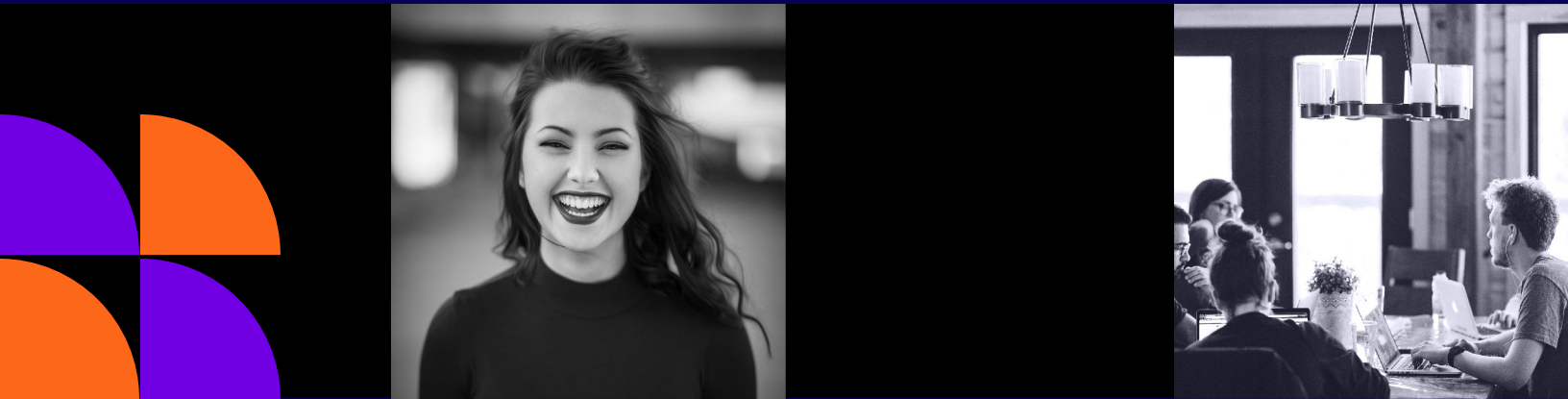
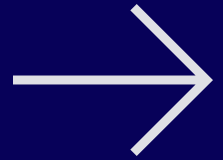


Governance abilitante e monitoraggio by design

Il modello HUB&SPOKE
come leva per la territorializzazione
della Strategia Nazionale per lo Sviluppo
Sostenibile (SNSvS)



Città metropolitana
di Roma Capitale

CITTA METROPOLITANA DI ROMA CAPITALE
OTTOBRE 2025

Questo documento è stato redatto nell'ambito delle attività di pianificazione strategica e innovazione organizzativa della Città metropolitana di Roma Capitale.

Coordinamento: Francesco Nazzaro
Autrice e curatrice scientifica: Maria Fabiani

Il documento riflette il lavoro congiunto dei gruppi di pianificazione strategica, monitoraggio e valutazione e delle strutture organizzative dell'Ente coinvolte nel modello Hub & Spoke.

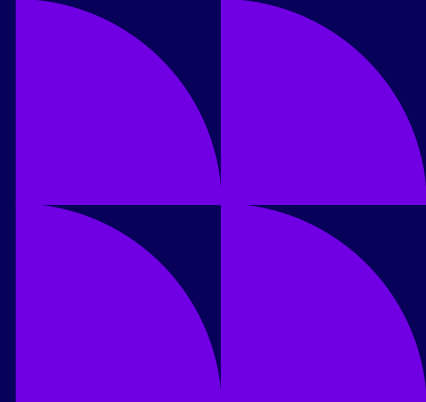
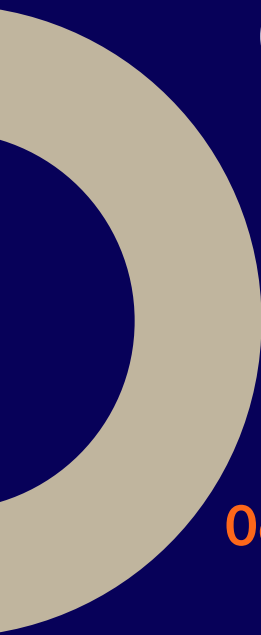
Come citare:

Fabiani, M., & Nazzaro, F. (2025). Governance abilitante e monitoraggio by design. Il modello HUB&Spoke come leva per la territorializzazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS). Città metropolitana di Roma Capitale.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17297654>



© Città metropolitana di Roma Capitale, ottobre 2025
Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.



Contenuti

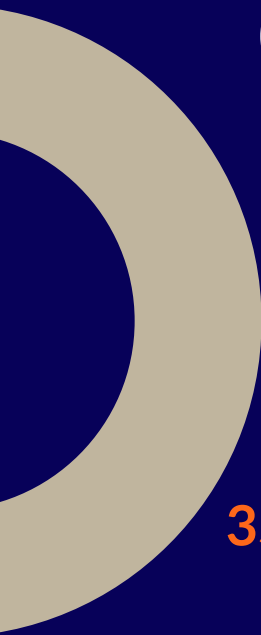


- 06** Executive summary
- 07** 1. Il contesto e la sfida della coerenza
- 11** 2. Il modello HUB&SPOKE come infrastruttura abilitante
- 13** 3. Dal monitoraggio alla valutazione generativa
- 15** 4. Ridurre il gap di coerenza con il design istituzionale
- 18** 5. Strumenti di pianificazione strategica e strategico-gestionale nelle Città Metropolitane italiane

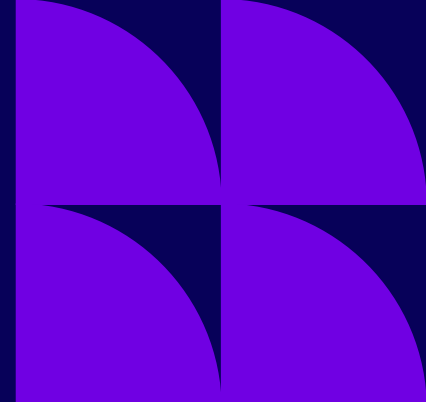
Contenuti



- 21** 6. Benefici dell'integrazione: Valore Pubblico, Project Management e Sviluppo Sostenibile
- 23** 7. Principi di public management del modello Hub & Spoke
- 25** 8. Funzioni dell'Hub
- 27** 9. Funzioni degli Spoke (unità dipartimentali e servizi)
- 29** 10. Ruoli, responsabilità e meccanismi di coordinamento
- 31** 11. Implicazioni gestionali e operative



Contenuti



- 35** 12. Allineamento strategico Piano Strategico Metropolitano, DUP e PIAO
- 42** 13. Indicazioni operative per rafforzare la governance e l'attuazione
- 50** 14. Orientamenti e politiche europee per rafforzare la capacità amministrativa delle Città Metropolitane
- 54** 15. Casi di studio europei
- 63** Riferimenti



Glossario

CmRC

Città metropolitana di Roma Capitale

PSM

Piano Strategico Metropolitano

DUP

Documento Unico di Programmazione

PIAO

Piano Integrato di Attività e Organizzazione

SNSvS

Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile in Italia

SDG

Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

VIG

Valutazione di Impatto Generazionale

Executive summary

La Città metropolitana di Roma Capitale assume come priorità strategica la costruzione di una governance abilitante, intesa non come mero apparato regolativo ma come spazio di progettazione istituzionale in grado di orientare l'azione pubblica alla generazione di valore per la collettività.

In questa prospettiva:

- il monitoraggio e la valutazione non vengono considerati adempimenti burocratici, bensì dispositivi di progettazione e di apprendimento istituzionale;
- il superamento della logica della coerenza ex post - che si limita a ricondurre gli interventi già realizzati agli obiettivi strategici o agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) - lascia il posto alla costruzione di sistemi by design, capaci di integrare coerenza e valutazione già nella fase di programmazione strategica e gestionale;
- il collegamento tra Piano Strategico Metropolitano (PSM), Documento Unico di Programmazione (DUP) e Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) diventa la leva principale per assicurare che la visione strategica si traduca in azioni concrete e misurabili;
- il modello Hub & Spoke rappresenta l'infrastruttura organizzativa che consente di realizzare questa visione, garantendo regia organizzativa (Hub) e attuazione operativa (Spoke) in un ciclo continuo di pianificazione, esecuzione, monitoraggio e adattamento.

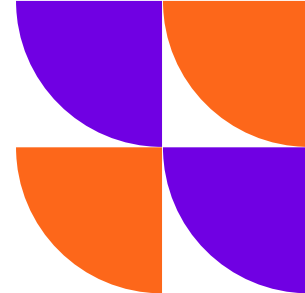
Il modello organizzativo "Hub-and-Spoke", già affermato in settori come i trasporti, la sanità e la ricerca scientifica, risponde a queste esigenze strutturando l'ente in un nucleo centrale (Hub) e in unità dipartimentali o periferiche (Spoke) interconnesse. Tale modello consente di ottenere un duplice risultato: da un lato, un centro decisionale forte in grado di orientare l'ente secondo strategie condivise e di svolgere funzioni accentrate in modo omogeneo; dall'altro, unità operative flessibili e vicine al territorio o alle specifiche funzioni, in grado di attuare i progetti con efficacia e adattabilità alle esigenze locali o di settori specializzati. Il presente documento intende definire nel dettaglio tale modello organizzativo indicando principi, ruoli e meccanismi operativi affinché le articolazioni dell'amministrazione metropolitana e le amministrazioni territoriali interessate possano adottarlo in coerenza con il quadro normativo vigente e in sinergia con gli strumenti di pianificazione già in uso (Piano Strategico, Documento Unico di Programmazione - DUP, PIAO, ecc.).

Le motivazioni alla base dell'adozione del modello Hub-and-Spoke risiedono dunque nella volontà di migliorare il coordinamento interno e l'allineamento strategico dell'ente. Le amministrazioni metropolitane hanno da tempo introdotto la pianificazione strategica (i Piani Strategici Metropolitani) e strumenti di programmazione economico-finanziaria triennale (DUP) e annuale. Tuttavia, senza un'adeguata architettura organizzativa, vi è il rischio che gli obiettivi di alto livello rimangano lettera morta ("libro dei sogni") non traducendosi in cambiamenti concreti. Un modello organizzativo integrato può colmare il divario tra la visione strategica e l'azione quotidiana: come evidenziato dalle linee guida ANCI (2022) sul PIAO, quest'ultimo dovrebbe fungere da ponte verso l'attuazione delle progettualità strategiche allineando la missione pubblica dell'ente con l'operatività giornaliera. Inoltre, il modello Hub-and-Spoke risponde all'esigenza di superare duplicazioni e disfunzioni: concentrare alcune funzioni di supporto nell'Hub permette economie di scala e uniformità, mentre distribuire l'esecuzione agli Spoke (dipartimenti e servizi) valorizza le competenze specialistiche e le peculiarità locali assicurando al tempo stesso un controllo unitario sugli obiettivi complessivi.

In sintesi, il presente documento è motivato dalla necessità di: (a) adeguare le strutture organizzative metropolitane ai principi di buona amministrazione introdotti da riforme recenti (coordinamento, semplificazione, trasparenza); (b) migliorare la capacità di attuazione delle strategie (in linea con le raccomandazioni europee) e la coerenza delle politiche con la Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile; (c) accrescere il valore pubblico generato dall'azione amministrativa tramite una governance che orienti ogni attività verso risultati di interesse collettivo.

Di seguito si delineano i principi ispiratori del modello, le funzioni specifiche degli Hub e degli Spoke, i relativi ruoli e responsabilità, nonché i meccanismi di coordinamento e le implicazioni operative della sua implementazione. Vengono inoltre esplicitati i riferimenti al quadro normativo vigente e il raccordo con gli strumenti di programmazione strategica e gestionale esistenti anche sulla base di best practice europee.

