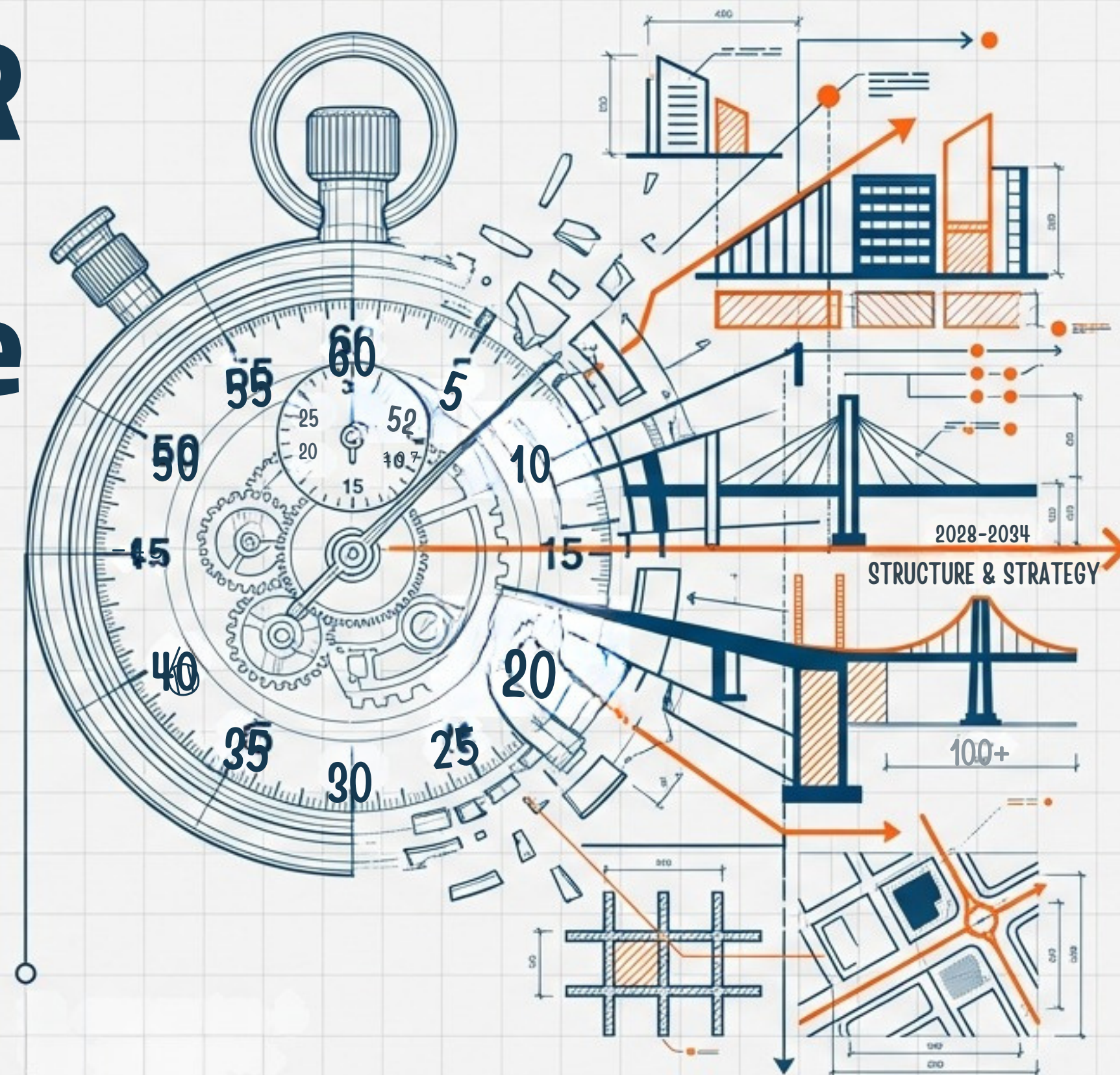


Lezioni dal PNRR per la programmazione futura

Dal 'cronometro' alla strategia:
costruire una governance
pubblica 2028-2034
basata su risultati, equità e dati.



Walter Tortorella
Responsabile Dipartimento
Economia Locale
Direttore Scuola IFEL



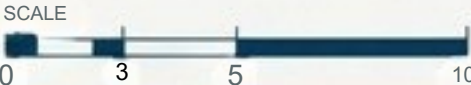
Executive summary: il piano in una pagina

CONTESTO



Il PNRR ha agito come uno "stress test": ha compresso i tempi e imposto la cultura del risultato.
L'amministrazione ha lavorato in modalità emergenziale.

SECTION A-A EXISTING CONDITIONS
SCALE: K.T.S.



PIVOT



La sfida è trasformare l'eccezionalità in ordinarietà. Dobbiamo evitare di tornare alla routine input-based (burocrazia difensiva) o di restare intrappolati nella rigidità output-based del PNRR.

