



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

IL COORDINATORE DELL'UFFICIO

VISTA la legge 23 agosto 1988, n. 400, recante “Disciplina dell’attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri”;

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303, recante “Ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59” e successive modificazioni ed integrazioni;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 22 novembre 2010, concernente “Disciplina dell’autonomia finanziaria e contabile della Presidenza del Consiglio dei Ministri” e ss.mm.ii.;

VISTA la legge 14 gennaio 1994, n. 20, recante “Disposizioni in materia di giurisdizione e controllo della Corte dei conti”;

VISTO il decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123, recante “Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell’attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell’articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196”, come integrato e modificato dall’articolo 1, comma 247, della legge 27 dicembre 2013, n. 147 (c.d. legge di stabilità 2014) e, da ultimo con la legge 30 dicembre 2021, n. 234 “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024”;

VISTA la legge 13 agosto 2010, n. 136 e ss.mm.ii., recante “Piano straordinario contro le mafie, nonché delega al Governo in materia di normativa antimafia”, il D.lgs. 33 del 2013 e ss.mm.ii. sulla tracciabilità dei flussi finanziari, nonché il D.lgs. 6 settembre 2011, n.159 “Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione, nonché nuove disposizioni in materia di documentazione antimafia, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 13 agosto 2010, n. 136”, aggiornato con le modifiche apportate dal D.L. 6 novembre 2021 n. 152, convertito con modificazioni dalla l. 29 dicembre 2021, n. 233;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, Regolamento recante Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

VISTO l'art. 17 comma 1 *bis* del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante le modalità di attuazione della delega di competenze nell'ambito del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche;

VISTO il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione 2021-2023 del Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 marzo 2021, registrato dalla Corte dei Conti in data 7 aprile 2021 al n. 729, con il quale è stato conferito alla dott.ssa Ermenegilda Siniscalchi – Consigliere della Presidenza del Consiglio dei Ministri – l'incarico di Capo del Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie ed è stata assegnata la titolarità del Centro di responsabilità amministrativa n. 7, del bilancio di previsione della Presidenza del Consiglio dei Ministri;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 14 gennaio 2021, registrato dalla Corte dei conti in data 27 gennaio 2021 al n. 219, con il quale è stato conferito al dott. Giovanni Vetrutto – Consigliere della Presidenza del Consiglio dei Ministri – l'incarico dirigenziale di livello generale di coordinatore dell'Ufficio I – *Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali* (di seguito “**Coordinatore dell'Ufficio I**”), nell'ambito del Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie;

VISTO il decreto del 2 dicembre 2020, ammesso alla registrazione alla Corte dei conti al n. 3002 in data 30 dicembre 2020, con il quale il Coordinatore *pro tempore* dell'Ufficio I ha conferito al dott. Claudio Lavagnini, a decorrere dal 21 dicembre 2020, l'incarico di Coordinatore del “*Servizio per la modernizzazione istituzionale e organizzativa del sistema delle autonomie*”, presso il Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie - Ufficio I;

VISTO il Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013, recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio;

VISTO il Regolamento (UE, Euratom) n. 1311/2013 del Consiglio, del 2 dicembre 2013, che stabilisce il quadro finanziario pluriennale per il periodo 2014-2020;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

VISTO il Regolamento di esecuzione (UE) n. 215/2014 della Commissione del 7 marzo 2014 che stabilisce norme di attuazione del Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio citato per quanto riguarda le metodologie per il sostegno in materia di cambiamenti climatici, la determinazione dei *target* intermedi e dei *target* finali nel quadro di riferimento dell'efficacia dell'attuazione e la nomenclatura delle categorie di intervento per i fondi strutturali e di investimento europei;

VISTO il Regolamento delegato (UE) n. 480/2014 che integra il Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio citato;

VISTO il Regolamento di esecuzione (UE) n. 1011/2014 della Commissione, del 22 settembre 2014, recante modalità di esecuzione del regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio citato con particolare riferimento ai modelli per la presentazione di determinate informazioni alla Commissione e le norme dettagliate concernenti gli scambi di informazioni tra beneficiari e autorità di gestione, autorità di certificazione, autorità di *audit* e organismi intermedi;

VISTO il Regolamento (UE, Euratom) 2018/1046 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 luglio 2018, che stabilisce le regole finanziarie applicabili al bilancio generale dell'Unione, che modifica i Regolamenti (UE) n. 1296/2013, (UE) n. 1301/2013, (UE) n. 1303/2013, (UE) n. 1304/2013, (UE) n. 1309/2013, (UE) n. 1316/2013, (UE) n. 223/2014, (UE) n. 283/2014 e la Decisione n. 541/2014/UE e abroga il Regolamento (UE, Euratom) n. 966/2012;

VISTA la Comunicazione della Commissione Europea COM(2010) 2020 finale del 3 marzo 2010, "Europa 2020, una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva", alla cui realizzazione contribuiscono i fondi strutturali e di investimento europei;

VISTO il *Position Paper* della Commissione Europea sull'Italia, del 9 novembre 2012, che invita le istituzioni italiane a sostenere la qualità, l'efficacia e l'efficienza della pubblica amministrazione, attraverso gli obiettivi tematici 2 e 11 che prevedono, rispettivamente di "Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime" e di "Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e un'Amministrazione pubblica efficiente";

VISTE le raccomandazioni specifiche per l'Italia del 2013 e 2014 e segnatamente, la Raccomandazione del Consiglio (2013/C 217/11) del 9 luglio 2013 sul Programma Nazionale di Riforma 2013 dell'Italia e la Raccomandazione del Consiglio COM (2014) 413/2 dell'8 luglio 2014 sul Programma Nazionale di



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

Riforma 2014 dell'Italia, che richiamano l'Italia a una maggiore efficienza amministrativa e a migliorare il coordinamento tra i livelli di governo;

VISTO il Quadro Strategico Comune (QSC) 2014-2020, adottato quale Allegato 1 del Regolamento (CE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio citato;

VISTO l'Accordo di Partenariato dell'Italia che definisce la strategia e le priorità di investimento per l'impiego dei Fondi strutturali e di investimento europei (SIE) 2014-2020, adottato il 29 ottobre 2014 con Decisione di esecuzione della Commissione C(2014) 8021, così come previsto dal Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio citato;

VISTO il Programma Operativo Nazionale "Governance e Capacità Istituzionale" 2014-2020 con il sostegno del Fondo europeo di sviluppo regionale e del Fondo sociale europeo nell'ambito dell'obiettivo "Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione" in Italia, CCI 2014IT05M2OP002, adottato con Decisione della Commissione Europea C(2015)1343 del 23 febbraio 2015, la cui Autorità di Gestione, ai sensi dell'articolo 123 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, è individuata presso l'Agenzia per la coesione territoriale;

VISTA la proposta di modifica del citato Programma, approvata dal Comitato di Sorveglianza consultato tramite procedura scritta, accettata dalla Commissione Europea con Decisione di esecuzione C(2018) 7639 del 13 novembre 2018;

VISTA la descrizione delle funzioni e delle procedure proprie dell'Autorità di Gestione e dell'Autorità di Certificazione prevista ai sensi del Regolamento (UE) n. 1303/2013, articoli 122 e seguenti e Allegato XIII Regolamento (UE) n. 1011/2014, articolo 3 e Allegato III;

VISTO il documento "Metodologia e criteri di selezione delle operazioni del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020" redatto ai sensi dell'art. 125, paragrafo 3 del Regolamento (UE) 1303/2013 ed approvato dal Comitato di Sorveglianza nella seduta del 28 luglio 2015;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 5 febbraio 2018, n. 22, "Regolamento recante i criteri sull'ammissibilità delle spese per i programmi cofinanziati dai Fondi strutturali di investimento europei (SIE) per il periodo di programmazione 2014/2020";

VISTO il Manuale di Istruzioni per il Beneficiario, versione 1.10 del 30 aprile 2021 adottato dall'Agenzia per la Coesione Territoriale per la gestione delle operazioni da parte dei Beneficiari del Programma Operativo Nazionale "Governance e Capacità Istituzionale" 2014-2020;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

VISTA la legge 7 agosto 1990, n. 241 “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e diritto di accesso ai documenti amministrativi” e ss.mm.ii.;

VISTO il decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, “Codice dei contratti pubblici” e ss.mm.ii.;

VISTA la Convenzione del 4 agosto 2015 tra l’Agenzia per la Coesione Territoriale e la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica (di seguito anche “**DFP**”), con la quale il medesimo Dipartimento, nella persona del Capo Dipartimento, è stato designato, ai sensi dell’art.123 comma 6 del Regolamento n. 1303/2013, quale Organismo Intermedio (di seguito anche O.I.) per lo svolgimento di determinati compiti dell’AdG ai sensi all’articolo 125 del Regolamento n. 1303/2013, nell’ambito del PON “Governance e Capacità Istituzionale” relativamente all’Asse 1 (obiettivi specifici 1.1, 1.2, 1.3 e 1.5), all’Asse 2 (obiettivi specifici 2.1, 2.2 – azioni 2.1.1., 2.2.1 e 2.2.2) e all’Asse 3 (obiettivo specifico 3.1 – azione 3.1.5);

VISTA la Convenzione sottoscritta in data 14 marzo 2017 per la regolazione dei rapporti tra il DFP in qualità di O.I. e il Dipartimento per gli Affari regionali e le autonomie (di seguito anche DARA), in qualità di Beneficiario, per la realizzazione del Progetto “ITALIAE” (di seguito anche “**Progetto**”) - CUP J51H17000030007, nell’ambito dell’ASSE 3 - Obiettivo Specifico 3.1 “miglioramento della governance multilivello e della capacità amministrativa e tecnica delle PA nei programmi d’investimento pubblico (RA 11.6) - Azione 3.1.5 “Interventi mirati di accompagnamento del processo di riforma degli Enti locali con riferimento all’attuazione delle politiche sostenute dal FESR e in chiave complementare agli interventi previsti in Asse 1” del PON “Governance e Capacità Istituzionale” 2014-2020;

VISTA la nota prot. DFP 31183 del 30 maggio 2017, con la quale l’O.I. ha comunicato che la suddetta Convenzione, a seguito dell’esito positivo del controllo di legittimità della Corte dei Conti, ha acquistato efficacia in data 12 maggio 2017;

VISTO l’art. 1 della suddetta Convenzione, che prevede che i contenuti dell’allegata Scheda Progetto sono definiti ed eventualmente aggiornati nel tempo, mediante condivisione delle parti senza necessità di espressa nuova sottoscrizione della Convenzione medesima;

VISTO il decreto-legge 16 luglio 2020 n. 76 e ss.mm.ii., che consentono, in caso di avvio del procedimento entro il 30 giugno 2023, l’affidamento diretto di servizi e forniture di importo inferiore ad € 139.000,00 (*centotrentanovemila/00*);



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

CONSIDERATO che la Scheda Progetto è stata rimodulata a seguito dell'approvazione da parte dell'O.I. intervenuta con nota prot. DFP 63513 del 28 settembre 2021;

CONSIDERATO che la suddetta Scheda Progetto, oltre a prorogare la scadenza dei termini di attuazione protraendo la conclusione delle attività al 30 giugno 2023, riorganizza le linee di intervento strategico e gli obiettivi ad esse collegati, prevedendo, tra l'altro, un rafforzamento delle iniziative incluse nella linea di attività "*Osservatorio permanente-ricerche intervento*" nell'ambito della più ampia linea di intervento "*Osservatorio*";

VISTI i contenuti definiti nella Scheda Progetto, in riferimento alla linea di attività "*Osservatorio permanente-Ricerche intervento*" nell'ambito della più ampia linea di intervento "*Osservatorio*";

CONSIDERATO che la sezione finanziaria della linea di attività "*Osservatorio permanente-Ricerche intervento*" contiene una apposita previsione di spesa per l'acquisizione di "Servizi Esterni", pari a € 339.160,00 (*trecententanovemilacentosessanta/00*);

CONSIDERATO che la suddetta linea di attività "*Osservatorio permanente-Ricerche intervento*", prevede, tramite la pubblicazione di un Avviso per la raccolta di manifestazioni di interesse, di acquisire ricerche da parte di Università statali ed enti di ricerca, con procedura ai sensi dell'art. 36, co. 2 lett. b) del d.lgs. 50/2016, e che l'obiettivo di tali ricerche è:

- raccogliere e sistematizzare informazioni e dati sui processi aggregativi delle diverse realtà territoriali;
- individuare tematiche rilevanti per il sistema di governance dello sviluppo;

CONSIDERATO che il Progetto affronta uno dei temi più rilevanti per la Pubblica Amministrazione, ovvero l'ottimizzazione della governance locale;

CONSIDERATO che la linea di intervento "*Osservatorio*" si propone, altresì, di realizzare ricerche e indagini, raccogliere documenti, modellizzare esperienze, attraverso *partnership* con enti pubblici di ricerca, università, istituzioni pubbliche ed altri soggetti, per costituire un contenitore caratterizzato da un approccio metodologico che si propone di:

- sistematizzare informazioni di carattere multidisciplinare, armonizzando fonti e dati, per avere un quadro approfondito di analisi;
- realizzare disamine esaustive e produrre evidenze dei fenomeni in corso, anche grazie all'impiego di diverse metodologie e strumenti di ricerca;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