1. Il contesto e la sfida della coerenza



Le pubbliche amministrazioni locali e regionali affrontano oggi sfide crescenti in termini di complessità organizzativa, richiesta di servizi più efficaci da parte dei cittadini e necessità di attuare politiche di sviluppo sostenibile. Le recenti riforme normative, in particolare il Decreto-Legge 9 giugno 2021 n. 80 (conv. L. 6 agosto 2021 n. 113), hanno introdotto strumenti innovativi di programmazione e controllo (come il Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO) per superare la frammentazione gestionale e garantire maggiore coordinamento, trasparenza ed efficacia nell'azione amministrativa. In parallelo, l'Unione Europea incoraggia il rafforzamento della capacità amministrativa locale e l'integrazione tra pianificazione strategica e operativa, riconoscendole come condizioni necessarie per utilizzare al meglio le risorse (es. fondi PNRR ed europei) e raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS) pongono alle amministrazioni pubbliche la sfida di trasformare principi globali in pratiche territoriali efficaci. Tuttavia, come mostra la letteratura sulla coerenza delle politiche, esiste un inevitabile divario tra l'ideale e la realtà: il cosiddetto “gap di coerenza” (Cairney, 2025). La ricerca di una coerenza delle politiche perfetta (perfect policy coherence) si scontra infatti con la frammentazione istituzionale, la molteplicità di interessi e la complessità dei contesti (Nilsson et al., 2012; OECD, 2019; Cairney, 2025).

Molte amministrazioni rispondono a questa sfida con una logica ex post, limitandosi a ricondurre gli interventi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) una volta decisi. Questa pratica, sebbene utile ai fini documentali, produce una coerenza apparente, incapace di orientare le priorità e generare impatti trasformativi (May, Sapotichne & Workman, 2006).

La proposta di Città metropolitana di Roma Capitale (CMRC) è diversa: un modello organizzativo abilitante, HUB&SPOKE, che consenta la progettazione e la realizzazione di un sistema di monitoraggio e valutazione by design. Tale modello permette di integrare la coerenza già nella fase di progettazione strategica e gestionale, rendendo gli strumenti di pianificazione - in particolare il Piano Strategico Metropolitano (PSM), il Documento Unico di Programmazione (DUP) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - vere e proprie leve per la produzione di valore pubblico e la valutazione dell'impatto intergenerazionale.

In questa prospettiva, il monitoraggio e la valutazione non sono adempimenti burocratici, ma dispositivi di progettazione istituzionale che orientano scelte, risorse e responsabilità verso la concretezza dei risultati e la credibilità delle politiche (European Commission, 2021; Meadowcroft & Rosenbloom, 2023; Deidda Gagliardo, Bracci, & CERVAP, 2023; OECD, 2024).



1.1 Frammentazione e limiti della coerenza ex post

La letteratura sulle politiche pubbliche e sulla governance multi-livello ha ampiamente dimostrato che il problema principale non risiede tanto nella scarsità di risorse, quanto nella frammentazione istituzionale e nella difficoltà di allineare cicli politici, finanziari, sociali ed ecologici (Peters, 2018; Meadowcroft & Rosenbloom, 2023; OECD, 2024; Cairney, 2025). Questa condizione produce inevitabilmente un gap di coerenza tra visione strategica e pratiche reali di implementazione (Cairney, 2025).

1.1.1 Frammentazione verticale e orizzontale

La frammentazione verticale riguarda i diversi livelli di governo - internazionale, nazionale, regionale e locale - che spesso operano con priorità, linguaggi e strumenti differenti (Cejudo & Trein, 2023). Ne risultano politiche “a canne d’organo”, dove ogni livello sviluppa strategie parziali senza una reale armonizzazione con gli altri.

Gli interventi del PNRR, i fondi strutturali, i piani nazionali e regionali procedono spesso in parallelo, con il rischio non solo di duplicazioni e sovrapposizioni, ma anche di mancata valorizzazione delle possibili sinergie. Questo accade perché, a differenza dei fondi europei a gestione diretta, che operano tramite programmi di lavoro pluriennali con scadenze definite, i fondi nazionali e regionali - inclusi quelli europei gestiti a livello nazionale o regionale - non sempre presentano una pianificazione chiara e prevedibile. Tale mancanza di programmazione temporale ostacola sia la costruzione di strategie integrate sia la possibilità di sviluppare un fundraising pubblico coordinato e orientato all’impatto di lungo periodo.

La frammentazione orizzontale riguarda invece i diversi settori delle politiche pubbliche. ambiente, mobilità, welfare, digitale, economia procedono spesso in modo isolato, producendo strategie separate e talvolta conflittuali (Howlett, 2014).

1.1.2 Asincronie temporali

Un ulteriore limite deriva dalle asincronie temporali. I cicli politici sono brevi (mandati elettorali di 4-5 anni), mentre i cambiamenti ecologici e sociali hanno tempi lunghi e irreversibili. Il risultato è che politiche di medio-lungo periodo (es. adattamento climatico, rigenerazione urbana, equità educativa) vengono sacrificate a favore di risultati immediati, spesso legati al consenso elettorale (Meadowcroft, 2023; Meadowcroft, Farrell, & Spangenberg, 2007; Meadowcroft, 2005).

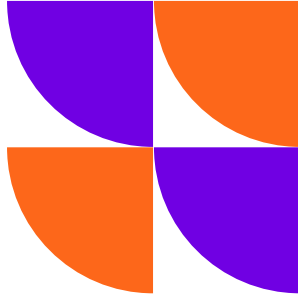
1.1.3 La logica della coerenza ex post

Di fronte a questa complessità, molte amministrazioni ricorrono a esercizi di coerenza ex post: gli interventi già finanziati o realizzati vengono “ricondotti” agli SDGs o agli indicatori nazionali di Benessere Equo e Sostenibile (BES). Questo produce una coerenza apparente: gli interventi appaiono formalmente allineati, la connessione con gli obiettivi globali è, però, debole, e manca un legame esplicito tra risorse impiegate, risultati attesi e impatti di lungo periodo (Nilsson et al., 2012).

1.1.4 Conseguenze della coerenza ex post

Questa pratica non è neutrale, ma rischiosa:

- indebolisce la credibilità delle politiche pubbliche;
- riduce l’apprendimento istituzionale, poiché le scelte non vengono valutate in base ai risultati ma in base agli adempimenti;
- alimenta la sfiducia dei cittadini, che percepiscono una distanza crescente tra dichiarazioni di sostenibilità e impatti reali (Cairney, 2025; OECD, 2019; 2022; 2023; 2024).



Questi limiti portano a una perdita di allineamento: si gestiscono adempimenti anziché sistemi di impatto. La conseguenza è che la valutazione si riduce a retrofitting ex post con scarsa capacità trasformativa.

1.2 Governance come spazio di progettazione istituzionale

Per superare i limiti della coerenza ex post è necessario ripensare la governance non come un apparato regolativo, ma come spazio di progettazione istituzionale.

1.2.1 Dal governo alla governance come design

La letteratura sulla experimentalist governance sottolinea come il valore della governance risieda nella sua capacità di creare meccanismi di apprendimento, adattamento e revisione continua (Sabel & Zeitlin, 2012). In questo senso, la governance diventa un processo di design istituzionale, capace di trasformare strumenti e procedure in dispositivi che orientano le scelte collettive.

1.2.2 La forma organizzativa come sostanza di policy

Come osserva Peters (2018), la coordinazione non è un fatto accessorio ma il cuore stesso dell'azione pubblica. La forma organizzativa - cioè come sono strutturate responsabilità, funzioni e flussi informativi - è parte integrante della sostanza della policy. Un assetto istituzionale frammentato non può produrre coerenza, anche se adotta strumenti sofisticati di programmazione.

1.2.3 Il monitoraggio by design

La chiave è sviluppare sistemi di monitoraggio e valutazione by design, che integrano coerenza e valutazione già in fase di programmazione strategica e gestionale. Questo approccio comporta: la costruzione di catene logiche chiare tra input, output, outcome e impatti (McConnell, 2010); l'uso di indicatori concreti di valore pubblico, che non misurino solo procedure o spesa, ma risultati tangibili per la collettività (OECD, 2019; CERVAP, 2022; Deidda Gagliardo, Bracci, & CERVAP, 2023); il collegamento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) e di benessere equo sostenibile (BES) con la Valutazione di Impatto Generazionale (VIG), per garantire la prospettiva intergenerazionale e indicatori concreti di valore pubblico per orientare all'impatto (United Nations, 2018; CERVAP, 2022; Deidda Gagliardo, Bracci, & CERVAP, 2023).

1.2.4 Coerenza come apprendimento istituzionale

Integrare il monitoraggio nella progettazione significa spostare l'attenzione dalla conformità alla concretezza. La coerenza non diventa un esercizio di retrofitting, ma un processo di apprendimento istituzionale:

- gli strumenti di pianificazione strategica e operativa (PSM, DUP, PIAO) diventano spazi di scelta e priorità;
- il monitoraggio produce feedback utili per adattare le strategie;
- la valutazione diventa generativa, cioè capace di trasformare le istituzioni e non solo di certificare la loro compliance (Meadowcroft, 2023).

1.3 – La coerenza delle politiche come Vettore 1 della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile

Nel contesto italiano, la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS), adottata con Delibera CIPE n. 108/2017 e aggiornata nel 2023 dal MASE, identifica la coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile come Vettore strategico n. 1. Questo vettore richiama esplicitamente tutte le istituzioni, incluse le città metropolitane, a superare la frammentazione e promuovere integrazione, sinergia e allineamento tra le politiche settoriali, territoriali e istituzionali.

Il Vettore 1 si traduce in azioni trasversali e dispositivi operativi quali:

- il rafforzamento dei meccanismi di integrazione delle politiche tra ministeri, regioni, enti locali e portatori di interesse;
- l'introduzione di strumenti per il monitoraggio sistemico della coerenza, anche attraverso modelli ispirati al Policy Coherence for Sustainable Development dell'OCSE;
- la promozione della territorializzazione partecipata della SNSvS, tramite accordi istituzionali multilivello e linee guida condivise (es. "Guida alla territorializzazione dell'Agenda 2030", MASE, 2023);
- l'utilizzo di indicatori coerenti e comparabili per SDG, BES e valore pubblico.

Per la Città metropolitana di Roma Capitale, ciò significa assumere un ruolo attivo di orchestrazione anche nell'ambito dell'attuazione metropolitana della SNSvS con particolare riferimento alla connessione tra pianificazione strategica (PSM), pianificazione finanziari (DUP) e gestionale (PIAO) e strumenti europei e nazionali di finanziamento (PNRR, fondi 2028–2034).

L'architettura istituzionale non è neutrale: può costituire un fattore abilitante oppure un vincolo per l'integrazione del Vettore 1 come criterio-guida trasversale a pianificazione, valutazione, finanziamento e accountability.

Una Cabina di Regia per la Coerenza delle Politiche e l'Agenda 2030 dovrà essere configurata per massimizzare questo potenziale abilitante, assicurando che le funzioni HUB includano la verifica sistematica della coerenza delle azioni in fase programmatica, di pianificazione e gestionale mediante l'uso di matrici di allineamento strategico e di dashboard integrate.



2. Il modello HUB&SPOKE come infrastruttura abilitante

2.1 Perché partire dall'organizzazione

Uno dei principali insegnamenti delle politiche pubbliche è che la coerenza non si produce automaticamente grazie a strumenti di programmazione, ma dipende dall'architettura istituzionale che li sostiene (Peters, 2018). Senza un modello organizzativo che consenta coordinamento, dialogo intersettoriale e apprendimento collettivo, ogni strumento rischia di essere ridotto a un esercizio formale.

Il modello HUB&SPOKE, adottato dalla Città metropolitana di Roma Capitale (2025), rappresenta un'innovazione in questo senso. Esso è stato concepito non come un semplice organigramma, ma come un design istituzionale abilitante capace di integrare visione strategica, gestione operativa e valutazione degli impatti.

2.2 Funzionamento del modello HUB&SPOKE

Nel quadro della nuova governance metropolitana della CmRC, la costituzione degli HUB risponde a una precisa esigenza: superare la frammentazione delle competenze e delle responsabilità tra i settori dell'amministrazione, per costruire una regia unitaria e integrata del ciclo strategia-attuazione-valutazione.