PROPOSTE



8 Cantieri operativi per una nuova governance: dalla "gara dei 100 metri" a un'infrastruttura amministrativa permanente per la politica economica futura

FUTURE DEVELOPMENT SITE PLAN C
SCALE: N.T.S.

PROJECT KO. PKRR-2824 REV 1.0

PROJECT: NEN GOVERNANCE FRAMEWORK

DATE: OCTOBER 26, 2023

DRAWN BY: STRATEGIC PLANNING UNIT

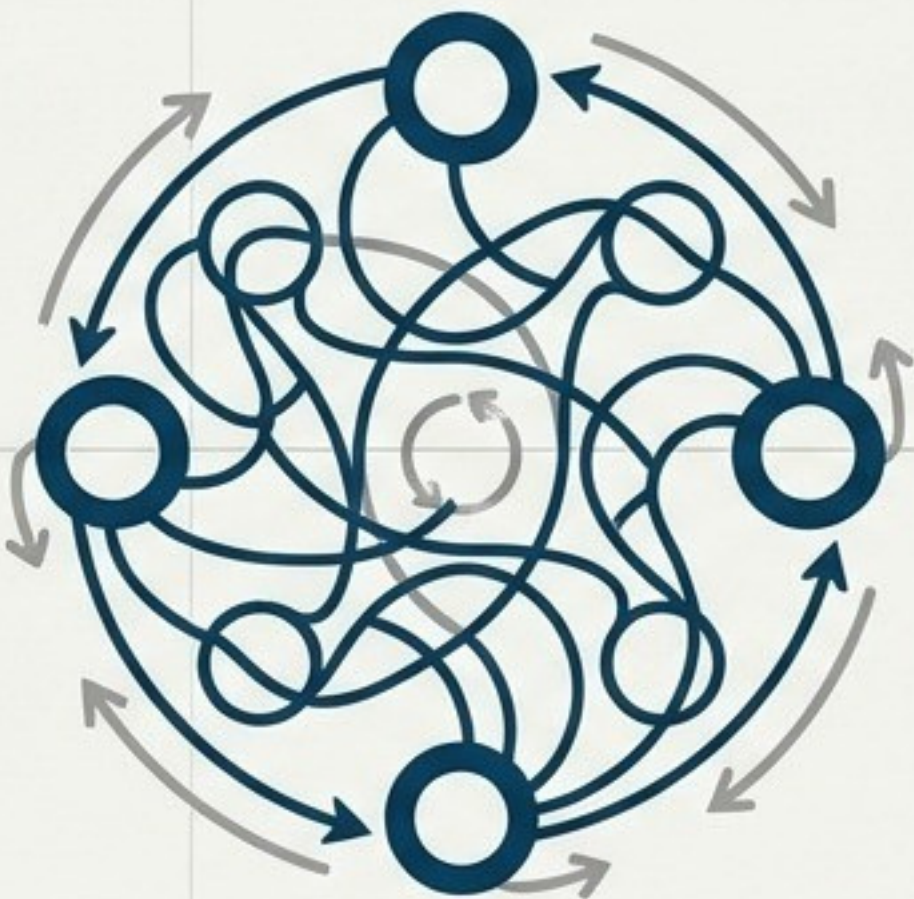
SHEET NO:

ES-01

Il PNRR come “Stress Test” del sistema paese

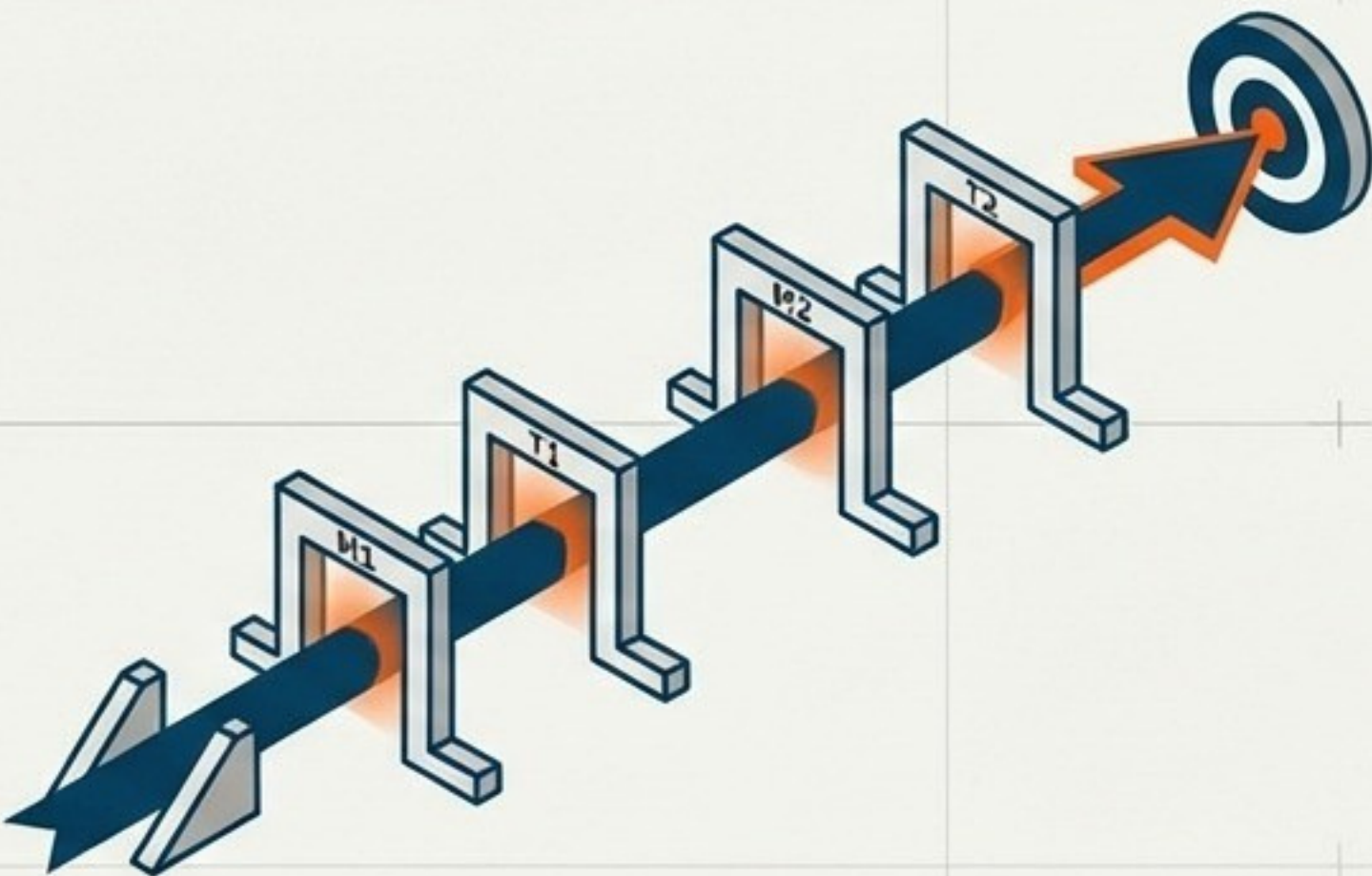
Il Piano ha introdotto un linguaggio nuovo: Milestone e Target. Questo ha reso i risultati un oggetto amministrativo ‘duro’, verificabile e non negoziabile.

PRE-PNRR (Routine)



Azione valutata per correttezza procedurale.
Spesa come fine.

MODELLO PNRR (Emergenza)



Azione valutata per rispetto dei tempi.
Risultato atteso come vincolo.

L'amministrazione ha dovuto lavorare
“con il cronometro sul tavolo”.



PROJECT NO. PNRR-2024 / REV 1.0

DATE: OCTOBER 26, 2023

DRAWN BY: STRATEGIC PLANNING UNIT

SHEET NO:

ES-02

L'eredità positiva: cosa ha funzionato

01

Project Management

Diffusione di pratiche di pianificazione e gestione dei rischi prima non frequenti. Il tempo è diventato una variabile di progetto.

02

Coordinamento

I colli di bottiglia sono diventati visibili immediatamente, costringendo a un presidio centrale più forte.

03

Capacity Building

'Learning by doing' (es. DNSH). Le amministrazioni locali hanno maturato competenze sul campo.

04

Visibilità Dati

I dati, seppur imperfetti e con ritardo, sono usciti dai silos. Il monitoraggio è diventato pubblico, anche se con finalità ancora confuse.



SCALE



ATTENZIONE: Senza meccanismi di retention, questa capacità rischia di evaporare.

PROJECT NO. PNRR-2024 / REV 1.0

DATE: OCTOBER 26, 2023

DRAWN BY: STRATEGIC PLANNING UNIT

SHEET NO:

ES-03

Le criticità strutturali: dove il modello ha scricchiolato

Rigidità vs Resilienza

Target vincolanti hanno impedito
l'adattamento a **shock esterni**
(inflazione, costi materie prime).