- divulgare conoscenze e saperi sugli scenari attuali, nuove tendenze e *trend* evolutivi, in relazione ai diversi ambiti tematici;
- fornire strumenti e indicazioni per facilitare processi decisionali di diversi soggetti che operano, a vario titolo nell'universo di riferimento;

CONSIDERATO che i risultati delle azioni di ricerca, sviluppate anche attraverso il coinvolgimento diretto della *community* progettuale (amministrazioni regionali, Unioni di Comuni, ecc.) serviranno ad alimentare i percorsi di lavoro per avviare riflessioni comuni e favorire la realizzazione dei processi di supporto previsti dal Progetto;

CONSIDERATO che il Politecnico di Milano (di seguito anche "*Ateneo*"), ai sensi del proprio Statuto afferma il ruolo essenziale della ricerca per l'avanzamento delle conoscenze e per il conseguimento di obiettivi di rilevante interesse scientifico, culturale, economico e sociale;

CONSIDERATO che l'Ateneo promuove la ricerca sia sostenendo con i più opportuni strumenti quella autonomamente proposta dalle proprie strutture, da gruppi e singoli studiosi, sia sostenendo le azioni volte al reperimento di contributi e risorse esterne, salvaguardando le prerogative, il ruolo e la responsabilità strategica dell'Ateneo;

CONSIDERATO che per il raggiungimento dei propri fini istituzionali, l'Ateneo utilizza e promuove ogni forma opportuna di collaborazione scientifica e didattica, concludendo a questo fine accordi con amministrazioni dello Stato ed enti e soggetti pubblici e privati italiani, comunitari e internazionali;

CONSIDERATO che le attività di collaborazione con il Politecnico di Milano, risulteranno utili al DARA per l'analisi e l'avvio di ulteriori ricerche sui processi di riordino, associazionismo, e il sistema delle autonomie locali nell'ambito della specifica linea di intervento prevista dal Progetto;

CONSIDERATO che il Politecnico di Milano ha sviluppato nel corso degli ultimi anni importanti studi e /o approfondimenti in materia di digitalizzazione dei servizi utili per le finalità sopra richiamate;

CONSIDERATO che con separati Avvisi *ex art. 36, comma 2, lett.b)* del D.lgs. n. 50/2016 (di seguito "*Avvisi/Avviso*"), entrambi pubblicati il 12 aprile 2022, è stato richiesto alle Università statali e non statali di manifestare il proprio interesse alla realizzazione di due distinti progetti di ricerca nell'ambito della linea di attività "*Osservatorio permanente-ricerche di intervento*", formulando la propria volontà di svolgere le attività di cui al Progetto ITALIAE, da concludersi entro il 30 aprile 2023, alle quali



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

finalizzare parte delle risorse del citato Progetto, per un importo massimo di € 339.160,00 (*trecentotrentanovemilacentosessanta/00*);

CONSIDERATO che l'importo per la realizzazione di ciascun progetto di ricerca è stimato in € 138.000,00 (*centotrentottomila/00*), oltre alla corrispondente IVA di legge, con esclusione di un margine di guadagno finale;

CONSIDERATO che l'importo delle attività è stato determinato, tenendo conto delle disposizioni di cui all'art. 68 bis, paragrafo 2 del Regolamento (UE) n. 1303/2013 così come modificato dal Regolamento (UE, Euratom) 2018/1046 del 18 luglio 2018, nonché delle fasce di compenso giornaliero del Regolamento per il conferimento degli incarichi di lavoro autonomo dell'Agenzia per la Coesione territoriale dell'8 giugno 2018;

CONSIDERATO che, con decreto del Capo Dipartimento in data 14 ottobre 2021, rep. n. 201/2021, sono state delegate al Cons. Giovanni Vetrutto le funzioni di responsabile della gestione amministrativa e delle procedure attuative, del monitoraggio e degli aspetti connessi alla gestione finanziaria e alla rendicontazione del Progetto "ITALIAE";

CONSIDERATO il Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale ha comunicato nei termini indicati dall'Avviso la propria adesione riguardante il progetto di ricerca dal titolo "*Innovazione e tecnologia a supporto del governo locale*", inerente alle linee di attività denominate "*Osservatorio permanente-ricerche di intervento*", all'interno della linea di intervento "*Osservatorio sui processi di riordino, associazionismo e il sistema delle autonomie locali*"; e di conseguenza trasmesso il progetto tecnico/scientifico che intende fornire;

RILEVATO che per ciascuna procedura è stata presentata manifestazione di interesse da parte di una sola Università e che pertanto ai sensi dell'art. 10 degli Avvisi pubblicati l'Amministrazione ha ritenuto di esperire la procedura tra i soli soggetti che hanno manifestato interesse;

CONSIDERATO che, ai sensi del decreto del 4 marzo 2022 rep. 234/2022, la responsabilità di ogni adempimento inerente alle collaborazioni tra il DARA e le Università selezionate attraverso le procedure di cui ai sopracitati Avvisi è stata attribuita al dirigente del Servizio per la modernizzazione istituzionale e organizzativa del sistema delle autonomie, che sarà anche il referente per il DARA dell'attuazione delle collaborazioni;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

CONSIDERATO che con verbale del 12 maggio 2022 la Commissione di valutazione, a seguito di verifica della completezza della documentazione pervenuta e redatta secondo lo schema richiesto e le modalità indicate dall'art. 9 dell'Avviso, ha riconosciuto il possesso dei requisiti soggettivi e oggettivi e la rispondenza del progetto proposto dall'Ateneo alla finalità prevista, dichiarando quest'ultimo "ammissibile" alla valutazione tecnico/scientifica;

CONSIDERATO che la Commissione nel medesimo verbale del 12 maggio 2022 ha pertanto proposto al Responsabile del Procedimento il progetto della suddetta Università per la sottoscrizione della Convenzione con il DARA di cui all'art. 8 dell'Avviso;

VISTA la nota prot. DAR 7846 del 16 maggio 2022, con il quale il Responsabile del Procedimento ha richiesto al Politecnico di Milano una integrazione delle dichiarazioni di cui all'art. 8, punti 1 e 3 del presente Avviso;

VISTA la nota del Politecnico di Milano del 1 giugno 2022, acquisita in pari data al prot. DAR 8801, con cui l'Ateneo ha fornito l'integrazione delle dichiarazioni di cui all'art. 8, punti 1 e 3 dell'Avviso;

CONSIDERATO che è stata verificata l'insussistenza dei motivi di esclusione di cui all'articolo 80 del D.lgs. 50/2016;

RITENUTO pertanto di procedere alla approvazione della graduatoria finale di merito e all'individuazione del Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale quale soggetto attuatore del progetto di ricerca dal titolo "*Innovazione e tecnologia a supporto del governo locale*", inerente alle linee di attività denominate "*Osservatorio permanente-ricerche di intervento*", all'interno della linea di intervento "*Osservatorio sui processi di riordino, associazionismo e il sistema delle autonomie locali*"

DECRETA

Art. 1

Le premesse e l'Allegato 1 "Scheda progetto di ricerca" costituiscono parte integrante e sostanziale del presente decreto.

Art. 2

1. È approvata la graduatoria finale di merito relativa all'Avviso pubblico ai sensi dell'art. 36, comma 2, lett. b) del D.Lgs. 50/2016 per l'acquisizione di manifestazione di interesse da parte di Università statali e non statali finalizzata alla sottoscrizione di una Convenzione per la realizzazione di un progetto di ricerca dal



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

titolo “*Innovazione e tecnologia a supporto del governo locale*” nell’ambito del progetto “ITALIAE”.

2. È individuato il Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale quale soggetto attuatore del progetto di ricerca dal titolo “*Innovazione e tecnologia a supporto del governo locale*” per la realizzazione delle specifiche attività denominate “*Osservatorio permanente-ricerche di intervento*”, nell’ambito del Progetto “ITALIAE” - CUP J51H17000030007, ammesso a finanziamento a valere sul Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020.

Art. 3

1. È approvato lo schema di Convenzione tra il Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie e il Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale per la realizzazione del sopraccitato progetto di ricerca.
2. Le attività descritte nell’Allegato 1 “Scheda progetto di ricerca” rappresentano l’oggetto della Convenzione.
3. Il valore economico delle attività per la realizzazione del suddetto progetto è individuato nel limite massimo della somma di € 138.000,00 (centotrentottomila/00), oltre alla corrispondente IVA di legge.
4. L’importo graverà sulle risorse della dotazione del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Organismo Intermedio del Programma Operativo Nazionale “Governance e Capacità Istituzionale” 2014-2020-CCI 2014IT05M2OP002, assegnate al Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie in qualità di beneficiario del Progetto “ITALIAE”.
5. La forma dell’atto da stipulare è la scrittura privata, sottoscritta a distanza ai sensi del Decreto Legislativo n. 82 del 7 marzo 2005 e successive modifiche ed integrazioni e del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 febbraio 2013.
6. Le clausole della Convenzione ritenute essenziali sono:
 - termini di attuazione e durata;
 - modalità di realizzazione;
 - tracciabilità dei flussi finanziari;
 - controlli di I livello;
 - modalità di pagamento;
 - sistema contabile;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie

Ufficio per le politiche urbane e della montagna, la modernizzazione istituzionale e l'attività internazionale delle autonomie regionali e locali

- revoca del finanziamento;
- recesso;
- efficacia;
- ammissibilità delle spese.

Art. 4

1. La Convenzione avrà ad oggetto il tema della digitalizzazione dei servizi, attraverso il riuso di soluzioni software, affrontato dal progetto ITALIAE nell'ambito della linea di intervento filiera di diffusione, con le "Community di innovazione".
2. La ricerca si concentrerà (i) sull'analisi e lo scambio di buone pratiche, il trasferimento di prassi, esperienze, metodologie, processi e soluzioni innovative supportati da sistemi tecnologici (o una combinazione di questi) realizzati dagli enti per risolvere determinate criticità; (ii) sull'analisi di modelli e soluzioni digitali adottate dalle amministrazioni pubbliche per lo sviluppo dei sistemi intercomunali, favorendone la diffusione in un'ottica di riuso, ma anche individuare nuove possibili soluzioni da trasferire.

Art. 5

Le funzioni di responsabile unico del procedimento (RUP), ai sensi dell'art. 5, comma 1, della legge 7 agosto 1990, n. 241, sono assegnate al Coordinatore del "Servizio per la modernizzazione istituzionale e organizzativa del sistema delle autonomie", presso il Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie - Ufficio I, che si occuperà della stipula della suddetta Convenzione.

Art. 6

Il presente atto, ai sensi dell'art. 29 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, verrà pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito del Governo e sul sito istituzionale del Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie, con l'applicazione delle disposizioni di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

Roma, 1 giugno 2022

Cons. Giovanni Vetritto



POLITECNICO
MILANO 1863

DIPARTIMENTO DI
INGEGNERIA GESTIONALE

Progetto **ITALIAE**

Proposta progettuale

Indice:

Descrizione generale.....	5
Presentazione del soggetto proponente.....	5
Contenuto del progetto.....	7
Metodologia proposta.....	9
Linee di attività.....	11
1. Community di innovazione	11
2. Modelli IT intercomunali	19
Principali fattori di rischio e azioni di mitigazione	25
Esperienze pregresse relative all'oggetto del percorso di ricerca	26
Indicatori di output.....	32
Composizione del gruppo di lavoro.....	33
Budget	38
Cronoprogramma	38
Allegati	39

Descrizione generale

Presentazione del soggetto proponente

Il Politecnico di Milano (PoliMi - <https://www.polimi.it>) è un'università scientifico tecnologica che forma ingegneri, architetti e designer. Da sempre focalizzato sulla qualità dell'insegnamento e della ricerca, il PoliMi ha sviluppato negli anni una ricca rete di rapporti con il mondo delle imprese e della manifattura ma anche con il terzo settore e la Pubblica Amministrazione, grazie alla capacità di tradurre la ricerca, anche sperimentale, in trasferimento di tecnologia e soluzioni. Dal 2007 al 2013, nell'ambito del Settimo Programma Quadro sono stati finanziati 281 progetti, di cui 9 ERC e 4 Marie Curie Individual Fellowships. Con il Programma Quadro Horizon 2020 (2014-2020), sono stati finanziati 437 progetti per un totale di oltre 189 milioni di euro. In particolare, i ricercatori del Politecnico si sono aggiudicati 58 Individual Grants, di cui 34 ERC e 24 MSCA. Da che il programma Horizon Europe è partito, sono già stati finanziati 58 progetti, di cui 7 ERC e 6 MSCA Postdoctoral Fellowships, per un totale di oltre 27 milioni di euro, a prova della capacità di pianificare e gestire la ricerca e di recepire in modo fruttuoso il sostegno alla ricerca.

Nell'ambito del progetto, il PoliMi è rappresentato dal gruppo di ricerca sul settore pubblico guidato dal prof. Giuliano Noci e afferente al Dipartimento di Ingegneria Gestionale (DIG - <https://www.som.polimi.it>), che da più di 20 anni conduce ricerca accademica e applicata nel campo dell'innovazione tecnologica e organizzativa della Pubblica Amministrazione e in particolare della sua trasformazione digitale. I progetti sviluppati abbracciano i diversi aspetti della trasformazione della PA: dalle nuove tecnologie alla decisione informata dai dati, dal design alla valutazione delle politiche pubbliche, dall'innovazione alla definizione di strategie specifiche per il settore pubblico, dal policy-making alla cooperazione inter-istituzionale e analisi delle dinamiche di governance multilivello. Questa attività si è espressa negli ultimi anni in oltre 20 iniziative e progetti finanziati (di cui 5 europei).