L'Hub rappresenta un centro di coordinamento. Aggrega funzioni di pianificazione strategico-organizzativa, monitoraggio, raccolta e analisi dei dati, foresight e valutazione di impatto. È il nodo che assicura la connessione tra gli obiettivi di sostenibilità (SDGs, BES, VIG) e la programmazione settoriale e territoriale.

Gli HUB rappresentano piattaforme organizzative e funzionali che hanno il compito di coordinare trasversalmente le attività amministrative in relazione alle grandi aree di policy definite nel Piano Strategico Metropolitano (PSM). Questa configurazione, se ben attuata, consente di:

- allineare le azioni quotidiane ai grandi obiettivi strategici;
- valorizzare le sinergie tra servizi e progetti affini;
- migliorare la capacità attuativa e valutativa delle politiche pubbliche.

Gli Spoke corrispondono alle unità operative tematiche (dipartimenti e servizi). Sono responsabili dell'attuazione delle politiche e forniscono feedback all'hub, garantendo che la strategia sia calata nei contesti specifici e nei bisogni locali e orientata al perseguimento dei risultati.

Il modello facilita così tre cambiamenti chiave:

- Dai silos alla collaborazione trasversale. Le politiche non sono più frammentate per settori, ma inserite in un quadro coordinato.
- Dalla rendicontazione alla responsabilità condivisa. Il monitoraggio non è un obbligo imposto dall'alto, ma un processo distribuito che coinvolge le unità operative.
- Dalla rigidità alla capacità adattiva. L'hub permette di adattare strategie e priorità in base ai risultati osservati, trasformando il monitoraggio in apprendimento istituzionale (Molenveld, Verhoest & Wynen, 2021).

La logica HUB-SPOKE si fonda sulla creazione di nodi funzionali di coordinamento che mantengono la prossimità tecnica e settoriale degli SPOKE, ma si dotano di una regia sistemica intersettoriale, esercitata dagli HUB.

2.3 Strumenti di pianificazione in chiave abilitata

Grazie al modello HUB&SPOKE, gli strumenti di pianificazione tradizionali possono essere ripensati come dispositivi di coerenza e apprendimento:

- Piano Strategico Metropolitano (PSM): da documento statico a cornice dinamica di allineamento con l'Agenda 2030. Viene utilizzato come quadro strategico per integrare priorità tematiche e territoriali, identificando aree ad alto potenziale di impatto trasversale.
- Documento Unico di Programmazione (DUP): da adempimento burocratico a vero e proprio strumento di meta governance (meta-governance device, Russel et al., 2018). Attraverso matrici che collegano risorse finanziarie, aree progettuali e outcome, diventa un cruscotto per leggere in tempo reale la coerenza delle scelte.
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO): ponte gestionale che connette performance organizzativa e impatti di sostenibilità. Introduce indicatori che obbligano a legare l'efficienza amministrativa alla generazione di valore pubblico.

In questo contesto gli HUB non agiscono come meri centri di aggregazione organizzativa, ma leve di integrazione, capaci di:

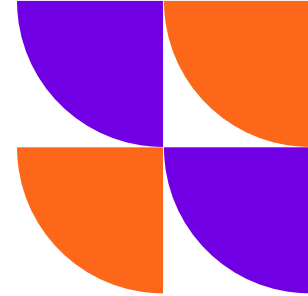
- interpretare e tradurre gli indirizzi strategici in azioni operative coerenti;
- presidiare la qualità progettuale, gestionale e valutativa degli interventi;
- garantire trasparenza e accountability attraverso dashboard, matrici di coerenza e indicatori comuni.

In coerenza con il modello Public Value Governance, ogni HUB deve assumere un ruolo di:

- “*policy translator*” (trasformare la strategia in pratiche gestionali efficaci);
- “*coherence enabler*” (assicurare l'allineamento tra strumenti e livelli);
- “*performance integrator*” (monitorare e migliorare il valore generato per il territorio).

Tabella 1 - Funzioni comuni degli HUB

Funzione	Descrizione sintetica
Cabina di regia	Coordinamento del ciclo strategia-attuazione-valutazione; presidio congiunto della coerenza e delle priorità trasversali; programmazione unitaria.
Coordinamento intersettoriale	Promozione dell'integrazione tra servizi e uffici dello stesso HUB
Presidio della coerenza strategica	Verifica dell'allineamento tra PSM, DUP, PIAO, SDG, BES e Piani settoriali
Supporto alla progettazione e attuazione PNRR e fondi europei in coerenza con gli obiettivi strategici	Assistenza tecnica ai progetti territoriali e settoriali strategici
Monitoraggio e valutazione	Gestione della raccolta dati, reporting, indicatori di impatto
Innovazione organizzativa e capacity building	Promozione di pratiche formative, digitali e collaborative. Sperimentazione di modelli agili e squad inter-HUB/SPOKE per favorire una PA adattiva.
Raccordo SPOKE	Supervisione e indirizzo tecnico ai dipartimenti/servizi SPOKE



2.4 Matrici di coerenza strategico-operativa

In questo contesto le matrici di coerenza strategico-operativa orientate ai risultati costituiscono uno strumento di orientamento utile. Esse hanno tre caratteristiche principali:

- Progettate ex ante. Non servono a ricondurre forzatamente gli interventi agli obiettivi strategici o agli indirizzi di mandato o agli SDGs dopo che sono stati decisi, ma a guidare la progettazione iniziale.
- Orientate al valore pubblico. Gli indicatori non si limitano a misurare il numero di procedure o di spese certificate, ma risultati tangibili.
- Collegate all'impatto intergenerazionale. Integrano gli esiti con gli SDGs, indicatori BES e con la Valutazione di Impatto Generazionale.

Le matrici in fase di pianificazione strategica e gestionale obbligano quindi a esplicitare la catena logica e di senso tra input, output, outcome e impatti, trasformando la pianificazione in un processo di scelta e priorità basato su ciò che è realmente trasformativo (McConnell, 2010; CERVAP, 2022; Deidda Gagliardo, Bracci, & CERVAP, 2023).

3. Dal monitoraggio alla valutazione generativa

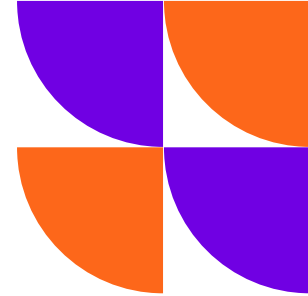
Uno dei limiti più evidenti dei sistemi tradizionali di monitoraggio e valutazione è la loro natura prevalentemente procedurale: la performance amministrativa viene misurata sulla base di adempimenti formali (numero di atti approvati, spesa certificata, scadenze rispettate), piuttosto che sulla capacità di generare valore pubblico e di contribuire a impatti sostenibili nel tempo (OECD, 2019; CERVAP, 2022; Deidda Gagliardo, Bracci, & CERVAP, 2023).

L'approccio della Città metropolitana di Roma Capitale intende muoversi in direzione opposta, adottando una logica di monitoraggio e valutazione by design che si traduce in un sistema orientato alla concretezza, alla trasparenza e all'apprendimento istituzionale.

3.1 Trasparenza e accountability reale

Il primo effetto di un sistema di monitoraggio by design è la possibilità di rafforzare la trasparenza delle scelte pubbliche. Attraverso le matrici di coerenza strategico-operativa, i cittadini possono comprendere non soltanto quanti interventi vengono realizzati, ma quali risultati producono e come questi risultati siano collegati a obiettivi più ampi (SDGs, BES, VIG).

Questo passaggio è cruciale per costruire accountability reale: la rendicontazione non si limita più a dichiarare la conformità agli standard procedurali, ma mette in evidenza il contributo degli interventi al benessere collettivo e all'equità intergenerazionale (McConnell, 2010; CERVAP, 2022; Deidda Gagliardo, Bracci, & CERVAP, 2023). In questo modo, gli strumenti di pianificazione diventano strumenti di democrazia sostanziale, capaci di restituire alla comunità la misura del valore prodotto dalle politiche pubbliche.



3.2 Apprendimento istituzionale e adattamento

Un secondo effetto è la capacità di generare apprendimento istituzionale. Il monitoraggio by design produce dati e analisi che non rimangono confinati alla rendicontazione, ma retroagiscono sui processi di pianificazione e gestione. Questo meccanismo consente alle amministrazioni di:

- correggere strategie in corso d'opera,
- riallocare risorse in modo più mirato,
- rafforzare o ridimensionare politiche in base ai risultati osservati.

In questo senso, il monitoraggio diventa uno strumento di valutazione generativa: non certifica soltanto la performance passata, ma alimenta un ciclo virtuoso di apprendimento, adattamento e innovazione istituzionale (Sabel & Zeitlin, 2012; Meadowcroft, 2023).

3.3 Dalla compliance all'impatto intergenerazionale

La transizione dal monitoraggio tradizionale alla valutazione generativa implica un cambio di prospettiva:

compliance = garantire che le procedure siano rispettate;

valutazione generativa = garantire che le politiche producano impatti trasformativi e duraturi.

Questo cambio di prospettiva è coerente con le raccomandazioni delle Better Regulation Guidelines della Commissione Europea (2021), che sottolineano come la valutazione di impatto debba essere integrata già nella fase di progettazione delle politiche e non relegata a un esercizio ex post. In particolare, la connessione con indicatori di valore pubblico e gli strumenti di Valutazione di Impatto Generazionale (VIG) permette di spostare il focus dall'immediato al lungo periodo, verificando non solo se le politiche hanno funzionato, ma se hanno contribuito a migliorare la resilienza sociale ed ecologica per le generazioni future (United Nations, 2018).

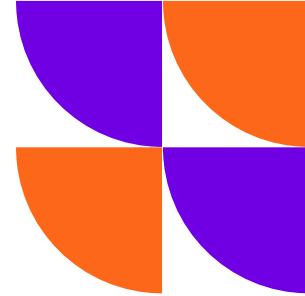
3.4 Valore pubblico come metrica guida

L'adozione di indicatori di valore pubblico rappresenta la condizione necessaria per dare concretezza a questo approccio. Mentre gli indicatori procedurali misurano attività (es. numero di bandi, spesa erogata), gli indicatori di valore pubblico misurano:

- la qualità dei servizi percepita dai cittadini,
- l'equità territoriale,
- la riduzione delle disuguaglianze,
- il contributo alla sostenibilità ambientale e sociale.

Come sottolinea Cairney (2025), il punto non è inseguire una coerenza perfetta - sempre inattuabile in contesti complessi - ma costruire sistemi che sostengano le amministrazioni a fare scelte basate su ciò che conta davvero, rendendo il monitoraggio una leva di prioritizzazione strategica e non di giustificazione ex post.

4. Ridurre il gap di coerenza con il design istituzionale



L'analisi condotta evidenzia un punto cruciale: la coerenza perfetta nelle politiche pubbliche è un ideale irraggiungibile e, forse, persino non auspicabile. Come sottolinea Cairney (2025), la complessità dei sistemi di governance multi-livello e multi-attore rende inevitabile la presenza di frammentazioni, conflitti e compromessi. Parlare di *perfect policy coherence* serve soprattutto come strumento analitico per mettere in luce il divario tra teoria e realtà, il cosiddetto *coherence gap*.

Di fronte a questa inevitabile tensione, la questione non è inseguire la perfezione, ma costruire sistemi istituzionali che rendano la coerenza un obiettivo praticabile e l'incoerenza una fonte di apprendimento, piuttosto che un limite paralizzante. In questo senso, la Città metropolitana di Roma Capitale (CMRC) fornisce un caso di studio significativo.

