punti di debolezza ha riscontrato (due o anche più) nel ricevere supporto per l’attuazione dei progetti PNRR»

A. PUNTI DI CRITICITÀ RILEVATI DAI RISPONDENTI - MACROCATEGORIE DI CONTENUTO EMERSE		
CATEGORIE EMERSE	FREQUENZA	ESEMPIO
Nessun punto critico	41,67%	«Nessun punto di debolezza»
Tempi e modalità di ricezione delle risposte	13,89%	«Ho visto che sono in difficoltà con le risposte, abbiamo fatto recentemente alcune domande e non abbiamo ricevuto risposte ma immagino sia per la mole»
Chiarezza/completezza delle informazioni offerte per espletare le procedure	11,11%	«Forse solo qualche difficoltà all’inizio quando dovevamo fare l’accreditamento, ma per il resto niente»
Numerosità e organizzazione dei Webinar	6,94%	«Negli incontri non è utile destinare tanto tempo alle presentazioni, che ormai conosciamo bene, ma dare più tempo al dialogo con i Comuni. Gli incontri dovrebbero essere molto operativi e stringenti»
Gestione della piattaforma online/ Reperibilità del materiale online	6,94%	«Ho avuto qualche difficoltà a trovare quello che cercavo, ma forse perché era la prima volta»
Necessità di un supporto operativo personalizzato	6,94%	«Mancanza di supporto operativo (personale) che aiuti il Comune nelle fasi più pratiche e operative»
Fluidità della comunicazione tra gli attori istituzionali coinvolti	4,17%	«I quesiti tecnici sono demandati al supporto della Ragioneria Territoriale dello Stato, che spesso - a sua volta - re-indirizza alle Amministrazioni Titolari, con le quali è pressoché impossibile avere riscontri in tempi brevi»
Condivisione nell’organizzazione del lavoro interno	2,78%	«Non essere riusciti, ad es. sulla parte di rendicontazione in ReGiS, a garantire una visione comune»

Tempi necessari per la costruzione delle risposte	1,39%	«Supporto e soprattutto verifica puntuale della correttezza di quanto inserito in ReGis per poter procedere a chiudere la rendicontazione dei progetti conclusi»
Progettazione delle attività/servizi del Centro di Competenza	1,39%	«Non abbiamo saputo della struttura finché non abbiamo partecipato al primo corso»
Conoscenza del contesto in cui si opera	1,39%	«Le difficoltà sono dovute al fatto che è tutta una cosa nuova e cambia repentinamente perché ci sono degli aggiornamenti»
Necessità di precisare "l'identità" del Centro di Competenza	1,39%	«Ci auguriamo veramente che ANCI Lombardia possa sempre essere più riconosciuta dal MIC come soggetto interlocutore, anche per evitare le continue modifiche delle regole.»

B. PUNTI DI CRITICITÀ RILEVATI DAI RISPONDENTI - GRADO DI GENERATIVITÀ

GRADO DI GENERATIVITÀ	FREQUENZA	ANALISI	ESEMPIO DI TESTO DI RISPOSTA
ALTO	18,92%	Modalità di risposta che entrano nel merito e approfondiscono l'utilizzo che si è fatto del Centro di Competenza, sottolineando uno o più aspetti relativi ai "Punti di debolezza" che possono favorire il miglioramento e l'innovazione del servizio.	<i>«A volte il fascicolo virtuale non è completo a volte non sappiamo se applicare il nuovo codice o il nuovo codice ci sono visioni diverse.»</i>
MEDIO	13,51%	Modalità di risposta che entrano parzialmente nel merito dell'utilizzo che si è fatto del Centro di Competenza, offrendo in modo circoscritto aspetti relativi ai "Punti di debolezza" che possono favorire il miglioramento e l'innovazione del servizio.	<i>"Difficoltà nell'aver risposta diretta alle domande. Alcune vengono scritte tramite chat, nel corso dei webinar, e può succedere che passi del tempo prima di avere una risposta.»</i>
BASSO	67,57%	Modalità di risposta che nominano alcuni aspetti relativi ai "Punti di debolezza" senza tuttavia entrare nel merito, o che non ne nominano affatto.	<i>"Non ho riscontrato punti di debolezza" "Aumentare la parte di supporto operativo"</i>

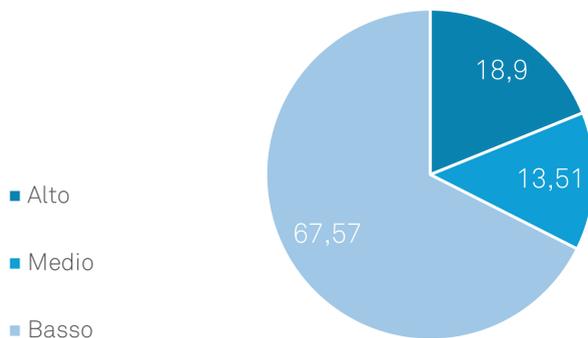


Fig. 11: frequenza del grado di generatività emerso dalle risposte offerte dagli enti locali.

C. PUNTI DI CRITICITÀ RILEVATI DAI RISPONDENTI - CATEGORIE DI CONTENUTO PER COMUNE, RAGGRUPPATI PER N. DI ABITANTI

ABITANTI	PRINCIPALI PUNTI DI FORZA	FREQUENZA	ESEMPIO DI TESTO DI RISPOSTA
< 5.000 abitanti	Nessun punto critico	35,71%	«Nessuno»
	Chiarezza delle informazioni offerte	14,29%	«Riscontro a risposte inoltrate al Ministero dell'Istruzione e del Merito per l'utilizzo dei ribassi di gara per opere complementari previste a progetto che non è stato possibile coprire con i FOI»
5.000-20.000 abitanti	Nessun punto critico	47,62%	«Nessuno»
	Tempi e modalità di ricezione delle risposte	81%	«Supporto e soprattutto verifica puntuale della correttezza di quanto inserito in ReGis per poter procedere a chiudere la rendicontazione dei progetti conclusi»
20.000-50.000 abitanti	Nessun punto critico	42,86%	«Debolezza da parte del Centro di Competenza nessuna, se non avere riscontro da Ministero non è colpa vostra»
	Gestione della piattaforma online/ Reperibilità del materiale online	21,43%	«Ho avuto qualche difficoltà a trovare quello che cercavo, ma forse perché era la prima volta»
> 50.000 abitanti	Nessun punto critico	50%	«Non ho riscontrato punti di debolezza»
	Fluidità della comunicazione tra gli attori istituzionali coinvolti	12,5%	«I Comuni in grado di intraprendere una comunicazione diretta con i Ministeri hanno considerato l'utilizzo del Centro di Competenza come superfluo.»

REQUISITI DI SERVIZIO PIÙ CITATI TRA I PUNTI DI DEBOLEZZA:

Nessun punto critico

*«nessun punto di debolezza»
«non ho riscontrato punti di debolezza»*

Chiarezza e disponibilità nella comunicazione

*«Istruzioni in merito alla documentazione da inserire nelle sezioni ReGiS»
«Ripetitività di alcuni concetti»*

Tempi e modalità di gestione delle risposte

«Impossibilità di avere risposta diretta alle domande, ma per alcune è normale, le scriviamo anche tramite chat, ma qualche volta passa un po' di tempo»

Reperibilità delle informazioni online

*«Sarebbe utile che le registrazioni fossero sempre disponibili per poterle consultare quando necessario»
«A volte dispersivo e non sempre pratico»*

Grado di generatività complessivo

Medio-basso



3,2

Domanda 3. «A partire dalle sue risposte precedenti, quali proposte farebbe per migliorare il supporto del Centro di Competenza di ANCI Lombardia al suo Comune?»