Performatività Amministrativa

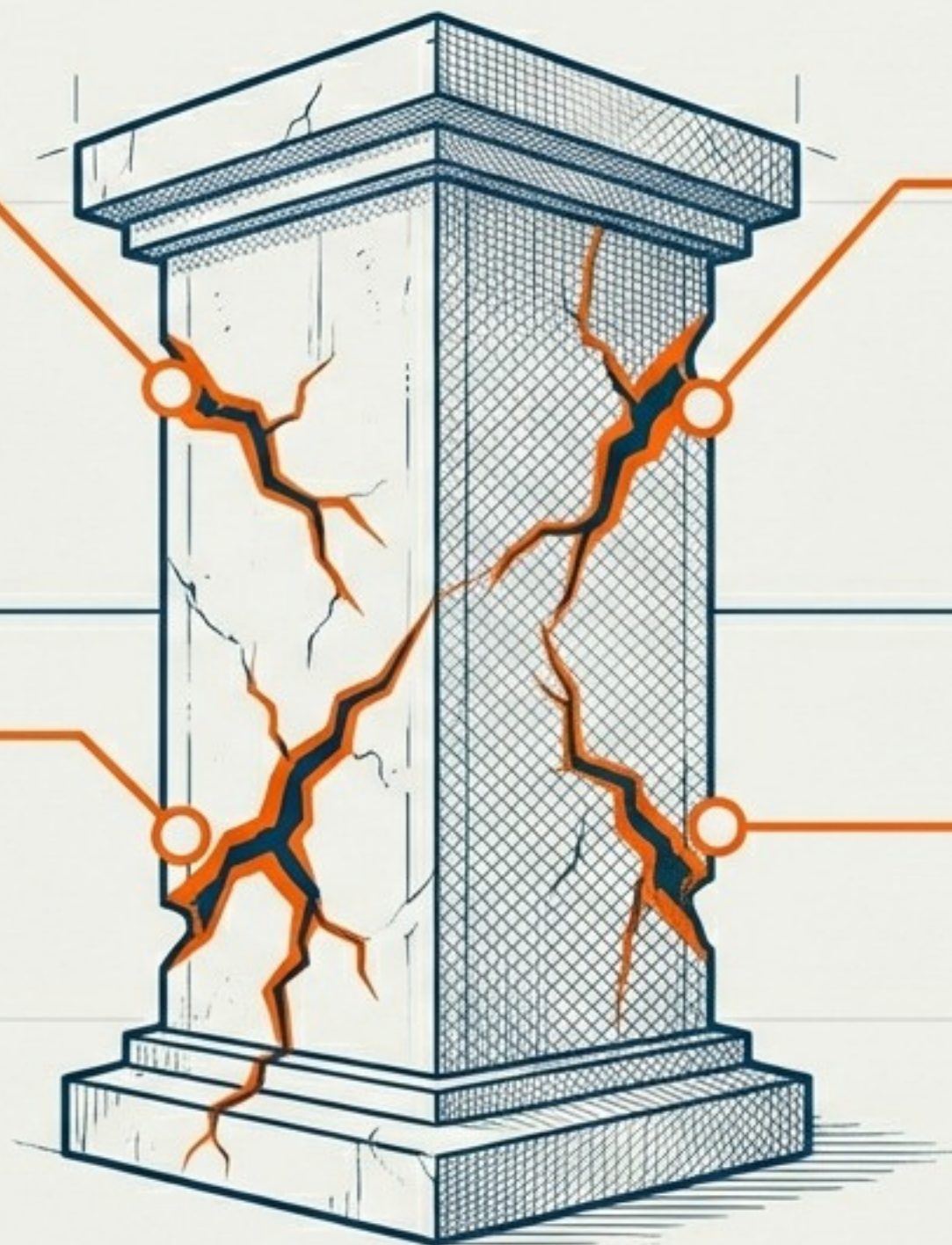
Si è misurato ciò che era **facile
misurare**, non necessariamente
ciò che era trasformativo.

Disuguaglianza

I bandi competitivi hanno
premiato chi aveva già **capacità
progettuale**, ignorando i
fabbisogni reali.

Miopia Urbana

Assenza di una **dimensione**
dedicata alle **città** e
integrazione dei servizi.