4.1 Dalla compliance alla generazione di valore pubblico

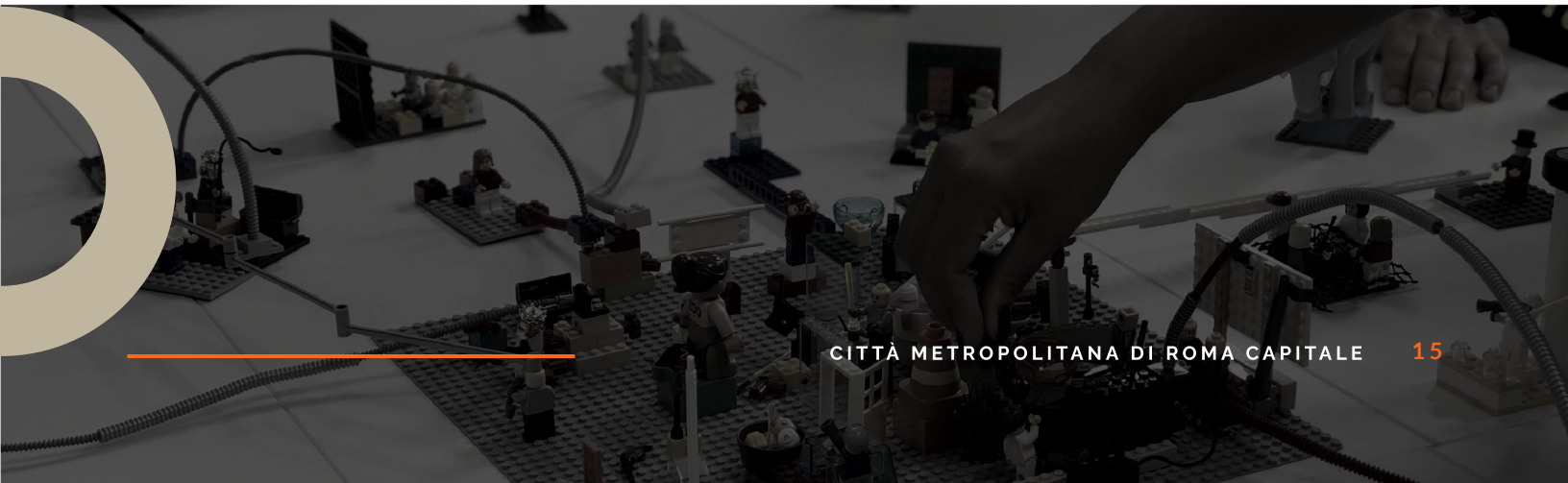
Il passaggio fondamentale è spostarsi da una logica di compliance ex post, centrata su procedure e rendicontazioni formali, a una logica di valore pubblico. Questo significa che le politiche non si misurano in base al numero di atti approvati o di risorse spese, ma in base agli esiti percepibili per le comunità: accessibilità ai servizi, riduzione delle disuguaglianze, sostenibilità sociale e ambientale (OECD, 2019).

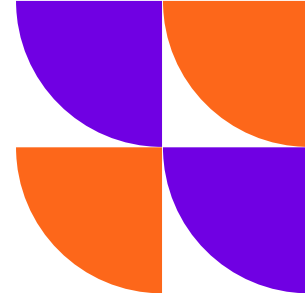
La logica by design obbliga a esplicitare ex ante come gli interventi produrranno valore pubblico, costringendo i decisori a prioritizzare in modo più selettivo e strategico. In questo senso, strumenti come PSM, DUP e PIAO diventano leve di orientamento delle risorse verso ciò che produce impatti reali e misurabili.

4.2 Il modello HUB&SPOKE come leva abilitante

Nessuno strumento, tuttavia, può funzionare senza un'adeguata infrastruttura organizzativa. È qui che il modello HUB&SPOKE dimostra il suo valore come design istituzionale abilitante:

- garantisce il coordinamento trasversale tra politiche e settori,
- distribuisce responsabilità tra hub e spoke evitando duplicazioni,
- introduce ruoli nuovi come i data steward e i facilitatori intersettoriali,
- favorisce la capacità adattiva delle amministrazioni (Molenveld, Verhoest & Wynen, 2021).





La Tabella 2 presenta i principali benefici del modello.

Tabella 1 - Principali benefici del modello

Ambito	Risultato
Valore pubblico	Politiche misurabili per impatto e non solo per output
Accountability	Trasparenza reale verso cittadini e stakeholder
Capacità anticipante	Pianificazione resiliente e lungimirante
Attrattività europea	Maggiori fondi e partnership
Fiducia istituzionale	Riduzione del divario tra visione e impatti percepiti
Capacità amministrativa	Rafforzamento della gestione dei fondi PNRR/UE e altri progetti complessi o portfolio di progetti con strutture di project management e supporto tecnico-specialistico

In questo senso, l'HUB&SPOKE non è solo una riorganizzazione interna, ma una condizione strutturale che rende possibile la coerenza tra visione strategica, operatività quotidiana e valutazione di impatto e, quindi, di valore pubblico.

4.3 Le matrici di coerenza come dispositivi di concretezza

Elemento cardine del sistema è la costruzione di matrici di coerenza strategico-operativa orientate ai risultati.

A differenza degli esercizi ex post, queste matrici:

- guidano la progettazione ex ante,
- integrano indicatori SDG, BES e VIG con metriche territorializzate,
- costringono a pensare la catena logica input-output-outcome-impatto (McConnell, 2010),
- evitano la tentazione di ridurre la sostenibilità a un'etichetta di conformità.

La loro funzione è spingere l'amministrazione alla concretezza, ponendo al centro la domanda: quale valore pubblico misurabile produrrà questo intervento nel breve, medio e lungo periodo?

4.4 Ridurre il gap di coerenza: una prospettiva pragmatica

Le evidenze internazionali mostrano che la ricerca di coerenza assoluta è destinata a fallire, perché ignora il carattere intrinsecamente politico, conflittuale e dinamico delle politiche pubbliche (Nilsson et al., 2012; Cejudo & Trein, 2023). Tuttavia, come osserva Meadowcroft (2023), la sfida della sostenibilità richiede istituzioni capaci di apprendere e adattarsi.

La risposta pragmatica non è dunque eliminare la frammentazione, ma disegnare sistemi che la rendano governabile (Tabella 2).

In questa prospettiva, il modello proposto dalla Città metropolitana di Roma Capitale mostra come sia possibile:

- ridurre il gap di coerenza attraverso un’infrastruttura organizzativa abilitante,
- valorizzare le sinergie tra strumenti (PSM, DUP, PIAO),
- collegare risorse a risultati misurabili,
- rafforzare la fiducia dei cittadini tramite trasparenza e accountability.

Tabella 3 - Gap di coerenza e soluzioni

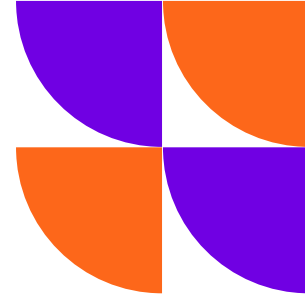
Criticità	Effetti	Risposta del modello Hub&Spoke
Frammentazione verticale/orizzontale	Duplicazioni, conflitti, inefficienza	Coordinamento Hub (strategico) – Spoke (operativo)
Asincronie temporali	Politiche di breve vs sfide di medio e lungo periodo	Governance anticipante e foresight
Coerenza ex post	Interventi “ricondotti” agli obiettivi strategici e agli SDGs solo dopo	Matrici di coerenza ex ante e monitoraggio by design
Gap di capacità amministrativa e portfolio management	Fondi e partnership UE/PNRR difficili da gestire	Task Force PSM (PMO) e supporto società in house

4.5 Un modello replicabile

L’esperienza di Roma non va vista come un caso isolato, ma come un laboratorio replicabile in altri contesti metropolitani.

La logica HUB&SPOKE, le matrici di coerenza e l’approccio by design possono essere adattati alle diverse realtà territoriali, diventando un modello di governance anticipante in grado di supportare la territorializzazione della SNSvS e di tradurre l’Agenda 2030 in pratiche concrete.

5. Strumenti di pianificazione strategica e strategico-gestionale nelle Città Metropolitane italiane



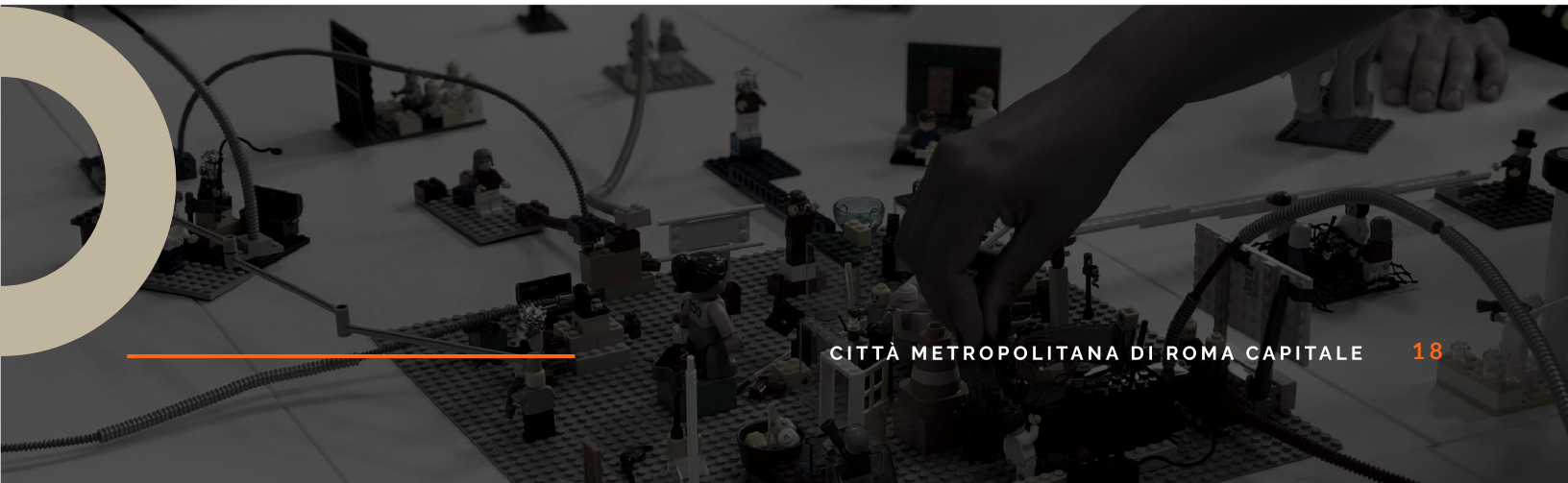
Le Città Metropolitane dispongono di strumenti di pianificazione strategica che fissano gli obiettivi di sviluppo del territorio e orientano le politiche in ottica pluriennale, e di strumenti di pianificazione gestionale che programmano le attività amministrative, le risorse e i progetti in un orizzonte di breve-medio termine, garantendo l'attuazione della strategia.

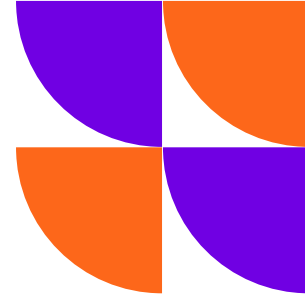
Documento Unico di Programmazione (DUP). Il DUP è il documento quadro della programmazione degli enti locali italiani (Comuni, Città Metropolitane). Esso è articolato in una Sezione Strategica (orizzonte di medio termine, normalmente triennale, con visione e obiettivi strategici dell'ente) e in una Sezione Operativa (programmazione dettagliata delle attività e risorse per il prossimo esercizio finanziario) in coerenza con il bilancio. Nelle Città Metropolitane, il DUP deve raccordarsi sia con il Piano Strategico Metropolitano sia con gli strumenti operativi interni come il PIAO, fungendo da cerniera tra strategia di territorio e gestione dell'ente.

Piano Strategico Metropolitano (PSM). Introdotto dalla Legge 56/2014 (legge Delrio) per le nuove Città Metropolitane, è il documento di pianificazione che traccia gli indirizzi di sviluppo dell'area metropolitana, in collaborazione con i Comuni appartenenti. Il PSM ha un orizzonte di medio-lungo termine (generalmente 3 o più anni, aggiornabile) e definisce le linee strategiche sulle grandi tematiche (es. pianificazione territoriale, mobilità, digitalizzazione, sviluppo economico, coesione sociale, ambiente) a scala metropolitana. Tutte le 14 Città Metropolitane italiane hanno avviato processi di pianificazione strategica, seppur con tempistiche diverse. Ad esempio, la Città Metropolitana di Bologna ha adottato un PSM già nel 2018, Milano nel 2019, mentre Roma Capitale ha avviato il suo PSM in tempi più recenti. Il PSM è uno strumento flessibile, basato sul coinvolgimento degli stakeholder locali e su un approccio integrato tra settori. La sua efficacia dipende dalla capacità di tradurre gli obiettivi in progetti concreti e di coordinarlo con la programmazione di bilancio e gestionale dell'ente metropolitano e dei Comuni del territorio.