A. PROPOSTE RILEVATE DAI RISPONDENTI - MACROCATEGORIE DI CONTENUTO EMERSE		
CONTENUTO	FREQUENZA	ESEMPIO DI TESTO DI RISPOSTA
Nessuna proposta	22,22%	«Non ho suggerimenti da inviare»
Avviare un supporto one-to-one personalizzato e/o in presenza	18,5%	«Bisogna individuare modalità utili diverse, a seconda della dimensione delle strutture tecniche comunali»
Creare dei gruppi ristretti in cui confrontarsi su tematiche specifiche	18,05%	«Promuovere incontri specifici su problematiche puntuali»
Incrementare il supporto offerto per l'uso della piattaforma ReGIS	13,89%	«Occorre migliorare la simulazione del caricamento dei dati in ReGIS specificando che oltre agli stessi ogni manuale prescrive degli allegati specifici (SIGECO e non) che devono essere caricati in sezioni precise»
Patrimonializzare le buone prassi costruite nel progetto	9,72%	«La predisposizione di guide semplici con modelli allegati per ogni misura con chiarezza»
Rafforzare la governance tecnico-istituzionale	9,71%	«Forse mantenere una certa coerenza nel proporre supporto nel collegamento degli enti locali e dagli enti centrali»
Monitorare l'andamento delle azioni per cui si è ricevuto supporto	5,55%	«Contatto diretto con il Comune per un audit sull'andamento della gestione del PNRR, la comprensione delle principali difficoltà, la presa in carico di alcuni temi che possono essere gestiti da ANCI Lombardia»

Replicare il modello del Centro di Competenza anche per altre misure PNRR / altri programmi europei / altre ANCI	2,78%	«Come è stato dato questo supporto per il PNRR, si potrebbe estendere a tutte le normative e le competenze dei Comuni. È un supporto molto utile anche a livello di segretari comunali, la possibilità di avere qualcuno a cui fare una domanda che non riguarda il PNRR sarebbe utilissimo»
--	-------	--

B. PROPOSTE RILEVATE DAI RISPONDENTI - GRADO DI GENERATIVITÀ

GRADO DI GENERATIVITÀ	FREQUENZA	ANALISI	ESEMPIO DI TESTO DI RISPOSTA
ALTO	27,54%	Modalità di risposta che entrano nel merito e approfondiscono le Proposte descritte, offrendo elementi nuovi che consentono di aumentare il ventaglio di possibilità di miglioramento e l'innovazione del Centro di Competenza.	<i>“L'unica cosa forse è strutturare in modo più efficace i webinar senza il momento del question time, perché poi il portale è molto utile; quindi, rimandare a delle FAQ presenti all'interno del portale potrebbe essere una condivisione un po' più utile rispetto alle questioni durante il webinar”</i>
MEDIO	24,64%	Modalità di risposta che ipotizzano possibili migliorie / aggiustamenti del servizio già offerto dal Centro di Competenza, senza tuttavia entrare nel merito di possibili sviluppi inediti e/o innovativi.	<i>“Va bene così, nel senso di fare questi webinar, magari a scadenze più ravvicinate, brevi nella durata e pratici perché poi alla fine chi opera deve saperlo fare.”</i>
BASSO	47,82%	Modalità di risposta che si limitano a nominare alcune proposte senza approfondirle o che non individuano possibili proposte.	<i>“Non mi viene in mente niente”</i>

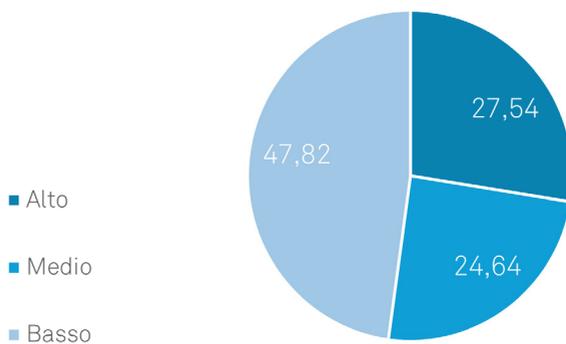


Fig. 12: frequenza del grado di generatività emerso dalle risposte offerte dagli enti locali.

C. PROPOSTE RILEVATE DAI RISPONDENTI PER COMUNE, RAGGRUPPATI PER N. DI ABITANTI

ABITANTI	PRINCIPALI PROPOSTE	FREQUENZA	ESEMPIO DI TESTO DI RISPOSTA
<p>< 5.000 abitanti</p>	<p>Avviare un supporto <i>one-to-one</i> personalizzato e/o in presenza</p>	<p>25%</p>	<p>«Considerato che siamo un piccolo Comune per noi sarebbe alquanto utile avere un confronto diretto con il consulente interessato al quesito posto»</p>
	<p>Nessuna proposta</p>	<p>17,86%</p>	<p>«Non mi viene in mente niente»</p>
<p>5.000-20.000 abitanti</p>	<p>Nessuna proposta</p>	<p>53,83%</p>	<p>«Nessuna»</p>
	<p>Avviare un supporto <i>one-to-one</i> personalizzato e/o in presenza</p>	<p>13,62%</p>	<p>«Al momento avere riscontri in merito alle mail inviate con richieste di delucidazioni»</p>
<p>20.000-50.000 abitanti</p>	<p>Nessuna proposta</p>	<p>36,36%</p>	<p>«Non ne avrei. Per me va bene così»</p>
	<p>Rivedere l'organizzazione dei Webinar</p>	<p>21,1%</p>	<p>«Semplicemente più incontri brevi e operativi, soprattutto a supporto per le scadenze e i target. Che durino poco, ma molto operativi»</p>
<p>> 50.000 abitanti</p>	<p>Incrementare il supporto offerto per l'uso della piattaforma ReGiS</p>	<p>30%</p>	<p>«La parte più critica di cui occuparsi è la rendicontazione, quindi sviluppare questa parte sarebbe di supporto a tutti»</p>
	<p>Avviare un supporto <i>one-to-one</i> personalizzato e/o in presenza</p>	<p>20%</p>	<p>«Consulente dedicato»</p>

Sintesi delle proposte effettuate dagli enti locali

Replicare il modello del Centro di Competenza **anche per altre misure** PNRR/ altri programmi europei/altre ANCI

Avviare un **supporto one to one** personalizzato

Incrementare il supporto offerto per l'uso della **piattaforma ReGIS**

Monitorare l'andamento delle azioni che hanno ricevuto supporto

Patrimonializzare le **buone prassi** costruite dal servizio

Rafforzare la **governance tecnico/istituzionale**

Creare dei **gruppi ristretti** in cui confrontarsi su **tematiche specifiche**

2.3 Considerazioni complessive sui risultati della ricerca rivolta agli enti locali

Relativamente al livello di gradimento espresso dagli enti locali in merito ai servizi offerti dal Centro di Competenza, questo si attesta a **4,19** su 5, dunque alto.

Complessivamente si può quindi affermare che il gruppo di indagine abbia altamente apprezzato quanto il Centro di Competenza ha messo a disposizione dei Comuni.

Nello specifico, il livello di gradimento maggiore è stato espresso dagli enti locali con più di 50 mila abitanti (4,62 su 5) e quello minore dai Comuni sotto i 5 mila abitanti (4,08 su 5).

