



PROGETTO REOPEN SPL

Sintesi delle Azioni Progettuali

Indice

OBIETTIVI DEL PROGETTO REOPEN SPL	3
PIANO DELLE ATTIVITÀ	4
LINEA DI INTERVENTO 1 – KNOWLEDGE MANAGEMENT	5
LINEA DI INTERVENTO 2 – KNOW-HOW DEVELOPMENT	7
LINEA DI INTERVENTO TRASVERSALE – DISSEMINAZIONE	8

Obiettivi del Progetto ReOPEN SPL

ReOPEN SPL, in continuità con l'esperienza svolta dal Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie e da INVITALIA a partire dal 2011, punta a migliorare le competenze delle amministrazioni impegnate nei processi di organizzazione ed efficientamento dei servizi pubblici locali di interesse economico generale a rete (SPL), con particolare riferimento a: servizio idrico integrato, gestione dei rifiuti urbani, trasporto pubblico locale.

L'impatto dell'azione interverrà: sui processi strategici di regolamentazione e indirizzo (in capo a PA Centrale e Regioni); sulla strutturazione dei modelli di collaborazione orizzontale tra gli enti locali competenti in materia di organizzazione e affidamento dei servizi (enti di governo d'ambito); sulla qualità, tempestività e completezza della pianificazione settoriale, ivi incluso il miglioramento dei gap infrastrutturali; l'efficienza delle gestioni, con particolare riferimento alle società partecipate da EELL.

Le attività di capacity building saranno orientate, inoltre, ad attivare connessioni e collaborazioni tra i diversi livelli della filiera istituzionale (Stato - Regioni - Enti di governo degli ATO - Città metropolitane - Enti locali).

Si individuano, pertanto, le seguenti finalità generali:

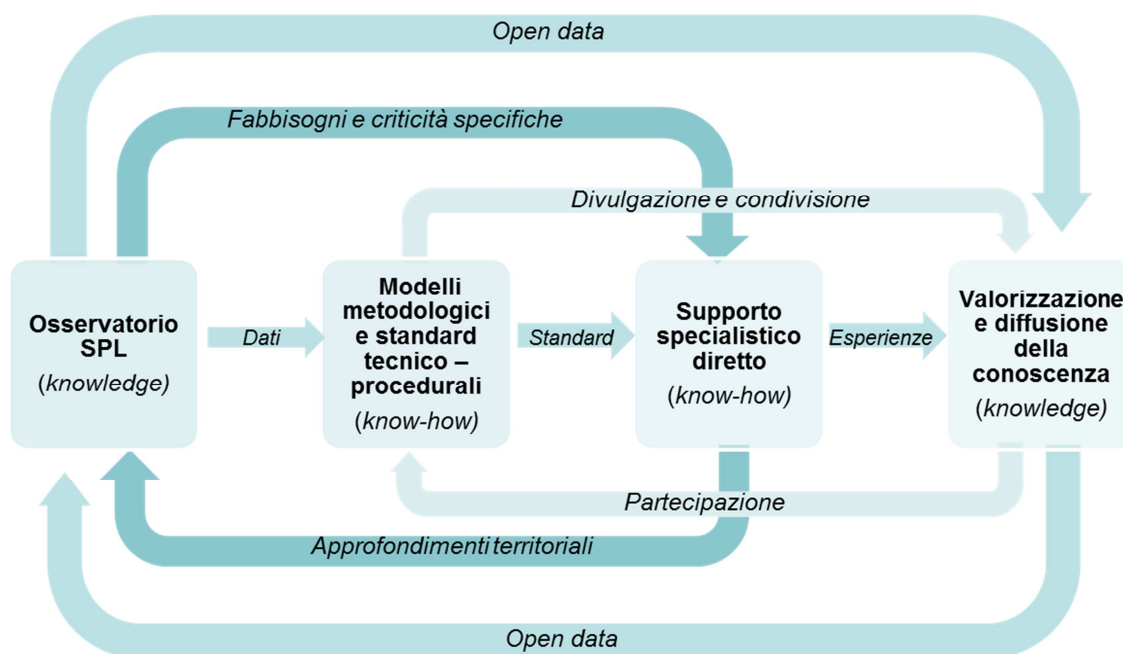
- migliorare le capacità dei decision makers, conseguendo la chiarezza delle regole, limitando i gap informativi e facilitando l'accesso a dati e informazioni a supporto delle decisioni;
- sostenere l'acquisizione e il consolidamento di competenze durevoli in relazione alle principali criticità che caratterizzano l'esercizio delle funzioni ai diversi livelli istituzionali;
- condividere le pratiche di successo al fine di omogeneizzare le competenze tecniche per lo svolgimento delle funzioni strategiche degli enti locali legate alla pianificazione e controllo dei servizi ed alla gestione dei rapporti con l'utenza anche secondo metodologie e strumenti di *citizen relationship management*;
- favorire lo sviluppo delle relazioni interistituzionali e del partenariato locale al fine di migliorare le dinamiche di governance multilivello e il ruolo di commitment delle amministrazioni locali;
- fornire analisi, spunti di intervento e strumenti operativi per armonizzare i diversi livelli di riforma amministrativa in atto, complementari al riordino dei servizi pubblici locali di interesse economico generale a rete;
- accelerare la realizzazione dei programmi di investimento per contribuire a colmare i gap e le criticità infrastrutturali, anche nell'ottica della riduzione e risoluzione di procedure di infrazione comunitaria, con conseguente miglioramento dell'impatto sull'ambiente.