Agenda Metropolitana per lo Sviluppo Sostenibile. Si tratta di un documento strategico, promosso dal Ministero dell'Ambiente (oggi MASE) in collaborazione con le Città Metropolitane, che declina a livello locale i principi e gli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU e della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS). Spesso è parte integrante del Piano Strategico Metropolitano.

Dal 2019 è stato avviato un percorso collaborativo in tutte le città metropolitane per definire un'Agenda Metropolitana dello Sviluppo Sostenibile, spesso integrata o parallela al PSM. In pratica, l'Agenda Sostenibile individua priorità e target quantitativi in ambito ambientale, sociale ed economico (es. riduzione emissioni CO2, miglioramento indici di inclusione, ecc.) allineati con i 17 SDGs. In diverse realtà, l'Agenda Sostenibile coincide in parte con il PSM, arricchendolo con indicatori e azioni specifiche relative agli SDGs. Ad esempio, molte Agende metropolitane sono state predisposte con il supporto di ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) e mondo accademico, e vengono aggiornate per tener conto dei dati più recenti e delle evoluzioni strategiche.





Un elemento innovativo collegato alle Agende 2030 locali è l'elaborazione di Voluntary Local Reviews (VLR), ovvero rapporti volontari sullo stato di avanzamento locale sugli SDGs. Diverse Città Metropolitane (tra cui Roma) hanno prodotto una VLR, spesso in coordinamento con la Voluntary National Review (VNR) italiana presentata all'ONU. Le VLR dovrebbero rappresentare sia uno strumento di monitoraggio, sia un meccanismo di governance partecipativa, perché coinvolgono attori istituzionali, economici e sociali nella valutazione dei progressi verso lo sviluppo sostenibile.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Introdotto dal D.L. 80/2021 (conv. L.113/2021) nell'ambito delle riforme per la pubblica amministrazione (collegate al PNRR), il PIAO è uno strumento innovativo che integra in un unico documento vari piani gestionali prima separati (Piano della Performance, Piano della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, Piano dei Fabbisogni del Personale, Piano della Formazione, Piano per lavoro agile, ecc.).

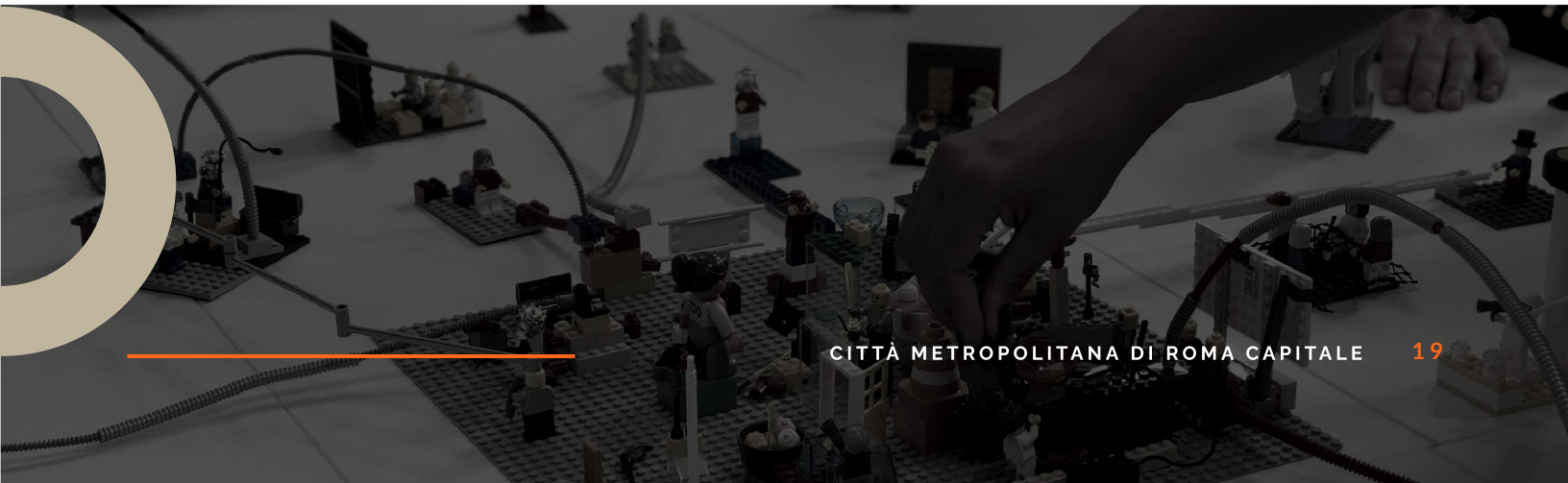
Il principale obiettivo del PIAO è *“assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese”*, consentendo al contempo *“un maggior coordinamento dell'attività programmatoria delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione”* (Anci, 2022). In altre parole, il PIAO mira a superare la frammentazione della pianificazione gestionale, offrendo una visione unitaria delle azioni che l'ente intende intraprendere nel breve-medio termine, con indicazione di obiettivi annuali, indicatori, tempi, responsabili e risorse. È un piano triennale scorrevole, aggiornato annualmente.

Per le Città Metropolitane, il PIAO rappresenta il ponte verso l'attuazione: in esso dovrebbero confluire le progettualità strategiche individuate nel PSM e nell'Agenda Sostenibile, declinate in obiettivi operativi e performance da raggiungere. Il PIAO, infatti, richiede una sezione dedicata al “Valore pubblico, Performance e Anticorruzione” dove si programmano risultati attesi e indicatori chiave di performance (KPI).

Ciò offre l'opportunità di esplicitare il contributo di ogni progetto/attività agli obiettivi strategici istituzionali e agli SDGs. L'integrazione PSM-Agenda-PIAO permette quindi di allineare la missione pubblica dell'ente con l'operatività quotidiana, creando un ciclo virtuoso: pianificazione strategica → programmazione operativa → monitoraggio dei risultati → feedback nella ridefinizione della strategia.

Integrazione dei cicli di programmazione. Integrare DUP, PSM, Agenda Sostenibile e PIAO richiede coordinamento temporale e contenutistico.

Idealmente, il ciclo strategico (PSM/Agenda) dovrebbe precedere e guidare il ciclo gestionale (PIAO/DUP/Bilancio). In pratica, molte città hanno sincronizzato l'aggiornamento dei loro piani strategici con l'avvio della programmazione PIAO annuale, in modo che le priorità strategiche alimentino gli obiettivi del PIAO. Viceversa, i report di monitoraggio annuali (es. relazione performance, VLR sugli SDGs) dovrebbero essere usati per valutare e, se necessario, riorientare la strategia.



Da un'analisi OCSE sui meccanismi di Policy Coherence for Sustainable Development in Italia emerge proprio la necessità di collegare il framework strategico nazionale (SNSvS) con i cicli di programmazione settoriali e territoriali a tutti i livelli. Si raccomanda ad esempio di usare la Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile come quadro di riferimento per sistematizzare le altre politiche, integrando la sostenibilità negli strumenti di programmazione e valutazione con l'adozione di un unico quadro logico che leghi obiettivi strategici e misure finanziate (PNRR, fondi UE, piani regionali, ecc.)

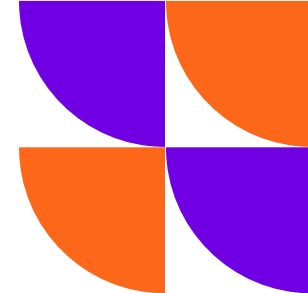
Questa raccomandazione si applica pienamente alle città metropolitane: l'adozione di un framework integrato (es. matrice che mappa ogni progetto o azione gestionale rispetto agli obiettivi strategici e di sostenibilità) consente di identificare sinergie e coerenze, evitando approcci "a silos".

Attualmente, tuttavia, l'applicazione è disomogenea: l'OCSE nota che alcune Regioni, Province Autonome e Città Metropolitane sono in prima linea nell'adottare questi approcci integrati, mentre in altre, così come in alcuni livelli nazionali, manca ancora un completo allineamento. Ciò indica che le esperienze locali più avanzate possono fare da modello per estendere l'integrazione strategia-gestione su scala più ampia. La tabella 4 confronta in sintesi, senza alcuna pretesa di esaustività, le due categorie di strumenti.

Tabella 4 - Panoramica strumenti di pianificazione strategica e pianificazione strategica gestionale

Aspetto	Pianificazione strategica (PSM, Agenda 2030, DUP - sezione strategica)	Pianificazione strategico-gestionale (PIAO, DUP - sezione operativa)
Orizzonte temporale	Medio-lungo termine (3-10 anni)	Breve-medio termine (annuale e triennale)
Finalità	Definire una visione di sviluppo e obiettivi strategici trasversali per il territorio metropolitano (es. competitività, sostenibilità, inclusione)	Programmare azioni operative, allocare risorse e gestire la performance organizzativa per realizzare gli obiettivi strategici
Contenuti chiave	Analisi del contesto, scenari, assi strategici di sviluppo, progetti strategici prioritari, obiettivi di risultato (outcome) per la comunità	Programmi e piani di attività, progetti specifici, tempi e responsabilità, risorse finanziarie (bilancio), risorse umane (organico), obiettivi operativi (output) e indicatori di performance
Esempi di strumenti	Piano Strategico Metropolitano; Agenda Metropolitana per lo Sviluppo Sostenibile; Visione "Roma 2030" ecc.; Documento Unico di Programmazione – DUP (Sezione Strategica)	Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO; DUP (Sezione Operativa e Piano Esecutivo di Gestione); Piano della Performance; Bilancio annuale; Programma triennale delle opere pubbliche
Indicatori di successo	Impatto sul territorio: progresso verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), miglioramento indicatori socio-economico-ambientali, creazione di valore pubblico percepito dai cittadini	Risultati gestionali: realizzazione di progetti nei tempi/costi previsti, miglioramento dei servizi erogati, raggiungimento degli obiettivi annuali di performance, soddisfazione degli utenti/portatori di interesse
Allineamento auspicato	La strategia definita guida le priorità e i progetti da avviare (la pianificazione strategica orienta le scelte gestionali)	La programmazione gestionale dà attuazione alla strategia, traducendo gli obiettivi strategici in piani operativi e monitorandone l'avanzamento (feedback alla strategia)