La significativa esperienza così accumulata nella realizzazione di attività di studio, ricerca scientifica e realizzazione di progetti è sinteticamente presentata nel seguito.

Governance multi-livello e modelli innovativi di gestione dei servizi pubblici. Analisi dei modelli verticali e orizzontali di programmazione ed erogazione dei servizi pubblici, quali ad esempio: Enti di Area Vasta, Città Metropolitane e Zone Omogenee, Unioni di Comuni, Centri Servizi Territoriali, Community di innovazione, etc. e studio del loro ambito di intervento e del portafoglio servizi ottimale.

Monitoraggio degli elementi di supporto all'avvio, alla diffusione ed evoluzione nel tempo dei differenti modelli, valutando, fra gli altri, gli effetti della normativa, di forme di incentivazione e del

ruolo di Enti leader. Valutazione degli impatti delle differenti forme di gestione dei servizi pubblici in termini di efficienza (spesa) ed efficacia (qualità/maturità dei servizi erogati).

Valutazione delle performance e comparazione dei processi pubblici. Definizione di metodologie e modelli per la valutazione quantitativa e qualitativa comparata di processi pubblici in termini di efficienza (costo) ed efficacia (qualità del servizio) con l'obiettivo di fare emergere buone pratiche gestionali valutandone le opportunità di adozione in contesti differenti.

Trasformazione digitale dei servizi pubblici. Analisi e monitoraggio dello stato di attuazione del Piano Triennale per l'Informatica nella PA, anche in collaborazione con l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) a livello nazionale e regionale individuando gli ambiti di eccellenza e i gap da colmare. Sviluppo di un modello di assessment degli Enti e modellizzazione dei fattori in grado di influenzare la diffusione della trasformazione digitale dei servizi pubblici. Elaborazione di un modello per la misurazione della maturità digitale della Pubblica Amministrazione attraverso la valutazione di performance (grado di digitalizzazione e livello di utilizzo) e di fattori di contesto (e.g. connettività, competenze digitali, reputazione della PA, etc.); definizione di una metodologia per la valutazione comparata (denominata benchlearning) e applicazione del modello a livello Europeo in collaborazione con la Commissione Europea (dal 2015 il gruppo partecipa al consorzio incaricato dalla Commissione Europea della stesura dell'eGovernment Benchmark Report).

Tecnologie emergenti e abilitanti a supporto della trasformazione digitale della PA. Analisi delle potenzialità delle principali tecnologie (Internet of Things, Artificial Intelligence, Blockchain, Cloud, etc.) in grado di supportare il traguardo degli obiettivi di Agenda Digitale europea, nazionale e locale. Monitoraggio nazionale e internazionale di pratiche di applicazione di tecnologie emergenti nel settore pubblico. Studio sperimentale, in collaborazione con Google, volto all'identificazione di ambiti di applicazione di strumenti di intelligenza artificiale ai processi (e.g. istruttoria pratiche) e ai servizi (e.g. servizi sociali) degli Enti Locali e valutazione degli impatti conseguibili.

Gestione dei dati e modelli di supporto a una decisione informata. Attività di ricerca e sviluppo di progettualità sul tema dei dati pubblici, intesi anche come Open Data e Big Data. In particolare: analisi della disponibilità e della domanda di dati pubblici, definizione di modelli di processo di gestione e pubblicazione, modelli di valutazione degli impatti generati. Realizzazione di casi di studio su esperienze di applicazione di applicativi e modelli decisionali basati sui dati.

Competenze digitali. Studio di modelli e metodologie per l'analisi delle competenze digitali in Pubbliche Amministrazioni e definizione di percorsi e strategie per il relativo potenziamento.

Parallelamente e in sinergia con queste attività, il gruppo di ricerca mantiene attive le ricerche degli **Osservatori eGovernment e Agenda Digitale.** Think tank sviluppati dal PoliMi per il monitoraggio dell'implementazione dell'agenda digitale italiana e la valutazione degli impatti delle tecnologie digitali sui processi e dinamiche della Pubblica Amministrazione. Con le loro attività di ricerca (50

survey, 9 indagini CATI, 3 sentiment analyses, oltre 300 case studies) questi Osservatori sono arrivati a rappresentare il punto di riferimento per gli stakeholder del settore pubblico che lavorano nel processo di innovazione e efficientamento del settore pubblico italiano e vantano una community stabile di oltre 200 interlocutori dalle PA centrali e locali, dalla politica e dal mondo della ricerca. Grazie a questa rete e con un'intensa attività di divulgazione (23 report disponibili online e 16 booklet cartacei, 500 partecipanti a ogni convegno annuale, e oltre 800 articoli sulla stampa generalista e di settore), gli Osservatori svolgono un'importante attività di advocacy presso i decisori.

Contenuto del progetto

La dinamica normativa degli ultimi anni, unitamente alla struttura e **frammentazione amministrativa** degli Enti territoriali, ha determinato una crescente difficoltà per gli Enti Locali ad adempiere compiutamente e senza sofferenze alle prescrizioni normative e all'attivazione e perseguimento di azioni di rinnovamento e innovazione.

Il contesto nazionale si caratterizza – con alcune rilevanti polarizzazioni - per una predominanza di piccoli (e piccolissimi) Comuni e di altri Enti, fra i quali i Comuni di medie dimensioni e le Provincie, caratterizzati da forti specificità e che talvolta si trovano in una condizione di sfavore rispetto ad altri Enti della medesima Regione e rispetto al profilo nazionale.

La recente dinamica normativa rappresenta una sfida per gli Enti, poiché assegna a questi, già strutturalmente in difficoltà, **adempimenti rinnovati** e di crescente complessità, sia in termini di impegno richiesto che di eterogeneità delle competenze necessarie (si cita a mero titolo di esempio il D.L. 80/2021). A questo si associa un **trend decrescente della capacità di spesa** degli Enti e della disponibilità di personale con adeguate **competenze**. Inoltre, l'evoluzione del mercato e delle tecnologie spinge verso soluzioni sempre più complesse e innovative, configurando un nuovo assetto che richiede professionalità adeguate a poter essere governato. Per la governace della trasformazione digitale della PA, l'Agenzia per l'Italia Digitale, in coerenza con il quadro normativo determinato dal **Codice per l'Amministrazione Digitale**, ha redatto il **Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione**, un documento di indirizzo strategico ed economico attraverso il quale viene declinato il modello strategico di evoluzione del sistema informativo della Pubblica Amministrazione. Il documento nasce per guidare operativamente la trasformazione digitale del Paese e diventa riferimento per le amministrazioni centrali e locali nello sviluppo dei propri sistemi informativi. Il Piano definisce le linee guida della strategia operativa di sviluppo dei sistemi informativi fissando i principi architetturali fondamentali, le regole di usabilità e interoperabilità, precisando la logica di classificazione delle spese ICT.

Grazie al Piano si chiarisce il modello per lo sviluppo del digitale secondo cui:

- il livello nazionale definisce regole, standard e realizza piattaforme abilitanti che ottimizzano investimenti;
- le Amministrazioni - Centrali e Locali - sviluppano servizi secondo le proprie specificità utilizzando competenze interne e/o di mercato;
- il privato programma investimenti di lungo periodo e sfrutta nuove opportunità di mercato creando soluzioni che si integrino con le piattaforme nazionali.

Al quadro delineato dal Piano triennale si affiancano prescrizioni specifiche, quali ad esempio quelle dettate dal **Decreto Semplificazioni** (D.L. 76/2020), modelli di servizio della PA ed esigenze e aspettative del sistema dell’utenza.

Il *trend* verso il digitale assume ancora più rilevanza nel periodo storico nel quale ci troviamo. L’esperienza della **Pandemia da Covid-19** ha accelerato significativamente, con una prospettiva che questo diventi strutturale, le aspettative dei cittadini e delle imprese di interazione digitale. Si sono modificate radicalmente le abitudini: di acquisto, socialità, formazione e svago con una corrispettiva rinnovata offerta di mercato e un aumento delle competenze digitali degli utenti. Questo nuovo paradigma si riverbera, naturalmente, anche nelle aspettative di relazione con i servizi pubblici erogati dalla PA.

A sostenere tali percorsi di cambiamento digitale sono, a partire dal Next Generation EU, i nuovi Programmi di finanziamento nazionali e provinciali, collocandoci oggi all’avvio della nuova programmazione europea 2021-2027 che, insieme al Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (**PNRR**), che da solo alloca sul tema della trasformazione digitale quasi 10 miliardi di euro, potranno supportare le Amministrazioni in una sempre maggiore strutturazione digitale e gli utenti nei processi di accesso ai servizi pubblici digitali.

La possibile risposta al quadro sopra delineato, almeno in termini di mitigazione degli effetti causati, è riferibile all’adozione di modelli di **cooperazione inter-istituzionale**, nelle loro svariate forme: Unioni di Comuni, Centri Servizi Territoriali, Province, Comunità Montane, community etc. A mero titolo di esempio, nel seguito è riportata una elaborazione che evidenzia come la cooperazione intercomunale nel campo della trasformazione digitale sia una proposta concreta e fattiva in grado di garantire una minore spesa pro capite – in tutte le fasce dimensionali dei Comuni - e un maggiore livello di maturità digitale di questi.

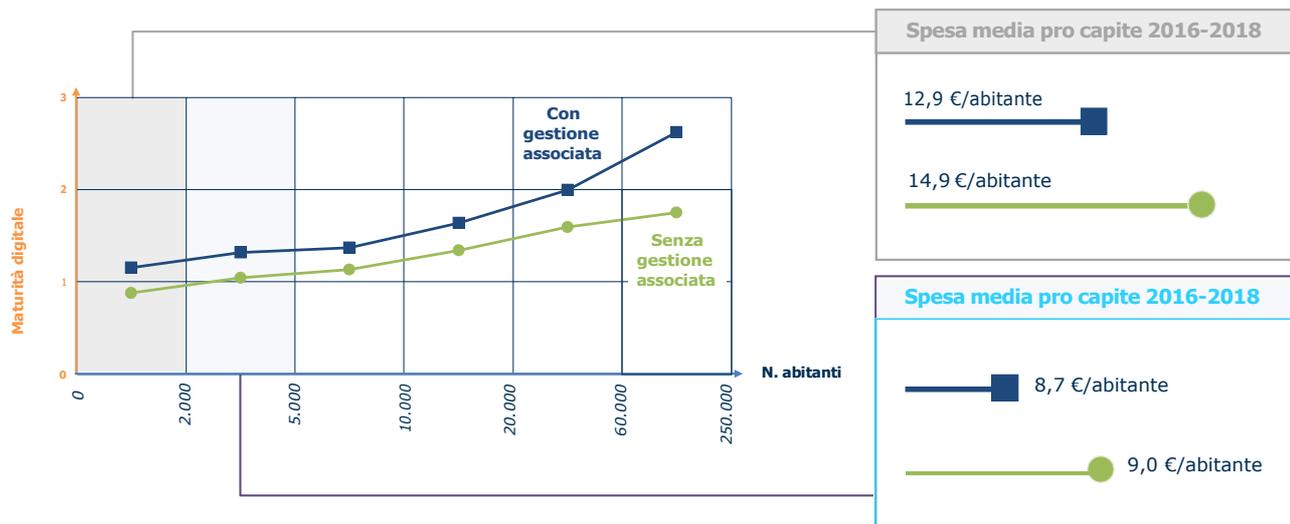


Figura 1 – Maturità digitale degli enti in gestione associata

Fonte: rielaborazione dati Corte dei Conti ([Report della Ricerca](#))

La presente proposta di ricerca si inserisce nell’articolo del **Progetto ItaliAE** con lo scopo di proporre modelli e strumenti che favoriscano una modernizzazione del sistema amministrativo territoriale aumentando la capacità di pianificazione strategica, un miglioramento delle prestazioni condividendo sistemi e modalità operative di successo all’interno delle diversificate forme di cooperazione inter-istituzionale, anche in logica multi-livello, favorendo un maggiore livello di servizio, omogeneità territoriale ed efficienza, sfruttando la leva del digitale.

Metodologia proposta

La ricerca è articolata in due linee di attività principali e ambisce a intervenire sui bisogni, tipici degli enti locali e in particolare di quelli di più piccole dimensioni, da un lato, promuovendo lo **scambio e circolazione di buone pratiche** (Linea di attività 1 – Community di innovazione), ossia prassi, modalità operative, soluzioni (sia gestionali che tecnologiche), processi e approcci all’innovazione; dall’altro, sui **modelli di soluzioni digitali da adottare a livello intercomunale** (Linea di attività 2 – Modelli IT intercomunali), siano esse consolidate e potenzialmente disponibili al riuso o sviluppate *ex novo*.