Come anticipato, la ricerca ha incrociato il dato statico e assoluto del gradimento con due dimensioni: quella dei diversi contenuti offerti spontaneamente dai rispondenti e quella dell'approccio adottato nel rispondere. Tale metodo consente di costruire una mappatura degli approcci d'uso del servizio rilevati e dei contenuti impiegati dagli enti locali, di cui daremo descrizione nei paragrafi di seguito, distinti per tre delle quattro dimensioni di indagine (punti di forza, punti di debolezza e proposte).

2.3.1 Lettura dei dati relativi ai punti di forza

Le risposte offerte dagli enti locali relativamente ai punti di forza si attestano ad un **livello di generatività medio-alto** (57,69% del totale delle risposte). Le modalità di risposta utilizzate dai Comuni per descrivere i punti di forza⁴ restituiscono contenuti specifici legati alla qualità delle attività, al supporto offerto dal Centro di Competenza, alla chiarezza e disponibilità della comunicazione e all'efficacia ed efficienza delle risposte ai quesiti, specificando i punti di forza sottolineati e veicolando quindi un alto valore informativo, utile a riconoscere con precisione ciò che il rispondente sta offrendo.

Allo stesso tempo, rimane una quota di risposte che comunica i contenuti in modo aspecifico e generico: tali contributi risultano meno fruibili/informativi, quindi poco utili nella comprensione di cosa patrimonializzare di prassi, strumenti e interazioni, generate dal Centro di Competenza.

Incrociando le categorie di punti di forza principalmente riconosciute (ovvero la qualità delle proposte formative e il supporto offerto) con l'approccio orientato a mettere a disposizione i contenuti in modo

fruibile e condivisibile, si rileva **un orientamento a configurare l'interazione col Centro di Competenza come un'occasione di incremento di competenze specifiche e strategiche per favorire l'operatività degli enti locali**, quindi senz'altro in linea con gli obiettivi del servizio offerto da ANCI Lombardia.

⁴ Metodologia descritta nel capitolo 4, paragrafo 4.4.

2.3.2 Lettura dei dati relativi ai punti di criticità

Rispetto ai **punti di criticità**, le risposte offerte dagli enti locali nel descrivere gli aspetti problematici dei servizi del Centro di Competenza si attestano per la maggioranza (60,9%) ad un **livello di generatività basso**.

L'analisi del testo consente di osservare come la maggioranza delle modalità di risposta dei Comuni siano orientate a nominare e descrivere gli aspetti critici che l'ente ha rilevato nell'utilizzo dei servizi del Centro di Competenza, entrando nel merito solo parzialmente di approfondimenti, che consentirebbero di incrementare il contributo al miglioramento e all'innovazione del servizio.

Le risposte con un grado di generatività basso descrivono le criticità riscontrate (legate ad esempio a tempi e modalità di risposta, alla chiarezza e disponibilità della comunicazione e alla reperibilità delle informazioni online), utilizzando argomentazioni che tendono a considerare le caratteristiche stabili dei servizi offerti (ad esempio «*Non è molto immediato riuscire accedere al sito*»), senza offrire sollecitazioni utili alla modifica e al miglioramento («*Riscontro a risposte inoltrate al*

Ministero dell'Istruzione e del Merito per l'utilizzo dei ribassi di gara per opere complementari previste a progetto che non è stato possibile coprire con i FOI»).

Infine, possiamo osservare un'alta frequenza di partecipanti che non hanno rilevato *nessuna criticità* (41,67%): se ad una prima impressione questo dato potrebbe essere letto come altamente positivo, nella metodologia di analisi utilizzata (che rileva l'orientamento a contribuire al miglioramento e all'innovazione del Servizio da parte del rispondente) possiamo osservare che una buona parte di questi testi di risposta siano stati classificati come **non risposta** (22,7%) – e dunque con un basso grado di generatività, in quanto non offrono informazioni e considerazioni spendibili per lo sviluppo del Servizio. La restante parte (18,97%), descrive le modalità d'uso con un grado medio-alto di generatività: pur non ravvedendo criticità nel servizio, le risposte offrono elementi utili al miglioramento del servizio.

Complessivamente, dall'analisi delle risposte offerte per l'individuazione degli aspetti critici, la cui gestione in anticipazione

consentirebbe di potenziare la portata dei servizi del Centro di Competenza, emerge un **minore orientamento a contribuire al miglioramento del servizio nell'ottica dell'uso dello stesso come strategia di capacity building da parte degli enti locali.**

In questo caso, il Centro di Competenza viene configurato come una risorsa di cui fruire anche offrendo elementi di criticità sul suo operato: le modalità di risposta adottate tendono infatti a configurare il Centro di Competenza più nei termini di risposta ad un bisogno puntuale e circoscritto, che come interlocutore strategico per lo sviluppo di strategie che rafforzano competenze e coesione territoriali al di là della problematica contingente.

2.3.3 Lettura dei dati relativi alle proposte

In merito alla domanda finalizzata a raccogliere **proposte di sviluppo del servizio** a fronte dell'analisi di punti critici e punti di forza, le risposte offerte dagli enti locali si attestano ad un **livello medio-basso di generatività** (72,46% delle modalità complessive).

Da un lato, le risposte si orientano verso l'offerta di elementi utili a tracciare una direzione di sviluppo coerente con gli obiettivi di incremento dell'efficacia del supporto erogato sui singoli destinatari, come l'avvio di un supporto *one-to-one* personalizzato e/o in presenza, o l'incremento dell'aiuto offerto per l'uso della piattaforma ReGiS.

Allo stesso tempo, tuttavia, una quota simile di testi (coerentemente con l'approccio già illustrato nelle numerose non risposte alla domanda sui punti critici) offre un numero ridotto di contenuti su cui il Centro di Competenza potrebbe lavorare per migliorare i propri servizi. Accanto, quindi, a risposte che offrono contributi precisi e utili per immaginare lo sviluppo del Servizio, si ritrovano testi che non lo cambierebbero, sancendo che il Servizio *va bene così*, o offrendo scenari di sviluppo generici.

Si rileva che una parte dei

rispondenti coglie l'occasione per farsi promotore di un processo di innovazione, rivolto anche a scenari di sviluppo; mentre, un'altra parte si colloca come chi considera ciò che è stato offerto adeguato a quello che serve e/o che potrebbe servirgli in futuro.

Altro dato da sottolineare sono i contenuti prospettati da coloro che hanno formulato delle proposte, in questo caso non emergono solo indicazioni volte a consolidare l'efficacia del supporto personalizzato, ma anche alla valorizzazione di scenari futuri di maggior interazione tra Comuni e istituzioni, continuità di collaborazione, patrimonializzazione delle competenze.

2.3.4 Conclusioni

In sintesi, i dati incrociati mettono a disposizione l'**alta legittimazione dell'operato del Centro di Competenza**, che poggia principalmente sulla riconosciuta capacità di sostenere i Comuni, offrendo informazioni e competenze spendibili nella risoluzione di problemi operativi. Dentro questa traccia, i rispondenti esprimono il massimo della loro generatività mettendo a disposizione contributi usabili per cogliere il valore del servizio.

D'altra parte, l'approccio che emerge dalle risposte relative ad aspetti critici e/o delle proposte di miglioramento è più orientato ad un utilizzo del Servizio su tematiche puntuali, che ad una visione del Centro di Competenza quale risorsa per il *capacity building*.

Tale panorama di approcci, se non orientato ad un maggior contributo in termini di proposta e di lettura condivisa delle criticità, potrebbe congelare il servizio allo *status quo* di ciò che hanno conosciuto e che soddisfa delle necessità specifiche.