Piano delle attività

Gli obiettivi sopra esposti saranno perseguiti attraverso l'articolazione del Progetto in più attività concernenti:

- l'acquisizione di informazioni;
- l'ideazione di modelli di riferimento;
- la sperimentazione di modelli e procedure innovative sul territorio;
- la capitalizzazione e diffusione delle informazioni raccolte e delle esperienze sperimentate.

L'approccio strategico di ReOPEN SPL, non si limita, tuttavia a definire un rapporto sequenziale (input/output) tra le sue diverse componenti, ma mira ad attivare una interdipendenza multilivello che ha nel flusso continuo e multidirezionale delle informazioni una sua caratteristica peculiare. Tale approccio, descritto graficamente nella figura che segue, permette di massimizzare efficacia ed efficienza delle azioni da intraprendere.



Tra i "blocchi concettuali" della figura precedente è possibile distinguere due diversi livelli di intervento, corrispondenti ad altrettanti ambiti strategici riassumibili in due parole-chiave:

- knowledge, vale a dire, conoscenza, sviluppo del sapere;
- know-how, vale a dire, capacità, sviluppo del saper fare.

Da un punto di vista della pianificazione funzionale delle attività, appare, pertanto utile una organizzazione funzionale del progetto secondo le linee di intervento di seguito descritte.

Linea di intervento 1 – Knowledge management

La presente linea di intervento si prefigge l'obiettivo di fornire conoscenza ai decision makers, partendo dall'eliminazione dei gap informativi che limitano il governo delle dinamiche di riordino dei servizi pubblici locali di interesse economico generale a rete.

I processi operativi riguardano, da una parte, la "produzione" della conoscenza e, dall'altra, la valorizzazione e veicolazione della stessa.

Le attività di "produzione" della conoscenza sono finalizzate a dare continuità all'esperienza svolta nel contesto dell'**Osservatorio per i servizi pubblici locali** istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico, di cui Invitalia ha curato l'attivazione. Tali attività non si esauriscono nella rilevazione e archiviazione di dati, ma, attraverso la creazione di *conoscenza a supporto delle decisioni* si intende rispondere ad una generale funzione di cerniera inter-istituzionale tra il Governo centrale e gli enti territoriali chiamati ad attuare le disposizioni inerenti il riordino dei servizi. A tal fine, vengono fornite elaborazioni atte a facilitare processi operativi e individuare criticità a livello territoriale e settoriale, svolgendo attività di:

- *ricerca*, finalizzata al costante monitoraggio, reperimento e archiviazione di documenti, informazioni e dati di tipo normativo-giurisprudenziale, amministrativo, economico-finanziario, ecc.;
- *data mining*, finalizzata ad estrarre e restituire conoscenza ai fruitori dell'Osservatorio, attraverso l'elaborazione di dati e informazioni "grezzi" in informazioni complesse e la strutturazione di documenti di sintesi e rapporti.

In tale contesto operativo, particolare attenzione è dedicata al monitoraggio dei seguenti fenomeni:

- transizione ai nuovi modelli organizzativi e ai nuovi assetti gestionali su base d'ambito o bacino territoriale ottimale;
- ridisegno di ambiti e aree omogenee in base a parametri statistici obiettivi;
- affidamento dei servizi in coerenza con i nuovi assetti territoriali (modalità, durata, conformità, ecc.);
- conformità dei contratti di servizio;
- analisi delle performance gestionali;
- verifica dello stato di avanzamento degli investimenti sui territori in rapporto alle previsioni contenute nella rispettiva pianificazione settoriale;
- elaborazioni funzionali all'applicazione dei costi standard;
- sussidiarietà tra livelli istituzionali, con particolare riferimento all'esercizio di funzioni in materia di SPL da parte degli enti di area vasta;
- razionalizzazione delle partecipazioni degli EELL in società che erogano SPL.

Le informazioni prodotte rappresentano un potenziale patrimonio di conoscenza per i soggetti impegnati nei processi di riordino ed efficientamento dei SPL. L'attività di veicolazione di dati e informazioni (sia quelli acquisiti nel contesto dell'Osservatorio e quelli raccolti nel corso delle altre linee di intervento) assume, pertanto, la rilevanza di una vera e propria attività di **valorizzazione del patrimonio di conoscenza** generato dal Progetto nel suo insieme.