La Linea di attività 1 insiste sull’analisi e modellizzazione dello scambio di buone pratiche, al fine di una sua facilitazione, a partire anzitutto dalla **creazione di un linguaggio comune relativamente alla definizione degli elementi costitutivi della buona pratica**, alla sua identificazione e alla circoscrizione dei problemi che la collaborazione inter-ente può aiutare a risolvere. Questa attività preliminare è condotta attraverso un’analisi della letteratura e analisi desk delle iniziative presenti sul territorio nazionale, grazie a una raccolta dati veicolata da interviste ai referenti delle amministrazioni depositarie delle buone pratiche e un questionario distribuito agli enti target. Sarà

così possibile mappare le soluzioni innovative e i processi riconoscibili come buone pratiche, così da **definire un modello sostenibile di descrizione e qualificazione delle stesse da mettere a servizio delle community di enti per il loro mantenimento e sviluppo**. Questa seconda fase sarà sostenuta principalmente dal coinvolgimento e la consultazione di esperti di innovazione organizzativa e tecnologica provenienti sia dal territorio che dall'amministrazione centrale, cui si affiancherà una raccolta dati sulle esperienze italiane e internazionali svolta tramite analisi desk e questionario di rilevazione.

La Linea di attività 2, dedicata ai Modelli IT intercomunali, adotta un approccio analogo e prevede una fase iniziale di fotografia dello stato dell'arte, relativamente alle forme di cooperazione tra comuni, con particolare riguardo a quelle finalizzate alla trasformazione digitale dei comuni e che hanno in essere o stanno sviluppando sistemi tecnologici intercomunali. L'analisi della normativa e la consultazione di esperti e rappresentanti degli enti coinvolti in forme di cooperazione rappresentano le fonti informative a sostegno di questa fase. Questa ricognizione iniziale consente la definizione di un **modello di maturità digitale e organizzativa specifico per i sistemi intercomunali** che a sua volta permetterà di identificare **target realistici e itinerari percorribili per la digitalizzazione degli enti, identificando inoltre i fattori che abilitano questa trasformazione**. Il Dipartimento di Ingegneria Gestionale (in particolare l'Osservatorio Agenda Digitale) possiede esperienza consolidata nello studio di modelli per la valutazione e misurazione della maturità digitale degli enti e nella definizione di *roadmap* verso la digitalizzazione. La community di amministrazioni virtuose e esperti dal mondo pubblico e privato che gravita intorno all'Osservatorio è la risorsa cui attingere per applicare questo sapere al livello intercomunale, aprendo anche alla possibile identificazione di casi di successo.

A tutte le attività di studi e ricerca si accompagnano attività di **comunicazione e disseminazione** volte a assicurare e mantenere viva l'attenzione degli esperti da coinvolgere, nonché a sensibilizzare potenziali enti locali target e stimolare un dibattito sempre più ampio sulle opportunità delle forme di collaborazione.

La ricerca darà infatti luogo a un **corpus di evidenza strutturato e aggiornato sulle cooperazioni tra enti locali sul territorio nazionale** e sulle possibilità da essere dispiegate, in particolare sul fronte della trasformazione digitale. Inoltre, la corposa attività di modellizzazione, unita alla diffusione dei risultati, consegna agli enti locali e alle amministrazioni sovraordinate gli strumenti per l'attivazione di iniziative sui territori, la definizione di obiettivi praticabili e la valutazione dei risultati. Dal punto di vista del **contributo alla conoscenza**, le analisi desk e della letteratura e le fotografie dello stato dell'arte rappresentano la produzione di evidenza aggiornata, in modo analogo al lavoro ricognitivo svolto sui modelli organizzativi e tecnologici utili allo sviluppo del digitale sui territori. Dal punto di vista della **produzione di metodo** la Linea di attività 1 fornisce gli elementi

per l’aggiornamento e la valutazione critica delle modalità di riuso in essere (sviluppate nell’ambito di OCPA2020), la Linea di attività 2 lascia in eredità un percorso evolutivo di maturità digitale, uno strumento completo delle componenti normative, gestionali e procedurali per la realizzazione della trasformazione digitale. Infine, dal **punto di vista interpretativo**, lo studio delle community di innovazione isola gli elementi utili alla rilevazione delle pratiche oggetto di scambio, i fattori determinanti dell’innovazione della sua sostenibilità nel tempo, mentre l’analisi dei modelli IT intercomunali traccia i confini di un **rapporto dialettico tra la cooperazione inter-ente e la digitalizzazione**, laddove se il digitale facilita e abilita la collaborazione a diversi livelli, d’altra parte la collaborazione stessa rafforza la capacità degli enti, non più isolati, nella spinta verso il cambiamento.

Linee di attività

Nel seguito sono dettagliate le azioni nelle quali si articolano le linee di attività del progetto:

1. analisi e scambio di buone pratiche, trasferimento di prassi, nonché ulteriori esperienze, metodologie, soluzioni innovative e processi supportati da sistemi tecnologici realizzati dagli enti per risolvere determinate criticità [azione denominata in breve: **Community di innovazione**];
2. analisi di modelli e soluzioni digitali adottate dalle amministrazioni pubbliche per lo sviluppo di sistemi intercomunali, concepiti tanto in un’ottica di riuso, quanto individuando nuove possibili soluzioni [azione denominata in breve: **Modelli IT intercomunali**].

1. Community di innovazione

Nel seguito sono elencate le azioni, nel seguito presentate dettagliatamente, della Linea di attività 1 – Community di innovazione:

1.1 Scouting di iniziative di scambio di buone pratiche di rilievo nazionale

1.2 Analisi di esperienze di scambio di buone pratiche

1.3 Analisi dei principali ambiti di potenziamento organizzativo e tecnologico degli Enti

1.4 Mappatura di soluzioni innovative e processi supportati da sistemi tecnologici qualificabili come buone pratiche

1.5 Definizione e sperimentazione del modello di descrizione delle buone pratiche

1.6 Definizione dei processi di scambio ed evoluzione delle buone pratiche e dei fattori determinanti il successo

1.7 Comunicazione e sensibilizzazione

1.1 Scouting di iniziative di scambio di buone pratiche di rilievo nazionale

<p>Obiettivo</p>	<p>Acquisire un quadro delle iniziative attive sul territorio nazionale a supporto dello scambio di esperienze organizzative e tecnologiche tra Pubbliche Amministrazioni e definirne le caratteristiche qualificanti.</p>
<p>Descrizione</p>	<p>Studio e approfondimento della letteratura in materia di qualificazione di buone pratiche e dei relativi processi di trasferimento e diffusione.</p> <p>Ricognizione delle iniziative nazionali attive che raccolgono pratiche organizzative e soluzioni tecnologiche, e che ne supportano i processi di scambio fra Amministrazioni.</p> <p>Tra queste saranno analizzate, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> – l’iniziativa OCPA 2020, promossa dall’Agenzia per la Coesione Territoriale e alla quale hanno preso parte il DARA, AgID e la Regione Umbria, che – a seguito di progettualità di scambio di buone pratiche tra Enti pubblici – ha predisposto differenti linee guida per la realizzazione di “kit” ossia strumenti utili per tracciare e standardizzare le esperienze di scambio tra Enti e favorirne i processi di mantenimento, sviluppo e riuso nel tempo; – il catalogo Developers Italia, implementato dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale, popolato di differenti soluzioni tecnologiche open source, sviluppate da soggetti pubblici o privati e complete di elementi descrittivi; – alcune delle esperienze regionali che promuovono l’adozione e il riuso di soluzioni digitali (si citano ad esempio le esperienze di Regione Piemonte, Regione Umbria, Regione Veneto); – le reti sviluppatesi attorno ai soggetti con i quali il DARA, nel corso degli anni, anche nell’ambito della precedente iniziativa Laboratorio eGovernment, ha sottoscritto protocolli di collaborazione (es. IFEL, Consorzio dei Comuni Trentini e alcune Regioni). <p>L’azione consente inoltre di proporre alcune definizioni univoche dei concetti di buona pratica organizzativa e tecnologica, individuando gli elementi caratteristici di valutazione (es. reputazione, ampiezza funzionale, condizioni di trasferibilità), e di community di innovazione in ambito pubblico, proponendo gli attori e le attività minime.</p>

Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Analisi della letteratura – Analisi desk delle iniziative – Interviste a portatori di interesse nazionali (es. AgID, DTD, etc.) – Interviste ai referenti delle iniziative identificate
Risultato atteso	<ul style="list-style-type: none"> – Sinossi e caratteristiche delle community di innovazione ed elementi qualificanti una buona pratica – Primo censimento dei repository di buone pratiche esistenti sul territorio nazionale
Condizioni di attivazione	<ul style="list-style-type: none"> – Avvio del progetto
Data in – Data fin	Avvio – mese 2
Contributo	<p>Polimi: sviluppo delle attività di indagine e ricerca e modellizzazione delle evidenze</p> <p>DARA: condivisione materiale di precedenti esperienze e della rete di relazioni</p>

1.2 Analisi di esperienze di scambio di buone pratiche

Obiettivo	Analizzare alcune esperienze di scambio di buone pratiche tra Pubbliche Amministrazioni dal punto di vista di tutti gli attori coinvolti
Descrizione	<p>Approfondire e analizzare lo scambio di buone pratiche organizzative e tecnologiche individuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> – le variabili che influenzano l’attivazione dei processi di cessione, trasferimento e collaborazione tra Pubbliche Amministrazioni – i processi di collaborazione nella dinamica di sviluppo condiviso, mantenimento ed evoluzione di una pratica organizzativa o di una soluzione tecnologica – gli elementi amministrativi abilitanti i processi di collaborazione – le determinanti del successo e dell’insuccesso di percorsi di collaborazione e trasferimento di buone pratiche – le piattaforme abilitanti i processi di collaborazione e le loro funzionalità

	L’analisi è svolta considerando i fattori critici di successo e ostativi di tutti gli attori coinvolti nel processo di collaborazione (cedente, riusante, intermediari, ecc.) anche in funzione di cluster di Enti.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Survey a soggetti che hanno preso parte a processi di scambio di buone pratiche, nei vari ruoli (cedente, riusante, intermediari, ecc.) – Interviste di approfondimento ad attori di processi di collaborazione significativi
Risultato atteso	Stato dell’arte dei processi di collaborazione nello scambio di buone pratiche e identificazione degli elementi e delle variabili chiave
Condizioni di attivazione	<ul style="list-style-type: none"> – Elenco di attori coinvolti nei processi di collaborazione nello scambio di buone pratiche – Disponibilità degli attori a partecipare a questionari e a interviste
Data in – Data fin	Avvio – mese 5
Contributo	<p>Polimi: sviluppo delle attività di indagine e ricerca e modellizzazione delle evidenze</p> <p>DARA: condivisione della rete di relazioni e coinvolgimento soggetti</p>

1.3 Analisi dei principali ambiti di potenziamento organizzativo e tecnologico degli Enti

Obiettivo	Analizzare le principali criticità dei diversi cluster di Enti nei percorsi di innovazione organizzativa e tecnologica, che possono essere risolte o mitigate attraverso la collaborazione fra Enti
Descrizione	<p>Rilevare le principali criticità e sfide degli Enti nei processi di innovazione organizzativa e tecnologica, verificando le condizioni e l’impatto che la collaborazione fra Enti e lo scambio di buone pratiche possono contribuire a mitigare o superare.</p> <p>L’azione contribuisce a isolare il fabbisogno di potenziamento, in relazione a diversi cluster di Enti, e identificando il legame della risoluzione di questo fabbisogno con i meccanismi di collaborazione rilevando così la percezione dell’efficacia e la sostenibilità dei meccanismi di community.</p>

	Questa azione abilita l'ulteriore associazione della criticità a possibili soluzioni ed Enti di riferimento.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Analisi desk della normativa e dei documenti di strategia in tema di trasformazione digitale – Survey agli Enti che hanno preso parte a processi di scambio di buone pratiche – Interviste a esperti e portatori di interesse di rilevanza nazionale dei processi di innovazione organizzativa e tecnologica della Pubblica Amministrazione e degli Enti Locali – Workshop con rappresentanti di cluster di Enti che hanno partecipato e non a meccanismi di collaborazione o scambio di buone pratiche
Risultato atteso	Criticità e obiettivi strategici dei cluster di Enti che possono essere risolti o mitigati con meccanismi di collaborazione
Condizioni di attivazione	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilità degli attori a partecipare a questionari, interviste e workshop – Elenco degli attori coinvolti nei processi di collaborazione nello scambio di buone pratiche
Data in – Data fin	Mese 2 – mese 5
Contributo	<p>Polimi: sviluppo delle attività di indagine e ricerca e modellizzazione delle evidenze</p> <p>DARA: condivisione della rete di relazioni e coinvolgimento soggetti</p>

1.4 Mappatura di soluzioni innovative e processi supportati da sistemi tecnologici qualificabili come buone pratiche

Obiettivo	Mappare e qualificare soluzioni innovative e processi organizzativi gestiti attraverso sistemi tecnologici, qualificabili come buone pratiche
Descrizione	Definire un metodo di indagine replicabile e continuativo, attraverso un'applicazione empirica volta a costruire un primo database di soluzioni innovative e processi supportati da sistemi tecnologici classificabili come buone pratiche. A ciascuna buona pratica saranno associati l'ambito di riferimento (es. ambito tematico quale istruzione, sanità, turismo, etc. oppure