PROJECT NO. PNRR-2024 / REV 1.0

DATE: OCTOBER 26, 2023

DRAWN BY: STRATEGIC PLANNING UNIT

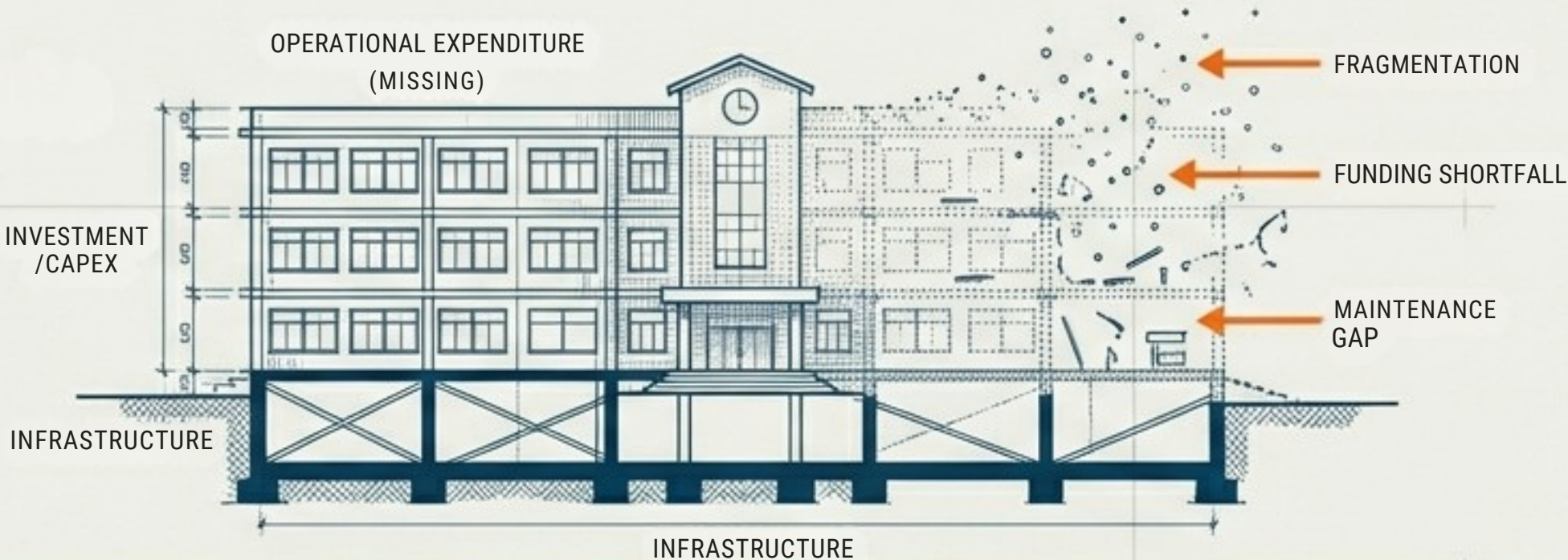
SHEET NO:

ES-04

Il nodo della sostenibilità e del "caos narcotizzante"

La trappola della spesa corrente

Costruiamo scuole e asili, ma mancano i fondi per insegnanti e manutenzione. L'investimento diventa un "bene incompleto".

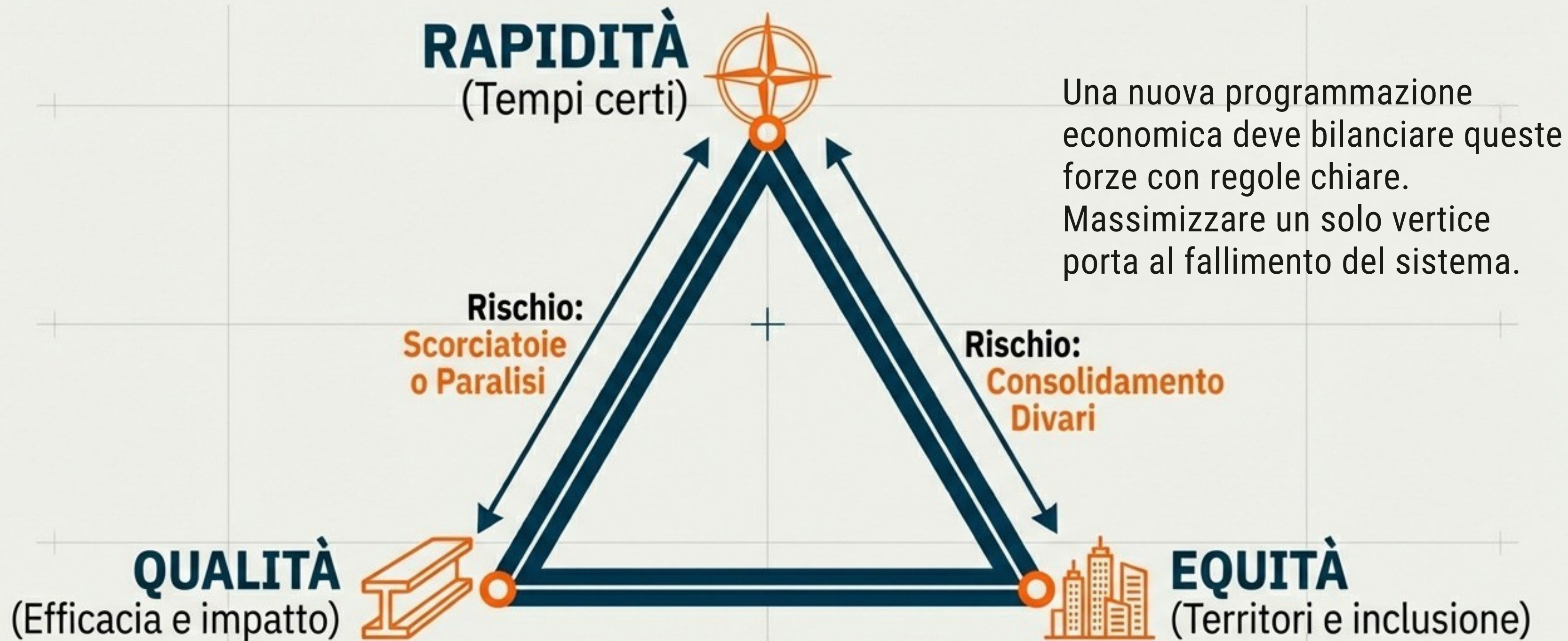


Informazione senza comprensione. Il monitoraggio ha generato un eccesso di dati non sempre congruenti, ("rumore organizzato") e controlli ridondanti. Il dato rischia di diventare un "caos narcotizzante" se non orienta le decisioni.