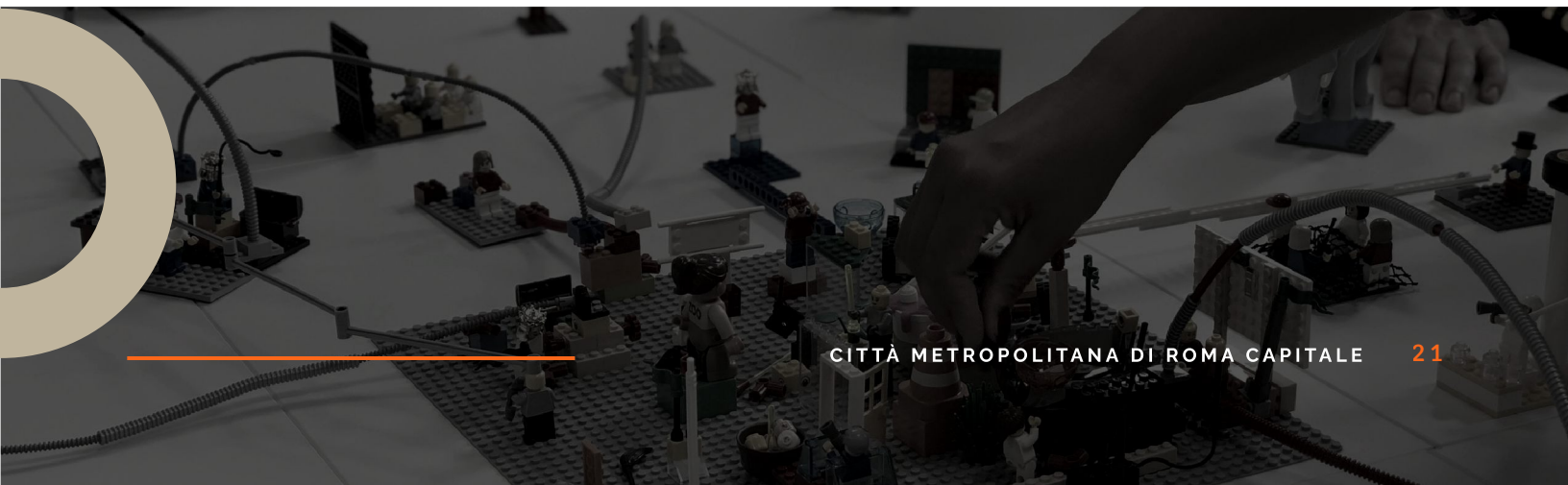
6. Benefici dell'integrazione: Valore Pubblico, Project Management e Sviluppo Sostenibile

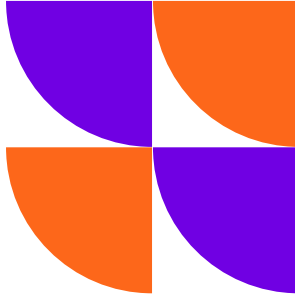


Un'efficace integrazione tra pianificazione strategica e pianificazione gestionale abilita modelli avanzati di management pubblico, portando numerosi benefici:

Orientamento al Valore Pubblico. Il concetto di Public Value implica che le azioni della PA siano giudicate in base alla capacità di generare risultati di valore per la collettività (esiti sociali, economici, ambientali positivi). Collegare gli obiettivi strategici di alto livello (es. migliorare la qualità della vita, ridurre le disuguaglianze, aumentare la sostenibilità ambientale) con gli obiettivi operativi del PIAO assicura che ogni progetto e attività sia valutato non solo per l'output prodotto, ma per il suo contributo a obiettivi di impatto pubblico. Ad esempio, se nel Piano Strategico/Agenda metropolitana si punta a ridurre il traffico e le emissioni (valore pubblico atteso: aria più pulita, città vivibile), allora nel PIAO saranno inseriti progetti specifici come "implementazione di 5 km di piste ciclabili entro l'anno" o "potenziamento 20% del trasporto pubblico ecologico", con indicatori misurabili (es. % riduzione traffico) che rispecchiano quell'impatto. Questo permette ai decisori e ai cittadini di tracciare una linea diretta tra visione di lungo termine e risultati anno per anno. Strumenti come la Balanced Scorecard o matrici obiettivi-azioni-SDGs vengono utilizzati in alcune città per visualizzare tale allineamento. Un caso significativo è quello di Barcellona, dove il Comune ha esplicitamente deciso di allineare i principali strumenti di pianificazione municipale (ad es. il Programma d'Azione Municipale e il bilancio) con gli SDGs dell'Agenda 2030. Ciò significa che il bilancio comunale e i programmi operativi indicano chiaramente quali SDG/obiettivi strategici vengono perseguiti con ogni intervento, assicurando trasparenza e responsabilità (*accountability*). Questo approccio orientato al valore pubblico è replicabile anche in ambito metropolitano, dove ad esempio il Piano Strategico di Città metropolitana di Roma è concepito proprio come "dispositivo di integrazione e orientamento" delle politiche verso lo sviluppo sostenibile su tutto il territorio.

Migliore project management e attuazione. Integrare strategia e gestione consente di tradurre le idee in azione mediante metodologie di project management. Un piano strategico individua spesso progetti bandiera o interventi prioritari (es. la realizzazione di un hub della mobilità sostenibile, la digitalizzazione dei servizi metropolitani, la bonifica di un'area degradata per farne un parco tecnologico, ecc.). Attraverso il PIAO e altri strumenti gestionali, questi progetti vengono pianificati in dettaglio, assegnando un responsabile di progetto, definendo milestone, budget, indicatori di avanzamento. L'ente metropolitano può istituire unità di Project Management Office (PMO) o team trasversali dedicati ai progetti strategici con il compito di monitorarne l'avanzamento e risolvere eventuali ostacoli. Ciò professionalizza la capacità esecutiva dell'ente e riduce il rischio di "libro dei sogni" non attuato. Un'integrazione effettiva comporta inoltre la prioritizzazione: non tutti i progetti strategici possono essere realizzati contemporaneamente; dunque, il legame col ciclo gestionale (e di bilancio) aiuta a scaglionare le iniziative su più annualità in base a risorse disponibili e urgenza, senza perdere di vista gli obiettivi finali. In sostanza, la pianificazione integrata diventa un esercizio di program/portfolio management pubblico.





Dal punto di vista culturale, l'adozione del PIAO spinge le amministrazioni verso questa logica per progetti, superando la mera gestione per procedure. Città metropolitana di Roma Capitale, ad esempio, nel suo processo di riorganizzazione per HUB, punta a creare poli tematici in cui diversi uffici cooperano sugli stessi macro-obiettivi/progetti (es. un HUB "Sostenibilità" unisce competenze di pianificazione, ambiente, mobilità, innovazione per coordinare i progetti Agenda 2030). Anche esperienze europee mostrano l'efficacia del project management pubblico: nel progetto Grand Paris, la creazione di una governance metropolitana dedicata (Métropole du Grand Paris) e di società di progetto ad hoc (es. Société du Grand Paris per le infrastrutture) ha funto da "catalizzatore di progetti e federatore di attori" per trasformare la visione strategica (nuove linee di trasporto pubblico, poli di sviluppo urbano attorno alle stazioni, housing sociale) in cantieri concreti. La lezione è che servono strutture organizzative e competenze di gestione progetto dedicate, per passare dalla pianificazione all'azione in tempi certi.

Attuazione della Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS) e degli SDGs. Le città metropolitane sono un livello cruciale per localizzare e implementare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. L'integrazione tra piani strategici metropolitani e strumenti gestionali consente di trasformare gli SDGs da principi generali a risultati tangibili a livello locale. Ad esempio, la SNSvS 2022 (aggiornamento della strategia italiana) incoraggia regioni e città a identificare contributi concreti agli SDGs e a dotarsi di indicatori e target misurabili. In un quadro integrato, l'Agenda Metropolitana per lo Sviluppo Sostenibile non rimane un documento a sé stante, ma entra nel circuito decisionale: viene presa in considerazione quando si programmano le opere pubbliche, quando si definiscono gli obiettivi dirigenziali annuali, quando si valutano gli investimenti. Così, obiettivi come "ridurre del 10% il consumo di suolo entro il 2030" o "aumentare la raccolta differenziata all'75%" diventano parametri che guidano l'azione amministrativa (es. vincolando le scelte urbanistiche, orientando i progetti di economia circolare nel PIAO, ecc.).

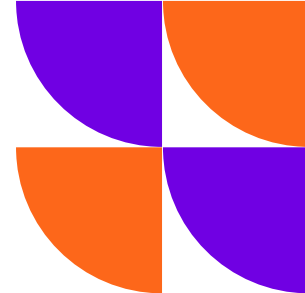
Molte città metropolitane italiane hanno condotto azioni pilota in tal senso, con il supporto del MiTE (oggi MASE): ad esempio Reggio Calabria ha sviluppato corsi e iniziative per diffondere Agenda 2030 tra i giovani come parte del suo approccio strategico; Bologna ha integrato gli obiettivi dell'Agenda metropolitana nelle linee di mandato e nei piani settoriali (Agenda digitale metropolitana, PUMS ecc.).

Inoltre, l'allineamento agli SDGs facilita l'accesso a risorse e partnership: la nuova programmazione europea (fondi strutturali 2021-27, missioni UE come 100 Climate-Neutral Cities by 2030, programmi Horizon Europe, ecc.) attribuisce priorità a progetti coerenti con la transizione verde e inclusiva.

Disporre di un quadro strategico-gestionale integrato dimostra capacità amministrativa e visione, condizione che la Commissione Europea richiede per canalizzare efficacemente i fondi. Non a caso, in Italia, il Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane 2014-2020 (PON Metro), e la sua continuazione PN Metro Plus 2021-2027, sono costruiti attorno all'idea di piani urbani integrati e sviluppo sostenibile urbano. Tali programmi, finanziati da fondi UE, non solo forniscono risorse per progetti smart city, mobilità sostenibile, inclusione sociale, ma hanno anche investito nel rafforzamento della capacità amministrativa delle città metropolitane per gestire in modo integrato strategie e interventi. In sintesi, l'integrazione tra piani strategici e gestionali nelle città metropolitane non è un mero adempimento burocratico, ma rappresenta un cambio di paradigma manageriale: dall'amministrare per compiti separati al governare per risultati condivisi.

Le amministrazioni che hanno abbracciato questo approccio mostrano maggiore capacità di risposta alle sfide complesse (ambientali, economiche e sociali) e una migliore performance nell'utilizzo di risorse pubbliche, generando fiducia presso cittadini e investitori.

7. Principi di public management del modello Hub & Spoke

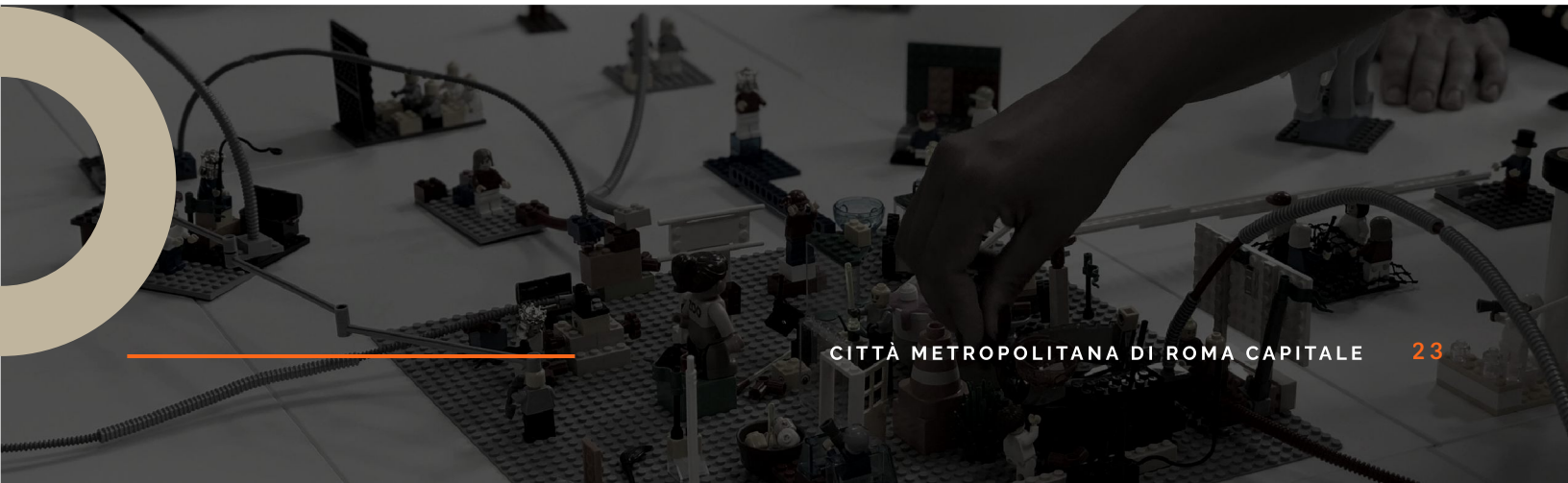


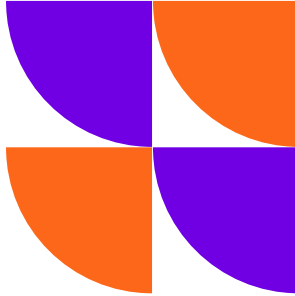
L'adozione del modello Hub-and-Spoke deve fondarsi su solidi principi gestionali e organizzativi, che orientino l'azione amministrativa verso l'efficienza, l'efficacia e la creazione di valore per la collettività. I principali principi ispiratori sono di seguito elencati:

Semplificazione e lean management. Il modello promuove la semplificazione delle procedure e l'eliminazione degli sprechi, in linea con l'obiettivo di snellire l'attività amministrativa sancito dalla normativa recente. L'Hub favorisce la standardizzazione dei processi di supporto e la razionalizzazione delle risorse, mentre gli Spoke possono concentrarsi sulle attività core riducendo ridondanze. Si applicano i principi del lean management al contesto pubblico, incoraggiando il miglioramento continuo, la riduzione dei tempi e costi di attraversamento dei procedimenti e un uso ottimale delle risorse disponibili. Ciò consente all'ente di rispondere con maggiore tempestività e flessibilità alle esigenze territoriali.