	<p>ambito di applicazione quale gestione documentale, workflow management, servizi digitali, etc.) e le criticità che hanno risolto o mitigato e il sistema di attori di riferimento (Ente detentore, Enti riusatori, etc.).</p> <p>Punto di partenza per lo svolgimento dell’azione sono i soggetti “intermediari” fra la domanda e l’offerta di innovazione.</p>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Interviste a esperti di innovazione organizzativa e tecnologica degli Enti e a soggetti “intermediari” – Survey agli Enti – Consultazione di soggetti referenti di iniziative complementari (es. OCPA 2020, Developers Italia...)
Risultato atteso	<p>Modello di rilevazione e qualificazione di buone pratiche</p> <p>Alimentazione sperimentale del database delle buone pratiche</p>
Condizioni di attivazione	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilità di esperti per interviste – Disponibilità degli Enti a partecipare a questionari – Accesso a informazioni di iniziative complementari – Elenco di Enti con potenziali buone pratiche
Data in – Data fin	Mese 2 – mese 6
Contributo	<p>Polimi: sviluppo delle attività di indagine e ricerca e modellizzazione delle evidenze</p> <p>DARA: condivisione della rete di relazioni e coinvolgimento esperti</p>

1.5 Definizione e sperimentazione del modello di descrizione delle buone pratiche

Obiettivo	Sviluppare un modello di descrizione delle buone pratiche sostenibile e di valore per il sistema degli attori del processo di collaborazione
Descrizione	<p>Muovendo da iniziative che hanno affrontato problemi simili, sviluppare un modello di descrizione delle buone pratiche in grado di facilitarne la diffusione e di utilità per i potenziali Enti interessati lungo l’intero ciclo di vita della buona pratica (sviluppo, mantenimento ed evoluzione), con particolare riferimento ai risvolti: organizzativi e gestionali, amministrativi, formativi e informativi, tecnologici e economico-finanziari.</p>

	<p>Il modello è predisposto per accogliere informazioni utili a verificare la compatibilità della soluzione con le esigenze del singolo Ente, supportare il processo di adozione e a gestire il mantenimento e l'evoluzione delle buone pratiche all'interno di meccanismi di community.</p> <p>Il modello sarà oggetto di sperimentazione, così da verificarne l'effettiva sostenibilità e utilità, in relazione ad alcune soluzioni.</p> <p>Gli esiti potranno essere pubblicati su piattaforme oggi disponibili per il repository e lo scambio di buone pratiche (es. Developers Italia, Catalogo OT2-OT11, etc.).</p>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Analisi desk di esperienze simili italiane ed estere – Consultazione di soggetti referenti di iniziative complementari (es. OCPA 2020, Developers Italia, etc.)
Risultato atteso	Modello di descrizione delle buone pratiche
Condizioni di attivazione	– Disponibilità dei soggetti detentori delle buone pratiche oggetto di sperimentazione a condividere l'esperienza e i materiali connessi
Data in – Data fin	Mese 6 – mese 8
Contributo	<p>Polimi: sviluppo delle attività di indagine e ricerca, modellizzazione delle evidenze, sperimentazione del modello di descrizione delle buone pratiche</p> <p>DARA: indicazione delle soluzioni utili per la sperimentazione della descrizione delle buone pratiche</p>

1.6 Definizione dei processi di scambio ed evoluzione delle buone pratiche e dei fattori determinanti il successo

Obiettivo	Definizione dei processi di community per lo sviluppo, la manutenzione e l'evoluzione delle buone pratiche
Descrizione	Progettazione dei processi di funzionamento di un modello di community che supporti, in relazione ai bisogni di innovazione degli Enti, lo sviluppo di buone pratiche, il loro trasferimento tra Enti, la loro manutenzione ed evoluzione nel tempo, assicurando una maggiore sostenibilità, a garanzia di una più accessibile e quindi capillare adozione delle soluzioni e per un migliore impiego delle risorse economiche.

	<p>I processi prendono in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> – la definizione del bisogno – la ricerca di una soluzione implementabile nello specifico caso – gli elementi progettuali di implementazione e uso – la condivisione delle esigenze e la distribuzione dell’effort di manutenzione – la condivisione delle esigenze e la distribuzione dell’effort di evoluzione – lo scambio continuo di esperienza d’uso e riferita all’ambito tematico della soluzione
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Progettazione desk – Validazione con esperti
Risultato atteso	Modello di funzionamento di una community di innovazione fra Enti
Condizioni di attivazione	– Conclusione attività 1.2
Data in – Data fin	Mese 6 – mese 9
Contributo	<p>Polimi: sviluppo delle attività di indagine e ricerca e modellizzazione delle evidenze</p> <p>DARA: condivisione della rete di relazioni e coinvolgimento di esperti</p>

1.7 Comunicazione e sensibilizzazione

Obiettivo	Attuare azioni di comunicazione e sensibilizzazione finalizzate al promuovere l’emersione e lo scambio di buone pratiche
Descrizione	Sviluppo e attuazione di un piano di comunicazione finalizzato a coinvolgere i soggetti rilevanti per lo svolgimento del progetto e a promuovere i risultati conseguiti, con l’obiettivo di favorire l’emersione di buone pratiche e l’attivazione di meccanismi di community di innovazione fra Enti.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Redazione di articoli pubblicati su testate di settore – Partecipazione a convegni rilevanti sul tema – Gestione di rapporti istituzionali

	<ul style="list-style-type: none"> – Descrizione delle attività svolte e dei risultati conseguiti all’interno di report divulgabili – Supporto alla organizzazione di un convegno pubblico
Risultato atteso	Aumentare la conoscenza dell’iniziativa svolta
Condizioni di attivazione	– Conclusione attività 1.2 e avvio attività 1.3 e 1.4
Data in – Data fin	Mese 4 – fine progetto
Contributo	<p>Polimi: conduzione delle attività di comunicazione e sensibilizzazione e modellizzazione delle evidenze</p> <p>DARA: condivisione della rete di relazioni con stampa, Istituzioni e organizzazione convegno pubblico</p>

2. Modelli IT intercomunali

Nel seguito sono elencate le azioni, nel seguito presentate dettagliatamente, della Linea di attività 2 – Modelli IT intercomunali:

2.1 Qualificazione dei sistemi intercomunali sulla digital transformation

2.2 Sviluppo di un modello di analisi della maturità digitale e organizzativa di sistemi intercomunali

2.3 Studio del ruolo dell’IT per lo sviluppo dei sistemi intercomunali e degli impatti

2.4 Analisi dello stato dell’arte sul livello di maturità digitale e organizzativa dei sistemi intercomunali e di esperienze di successo

2.5 Inserimento delle soluzioni – con attenzione a quelle a riuso – nel meccanismo di community

2.6 Definizione di una roadmap evolutiva dei sistemi IT intercomunali

2.7 Comunicazione e sensibilizzazione

2.1 Qualificazione dei sistemi intercomunali sulla digital transformation

Obiettivo	Acquisire lo stato dell’arte sulle forme di cooperazione impegnate nei processi di trasformazione digitale dei Comuni e delle forme intercomunali
-----------	---

Descrizione	<p>Compiere una ricognizione sulle forme diffuse e i modelli esistenti a supporto dei processi di trasformazione digitale dei Comuni, considerando le forme di cooperazione intercomunali, il ruolo di Enti sovra-ordinati e le piattaforme nazionali. Sono analizzati elementi quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Soggetto/i in carico di attuare i processi di trasformazione digitale degli Enti locali – Modello di governance e economico adottato – Ampiezza e composizione della forma di cooperazione intercomunale – Portafoglio di soluzioni e servizi erogati da ciascun soggetto – Livello e modalità di integrazione dei sistemi comunali
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Analisi della normativa e della documentazione regolatoria della trasformazione digitale nei Comuni – Consultazione di esperti impegnati nei processi di digital transformation dei Comuni – Interviste con referenti di forme di cooperazione intercomunale impegnate nei processi di digital transformation
Risultato atteso	Stato dell’arte sulle forme di cooperazione intercomunale impegnate nei processi di digital transformation e sui trend in atto
Condizioni di attivazione	– Disponibilità di esperti e referenti di forme di cooperazione intercomunale per interviste
Data in – Data fin	Avvio – mese 2
Contributo	<p>Polimi: sviluppo delle attività di indagine e ricerca e modellizzazione delle evidenze</p> <p>DARA: condivisione della rete di relazioni e coinvolgimento di esperti e forme di cooperazione intercomunale impegnate nei processi di digital transformation</p>

2.2 Sviluppo di un modello di analisi della maturità digitale e organizzativa di sistemi intercomunali

Obiettivo	Identificare obiettivi e target di digitalizzazione dei Comuni
-----------	--

Descrizione	<p>Elaborare un modello di analisi della maturità digitale dei Comuni e delle forme di cooperazione intercomunale che consenta di operare un assessment utile per definire una roadmap di sviluppo della digital transformation muovendo da obiettivi e target dettati dalla normativa, dalle strategie nazionali e regionali e dalle esigenze locali.</p> <p>Il modello include aspetti caratteristici sia dei back-office sia dei front-office, valutando le scelte tecnologiche e di procurement.</p>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Analisi della normativa e delle strategie in materia di digital transformation – Analisi della letteratura e di modelli esistenti, anche già elaborati dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale – Workshop con esperti di digital transformation
Risultato atteso	Modello di assessment della maturità digitale dei Comuni e delle forme di cooperazione intercomunali
Condizioni di attivazione	– Avvio attività 2.1
Data in – Data fin	Mese 1 – mese 3
Contributo	<p>Polimi: sviluppo delle attività di indagine e ricerca e modellizzazione delle evidenze</p> <p>DARA: condivisione della rete di relazioni e coinvolgimento di esperti</p>

2.3 Studio del ruolo dell'IT per lo sviluppo dei sistemi intercomunali e degli impatti

Obiettivo	Identificare e stimare i fattori abilitanti dell'IT nello sviluppo ed evoluzione dei sistemi intercomunali
Descrizione	<p>Individuare gli elementi caratteristici della digital transformation che impattano positivamente, o negativamente rallentandone l'attuazione, lo startup e l'evoluzione di sistemi intercomunali.</p> <p>L'analisi associa un valore di impatto positivo, nullo o negativo a variabili quali, a titolo di esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> – organizzative: <ul style="list-style-type: none"> ○ approccio progettuale e gestione del cambiamento

	<ul style="list-style-type: none"> ○ allocazione delle persone alle attività e alle organizzazioni coinvolte ○ competenze richieste e possedute ○ processi digitalizzati e integrati ○ servizi digitalizzati e integrati – gestionali: <ul style="list-style-type: none"> ○ modello di erogazione e gestione dei servizi ○ aperture al pubblico e sportelli polifunzionali – tecnologiche – sostenibilità: <ul style="list-style-type: none"> ○ risparmi di costi ed effort ○ accesso a finanziamenti – livello di servizio: <ul style="list-style-type: none"> ○ tempi di risposta ○ standardizzazione ○ controlli <p>Oltre a questo, sono analizzati i percorsi “tipici” di evoluzione della gestione IT in logica intercomunale ed è analizzato l’effetto emulativo e di traino giocato da Enti che si fanno carico di sviluppare i percorsi intercomunali legati alla digital transformation.</p>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Analisi della letteratura e di modelli esistenti – Workshop con esperti di digital transformation
Risultato atteso	Variabili, e loro impatto, allo sviluppo dell’IT in logica intercomunale
Condizioni di attivazione	– Avvio attività 2.2
Data in – Data fin	Mese 2 – mese 5
Contributo	<p>Polimi: sviluppo delle attività di indagine e ricerca e modellizzazione delle evidenze</p> <p>DARA: condivisione della rete di relazioni e coinvolgimento di esperti</p>

2.4 Analisi dello stato dell’arte sul livello di maturità digitale e organizzativa dei sistemi intercomunali e di esperienze di successo

Obiettivo	Acquisire una proxy dello stato dell’arte del livello di maturità digitale e organizzativa delle forme di cooperazione intercomunale
Descrizione	<p>Alla luce del modello di analisi della maturità digitale e organizzativa elaborato con l’azione 2.2 e dell’identificazione dei fattori critici di avvio e sviluppo delle forme di cooperazione intercomunali, elaborati con l’azione 2.3, acquisizione di una mappatura dello stato dell’arte nazionale, con indicazione del livello di maturità digitale e organizzativa ed evidenza degli ambiti maggiormente critici.</p> <p>La ricognizione estensiva, utile a stimare lo stato dell’arte, è anche occasione per isolare potenziali casi di successo.</p>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Survey, anche in collaborazione con altre indagini programmate dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale – Interviste in profondità ai casi di successo
Risultato atteso	Stato dell’arte nazionale e indicazione di potenziali casi di successo
Condizioni di attivazione	<ul style="list-style-type: none"> – Elenco di Enti destinatari survey
Data in – Data fin	Mese 3 – mese 7
Contributo	<p>Polimi: elaborazione, invio survey ed elaborazione dati</p> <p>DARA: condivisione della rete di relazioni e contatti</p>