PROJECT NO. PNRR-2024 REV 3.0		
BATE: OCTOBER 26. 2023		SKSET NO:
URANN BY: STRATED16 PLMIKINE UMIT		ES-05

La sfida del futuro: gestire i trade-off



SCALE



PROJECT NO. PNRR-2024 / REV 4.0

DATE: OCTOBER 26, 2023

URANN BY: STRATEGIC PLANNING UNIT

SKSET NO:

ES-05

I quattro assi di maturazione del metodo



Cluster 1: Strategia e Misurazione

Programmare sui Fabbisogni e misurare ciò che conta.

Cantiere 1: Programmazione sui Fabbisogni

- Stop alle 'finestre generaliste' e bandi a pioggia.
- Mappa nazionale dei fabbisogni come base per i riparti.
- Accordi territoriali per progetti complessi.



Cantiere 2: Target che contano

- Tassonomia nazionale di *outcome* (pochi indicatori robusti).
- Target differenziati per contesto (non 'uno standard per tutti').
- Valutazione integrata (ex ante, in itinere, ex post).



“Non serve misurare tutto: serve misurare bene ciò che orienta le decisioni.”



PROJECT NO. PNRR-2024 / REV 4.0

DATE: OCT08ER 26. 2023

DRANN BY: STRATE016 PLMIKING UNIT

SKSET NO:

ES-07

Cluster 2: Sostenibilità e Governance

Sostenibilità operativa e ruoli chiari.

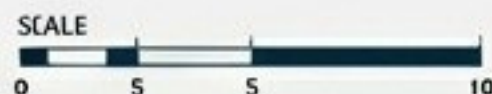
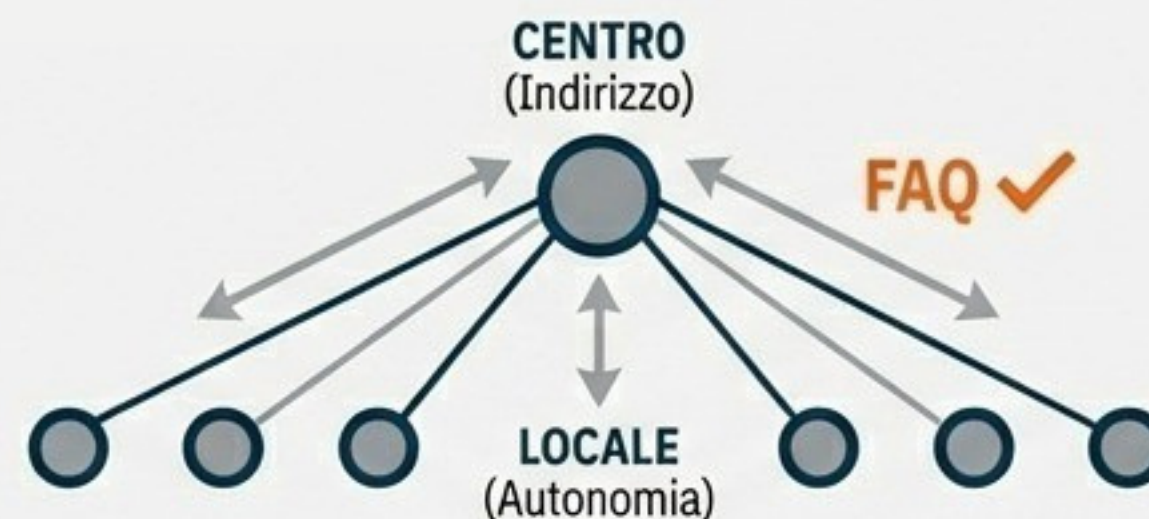
Cantiere 3: Sostenibilità Operativa

- Necessita di un "piano di gestione" nel progetto (chi gestisce, con quali risorse?)
 - Coordinamento tra fondi investimento e spesa corrente



Cantiere 4: Governance Multilivello

- Centro: indirizzo, supporto e "nucleo tecnico"
- Locale: autonomia operativa e agenda urbana
- Meccanismi rapidi di risoluzione conflitti (FAQ vincolanti)



	PROJECT NO. PNRR-2024 / REV 4.0	
	BATE: OCT08EX 26. 2023	SKSET NO:
	DRANN BY: STRATE016 PLMIK16 UNIT	ES-08

Cluster 3: Efficienza Operativa e Capitale Umano

Monitoraggio Utile e Capitale Umano.