Attraverso azioni e strumenti di comunicazione e diffusione delle informazioni, si vuole rendere accessibili alla più ampia platea possibile:

- il patrimonio conoscitivo acquisito nel contesto della Linea di intervento A, ma
- gli strumenti operativi (manuali, linee guida, ecc.) elaborati nel contesto della Linea di intervento B “Modelli metodologici e standard tecnico-procedurali”;
- le esperienze, le buone prassi e i risultati dell’azione di supporto specialistico diretto svolta nell’ambito della Linea di intervento 2.

Un ruolo centrale all’interno della presente linea di intervento sarà rivestito dal portale web www.spl.invitalia.it, già predisposto nel corso delle precedenti attività svolte da Invitalia, che sarà potenziato e migliorato.

Attraverso l’utilizzo di strumenti social-oriented, si punterà a dar vita ad una comunità virtuale permanente che permetterà di monitorare gli impatti dell’azione di rafforzamento delle competenze e, allo stesso tempo, contribuirà ad amplificarne gli effetti.

Linea di intervento 2 – Know-how development

La presente linea di intervento si prefigge di agire sullo sviluppo delle capacità attraverso azioni di supporto diretto e indiretto.

Il contributo allo sviluppo indiretto del “saper fare”, condurrà all’elaborazione di **modelli metodologici e standard tecnico-procedurali** che si tradurranno in *tools* utili a facilitare lo svolgimento delle funzioni in capo ai vari soggetti, che poi potranno essere applicati dal personale preposto senza un intervento di affiancamento diretto. Analogamente, gli strumenti operativi potranno essere realizzati in base ad una logica *induttiva*, attraverso la standardizzazione di attività e procedure sperimentate nel corso delle attività di supporto diretto di cui a seguire.

A titolo esemplificativo, tali attività potranno riguardare:

- elaborazione di linee guida, manuali procedurali, standard documentali, documenti di analisi statistica ed economica, ecc.;
- seminari interattivi;
- analisi di benchmark, con relativo follow-up per lo scambio delle prassi monitorate;
- azioni formative su tematiche generali con applicazione di un mix di metodologie e strumenti di blended learning che potranno comprendere:
 - formazione in presenza;
 - formazione a distanza, anche con l’ausilio di piattaforme e-learning;
 - redazione di project work finalizzati alla risoluzione di criticità concrete coerenti con le mansioni svolte dai beneficiari dell’attività formativa.

Il **supporto specialistico** diretto viene prestato, invece, attraverso la costituzione di gruppi di lavoro interni alle amministrazioni destinatarie, opportunamente coordinate da esperti settoriali che vestiranno il ruolo di “facilitatori” nella risoluzione di criticità puntuali relative al percorso di riordino dei SPL che le amministrazioni stesse stanno percorrendo. In sostanza non si tratterà di erogare azioni di assistenza tecnica, ma di favorire la sperimentazione di modelli e procedure direttamente su casi concreti ad opera del personale titolare delle relative funzioni presso le amministrazioni beneficiarie. Tale azione di *capacity building* potrà essere svolta sia a livello centrale che regionale e locale. Nel primo caso, le attività saranno indirizzate al monitoraggio e relativo follow-up dell’attuazione della disciplina sui territori, al fine di verificare l’avanzamento del processo di riordino e, allo stesso tempo, segnalare a livello centrale, casi di inadempienza o di difficile applicazione delle strategie governative, anche con la finalità di sollecitarne un eventuale *fine tuning*. Il supporto a livello territoriale sarà volto a colmare tutti i fabbisogni già dettagliati nelle pagine precedenti in merito alle procedure operative da intraprendere per realizzare i processi di riordino.

Il funzionamento dei gruppi di lavoro prevede due modalità:

- «verticale», con il coinvolgimento di più livelli amministrativi della filiera istituzionale finalizzato alla soluzione di una o più specifiche criticità di un determinato contesto territoriale;
- «orizzontale», mette insieme più enti dello stesso livello amministrativo per stimolare il confronto su determinati processi operativi legati a situazioni simili.

Linea di intervento trasversale – Disseminazione

Nel Progetto ReOPEN SPL le attività di comunicazione rivestono un valore che va oltre la mera disseminazione e la divulgazione, conformandosi come una vera e propria linea di intervento funzionale al raggiungimento di specifici obiettivi progettuali. Pertanto, le attività di cui alla presente sezione risultano per lo più integrate nella linea di intervento 1 e corrispondono all'azione di *valorizzazione e diffusione della conoscenza* ivi descritta.

Trasversalmente all'intervento nel suo complesso si pone, invece, l'azione di disseminazione svolta attraverso l'organizzazione di eventi di rilievo nazionale che dovranno rappresentare un momento di confronto su temi di particolare rilevanza strategica per il settore, nel contesto dei quali saranno approfonditi i risultati del Progetto ReOPEN SPL e il contributo al processo di riordino dei servizi e di accelerazione degli investimenti.

La pianificazione e organizzazione degli eventi sarà di volta in volta coordinata con la corrispondente azione di diffusione dei risultati del PON Governance svolta dall'Agenzia per la Coesione Territoriale e coerente con la generale attività di comunicazione del Programma.