2.5 Inserimento delle soluzioni – con attenzione a quelle a riuso – nel meccanismo di community

Obiettivo	Rendere disponibili buone pratiche tecnologiche e organizzative a supporto dei processi di avvio e potenziamento dei sistemi IT e delle forme di cooperazione intercomunali in ambito digital transformation
Descrizione	Supportare gli Enti titolari nella applicazione delle logiche definite nella Linea 1 - Community di innovazione alle soluzioni rilevate nelle indagini sui sistemi

	IT intercomunali con lo scopo di valorizzare e favorire i percorsi di riuso pertinenti con i fabbisogni specifici.
Metodologia	– Applicazione di quanto previsto nell’azione 1 - Community di innovazione
Risultato atteso	Istruzioni per il popolamento di un catalogo di buone pratiche
Condizioni di attivazione	– Disponibilità dei risultati delle attività di indagine precedenti e della Linea 1
Data in – Data fin	Mese 6 – fine progetto
Contributo	Polimi: sviluppo delle attività di capacity building DARA: condivisione della rete di relazioni

2.6 Definizione di una roadmap evolutiva dei sistemi IT intercomunali

Obiettivo	Definire percorsi di avvio e sviluppo dei sistemi IT intercomunali
Descrizione	<p>Sulla scorta della roadmap di evoluzione della maturità digitale delle forme di cooperazione intercomunali e dello stato dell’arte nazionale, definizione di un percorso di potenziamento e di strumenti coerenti con i diversi stadi di maturità rilevati.</p> <p>Questo si concretizza nella proposizione di un approccio progettuale utile per traguardare gli obiettivi di trasformazione digitale e completo di indicazioni organizzative e gestionali, soluzioni tecnologiche e organizzative e modelli di atti amministrativi.</p>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Progettazione desk – Validazione con esperti
Risultato atteso	Percorsi di avvio ed evolutivi dei sistemi IT intercomunali e kit a supporto
Condizioni di attivazione	– Disponibilità dei risultati delle attività di indagine precedenti
Data in – Data fin	Mese 6 – mese 9
Contributo	Polimi: sviluppo delle attività di indagine e ricerca e modellazione delle evidenze

	DARA: condivisione della rete di relazioni e coinvolgimento di esperti
--	--

2.7 Comunicazione e sensibilizzazione

Obiettivo	Attuare azioni di comunicazione e sensibilizzazione finalizzate al promuovere l'avvio e il potenziamento dei sistemi IT e di forme di cooperazione intercomunali sulla digital transformation
Descrizione	Sviluppo e attuazione di un piano di comunicazione finalizzato a coinvolgere i soggetti rilevanti per lo svolgimento del progetto e a promuovere i risultati conseguiti, con l'obiettivo di favorire l'avvio e il potenziamento dei sistemi IT e di forme di cooperazione intercomunali sulla digital transformation
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Redazione di articoli pubblicati su testate di settore – Partecipazione a convegni rilevanti sul tema – Gestione di rapporti istituzionali – Descrizione delle attività svolte e dei risultati conseguiti all'interno di report divulgabili – Supporto alla organizzazione di un convegno pubblico
Risultato atteso	Aumentare la conoscenza dell'iniziativa svolta
Condizioni di attivazione	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilità dei risultati delle attività di indagine precedenti
Data in – Data fin	Mese 4 – fine progetto
Contributo	<p>Polimi: conduzione delle attività di comunicazione e sensibilizzazione</p> <p>DARA: condivisione della rete di relazioni con stampa, Istituzioni e organizzazione convegno pubblico</p>

Principali fattori di rischio e azioni di mitigazione

I rischi rilevati per l'iniziativa sono soprattutto concernenti le condizioni necessarie per la raccolta dati, sia in forma qualitativa che quantitativa, e le condizioni utili alla validazione e consolidamento dei risultati prodotti dall'attività di ricerca. A questo riguardo la descrizione di ogni attività sopraesposta è dotata di una sezione denominata “condizioni di attivazione”. Per formulare con

chiarezza le modalità di mitigazione, i rischi attesi sono stati iscritti a quattro categorie (presenti in standard internazionali quali AIRMIC, 2002; FERMA, 2003; CAS, 2003):

- *Rischi strategici*, ossia concernenti il mancato pieno raggiungimento degli obiettivi del progetto e/o il loro “scivolamento” (*scope creep*). Con riguardo alle attività di raccolta dati e mappatura delle soluzioni, questi rischi si concretizzano nella possibile indisponibilità di referenti delle iniziative, rappresentanti delle amministrazioni e portatori di expertise al coinvolgimento nelle attività e alle sollecitazioni utili alla raccolta dati (interviste, workshop) e alla potenziale scarsità di *responsiveness* da parte dei comuni ai questionari previsti. Con riguardo allo scambio delle buone pratiche e alla facilitazione del riuso e sviluppo delle soluzioni, analogamente si rende necessaria la disponibilità in termini di tempo e eventuale reperimento del materiale da parte dei detentori delle prassi da mettere in circolazione. Il ricorso a queste metodologie è dettato dalla disponibilità della community afferente all'Osservatorio Agenda Digitale, una rete di relazioni consolidate di esperti e di amministrazioni che negli anni ha dato prova di mantenere l'*engagement* costante e rispondere con entusiasmo alle sollecitazioni.
- *Rischi di conformità*, ossia di non piena aderenza alle regolamentazioni vigenti. Possono verificarsi nei modelli in essere presso le Amministrazioni e/o nelle fasi di sperimentazione dei nuovi framework (previsti da entrambe le Linee di attività). Questo rischio è arginato dal (parziale) coinvolgimento di enti e altri soggetti con consolidata esperienza, con i quali intercorrono rapporti di lunga durata e grazie a un vaglio preventivo di natura normativa.
- *Rischi di Project Management*, ossia di pianificazione e gestione del progetto. Per ovviare a questo rischio, il progetto adotta un modello di governance delle attività che attraverso un sistema di *quality assurance* assicura l'*accountability* dei soggetti esecutori all'interno del gruppo di lavoro e il riscontro continuativo da parte del DARA, operato attraverso i SAL.
- *Rischi di comunicazione*, interna al gruppo di lavoro e esterna. Gli strumenti di risposta a questi rischi sono rispettivamente il modello di governance e l'inserimento del piano di lavoro di attività interamente dedicate alla comunicazione.

Esperienze pregresse relative all'oggetto del percorso di ricerca

Di seguito si riportano le esperienze più recenti e significative del gruppo di ricerca relative all'oggetto del percorso di ricerca:

- Dal 2015, in collaborazione con l'Agenzia per la Coesione Territoriale, definizione del modello PA Open Community (PAOC) per la gestione multi-livello dell'innovazione e per supportare la promozione e diffusione del riuso del software.

- Nel 2015, in collaborazione con l’Agenzia per l’Italia Digitale (AgID), realizzazione di uno studio sui servizi pubblici per delineare le priorità di digitalizzazione e supporto all’elaborazione della strategia di intervento di ItaliaLogin.
- Dal 2015, in collaborazione con la Commissione Europea, definizione di un modello di misurazione della maturità dell’eGovernment e della valutazione comparata a livello europeo, nell’ambito dell’eGovernment Benchmarking.
- Dal 2016, in collaborazione con Regione Lombardia e Polis Lombardia, nell’ambito del percorso di riassetto istituzionale delineato dalla Legge Delrio, studio e ricerca sul ruolo istituzionale e operativo che possono esercitare le Zone Omogenee, tracciandone le competenze funzionali e il relativo modello di gestione e governo.
- Dal 2016 al 2018, progetto Laboratorio eGovernment in collaborazione con Invitalia e il Dipartimento per gli Affari Regionali della PCM, finalizzato allo studio delle pratiche di attuazione della Legge Delrio, con particolare focus alla riconversione delle Province in Enti di Area Vasta, alle Unioni di Comuni e ai meccanismi di raccordo fra Città Metropolitane e Comuni Capoluogo metropolitani e ai modelli di gestione dell’innovazione attraverso meccanismi strutturati di Community.
- Dal 2017 al 2018, in collaborazione con l’Autorità di Gestione del PON METRO 14-20, studio sulla definizione e attuazione di strategie in materia di Agenda Digitale nei Contesti Metropolitan e sui modelli di gestione dell’innovazione nei territori metropolitani italiani.
- Dal 2018 al 2020, partecipazione al progetto di ricerca europeo DigiGov del JRC fornendo indicazioni operative e di policy sull’impatto dell’ICT sulla trasformazione del settore pubblico e dei sistemi di governance nazionali e locali.
- Dal 2018, in collaborazione con Regione Lombardia, supporto nel percorso di raccordo strategico tra le programmazioni di Regione Lombardia e Città Metropolitana di Milano e fra Regione Lombardia e le Province lombarde per la definizione e monitoraggio dell’Intesa Quadro e per la definizione di un modello di Centri di competenza territoriali a supporto dei processi di rinnovamento degli Enti territoriali.
- Dal 2018, nell’ambito delle attività di ricerca, studio di esperienze nazionali e internazionali di applicazione di tecnologie emergenti in ambito pubblico.
- Dal 2019, partecipazione in qualità di Capofila al progetto GIOCOOnDA, finanziato nell’ambito del primo Avviso del Programma Interreg IT-CH, che mira a rafforzare le capacità di coordinamento e collaborazione delle PA italiane e svizzere della Regione insubrica e a migliorare i processi di partecipazione degli stakeholder.
- Dal 2021, in collaborazione con la Regione Toscana, supporto all’elaborazione della pianificazione strategica sui temi dell’Agenda Digitale e delle Competenze.

Si rimanda all’Allegato 1 per un elenco e un dettaglio più esaustivo delle esperienze pregresse del gruppo di ricerca.

Progetti di Ricerca a rilevanza Nazionale (PRIN) nelle tematiche della valutazione delle politiche pubbliche, dello sviluppo locale, dell’analisi della gestione associata dei servizi e del riordino territoriale

Di seguito si riportano i PRIN che vedono coinvolto il Politecnico di Milano, attinenti ai temi della valutazione delle politiche pubbliche, dello sviluppo locale, dell’analisi della gestione associata dei servizi e del riordino territoriale.

(2020) CYBERSECURITY (AS A) PUBLIC POLICY *The institutionalization of platform and network security in the EU and Italy.* Il progetto indaga come la sicurezza informatica si stia istituzionalizzando in sistemi di governance multilivello e policentrici e mira a studiare l’istituzionalizzazione (un processo attraverso il quale idee, norme, regole e procedure tendono a stabilizzare e guidare le decisioni, i comportamenti e le interazioni degli attori) della politica di sicurezza informatica come processo multidimensionale. La ricerca esamina l’istituzionalizzazione delle politiche di sicurezza informatica in tutte le fasi del ciclo di policy (PI: Francesco Amoretti, Università degli Studi di Salerno; codice: 2020X5LAK7).

(2010-2011) TERRITORI POST-METROPOLITANI COME FORME URBANE EMERGENTI: LE SFIDE DELLA SOSTENIBILITÀ, ABITABILITÀ E GOVERNABILITÀ. Il progetto: (i) esplora le nuove forme urbane emergenti dell’Italia contemporanea, con particolare attenzione al formarsi di regioni urbane nelle quali grandi città e centri di medie e piccole dimensioni interagiscono (INDAGINI); (ii) indaga in che misura le nuove ‘questioni urbane’ producano urbanità e abitabilità o se tali condizioni stiano deperendo o evolvendosi in modi inediti (QUESTIONI); (iii) riflette su come i territori post-metropolitani stiano diventando luoghi efficienti e vivibili con l’obiettivo di individuare gli scenari di innovazione che le nuove questioni urbane delineano e rispetto alle quali pianificazione, politiche e governance devono attrezzarsi in maniera aggiornata e efficace (SFIDE). (PI: Alessandro Balducci, Politecnico di Milano; codice: 20108FE3MW)

(2009) POLITICHE LOCALI DI INVESTIMENTO SOCIALE Questo progetto si propone di valutare il grado di sviluppo e maturazione delle politiche di investimento sociale, quelle ossia che intendono contribuire, attraverso la promozione della coesione sociale di un determinato territorio, a migliorare anche il suo grado di sviluppo economico e la sua competitività. Mentre le politiche sociali sono tradizionalmente concepite come politiche di spesa in gran parte improduttiva, le politiche di investimento sociale sono costituite da misure che, oltre ad obiettivi di equità o di protezione sociale,

intendono incrementare le potenzialità di sviluppo di un determinato territorio. (PI: Costanzo Ranci Ortigosa, Politecnico di Milano; codice: 2009992TKL)

(2005) I territori della città in trasformazione: innovazione delle descrizioni e nelle politiche.

Il progetto esplora i territori oggetto di trasformazioni sociali e spaziali, in quanto campi di indagine di nuove forme insediative e sociali, ma anche luoghi in cui la stessa nozione di bene pubblico assume nuova significazione. La ricerca raccoglie i segnali di disagio che provengono dalle istituzioni, per dare risposta al bisogno di nuove descrizioni e quadri interpretativi capaci di stimolare il rinnovamento delle politiche urbane. (PI: Alessandro Balducci, Politecnico di Milano; codice: 2005088350)

(2002) Capitale sociale, reti di governance e innovatività nelle politiche a scala metropolitana.