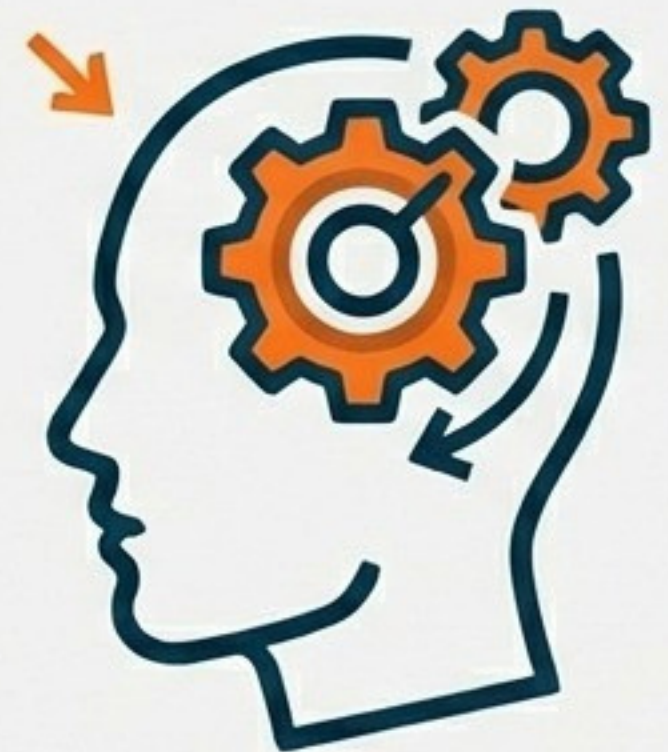
Cantiere 5: Monitoraggio Utile (Audit Once)

- Se un dato è certificato, non va richiesto due volte.
- Automatizzazione dei controlli su dati strutturati.
- Separare il controllo di legalità dalla valutazione di performance.



Cantiere 6: Trattenere le Competenze

- Evitare il 'reset organizzativo' post-PNRR.
- Stabilizzare i profili tecnici e gestionali (retention).
- Creare comunità di pratica e library di progetti condivisi.



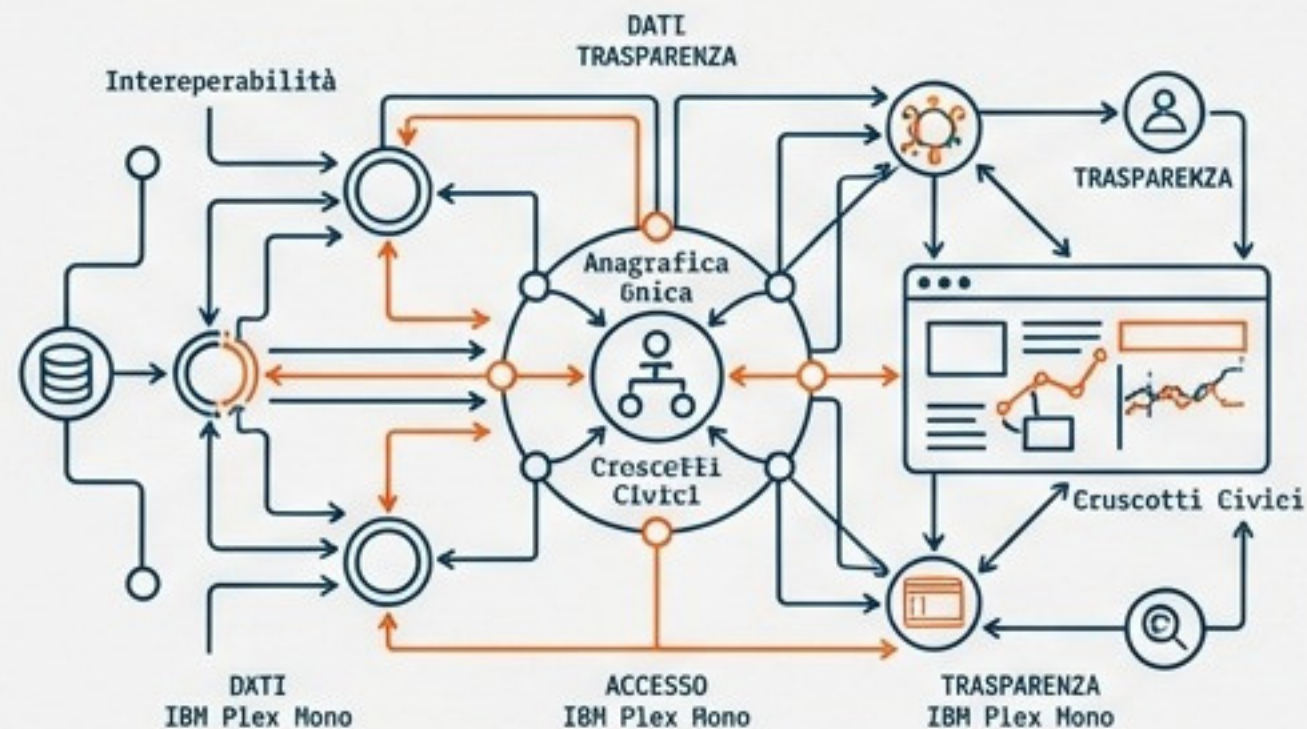
PROJECT NO. PNRR-2024 / REV 4.0	
BATE: OCT08EK 26. 2023	SASET NO:
DRANN BY: STRATEGIC PLANNING UNIT	ES-09