Gestione per processi (process management). In luogo di una rigida organizzazione per silos, l'Hub-and-Spoke incoraggia una gestione per processi trasversali. L'Hub ha il compito di disegnare e governare i processi chiave dell'ente (es. processi di pianificazione, budget, gestione del personale, erogazione servizi essenziali) assicurando che essi coinvolgano in maniera coordinata tutti gli uffici competenti. Gli Spoke cooperano su processi interdipartimentali seguendo linee guida comuni, superando frammentazioni e colli di bottiglia. Questo approccio orientato ai processi garantisce che ogni procedura sia pensata dal punto di vista del risultato finale e del valore aggiunto per il territorio e il cittadino, con chiara definizione di input, output, outcome, tempi e responsabili per ciascuna fase. Ne deriva una maggiore coerenza interna e la possibilità di intervenire in modo mirato sulle criticità operative grazie a indicatori di performance di processo monitorati centralmente.

Orientamento al valore pubblico. Il modello organizzativo è finalizzato a massimizzare il valore pubblico prodotto dall'ente, secondo il concetto elaborato da Moore (1995) per cui le amministrazioni devono essere valutate in base alla loro capacità di generare benefici reali per la collettività (benessere socio-economico, qualità della vita, tutela ambientale, ecc.). Ogni attività, progetto o servizio avviato non viene giudicato solo per l'output immediato che produce, ma per il suo effettivo contributo al raggiungimento di obiettivi di impatto pubblico di lungo periodo. Pertanto, gli obiettivi strategici dell'ente (es. riduzione del traffico, aumento della superficie verde, aumento del numero dei cittadini che partecipano ad attività culturali nelle biblioteche o ad attività sportive) devono essere declinati in obiettivi operativi misurabili affidati agli Spoke, in modo da tracciare una linea diretta tra visione e risultati concreti. Ad esempio, se nel Piano Strategico è prioritario migliorare la qualità dell'aria, l'Hub tradurrà questo obiettivo in target operativi per gli Spoke competenti (es. realizzare 5 km di piste ciclabili entro l'anno), corredati da indicatori (es. riduzione stimata delle emissioni). In questo modo la creazione di valore pubblico diventa il criterio guida di tutta l'organizzazione: l'Hub monitora gli impatti prodotti e orienta, di conseguenza, le decisioni mentre ciascuno Spoke è consapevole del ruolo che le proprie attività hanno nel generare risultati utili alla comunità.





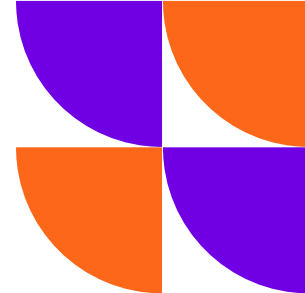
Accountability e trasparenza. Il modello Hub-and-Spoke rafforza la responsabilizzazione di dirigenti e unità organizzative rispetto ai risultati attesi. La chiara distinzione di ruoli tra Hub e Spoke, unita a meccanismi di reporting strutturati, consente di attribuire con precisione le responsabilità di progettazione, esecuzione e conseguimento degli obiettivi. Ogni Spoke è chiamato a rendicontare periodicamente all'Hub lo stato di avanzamento delle proprie attività e il grado di raggiungimento dei target assegnati, in un'ottica di accountability verticale. Parallelamente, l'Hub risponde dell'andamento complessivo dell'ente verso gli organi politici e verso i cittadini, garantendo la trasparenza sulle scelte effettuate e sui risultati ottenuti. Un'amministrazione organizzata in hub e spoke può più facilmente evidenziare, anche nei documenti di bilancio e pianificazione, la correlazione tra risorse impiegate e obiettivi di interesse pubblico perseguiti, rendendo conto in modo comprensibile degli esiti. L'esperienza internazionale dimostra che legare ogni intervento a obiettivi strategici espliciti aiuta a garantire trasparenza e accountability nei confronti degli stakeholder. Ad esempio, il Comune di Barcellona e la Città metropolitana di Bologna hanno deciso di allineare i suoi principali strumenti di pianificazione (PSM e DUP) con gli SDGs dell'Agenda 2030, indicando chiaramente per ogni progetto quale obiettivo strategico/SDG viene perseguito, il che assicura piena visibilità e responsabilizzazione sull'uso delle risorse.

Performance management. L'Hub contribuisce al Sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMVP) dell'Ente, definendo indicatori chiave (KPI) e target coerenti con gli obiettivi strategici e monitorando i progressi in modo continuo. Inoltre, l'Hub fornisce assistenza tecnica e metodologica ai Dipartimenti e ai Servizi nell'elaborazione di tali indicatori, affinché siano misurabili, significativi, comparabili, ed efficaci nel misurare sia output che outcome. Agli Spoke vengono assegnati obiettivi specifici, misurati con indicatori di output e outcome, in base ai quali verranno valutati i risultati delle unità e dei singoli dirigenti. Questo principio è reso operativo dall'implementazione del PIAO, che richiede di programmare risultati attesi e indicatori per ciascuna missione amministrativa. La gestione della performance nel modello Hub-and-Spoke prevede momenti strutturati di verifica (es. cruscotti periodici, report trimestrali) in cui l'Hub e gli Spoke analizzano i dati, identificano eventuali scostamenti dai target e adottano azioni correttive. Viene così instaurato un ciclo virtuoso di miglioramento continuo, in cui la misurazione dei risultati alimenta la presa di decisioni informata e la ripianificazione strategica (ciclo: pianificazione → esecuzione → monitoraggio → feedback).

Orientamento al servizio e al cittadino (Service management). In ultima istanza, l'organizzazione deve essere disegnata attorno ai bisogni dell'utenza e alla qualità dei servizi erogati. Il modello Hub-and-Spoke facilita un approccio di Service Management perché consente di combinare la prospettiva unitaria (dall'alto, Hub) con quella di front-line (dal basso, Spoke). L'Hub definisce gli standard di servizio, i service level agreement interni. Gli Spoke, essendo a diretto contatto con l'esterno (Comuni, imprese, cittadini) o concentrati su specifiche linee di servizio, raccolgono i feedback e li trasmettono all'Hub, alimentando un circuito di ascolto e miglioramento. L'attenzione alla qualità del servizio pubblico è esplicitamente richiamata anche dal PIAO, che tra i suoi obiettivi primari annovera il "migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese". Pertanto, il modello organizzativo dovrà favorire la prossimità al cittadino, al territorio (grazie agli Spoke) senza rinunciare all'equità e qualità (garantite dall'Hub attraverso linee guida e controlli).

Questi principi ispiratori, snellimento, integrazione per processi, valore pubblico, accountability, performance e servizio, costituiscono il quadro concettuale entro cui si inserisce il modello Hub-and-Spoke. Essi guidano sia la progettazione dell'architettura organizzativa sia la cultura gestionale che deve permeare l'ente durante e dopo la transizione al nuovo modello.

8. Funzioni dell'Hub

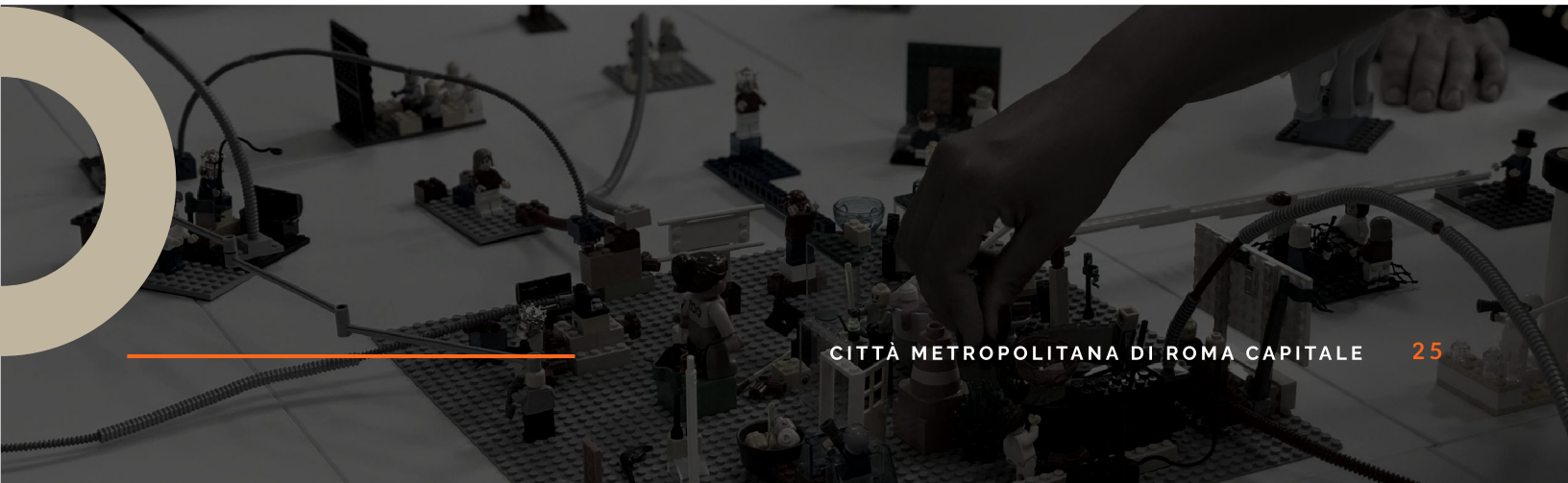


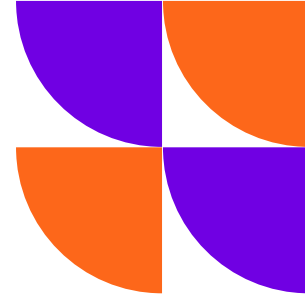
L'Hub rappresenta il perno centrale del modello organizzativo, incaricato di svolgere le funzioni di regia organizzativa, coordinamento e supporto trasversale agli Spoke. All'Hub competono le seguenti funzioni principali:

Pianificazione strategica. L'Hub partecipa all'elaborazione e all'aggiornamento degli strumenti di pianificazione pluriennale dell'ente (Piano strategico, Agende metropolitane) in collaborazione con gli organi di indirizzo politico e il Dipartimento di Pianificazione Strategica. Assicura il coordinamento tra la pianificazione strategica e quella operativa-finanziaria, fungendo da cabina di regia per l'integrazione tra PSM, DUP e PIAO nei Dipartimenti e Servizi afferenti all'Hub (si veda la sezione dedicata all'allineamento strategico). Ciò comporta la traduzione delle linee di sviluppo di medio-lungo termine in obiettivi operativi assegnati alle strutture competenti e l'identificazione delle priorità di intervento (progetti bandiera). L'Hub cura anche il coinvolgimento degli stakeholder esterni nei processi di pianificazione partecipata di natura intersettoriale, quando previsto (consultazioni, forum territoriali, partnership pubblico-private), affinché la strategia dell'ente rispecchi i bisogni del territorio.