Il programma di ricerca si propone di indagare le relazioni intercorrenti tra la capacità di trattamento innovativo dei problemi di carattere metropolitano attraverso le politiche pubbliche attivate da una pluralità di soggetti; le reti e le relazioni tra gli attori che caratterizzano le forme di governance metropolitana e la dotazione di capitale sociale. Tra gli obiettivi di dettaglio del progetto figura l'analisi delle caratteristiche dei processi di governance metropolitana in Italia, confrontando i quattro casi (Milano, Torino, Firenze e Napoli), a partire da una analisi delle politiche di tipo “metropolitano” attivate nelle diverse aree (considerando sia casi di successo che casi di insuccesso) e delle reti di attori mobilitate in queste politiche (PI: Bruno Oscar Dente, Politecnico di Milano; codice: 2002145991)

Elementi e criteri per la verifica dei risultati

Al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi e, quindi, dei risultati di progetto, è proposta l'implementazione di un sistema di governo della ricerca.

Il **modello organizzativo** adottato consente di assicurare:

- accuratezza delle attività di project management, mediante la previsione di una struttura di *quality assurance*, per affiancare e rafforzare attività di pianificazione, monitoraggio, valutazione e controllo del progetto;
- presidio continuo delle attività da parte del responsabile del progetto di ricerca;
- chiarezza dei ruoli e responsabilizzazione dei componenti del gruppo di lavoro in forte coerenza con le azioni di ricerca;
- adeguata interfaccia con il DARA e con gli altri stakeholder del progetto.

È pertanto adottato un **sistema di governance** del progetto di ricerca in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nel rispetto dei vincoli di tempi, costi e qualità e utile a programmare, coordinare e monitorare l'implementazione degli output previsti, per ottimizzare

l’allocazione di tutte le risorse coinvolte, per moderare il presentarsi di eventi critici e per razionalizzare la gestione del rischio.

La struttura organizzativa proposta per l’esecuzione del progetto di ricerca prevede il coinvolgimento di un gruppo di ricerca interdisciplinare che afferisce al **responsabile del progetto di ricerca**, il quale rappresenta l’interfaccia unica nei confronti del DARA. La presenza del responsabile del progetto di ricerca a coordinare le interazioni all’interno del gruppo di ricerca e a svolgere il ruolo di interfaccia unica nei confronti del DARA garantisce la coerenza dell’intervento con gli obiettivi di ricerca identificati, ed eventualmente modificati in corso di esecuzione, e quindi delle risultanze qualitative dell’esecuzione del progetto nella sua interezza riducendo quindi il manifestarsi del fenomeno dello *scope creep*, quindi dello “scivolamento” degli obiettivi di progetto rispetto a quelli desiderati.

Il gruppo di ricerca con la propria struttura organizzativa opera in stretta sinergia con il DARA attraverso **comitati** che coinvolgono, oltre ai referenti progettuali interni all’Amministrazione, il responsabile del progetto di ricerca, esperti coinvolti nelle attività di gestione e attuazione organizzativa della ricerca, fornitori di tecnologia e altri soggetti di volta in volta individuati per consentire un efficace coordinamento e al contempo supportare il gruppo di ricerca nell’impostazione metodologica del progetto e nell’interpretazione e validazione dei risultati.

Il raccordo fra i comitati e il gruppo di ricerca è garantito dalla definizione, condivisione e applicazione di metodologie e **strumenti di knowledge management** in grado di assicurare

l’esaustiva e profilata circolazione delle informazioni abilitando cicli di generazione della conoscenza.

Per la definizione della struttura di governance del progetto di ricerca è scelta una forma di organizzazione a matrice mista (Figura 2). Date le caratteristiche del progetto di ricerca, tale organizzazione risulta la più efficace nel raggiungere gli obiettivi specifici per diversi

motivi:

- garantisce efficienza nell’utilizzo delle risorse, le quali possono essere organizzate in modo trasversale rispetto alle funzioni;
- è orientata al risultato grazie al ruolo di presidio svolto dal responsabile del progetto di ricerca;
- è dotata di meccanismi di coordinamento diretti e informali che rendono le procedure decisionali più snelle.

Nello specifico, il **responsabile del progetto di ricerca** si occupa di:

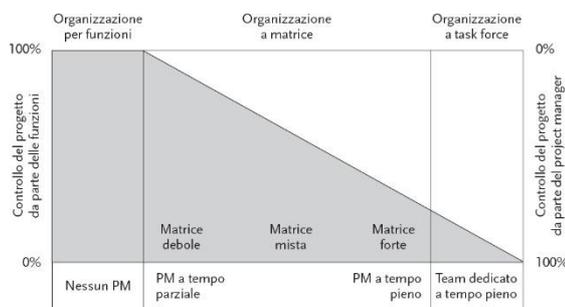


Figura 2 - Tassonomia delle strutture organizzative

- coordinare la ricerca, assicurando la corrispondenza delle realizzazioni agli obiettivi e risultati attesi;
- fornire indicazioni di natura scientifica e validare la robustezza e il rigore dei risultati conseguiti;
- assicurare l’omogeneità degli interventi e l’integrazione tra le diverse risorse del progetto di ricerca;
- contribuire al monitoraggio dell’esecuzione del progetto di ricerca;
- coordinare tutte le attività esercitando il controllo dei rischi;
- coordinare il flusso di informazioni tra i team e il DARA;
- rilevare in anticipo eventuali scostamenti di performance e raccogliere eventuali segnalazioni di nuove esigenze da parte del DARA;
- monitorare con efficacia l’andamento delle attività in termini di tempi, costi e qualità;
- attivare i Centri di Competenza a fronte di specifiche richieste del DARA o a fronte di specifiche necessità di servizio.

Per il governo del progetto, la definizione dei criteri di soddisfacimento degli obiettivi della ricerca e il monitoraggio degli stessi, è istituito il **comitato di indirizzo del progetto di ricerca**. Questo opera sotto la responsabilità del Coordinatore DARA, che potrà disporre della consultazione periodica del responsabile del progetto di ricerca PoliMi e del referente DARA.

Le consultazioni – a fianco delle rendicontazioni formali - sono supportate da **SAL del progetto di ricerca**, i quali riportano (in maniera non esaustiva) le seguenti informazioni:

- Riepilogo del progetto di ricerca: schema Gantt aggiornato, attività svolte e effort nel periodo considerato e attività seguenti, stato degli output e dei risultati;
- Punti di attenzione: rischi rilevati; possibili impatti sul progetto; probabilità di accadimento; livello di priorità; modalità di gestione e tempi stimati per la risoluzione.
- Scheda riepilogativa di avanzamento di ogni singola attività del progetto di ricerca: scadenza; status (in corso/completata); % di avanzamento, responsabili incaricati.

Al **comitato di indirizzo del progetto di ricerca** afferiscono i **responsabili delle linee di azione** nelle quali si articola la ricerca, che a loro volta gestiscono i rispettivi **team di ricercatori**.

Indicatori di output

Codice	Attività	Output	Indicatore	Unità di misura	Fonte	Baseline	2022	2023	Target
1A	1.1 1.2 1.3	Mappatura e analisi delle iniziative di scambio di buone pratiche	Report di descrizione dello status quo e presentazione dei risultati	#	Sistema gestione progetto	0	1	0	1
1B	1.4	Modello di rilevazione e qualificazione delle buone pratiche	Esperti coinvolti nella validazione	#	Sistema gestione progetto	0	10	0	10
1C	1.5	Modello di descrizione delle buone pratiche	Amministrazioni che hanno partecipato a sperimentazioni pregresse coinvolte	#	Sistema gestione progetto	0	2	8	10
1D	1.4 1.5	Modellizzazione finalizzata alla definizione e descrizione standardizzata delle buone pratiche	Report di descrizione del modello di qualificazione e descrizione delle buone pratiche	#	Sistema gestione progetto	0	1	0	1
1E	1.6	Modello di funzionamento delle community di innovazione	Esperti coinvolti nella validazione	#	Sistema gestione progetto	0	0	10	10
1F	1.6	Modello di funzionamento delle community di innovazione	Linee guida per la gestione di buone pratiche secondo un modello di community	#	Sistema gestione progetto	0	0	1	1
2A	2.1	Sinossi delle forme di cooperazione intercomunale	Report di analisi critica delle forme di cooperazione intercomunale	#	Sistema gestione progetto	0	1	0	1
2B	2.2 2.3 2.4	Modello di maturità digitale delle forme di cooperazione intercomunale	Report di descrizione del modello di maturità digitale	#	Sistema gestione progetto	0	1	0	1
2C	2.5	Catalogo di buone pratiche con particolare attenzione al riuso	Enti titolari coinvolti	#	Sistema gestione progetto	0	2	3	5
2D	2.5	Catalogo di buone pratiche con particolare attenzione al riuso	Enti riusatori coinvolti	#	Sistema gestione progetto	0	2	3	5
2E	2.6	Roadmap dell'evoluzione dei sistemi IT intercomunali	Linee guida di percorsi di avvio e evoluzione dei sistemi IT	#	Sistema gestione progetto	0	0	1	1

			intercomunali e per la costituzione di kit						
C1	1.7 2.7	Comunicazione, disseminazione, sensibilizzazione	Evento conclusivo	#	Sistema gestione progetto	0	0	1	1
C2	1.7 2.7	Comunicazione, disseminazione, sensibilizzazione	Articoli su testate di settore e altre pubblicazioni rilevanti	#	Sistema gestione progetto	0	1	2	3

Composizione del gruppo di lavoro

Responsabile del progetto di ricerca:

Nome e cognome	Giuliano Noci
Qualifica	Prorettore, Professore ordinario
Data di nascita	19/10/1967
Codice fiscale	NCOGLN67R19E897B
Università	Politecnico di Milano
Dipartimento	Dipartimento di Ingegneria Gestionale (DIG)

Risorse umane coinvolte nell'attività di ricerca:

	Tipologia di profilo	#risorse	#gg
Personale dipendente dall'Ateneo	Responsabile del progetto	3	25
	Professore associato		45
	Ricercatore mid-senior		90
Personale non dipendente dall'Ateneo	Ricercatore senior e mid-senior	3	50

Giuliano Noci	
Ruolo	Responsabile del progetto di ricerca e responsabile scientifico
Titolo di studio	MSc in Ingegneria gestionale
Pubblicazioni principali	<ul style="list-style-type: none"> - Tangi, L., Soncin, M., Agasisti, T., & Noci, G. (2021). Exploring e-maturity in Italian local governments: empirical results from a three-step latent class analysis. <i>International Review of Administrative Sciences</i>. https://doi.org/10.1177/00208523211012752 - Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. <i>International Journal of Information Management</i>, 60(April), 102356. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356 - Tangi, L., Benedetti, M., Gastaldi, L., Noci, G., & Russo, C. (2020). Mandatory provisioning of digital public services as a feasible service delivery strategy: Evidence from Italian local governments. <i>Government Information Quarterly</i>, 38(1), 101543. https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101543 - Tangi L., Janssen M., Benedetti M., & Noci G. (2020) Barriers and Drivers of Digital Transformation in Public Organizations: Results from a Survey in the Netherlands. In: Viale Pereira G. et al. (eds) <i>Electronic Government. EGOV 2020. Lecture Notes in Computer Science</i>, vol 12219. Springer, Cham.

- https://doi.org/10.1007/978-3-030-57599-1_4

Presso il Politecnico di Milano: professore ordinario in Strategia & Marketing, dal 2011 Prorettore del Polo territoriale cinese, dal 2002 è componente stabile della Giunta del Dipartimento di Ingegneria Gestionale. Dal 2003 al 2010 ha operato come esperto di controllo di gestione nel Servizio di Controllo Interno del Ministero dell'Interno e nel 2017-2018 è stato componente della Struttura Tecnica di Missione per l'indirizzo strategico, lo sviluppo delle infrastrutture e l'alta sorveglianza presso il Ministero delle Infrastrutture e Trasporti. Ha lanciato e coordina numerosi Osservatori della School of Management del Politecnico di Milano, tra gli altri: *Multicanalità*, punto di riferimento in Italia per la mappatura del comportamento di acquisto dei consumatori italiani, *Omnichannel Customer Experience*, *Internet Media*, *Agenda Digitale*, punto di riferimento in Italia per la mappatura dei processi di cambiamento indotti dalle tecnologie digitali nella pubblica amministrazione e nel sistema industriale e di servizi italiano. Ha coordinato numerosi progetti volti ad affermare nuovi modelli organizzativi e gestionali nella Pubblica Amministrazione italiana, con specifico riferimento ai processi di digitalizzazione dei servizi erogati dagli enti locali. Ha contribuito alla costituzione di Osservatori dedicati al monitoraggio dei cambiamenti in atto nel rapporto impresa-mercato, impresa-Pubblica Amministrazione ed ha effettuato attività di consulenza per importanti pubbliche amministrazioni, imprese industriali e di servizi operanti in Italia e all'estero. Sul fronte delle attività trasferimento tecnologico ha assunto la direzione scientifica e il coordinamento progettuale, tra le altre, di iniziative finalizzate alla formulazione, per conto della Presidenza del Consiglio dei Ministri, di linee guida d'intervento per l'introduzione delle tecnologie ICT nei distretti tessili e metalmeccanici italiani; all'assistenza alla messa a punto del processo di pianificazione e controllo dell'Agenzia per la Coesione Territoriale; all'introduzione dell'e-government nella Pubblica amministrazione (centrale e locale); alla definizione del concept di Italia LogIn, progetto promosso dalla Presidenza del Consiglio nella prospettiva di ridefinire i rapporti tra il cittadino e la PA. È autore di numerosi libri e articoli, pubblicati su riviste scientifiche internazionali, alcuni dei quali premiati come migliori saggi dell'anno a livello internazionale. Il suo ultimo libro "Biomarketing" (2018) analizza come big data e dati biometrici possano essere integrati per una corretta comprensione delle dinamiche di mercato in un ecosistema digitale. È da diversi anni editorialista de *IlSole24Ore* e collabora su base continuativa con *il Corriere della Sera*, *France Presse* e *Bloomberg*.