Cluster 4: i fattori abilitanti

Digitale e Legittimazione pubblica

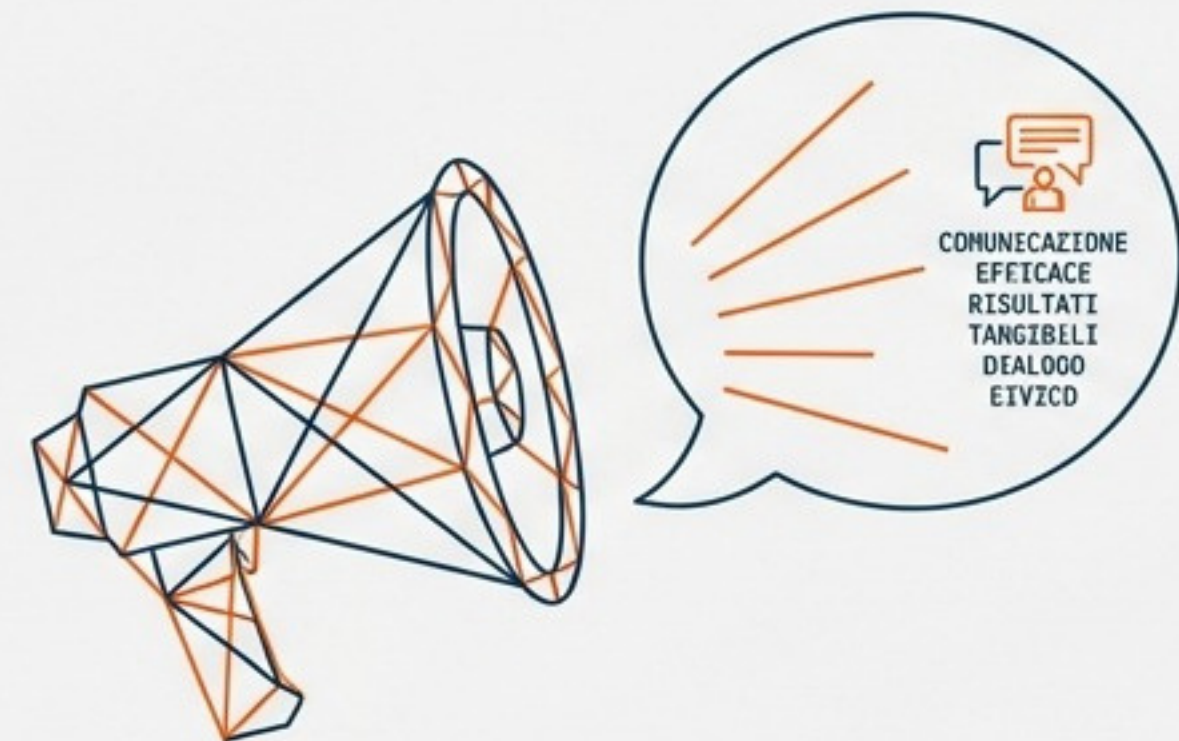
Cantiere 7: Il Digitale come Infrastruttura

Interoperabilità come scelta politica, non tecnica.
Anagrafica unica programma-progetto.
Cruscotti civici per accountability e fiducia.



Cantiere 8: Legittimazione Pubblica

Comunicazione come gestione del rischio politico.
Narrazione per *outcome* (cosa cambia nella vita quotidiana).
Confronto strutturato con le comunità locali sin dall'inizio.



La "lista della Spesa" per il Decisore pubblico

Checklist per la governance 2028-2034.

- ☐ Mappa nazionale dei fabbisogni aggiornata.
- ☐ Tassonomia degli outcome (pochi e chiari).
- ☐ Piano di gestione obbligatorio
- ☐ Struttura permanente di coordinamento centrale.
- ☐ Principio "Audit Once" e piattaforme unificate.
- ☐ Piani di formazione continua e retention del personale.
- ☐ Interoperabilità delle banche dati.
- ☐ Piano di comunicazione e dibattito pubblico *ex ante*.



La traiettoria: dall'eccezione alla regola



Se attiviamo anche solo metà di questi cantieri, **l'azione pubblica guadagna** trazione. Se li attiviamo tutti, il Paese passa di livello.

L'obiettivo finale non è solo spendere le risorse, ma costruire una governance capace di generare valore pubblico in modo strutturale.



Grazie per l'attenzione

iFEL

Fondazione ANCI

PROJECT NO. PRRR-2024 / REV 4.0

DKTE: OCT 26, 2023

DRAWN BY: STRATEGIC PLANNING UNIT

SHEET NO:

ES-13