Si osserva pertanto un **potenziale ancora non pienamente espresso** da parte degli enti locali nel ricoprire un ruolo attivo, partecipe e orientato a contribuire al miglioramento e all'innovazione dei

servizi del Centro di Competenza. Se venisse mantenuto un rapporto *a spot* con il Centro di Competenza, questo potenziale rischierebbe di rimanere inespreso.

Diversamente, attraverso la costruzione di strategie ad hoc in grado di promuovere un ruolo da *sviluppatori o partner* delle attività proposte - in un'ottica di *capacity building* - tale potenziale potrebbe essere valorizzato e consolidato, permettendo ai Comuni di sentirsi parte attiva nello sviluppo continuo delle attività.

3

LA FOTOGRAFIA DEL 2023
E GLI SVILUPPI ATTESI NEL
BIENNIO 2024-2025

3.1 Punti di attenzione e prospettive di miglioramento

Per offrire una visione d'insieme dei punti di forza e criticità, e proprio in ragione della complessa sfida istituzionale che questo progetto rappresenta, si restituiscono - in questo capitolo - considerazioni che mettono in **dialogo** il punto di vista dei Comuni⁵ con i contributi raccolti da coloro che hanno gestito i Centri di Competenza, ovvero lo staff interno ad ANCI Lombardia e la task force di esperti, oltre che dalle Istituzioni⁶ che partecipano alla complessa governance di progetto. I dati offerti da questi ultimi due target (staff e task force di esperti)

sono stati raccolti tramite protocolli di indagine e/o interviste.

Nel dettaglio, si è proceduto individuando quali sono gli aspetti principali che emergono dai contributi raccolti dai diversi soggetti coinvolti nella **rilevazione della soddisfazione**. Ogni ruolo, infatti, è portatore di un punto d'osservazione peculiare e specifico che consente di arricchire e dettagliare la *fotografia* dello stato attuale del Centro di Competenza, permettendo di delineare possibili traiettorie di sviluppo future.

«Quali sono gli aspetti principali che, a detta dei soggetti coinvolti, rendono unico e di valore il servizio?»

o **La voce degli enti locali** converge nel ritenere il Centro di Competenza di ANCI Lombardia un servizio efficace, efficiente e di qualità.

Le diverse linee del servizio rispondono a quanto i ruoli politici e tecnici cercano in questa tipologia di supporto: da un lato, hanno necessità di risposte puntuali per affrontare situazioni che altrimenti rischiano di ridurre l'efficacia dell'operato dei Comuni; dall'altro, apprezzano l'essere coadiuvati nella gestione di situazioni urgenti e spesso complesse, e di essere rassicurati nell'intraprendere la direzione corretta.

Non solo, il Centro di Competenza è ritenuto una fonte affidabile e preziosa per l'individuazione di strumenti di supporto all'operatività direttamente spendibili - come guide operative e materiali di approfondimento - che rafforzano e contribuiscono a precisare ulteriormente le scelte operative intraprese. Infine, il Centro di Competenza è considerato come un'interfaccia con le Istituzioni coinvolte nella governance del PNRR, in quanto facilita e rende più fluida la raccolta di elementi e indicazioni che altrimenti il singolo Comune farebbe maggior fatica a raggiungere.

⁵ L'illustrazione del punto di vista dei Comuni è descritta nel capitolo 2.

⁶ I principali contributi delle Istituzioni sono descritti nel capitolo 1.

o **La voce dei collaboratori (interni ed esterni)** mette in luce la possibilità del servizio di creare uno spazio di dialogo e confronto tra professionalità e realtà molto diverse tra loro, che quindi possono giovare reciprocamente delle conoscenze, competenze e modalità di lavoro presenti nella squadra. I collaboratori ritengono che l'innescò di questo circolo virtuoso di interazione di competenze e di messa a disposizione agli enti locali, si presti ad essere ottimizzato attraverso un confronto e uno sviluppo continuo, sistematizzato in buone prassi replicabili (a titolo di esempio, per altre linee del PNRR).

Il punto di vista dei collaboratori interni

Efficacia ed efficienza risposte ai quesiti

«Considerata la necessità di interagire con i soggetti esterni per ottenere risposte puntuali, i tempi di risposta sono rapidi»

Competenza della task force

*«Capacità di coniugare visione strategica e risposte puntuali»
«Multidisciplinarietà degli esperti»*

Supporto personalizzato

«Stabilire una relazione diretta a far emergere gli aspetti di senso sulle difficoltà/potenzialità delle strutture tecniche comunali»

Condivisione di prassi tra enti locali

«Condivisione di dati ed esperienza tra un numero elevato di Comuni»

o **La voce delle Istituzioni** mette in luce come il Centro di Competenza rappresenti uno snodo altamente strategico per rendere gli enti locali maggiormente competenti nell'interfacciarsi con i soggetti che compongono la governance del PNRR, e riconoscono l'impatto del servizio nell'ottimizzare le risorse istituzionali.

Infatti, Comuni più strutturati producono documentazione e richieste maggiormente precise che alleggeriscono il lavoro delle istituzioni e consentono di concentrarsi maggiormente sullo sviluppo dei progetti, piuttosto che sulla revisione degli stessi per garantire il rispetto delle condizioni minime.

Il lavoro svolto dal Centro di Competenza consente dunque di innalzare la qualità dei progetti e la loro efficacia nel contribuire direttamente al raggiungimento degli obiettivi nazionali del PNRR - contribuendo dunque a garantire l'efficacia del Piano.

Il punto di vista delle istituzioni nell'interazione con il Centro di Competenza di ANCI Lombardia

«Avere la possibilità di avere supporto di volta in volta e con tempestività, che analizza i provvedimenti a livello nazionale, e quindi da questa collaborazione riuscire ad avere linee di indirizzo chiare su cosa fare, fa risparmiare tempo e denaro, perché altrimenti molti comuni potrebbero doversi dotare di assistenza esterna. Quindi più funziona questa nostra collaborazione, più si facilita la vita ai comuni»
(Dott. Monaco, Fondazione IFEL)

«Se analizziamo i numeri dei progetti chiusi (i CUP), sicuramente vediamo che sono numeri soddisfacenti. Senza questo lavoro di collaborazione, penso che difficilmente saremmo arrivati a questi numeri, che ci consentono di rispettare i target imposti dal PNRR e dall'Europa»

(Dott. Vitale, Ragioneria Territoriale dello Stato)

«Il principale valore creato da ANCI è da ascrivere alla promozione della formazione congiunta di tutti gli attori del sistema, che ha favorito ricadute efficaci nel lavoro di ogni amministrazione. Va evidenziata, inoltre, l'importante attività di raccolta di tutte le informazioni utili per gli addetti ai lavori, che ha certamente contribuito a consolidare metodo, correttezza delle procedure e regolarità degli atti.»

(Dott.ssa Tripodi, Prefettura di Milano)

«Oltre al PNRR ci sono altre opportunità di applicazione come l'utilizzo dei fondi europei o di altri fondi regionali. Penso che questo tipo di supporto possa essere un modello a cui dare continuità.»

(Cons. Gallera, Consiglio Regionale Lombardia)

«Quali sono gli aspetti principali che, a detta dei soggetti coinvolti, rendono unico e di valore il servizio?»

La propensione alla costruzione di una risposta *personalizzata* in base alle esigenze specifiche degli enti locali beneficiari, se da un lato è molto apprezzata, dall'altro rischia di far perdere la *visione d'insieme*, di cui anche il più specifico dei quesiti può essere un'occasione di sviluppo. Ciò che è stato rilevato è l'esigenza di sviluppare ulteriormente il modo in cui le informazioni raccolte da alcuni enti locali possano diventare patrimonio di tutti i destinatari del servizio - pena la riduzione dell'alta soddisfazione generale e l'ampliamento del ventaglio di potenziali fruitori.