Giancarlo Vecchi	
Ruolo	Referente scientifico per l'ambito politiche pubbliche
Titolo di studio	Laurea in Scienze Politiche
Publicazioni principali	<ul style="list-style-type: none"> -Vecchi G. 2017. "Ontologies, Methods and Evidences: Fostering the Use of Mixed Methods with Accuracy." In <i>Rassegna Italiana di Valutazione</i>, 21(69), pp. 154-169. -Vecchi G. 2018. "Performance Management Uses, Outcome Measures and Mechanisms-Based Explanations. The Case of the Judicial Sector." In Boronovi, Anessi-Pessina and Bianchi. Eds. <i>Outcome-Based Performance Management in the Public Sector</i>. Cham (CH): Springer, pp. 331-348. -Busetti, S. e G. Vecchi. 2018. "Process Tracing Change Management: The Reform of the Italian Judiciary." <i>International Journal of Public Sector Management</i>, vol. 31(5): 566-582. -Vecchi G. 2018. <i>La valutazione della performance negli uffici giudiziari come strumento di politica pubblica</i>, Milano: Angeli. -Di Giulio M. and G. Vecchi. 2019. "Multi-Level Policy Implementation and the Where of Learning. The Case of the Information System for School Buildings in Italy." <i>Policy Sciences</i> 52(1): 119-135.

- Vecchi G. 2019. "La valutazione della performance: strumento per una - non più rinviabile - politica di sviluppo organizzativo nel settore pubblico." In *Quaderni della Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 4, pp. 77-89.
- Vecchi G. 2019. "Progettare il passato? I disegni di riforma amministrativa in Italia negli ultimi decenni: dalle idee di modernizzazione all'incrementalismo senza strategia." in *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 15(3): 383-410.
- Vecchi G. 2020. "Le politiche amministrative: continuità e discontinuità nei processi di riforma." in Capano G. e A. Natalini (a cura di). *Le politiche pubbliche in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Di Giulio M. e Vecchi G. 2021. "Implementing digitization in the public sector. Technologies, agency, and governance." *Public Policy and Administration*, <https://journals.sagepub.com/eprint/XDYTVK6TUDN5D9FNQUWT/full>.
- Di Giulio M. e Vecchi G. 2022. "How 'Institutionalization' can work. Structuring Governance for Digital Transformation in Italy." *Review of Policy Research (forthcoming)*.

Giancarlo Vecchi è professore associato presso il Politecnico di Milano nell'area disciplinare SPS/04. Fa riferimento alla School of Management del Politecnico, nell'ambito del Dipartimento di ingegneria gestionale e della Polimi – Graduate School of Management. Insegna Policy Analysis presso i corsi di laurea magistrale di Management Engineering/Ingegneria gestionale, e di Urban Planning e Policy Design. Co-dirige, presso la Polimi – Graduate School of Management, il Master Emmpf – Executive master in public management per il federalismo. È membro del College della IPPA – International Public Policy Association; membro del Comitato di valutazione dell'Istituto di diritto e Scienza Politica dell'Università Autonoma di Madrid. Ha insegnato Analisi delle politiche pubbliche e valutazione presso l'Università degli studi "Statale" di Milano (2005-2007) e presso l'Università di Firenze (1999-2004). È stato presidente dell'Associazione italiana di valutazione (2002-03). Dal 1998 al 2008 è stato direttore dell'Area Politiche amministrative e istituzionali dell'IRS – Istituto per la ricerca sociale di Milano. Ha partecipato a, e coordinato, numerose ricerche e progetti presso il Dipartimento della funzione pubblica in tema di modernizzazione e innovazioni nella pubblica amministrazione. Collabora con SNA – Scuola Nazionale dell'Amministrazione. I suoi interessi principali riguardano i seguenti aspetti: disegno, attuazione e valutazione delle politiche pubbliche; valutazione della performance e sistemi di rendicontazione nel settore pubblico; processi decisionali; riforme amministrative e politiche di modernizzazione del settore pubblico (con particolare attenzione al tema dell'eGovernment).

Irene Vanini	
Ruolo	Ricercatrice qualitativa in ambito politiche pubbliche
Titolo di studio	PhD in Teoria politica
Pubblicazioni principali	<ul style="list-style-type: none"> - Benedetti, M.; Russo, C.; Tangi, L.; Vanini, I. <i>Where does open data value lie? A framework to assess open data impacts</i>, poster for conference EGOV2020 – IFIP EGOV-CeDEM-EPART 2020 - JRC technical report. Misuraca, G., (Editor), Codagnone, C., Liva, G., Barcevičius, E., Misuraca, G., Klimavičiūtė, L., Benedetti, M., Vanini, I., Vecchi, G., Ryen Gloinson, E., Stewart, K., Hoorens, S., Gunashekar, S., (2020) <i>Assessing the impacts of digital government transformation in the EU - Conceptual framework and empirical case studies</i>, Luxembourg: Publications Office of the EU, 2020, ISBN 978-92-76-19005-9, doi:10.2760/40285 - JRC science for policy report. Barcevičius, E., Cibaitė, G., Codagnone, C., Gineikytė, V., Klimavičiūtė, L., Liva, G., Matulevič, L., Misuraca, G., Vanini, I., Editor: Misuraca, G., <i>Exploring Digital Government transformation in the EU - Analysis of the state of the art and review of literature</i>, Publications Office of the EU, Luxembourg, 2019, ISBN 978-92-76-13299-8, doi:10.2760/17207

Dopo la laurea in Filosofia e il Ph.D. in Teoria Politica presso l'Università degli Studi di Milano e un'esperienza triennale di insegnamento presso i Department of Politics rispettivamente delle Università di Sheffield e York (UK), dal 2018 è assegnista di ricerca presso il Politecnico di Milano, dove collabora con l'Osservatorio eGovernment e l'Osservatorio Agenda Digitale del Dipartimento di Ingegneria Gestionale. In questo ruolo ha coltivato progettualità relative all'innovazione, trasformazione digitale e governance nella Pubblica Amministrazione nella forma di ricerca, ricerca applicata, attività di advocacy presso i decision-maker, al servizio dell'amministrazione locale, regionale e centrale, nonché a livello internazionale, sulle seguenti tematiche: open data, data-drive policy, pianificazione strategica, competenze digitali, analisi delle dinamiche istituzionali in risposta alle nuove tecnologie.

Michele Benedetti

Ruolo	Coordinamento della Linea di azione "Community di Innovazione"
Titolo di studio	MSc in Ingegneria Gestionale
Publicazioni principali	<ul style="list-style-type: none"> - L Tangi, M Janssen, M Benedetti, G Noci (2021) Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. International Journal of Information Management - Luca Tangi, Luca Gastaldi, Claudio Russo, Michele Benedetti (2021). Mandatory provisioning of digital public services as a feasible service delivery strategy: Evidence from Italian local governments. Government Information Quarterly. - Michele Benedetti, Mariano Corso, Alfonso Fuggetta, Luca Gastaldi, Giuliano Noci, Alessandro Perego et alt. (2021). Il digitale per la ripresa e la resilienza: connecting the dots. Osservatorio Agenda Digitale - Politecnico di Milano. Sito di pubblicazione: www.osservatori.net - JRC Technical Report. Assessing the impacts of digital government transformation in the EU (2020). Conceptual framework and empirical case studies. - Giuliano Noci, Michele Benedetti, Giulia Marchio, Marco Gaeta et alt. (2021). eGovernment Benchmark 2021 – Entering e new Digital Government Era. A study for the European Commission. - Michele Benedetti, Claudio Russo, Luca Tangi, Giancarlo Vecchi (2019). Managing organizational change in the digital era. EGPA Conference 2019 - G.Noci, M.Benedetti, G.Marchio et al. "Good Practice Comuni" Febbraio 2018, Report della ricerca realizzata in collaborazione con l'Agenzia per la Coesione Territoriale, Politecnico di Milano - Michele Benedetti, Lucio Lamberti, Susan Chen (2014). Benefits sought by citizens and channel attitudes for multichannel payment services: evidence from Italy. Government Information Quarterly.

Laureatosi in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano, dal 2001 svolge attività di ricerca su temi dell'innovazione digitale nella Pubblica Amministrazione Centrale e Locale, studiando il ruolo e l'impatto del digitale nei processi di cambiamento della PA italiana e approfondendo nuovi modelli organizzativi e gestionali abilitati dalle tecnologie ICT per l'erogazione dei servizi pubblici. Ha maturato inoltre un'esperienza ventennale nella gestione di progetti complessi volti all'introduzione e gestione del digitale nella PA in collaborazione con Comuni, Province, Regioni e Ministeri. Dal 2009 è direttore dell'Osservatorio eGovernment della School of Management del Politecnico di Milano e dal 2017 anche dell'Osservatorio Agenda Digitale. È docente a contratto alla School of Management del Politecnico di Milano sui temi della trasformazione digitale della PA dove ricopre anche il ruolo di vice-Direttore del Master per la Trasformazione digitale della PA (DiPA)

Giulia Marchio

Ruolo	Ricercatrice quantitativa in ambito digital transformation
Titolo di studio	MSc in Ingegneria Gestionale
Publicazioni principali	<ul style="list-style-type: none"> - Giuliano Noci, Michele Benedetti, Giulia Marchio et al. “EU eGovernment Report” edizione annuale dal 2015 al 2021. November 2021, European Commission - G.Noci, M.Benedetti, G.Marchio et al. “Good Practice Comuni” Febbraio 2018, Report della ricerca realizzata in collaborazione con l’Agenzia per la Coesione Territoriale, Politecnico di Milano - Giuliano Noci, Claudio Russo, Giulia Marchio et al. “Supporto all’intesa sulle Zone Omogenee” Gennaio 2018, Rapporto della Ricerca realizzata in collaborazione con Eupolis Lombardia e Regione Lombardia, Politecnico di Milano - Giancarlo Vecchi, Marco Di Giulio, Giulia Marchio et al. “Determinanti dell’innovazione” Dicembre 2017, Report della ricerca realizzata in collaborazione con l’Agenzia per la Coesione Territoriale, Politecnico di Milano - Giuliano Noci, Claudio Russo, Giulia Marchio et al. “Le Zone Omogenee nel sistema istituzionale multilivello” Dicembre 2016, Rapporto della Ricerca realizzata in collaborazione con Eupolis Lombardia e Regione Lombardia, Politecnico di Milano - G.Noci, M.Benedetti, G.Marchio et al. “Studio per la definizione di un piano di rilascio di servizi digitali sulla piattaforma Italia Login” Luglio 2016, Rapporto della Ricerca realizzata in collaborazione con l’Agenzia per l’Italia Digitale, Politecnico di Milano
<p>Laureata in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano, dal 2011 svolge attività di ricerca, formazione, consulenza e project management nell’ambito di progetti di innovazione organizzativa e tecnologica della Pubblica Amministrazione centrale e locale. È Collaboratrice alla ricerca presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, dove si occupa prevalentemente di attività di studio e ricerca sul ruolo delle tecnologie nei processi di cambiamento della PA, nell’individuazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali per enti pubblici coinvolti in progetti di innovazione, di definizione di modelli di analisi, riprogettazione e gestione dei processi negli Enti Pubblici. Collabora alle attività dell’Osservatorio eGovernment e dell’Osservatorio Agenda Digitale della School of Management del Politecnico di Milano. È docente a contratto al MIP Graduate School of Business del Politecnico di Milano nell’ambito di master e corsi post laurea.</p>	

Claudio Russo	
Ruolo	Coordinatore della Linea di azione “Modelli IT intercomunali”
Titolo di studio	PhD in Public management
Publicazioni principali	<ul style="list-style-type: none"> - Michele Benedetti, Luca Gastaldi, Claudio Russo, Luca Tangi (2020) Mandatory Provisioning of Digital Public Services as a Feasible Service Delivery Strategy: Evidence from Italian Local Governments. Government Information Quarterly. - Michele Benedetti, Claudio Russo, Luca Tangi, Giancarlo Vecchi (2019). Managing organizational change in the digital era. EGPA Conference 2019 - Michele Benedetti, Luca Gastaldi, Claudio Russo, Luca Tangi (2019). How to cover citizens’ need in making mandatory the e-government channel. Evidences from Italian Local Government. EGPA Conference 2019. - Fabio Bianchi, Claudio Russo (2013) Inter-municipal co-operation in egovernment policies: start up and management. 7th International Conference on Methodologies, Technologies and Tools enabling e-Government, Spain, University of Vigo (17 – 18 ottobre 2013).