La trasformazione delle richieste di approfondimento in esigenze trasversali di sviluppo di conoscenze e competenze da parte degli enti locali rappresenta perciò uno dei punti su cui il Centro di Competenza può intervenire per migliorare l'efficacia e la qualità del servizio offerto.

Proposte effettuate

- patrimonializzare le **buone prassi** costruite dal servizio
- rafforzare la **governance tecnico/istituzionale**
- creare dei **gruppi ristretti** in cui confrontarsi su **tematiche specifiche**

«Quali sono gli aspetti principali che, a detta dei soggetti coinvolti, rendono unico e di valore il servizio?»

La propensione della risposta alla *richiesta puntuale* ricevuta dal Comune, che in ogni caso rappresenta il mandato primario e il primo livello di soddisfazione dei destinatari stessi, dall'altro, rappresenta un **potenziale rischio di dispersione dell'efficacia** del servizio. Come messo in luce dai collaboratori interni ed esterni, la necessità di concentrarsi sull'avvio e la gestione dell'operatività nel primo anno di servizio ha richiesto un'attenzione tale da offrire meno occasioni (e tempi) per incrementare la strutturazione interna, fondamentale per rendere sostenibile il servizio nel tempo.

Se la direzione è quella di promuovere un *cambio culturale* nella gestione delle risorse degli enti locali, si rende necessario **investire anche nel rafforzamento continuo di una governance interna**, che da un lato massimizzi il contributo di tutta la squadra e dall'altro sia visibile e riconoscibile da parte degli enti locali in modo che possano - a loro volta - incrementare la precisione nell'interfacciarsi con il servizio stesso.

Proposte effettuate

- **ampliare e diversificare** la **squadra** di progetto

La descrizione di questi punti di attenzione e di prospettive di miglioramento ci restituiscono la fotografia di un servizio che, pur essendosi costituito da solo un anno e concentrandosi sulla risposta alle numerose *richieste specifiche* di supporto ai Comuni, ha saputo inserirsi nella vita e nei problemi quotidiani di un alto numero di enti locali, **garantendo il presidio di processi** che, altrimenti, sarebbero stati principalmente a carico della competenza e della disponibilità di ruoli politici e tecnici locali.

Non solo, il Centro di Competenza si è mosso **come punto di snodo della comunità di progetto generata dal PNRR**, in quanto ha permesso di tessere le interazioni tra questi soggetti che altrimenti avrebbero rischiato di comunicare in modo poco efficace, oppure di impostare la comunicazione unicamente sull'assolvimento di necessità burocratiche.

Allo stesso tempo, il lavoro svolto quest'anno consente di tratteggiare degli aspetti che, se non presi in carico e risolti, limitano la portata di innovatività e di sviluppo resa possibile dal Centro di Competenza. Vediamo dunque quali sono le sfide che attendono il servizio nel periodo 2024-2025.

3.2 Le sfide per la promozione del *capacity building*

La fotografia offerta dal monitoraggio consente di mettere a fuoco quali siano le principali risorse a disposizione della ri-progettazione del servizio e in che modo possano essere utilizzate per massimizzare la risposta alle esigenze delle Amministrazioni.

Innanzitutto, nel rispondere alle esigenze individuate, il servizio ha generato un metodo virtuoso di collaborazione tra enti locali e istituzioni, sviluppando strategie per incrementare l'efficacia dell'attuazione del PNRR.

In questo momento di sviluppo della ri-progettazione, il PNRR si trova ad un punto di svolta: dopo la fase di progettazione, segue la fase di cantierizzazione dei progetti in cui devono essere avviate, implementate e monitorate le attività previste.

È possibile, pertanto, immaginare che questa nuova fase aprirà una serie di sfide che sarà fondamentale conoscere e gestire in anticipo, e che riguarderanno esigenze operative, così come la necessità di rafforzare la tenuta della *governance* tra i soggetti coinvolti nei singoli progetti. Il rischio è che i Comuni, a fronte di questo sovraccarico, si affidino

a soluzioni individualistiche e isolate, che da un lato rischiano di non essere sostenibili e, dall'altro, non consentono di costruire un patrimonio comune per tutti gli enti locali del territorio.

Sarà necessario, perciò, proprio a partire dal potenziale di generatività rilevato con il monitoraggio, investire in strategie di massimizzazione del lavoro di squadra. Servirà creare delle occasioni in cui il metodo di collaborazione proposto dal Centro di Competenza rappresenti un veicolo costante di sviluppo di competenze, non solo tecniche, relative alla gestione dei progetti, ma anche di *governance*.

Il monitoraggio del Centro di Competenza ha messo in luce non solo la possibilità di offrire un contributo al miglioramento del servizio, ma anche la potenzialità di coinvolgere tutti i soggetti della rete, costruendo soluzioni condivise che, attraverso la progettazione, possano portare delle ricadute concrete ai cittadini, quali beneficiari ultimi degli interventi del PNRR.

Il potenziale di collaborazione tra i Comuni va quindi implementato non solo in termini di risposta ai bandi, ma anche quale valore generato

per i cittadini, patrimonializzando idee, soluzioni, risorse attraverso un confronto costante tra i soggetti coinvolti.

Il rischio è la dispersione di tale potenziale se non si costruiscono strategie e spazi di confronto e collaborazione, in grado di valorizzare le proposte di sviluppo e miglioramento rilevate dalla ricerca.

3.3 Il percorso di riprogettazione del Centro di Competenza ANCI Lombardia

«Le comunità più attrezzate sono quelle più favorite nell'accesso agli investimenti necessari per poter progettare il proprio futuro»⁷. Facendo proprio questo assunto, nel 2022 e nel 2023 Fondazione Cariplo e ANCI Lombardia hanno stretto una forte alleanza volta a garantire agli enti locali lombardi e delle province di Novara e Verbano-Cusio-Ossola gli strumenti necessari per affrontare la ripresa post-pandemica e cogliere le opportunità di questa straordinaria stagione di investimenti pubblici.

L'esperienza di collaborazione ha prodotto risultati significativi⁸, quanto realizzato finora costituisce un *unicum* a livello nazionale, un'esperienza che ha garantito agli enti locali un supporto fondamentale in una fase in cui le pubbliche amministrazioni incontrano gravi difficoltà nell'espletamento delle pratiche necessarie per la messa a terra dei progetti, e quindi per l'impiego dei fondi PNRR.

Per questi motivi si è proposto di dare continuità alla collaborazione tra Fondazione Cariplo e ANCI Lombardia a partire dal prosieguo dei servizi offerti, ma anche attraverso la realizzazione di nuove

attività, innovando e strutturando il Centro di Competenza per rispondere alle esigenze degli enti locali e per dare seguito a questa esperienza virtuosa.

L'obiettivo è quello di rispondere alle necessità dei Comuni, al fine di supportarli in uno **svolgimento efficace delle proprie funzioni e procedimenti complessi e, in particolar modo, per l'attuazione delle politiche europee, nazionali e regionali.**

Facendo seguito all'esperienza sviluppata nel 2023, sopra richiamata, la nuova proposta si sviluppa in due azioni parallele:

- un'**assistenza generale** offerta a tutti gli enti locali, attraverso azioni rivolte alla generalità degli enti, che potranno accedere alle informazioni e ai materiali pubblicati ed offerti gratuitamente, nonché ai servizi di assistenza offerti dallo Sportello;
- un **accompagnamento focalizzato** agli enti locali lombardi e delle province piemontesi di Novara e Verbano-Cusio-Ossola beneficiari di sette misure del PNRR.

⁷ Mauro Guerra, Presidente di ANCI Lombardia, in [L'attuazione del PNRR in Lombardia Lavori in corso del Centro di Competenza di ANCI Lombardia a fianco dei Comuni. Guida operativa su progetti, servizi e attività](#), 2023.

⁸ Si rimanda alle pubblicazioni: [L'attuazione del PNRR in Lombardia cit.](#), e [L'esperienza lombarda dei Bandi: "Attrattività dei borghi". Un percorso di partecipazione condivisa. PNRR. M1C3 Turismo e Cultura 4.0, misura 2, investimento 2.1. "Attrattività dei borghi": Linee A e B](#), 2022.

Gli strumenti del Centro di Competenza che verranno attivati e messi a disposizione sono:

1. Sportello

Analogamente a quanto sperimentato con la precedente esperienza, si tratta di uno strumento che offre un supporto informativo e di assistenza per l'accompagnamento dei Comuni nell'attuazione delle misure del PNRR.

Lo Sportello svolge un'attività di informazione, dedicata ai Comuni lombardi e alle due province piemontesi beneficiari del PNRR, attraverso webinar, comunicazioni e, soprattutto, avvalendosi di una piattaforma pubblica: <https://competenze.pnrrancilombardia.it/>⁹.

Questa offre molteplici strumenti, quali aggiornamenti normativi e legislativi, modelli e format, raccolte di documentazione e giurisprudenza, circolari, informazioni sulle novità di settore, FAQ.

2. Laboratori

Si tratta di azioni e di momenti di analisi e approfondimento di **temi** e **casi studio**. I laboratori

vengono individuati e sviluppati in coordinamento con la *cabina di regia* e attraverso l'attivazione di collaborazioni e lo sviluppo di azioni e servizi *ad hoc*.

La selezione di questi casi verrà svolta dalla *cabina di regia* che riceverà le proposte dei Dipartimenti di ANCI Lombardia nonché, e soprattutto, della rete di istituzioni, enti di ricerca e soggetti che collaborano all'attuazione del progetto.

I laboratori saranno innanzitutto occasioni di confronto tecnico-operativo con le strutture comunali e i professionisti incaricati, finalizzate all'individuazione di relazioni e potenzialità ulteriori rispetto alle progettualità che gli enti beneficiari hanno innescato attraverso le misure del PNRR. Potranno essere realizzati per svolgere approfondimenti riguardo elementi particolarmente complessi, riferiti sia a livello della progettazione che della programmazione degli interventi.

3. Osservatorio: monitoraggio e analisi dati

Si tratta un "Osservatorio" che, a partire dallo sviluppo di una struttura tecnica, intende costruire, mettere a sistema e offrire il

⁹ La piattaforma <https://competenze.pnrrancilombardia.it/> è stata sviluppata in collaborazione con Fondazione Cariplo e con la Ragioneria Territoriale dello Stato Milano e Monza Brianza – Direzione Generale Nord Ovest.

patrimonio informativo raccolto nel corso delle attività del progetto. A tale scopo verranno sviluppati strumenti utili ad analizzare, elaborare e rappresentare i dati per attività di monitoraggio dei processi e funzionali alle politiche territoriali di medio e lungo periodo.

Tali attività richiederanno l'utilizzo di strumenti e competenze specifiche altamente specializzate e garantiranno un flusso di informazioni preciso, costante e aggiornato, necessario per garantire agli enti beneficiari delle attività un supporto efficace e di qualità.

4. **Formazione e ricerca e sviluppo**

L'attuazione del PNRR comporta, da parte dei Comuni, un'azione continua di informazione e aggiornamento. La normativa speciale e spesso mutevole, da un lato, e il procedere del Piano per fasi e stati di avanzamento dall'altro, comportano anche per il Centro di Competenza la necessità di un aggiornamento continuo, nonché l'adozione di momenti di formazione e approfondimento puntuali. Al fine di permettere una migliore assistenza agli enti locali, appare,

quindi, necessario mettere a frutto il patrimonio conoscitivo di ANCI Lombardia, nonché strutturarli con azioni specifiche volte a individuare gli strumenti e le soluzioni più idonee ad assistere i Comuni. Per questi motivi, attraverso le attività di formazione, verranno sviluppate azioni volte a:

- comprendere i bisogni degli enti locali e anticipare le criticità più evidenti nell'attuazione del PNRR;
- dialogare con istituzioni, centri di ricerca, operatori e altri soggetti terzi, al fine di facilitare l'attuazione del PNRR, anche attraverso lo sviluppo di nuovi strumenti e collaborazioni e, più in particolare, di analisi e di proposte normative;
- orientare e ri-orientare le attività di progetto;
- organizzare momenti formativi e di approfondimento per gli enti locali e per il Centro di Competenza;
- sviluppare proposte normative, analisi e indagini, volte a supportare gli enti locali nella realizzazione del PNRR.

Le attività saranno accompagnate da un continuo monitoraggio e dalla **comunicazione delle attività**

stesse. Il progetto sarà inoltre accompagnato da un'attività di **valutazione continua dell'efficacia e dell'impatto** delle azioni messe in campo. Questa attività contribuirà a fornire elementi utili alla rimodulazione delle azioni, attraverso un approccio *learning by doing*.

3.4 Il ruolo dei Comuni nel nuovo progetto 2024-2025

Le più recenti modalità di riorganizzazione del PNRR, attuate per volontà del Governo centrale, che hanno di fatto registrato un impatto significativo sull'attività dei Comuni, non hanno sminuito il ruolo degli enti locali nella strategia più generale delle risorse pubbliche messe in campo per la ripresa economica del Paese.

La ricerca di modelli di *governance* centrali più efficaci e la riorganizzazione delle misure del PNRR, con la "fuori uscita" di interventi significativi, hanno indubbiamente aumentato il livello di disorientamento delle strutture tecniche comunali senza che questo abbia fatto venir meno la volontà di procedere nell'attuazione degli interventi, sia sotto il profilo delle opere, che più in generale delle riforme normative.

L'evoluzione del PNRR si è ulteriormente articolata, nel contesto lombardo, con il rinnovo dei Consigli comunali: il 2024 è infatti caratterizzato da una tornata elettorale che coinvolge più dei due terzi dei 1502 Comuni.

In questo contesto caratterizzato da un processo in continua evoluzione, la centralità dei Comuni nel progetto del Centro di Competenza di ANCI Lombardia si articola sui

seguenti punti:

- rafforzare le competenze dell'azione locale sia sotto il profilo dell'agire tecnico/amministrativo, che in quello della rappresentanza istituzionale. Questa doppia azione dev'essere indirizzata da una parte nella definizione di strumenti di governance di scala inter/intra comunale, dall'altra nella riorganizzazione della "cassetta degli attrezzi" delle strutture tecniche pubbliche;
- agire sulla formazione delle competenze delle strutture tecniche comunali con la messa in rete dei saperi universitari e delle associazioni di categoria attraverso la condivisione di "pratiche innovative" per la progettazione / programmazione / attuazione e gestione delle misure e delle politiche pubbliche;
- consolidare la raccolta dei dati e la "narrazione" dei processi in una logica di monitoraggio permanente.

4

OLTRE AL GRADIMENTO, LA SODDISFAZIONE

4.1 Il monitoraggio come strategia di miglioramento del servizio

Il punto di vista del destinatario delle attività, oltre a restituire un quadro completo e maggiormente dettagliato del valore generato dal servizio stesso, diventa strategico al fine di prospettare un miglioramento.

Risulta fondamentale, in tal senso, sviluppare un piano di indagine della soddisfazione, che sia rigoroso e scientificamente fondato, in modo da rappresentare un riferimento chiaro e condivisibile nei processi di riprogettazione e miglioramento.

Il presente capitolo si pone, pertanto, l'obiettivo di entrare nel merito dei **riferimenti teorico-metodologici** impiegati durante la progettazione e implementazione della ricerca di rilevazione della soddisfazione del Centro di Competenza PNRR di ANCI Lombardia.

Quanto segue offre gli elementi utili ad orientarsi nelle differenze tra soddisfazione e gradimento, e permette di disporre degli strumenti di lettura e approfondimento relativi a *come* è stato costruito il valore del dato di soddisfazione descritto all'interno dei precedenti capitoli.

La rilevazione effettuata ha avuto infatti come *materiale di ricerca* i testi di risposta prodotti dai

Comuni a partire da domande aperte, che hanno offerto a ciascun partecipante una libertà completa rispetto al risultato finale; a differenza di altre metodologie fondate sulla definizione a priori delle risposte (ad esempio nelle ricerche in cui sono presenti domande a scelta multipla).

L'impostazione scelta per la ricerca si fonda sulla concezione del testo come portatore di *differenti modalità di raccontare una certa questione* - in questo caso l'interazione con il Centro di Competenza - *attraverso il linguaggio*, che viene concepito come strumento elettivo di interazione umana, intangibile e tuttavia misurabile.

La ricerca - come vedremo nei paragrafi successivi - oltre a concentrarsi sulle *parole* che vengono usate e sulla frequenza del loro utilizzo nelle risposte, si focalizza anche su come tali parole vengono utilizzate dai rispondenti per costruire un'argomentazione più o meno orientata a *stabilizzare* o a *promuovere la continua evoluzione e l'arricchimento* dei contenuti relativi ad un tema.

4.2 Il conteggio del gradimento

Una delle richieste del questionario ha previsto la raccolta del **grado di gradimento**, quantificabile con un voto (da 1 a 5), rispetto all'utilità del servizio.

La rilevazione del gradimento offre un criterio predefinito dal ricercatore stesso, in questo caso l'**utilità**, su cui il rispondente deve basare il proprio giudizio (usando una scala da 1, poco utile, a 5 molto

utile). Il contributo del rispondente è quindi relativo a esprimere la propria vicinanza o distanza rispetto alla dimensione di indagine predefinita dal ricercatore.

Che cosa possiamo osservare rispetto a questa tipologia di valutazione?

Punti di forza

- Consentono di offrire un dato numerico, di conteggio, del valore del servizio configurato genericamente dal target di riferimento, una *medaglia* che i fruitori del servizio appuntano allo stesso a fronte di quanto fatto, di facile impatto e fruibilità.
- Il conteggio offre un'idea generale sull'andamento del servizio e sulla sua percezione da parte del pubblico, che può essere impiegato come punto di partenza da cui costruire ulteriori approfondimenti.

Punti critici

- Il conteggio del gradimento, di per sé, è generico: non approfondendo ulteriori elementi in merito ai criteri impiegati dai fruitori per formulare un giudizio (che rimane una connotazione generale), non è possibile conoscere le valutazioni che i destinatari dell'intervento hanno fatto per rispondere alla domanda, né quali aspetti siano stati considerati per valutare la scelta di un numero o di un altro. In questo senso, rimane implicita la differenza che uno stesso rispondente attribuisce al numero 3 o al 4, così come lo stesso valore; ad esempio 4, per due rispondenti diversi potrebbe fondarsi su valutazioni opposte e non sovrapponibili.

- Il rispondente è spinto in questo modo a collocarsi come fruitore: non essendogli chiesto di esplicitare i criteri usati per rispondere, non viene attivato nel portare contributi, idee, dubbi che gli hanno permesso di giungere alla sua valutazione in autonomia, promuovendo un posizionamento da “osservatore passivo” di un servizio che ha utilizzato e sui cui sviluppi e innovazioni non potrà avere voce in capitolo.

A fronte di quanto sopra, dunque, e considerando l'esigenza della committenza di conoscere non solo quale valore il servizio ha per chi ne ha fruito, ma anche in cosa consiste tale valore, si è scelto di strutturare la ricerca **affiancando alla rilevazione del gradimento quanto necessario per raccogliere ciò che quest'ultima non può offrire**, ovvero **la rilevazione della soddisfazione**.

Punti di forza

- L'individuazione dei punti di forza mira a conoscere come i fruitori costruiscono la propria idea di utilità, ovvero qual è il loro approccio al servizio e in base a cosa arrivano a dirsi soddisfatti.
- Le modalità narrative usate dai rispondenti offrono elementi di misura sulla *cultura d'uso* del servizio da parte dei suoi destinatari, ovvero il modo con cui questi interagiscono con il servizio: quanto la cultura sia più orientata alla gestione corresponsabile delle criticità, o quanto, viceversa, alla richiesta di assistenza e/o alla delega di risoluzione.
- Nel caso in cui la rilevazione venisse svolta *ex ante* ed *ex post*, ovvero prima dell'intervento e a intervento concluso, il grado di soddisfazione consentirebbe di acquisire dati su quanto e come il servizio sia riuscito a *riconfigurare* la relazione con i fruitori, in qualità di promotore di processi con cui collaborare per costruire nuove opportunità.
- La rilevazione della soddisfazione consente al destinatario di offrire **un contributo allo sviluppo del servizio stesso**, promuovendo un suo posizionamento meno orientato all'essere *fruitore* e più come *risorsa* della comunità che lavora per la sua sostenibilità.

79

Punti critici

- L'analisi della soddisfazione richiede maggiore tempo e più risorse di engagement del campione, rispetto a quello impiegabile attraverso la rilevazione del gradimento; rimane tuttavia una forma di investimento che, a fronte di un maggior fabbisogno di risorse, può portare a generare maggior valore per i motivi poco sopra riportati tra i punti di forza.

L'analisi dei testi consente di continuare a sviluppare il servizio in modo coerente con le esigenze - la *forma mentis* - del target oggetto di valutazione, anche in modo da promuovere una trasformazione di

queste esigenze. Un servizio che non dispone di questo tipo di dato non riesce a **conoscere come la comunità** con cui opera **configura ciò che le serve e ciò che considera di valore**: diventa quindi più difficile

anticipare quali sviluppi siano più strategici apportare al servizio per riuscire ad assolvere al suo mandato, gestendo - e non subendo inconsapevolmente - i criteri di soddisfazione usati dal proprio target. In questo modo, il servizio rischia di appiattirsi sull'erogazione di prestazioni e potrebbe essere impiegato dai fruitori in termini assistenziali e non come promotore di una rete di snodi territoriali, coesa nel collaborare e perseguire obiettivi comuni.

Nel caso in cui ciò accada, nel tempo si assisterebbe ad una perdita di capacità di innovazione del servizio, con ricadute nella/e rete/i in cui è inserito. Il servizio può certamente lavorare sul perfezionamento della propria efficienza nell'erogare prestazioni, tuttavia, in assenza di un'osservazione scientificamente fondata di come i destinatari del servizio costruiscono la propria soddisfazione, il servizio non potrà riuscire a generare cambiamento nel grado di coesione dell'assetto di interazioni a cui si rivolge.

Tutto ciò premesso, quali sono i riferimenti scientifici che consentono di analizzare le *modalità di narrazione*?

Di seguito, una breve presentazione dei riferimenti teorico-metodologici che sono stati adottati nella ricerca per il Centro di Competenza di ANCI Lombardia.

4.4 Oltre il contenuto, la misurazione del *mindset*

La rilevazione del gradimento e della soddisfazione svolta per il Centro di Competenza di ANCI Lombardia è stata sviluppata con M.A.D.I.T (Metodologia di Analisi dei Dati Informatizzati Testuali), una metodologia di analisi del linguaggio che consiste nella rilevazione e misurazione del potenziale di generatività di un testo.

M.A.D.I.T. è una metodologia di analisi del *linguaggio naturale* che, attraverso un software dedicato, permette di effettuare analisi di dataset testuali che possono essere formati o da fonti esterne (es. articoli di giornale, social media, ecc..) o attraverso la costruzione e somministrazione di questionari *ad hoc*. Le risposte ricevute vengono sottoposte a **specifici criteri** che restituiscono una fotografia di quanto un testo prodotto su un certo tema - scelto a priori dai ricercatori - può contribuire, per come è costruito, a *trasformare* idee, valutazioni e proposte che emergono nel dibattito pubblico sul tema stesso.

Quali sono i criteri specifici?

M.A.D.I.T. si basa sulle conoscenze teorico-metodologiche della Scienza Dialogica (Turchi et al.,

2014; Turchi, 2021; Turchi et al., 2021b; Pinto et al., 2022), una disciplina sviluppata dal gruppo di ricerca del Professor Gian Piero Turchi, del Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata dell'Università di Padova.

La Scienza Dialogica, che si rifà agli studi sul linguaggio di Ludwig Wittgenstein e alla riflessione epistemologica sviluppata all'interno del Paradigma Interazionista da A. Salvini, ha costruito un insieme sinottico (chiamato *la Tavola Periodica Semi-Radiale dei Repertori Discorsivi*) che raggruppa ed esaurisce l'insieme delle possibili modalità di narrare - i Repertori Discorsivi, per l'appunto - che i membri di qualsiasi comunità (organizzativa, professionale, territoriale, virtuale) usano.

Ognuna delle 24 modalità (tanti sono i Repertori mappati nella Tavola sinottica - Fig. 13) **ha una propria potenzialità di promuovere il cambiamento - o mantenere lo status quo - rispetto al dibattito sul tema stesso. Tale potenzialità può essere misurata attraverso una apposita scala di misura del Peso Dialogico, che restituisce il grado di generatività: più questo**

Per offrire un esempio, si pensi alla domanda posta nel questionario relativa ai punti di forza, in cui sono stati raccolti diversi testi che parlano dei webinar di approfondimento.

Un esempio di risposta rilevata è il seguente:

«Un punto di forza è stata la disponibilità dei webinar registrati e il fatto che fossero relativi ad argomenti pratici, come ad esempio sul ReGiS»

Tale risposta si articola in più contenuti, che vengono utilizzati (nel testo) per ampliare la conoscenza a disposizione del lettore rispetto all'oggetto del discorso (il Centro di Competenza). Immaginando che tale risposta venga portata in un *focus group*, si può affermare che tale tipologia rappresenti una potenziale risorsa per continuare a *fare domande* e a raccogliere informazioni/elementi che arricchiscono la conoscenza e predispongono all'innovazione di un servizio.

La modalità di narrazione con cui si etichettano le risposte di questo tipo è nota come «Repertorio della Descrizione», ovvero la categorizzazione dei testi che

offrono uno o più contenuti mettendoli in relazione in modo condivisibile, facilitando un lettore nel comprendere e usare quel che viene offerto.

Viceversa, consideriamo una seconda tipologia di risposta:

«Formazione e comunicazione»

Questa tipologia di risposta, a differenza della prima, pur sottolineando due aspetti (formazione e comunicazione, quali elementi utili), a livello di *architettura del testo*, nomina due caratteristiche del servizio senza entrare nel merito delle stesse. Ipotizzando che questa risposta venga offerta all'interno di un *focus group*, ci si chiede: quale effetto avrebbe? Ognuno dei partecipanti darebbe un valore diverso alla parola *formazione* e a *comunicazione*.

Pertanto, il testo non aiuta il lettore nel dirimere quali sono gli aspetti che hanno effettivamente rappresentato un punto di forza per il rispondente, riducendo la potenzialità d'uso di questa risposta nel monitorare e nell'innovare il servizio.

La modalità di narrazione che in questo caso viene assegnata alla

risposta è quella del «Repertorio della Generalizzazione», che raggruppa tutti i testi di risposta che offrono dei contenuti *trasversali a più contesti* e che, quindi, non possono essere riconosciuti come *distintivi* dell'oggetto della domanda. In questo caso, se non è esplicito *perché la formazione* abbia rappresentato un punto di forza, o che cosa l'abbia resa tale. La parola *formazione*, infatti, potrebbe essere attribuita a un qualsiasi servizio, progetto, iniziativa - non aggiungendo informazioni su cosa abbia caratterizzato nello specifico il Centro di Competenza, l'oggetto della domanda.

L'applicazione di M.A.D.I.T. e della Scienza Dialogica nella rilevazione del gradimento e della soddisfazione del Centro di Competenza ha riguardato la **misura potenziale di generatività** dei diversi *modi di narrare il valore generato* dal Centro - che nella ricerca sono stati definiti come diversi approcci che gli enti locali possono adottare nell'interazione con il servizio.

Come esplicitato nel paragrafo 4.1 e 4.2, questo tipo di dato si aggiunge a quello del gradimento e lo completa, in quanto consiste in

un dato *dinamico*, di *evoluzione* del servizio.

Il dato non attesta solo il modo in cui i diversi enti coinvolti lavorano oggi, ma offre una misura di qual è l'*energia potenziale* che potrebbero esprimere nell'essere coinvolti in prima persona nel miglioramento e nell'innovazione del servizio.

Il dato raccolto può essere utile quindi per il cambiamento del *mindset*: conoscendo quali sono gli approcci diffusi e il relativo grado di generatività, è possibile intervenire in modo mirato per orientare sempre di più i destinatari del progetto a considerare **il Centro di Competenza come una risorsa per la propria comunità**, e dunque poter essere coinvolti nelle attività di riprogettazione, offrendo un contributo attivo al progetto.

Grazie ai dati offerti dai partecipanti all'indagine, il Centro di Competenza ha ottenuto una **fotografia dell'esigenza della comunità degli enti locali che hanno usufruito dal servizio**, e **i dati utili a ristrutturarsi**, valutando - con dati scientifici - ciò che serve per il miglioramento continuo, valorizzando la voce e il vissuto degli enti locali che hanno risposto alla ricerca.



Centro di Competenza di ANCI Lombardia

Maurizio Cabras

Responsabile area progetti strategici e PNRR

Gruppo di lavoro

Michele Butta

Sofia Castoldi

Maria Paola Cocchiere

Alessandro Di Puma

Andrea Farinella

Alice Franchina

Chiara Labò

Martina Manna

Gionata Odasso

Jessika Ronchi

Francesco Severgnini

Nicolò Zeduri

Dialogica
LAB.

Dialogica Lab

Direzione tecnico-scientifica

Silvia de Aloe

Carlo Gallone

Team analisi dati

Caterina Ciloni

Marta Silvia Dalla Riva

Jessica Neri

Arianna Pagliaccia

Sofia Verzotto