Gestione unitaria delle risorse e dei servizi di supporto. L'Hub accentra la gestione delle risorse comuni dell'Hub al fine di garantire economia, coerenza e controllo. L'Hub svolge un ruolo abilitante, di supporto tecnico-specialistico, monitoraggio e coordinamento interfunzionale, favorendo l'integrazione tra SPOKE e strutture centrali e contribuendo alla coerenza delle strategie attuative.

Coordinamento delle attività operative degli Spoke. Una funzione chiave dell'Hub è assicurare il coordinamento costante delle attività svolte dagli Spoke, affinché siano allineate agli obiettivi comuni e tra loro sinergiche. A tal fine, l'Hub istituisce appositi meccanismi di coordinamento (riunioni periodiche di direzione, comitati interdipartimentali, piattaforme collaborative) in cui vengono pianificate le attività, monitorati i progressi e affrontate le problematiche trasversali. L'Hub agisce come punto di raccordo tra le diverse unità periferiche, garantendo la circolazione delle informazioni e delle decisioni: diffonde linee guida e direttive verso gli Spoke, e al contempo raccoglie da questi ultimi reportistica, dati di performance e suggerimenti operativi. Lo Spoke cura anche il coinvolgimento degli stakeholder esterni nei processi di pianificazione partecipata di natura settoriale, quando previsto (consultazioni, forum territoriali, partnership pubblico-private), affinché la strategia dell'ente rispecchi i bisogni del territorio. In caso di progetti o politiche che richiedano la partecipazione di più Spoke (iniziative multidisciplinari o territori integrati), l'Hub ne assume la direzione di progetto coordinando le varie componenti e prevenendo duplicazioni di sforzo o conflitti di competenza. Questa funzione di coordinamento include anche la gestione delle emergenze o situazioni straordinarie: l'Hub attiva le unità necessarie e le dirige in modo unificato, assicurando una risposta coerente dell'ente.

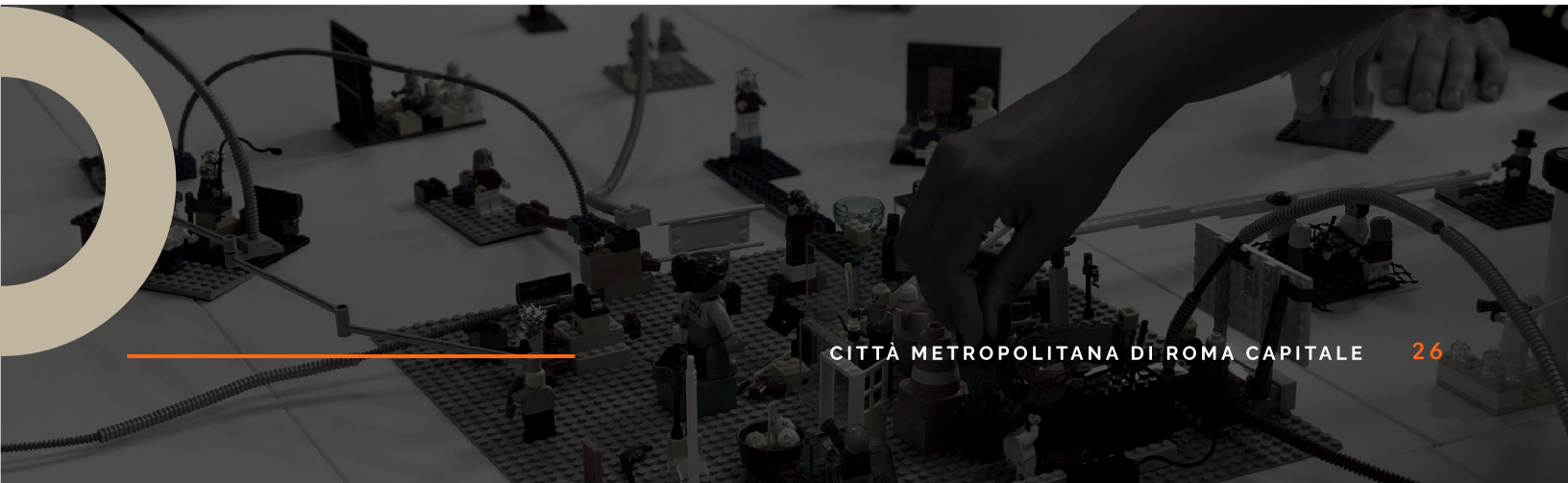




Monitoraggio delle performance e valutazione risultati. Come già evidenziato nei principi, l'Hub è responsabile dell'implementazione del sistema di monitoraggio e valutazione delle performance istituzionali. Esso raccoglie dagli Spoke i dati sugli indicatori di output e outcome, li analizza (anche tramite appositi tool di business intelligence o cruscotti di controllo) e verifica il grado di raggiungimento dei KPI stabiliti nei piani. All'Hub spetta quindi il compito di redigere i report di performance integrandoli anche con i risultati del controllo strategico. Inoltre, l'Hub riferisce tali esiti sia all'interno (vertici politici, organismi indipendenti di valutazione) sia all'esterno (cittadinanza, organi di controllo superiori, Ministeri in caso di obblighi di monitoraggio come il PNRR), assicurando che l'ente renda conto pubblicamente del proprio operato. Questa funzione valutativa consente di individuare tempestivamente eventuali criticità nel raggiungimento degli obiettivi e attivare azioni correttive: l'Hub formula raccomandazioni e indirizzi agli Spoke per migliorare la performance, promuovendo la capitalizzazione delle migliori pratiche e la riallocazione delle risorse dove necessario.

Supporto all'innovazione e al miglioramento organizzativo. L'Hub funge da motore di innovazione amministrativa nell'ente. Esso presidia i progetti di trasformazione digitale e di reingegnerizzazione dei processi, individuando le soluzioni tecnologiche e organizzative da adottare e coordinandone l'attuazione negli Spoke. Promuove inoltre iniziative di miglioramento continuo (ad esempio programmi lean nelle procedure, problem solving collaborativo, benchmarking con altre amministrazioni) volte ad accrescere l'efficacia dell'azione amministrativa. L'Hub mantiene i rapporti con reti esterne (es. altre amministrazioni, associazioni come l'ANCI, organismi internazionali) per intercettare opportunità di finanziamento, partnership progettuali e conoscenze innovative da trasferire all'interno. In questo senso, l'Hub si configura come centro di competenza interno che alimenta gli Spoke con nuove idee, linee guida metodologiche e formazione sulle innovazioni, garantendo che l'intera organizzazione resti aggiornata e in miglioramento costante.

In sintesi, l'Hub esercita un ruolo di coordinamento strategico e di servizio allo stesso tempo: coordinamento strategico perché imprime un orientamento unitario allineato con il PSM e i documenti strategici settoriali (PSM, PUMS, Strategia Clima, ecc.), ne coordina le componenti e ne controlla i risultati; di servizio, perché fornisce supporto e risorse alle unità per metterle nelle condizioni migliori per operare. Un efficace Hub è caratterizzato da forte competenze multidisciplinari e capacità di visione d'insieme, accompagnate da strumenti tecnologici e normativi adeguati a svolgere le proprie funzioni.



9. Funzioni degli Spoke (unità dipartimentali e servizi)

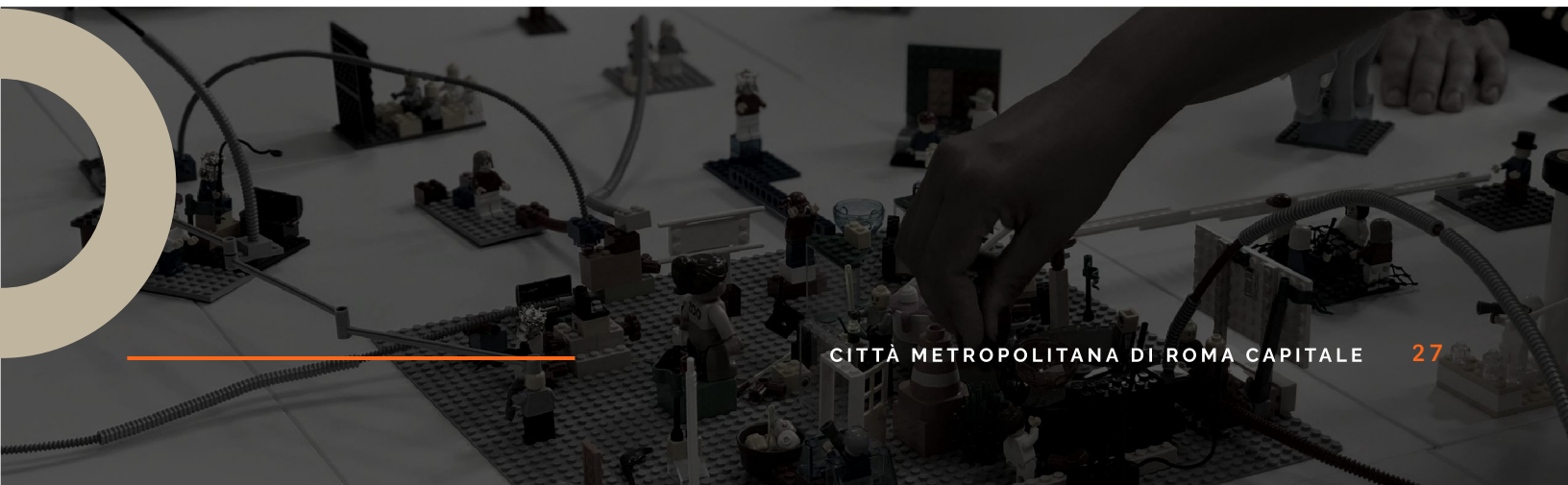
Gli Spoke nel modello organizzativo rappresentano le unità operative (Dipartimenti, Servizi, Uffici Speciali) deputate all'attuazione concreta delle politiche, dei programmi e dei servizi dell'ente, secondo gli indirizzi e il coordinamento forniti dall'Hub. Le funzioni principali degli Spoke sono le seguenti:

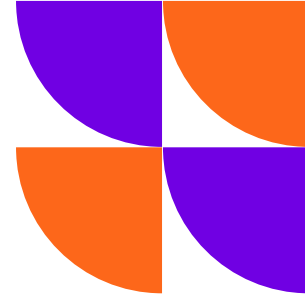
Esecuzione di programmi e servizi. Ciascuno Spoke è responsabile della realizzazione operativa delle attività istituzionali nell'area di propria competenza. Sulla base delle linee di indirizzo, lo Spoke pianifica a sua volta le azioni da intraprendere (piani di settore, progetti esecutivi), organizza il lavoro delle proprie strutture e provvede ad erogare i servizi ai cittadini e agli stakeholder. Gli Spoke, dunque, mettono a terra le politiche pubbliche, garantendo capillarità ed efficacia nell'implementazione.

Gestione specialistica e conoscenza locale. Gli Spoke incarnano le competenze specialistiche dell'organizzazione. Ciò consente all'ente di disporre di centri di competenza diffusi, in grado di affrontare le specificità e le complessità dei rispettivi settori. Lo Spoke contribuisce quindi alla creazione di valore pubblico mettendo a disposizione le proprie conoscenze e professionalità per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Adattamento e innovazione locale. Gli Spoke, trovandosi a diretto contatto con la realtà esterna, svolgono un ruolo fondamentale di sensori del contesto e di adattamento delle politiche. Essi monitorano i cambiamenti nelle esigenze dei cittadini, i feedback ricevuti sui servizi erogati, nonché eventuali criticità o opportunità emergenti sul territorio o nel settore di riferimento. Questa intelligence locale viene comunicata all'Hub, contribuendo a informare il processo decisionale strategico. Inoltre, gli Spoke possono farsi promotori di innovazioni di frontiera: ad esempio sperimentare soluzioni pilota su scala locale (un nuovo servizio digitale in un municipio, una nuova modalità di raccolta rifiuti in un quartiere) che, se efficaci, potranno essere valutate dall'Hub per un'eventuale estensione a livello di ente. In questo senso, il modello consente di valorizzare le eccellenze e le idee provenienti "dal basso" (territorio o singolo ambito funzionale), mantenendo però un coordinamento centrale che evita dispersione di risorse e garantisce coerenza con gli obiettivi generali.

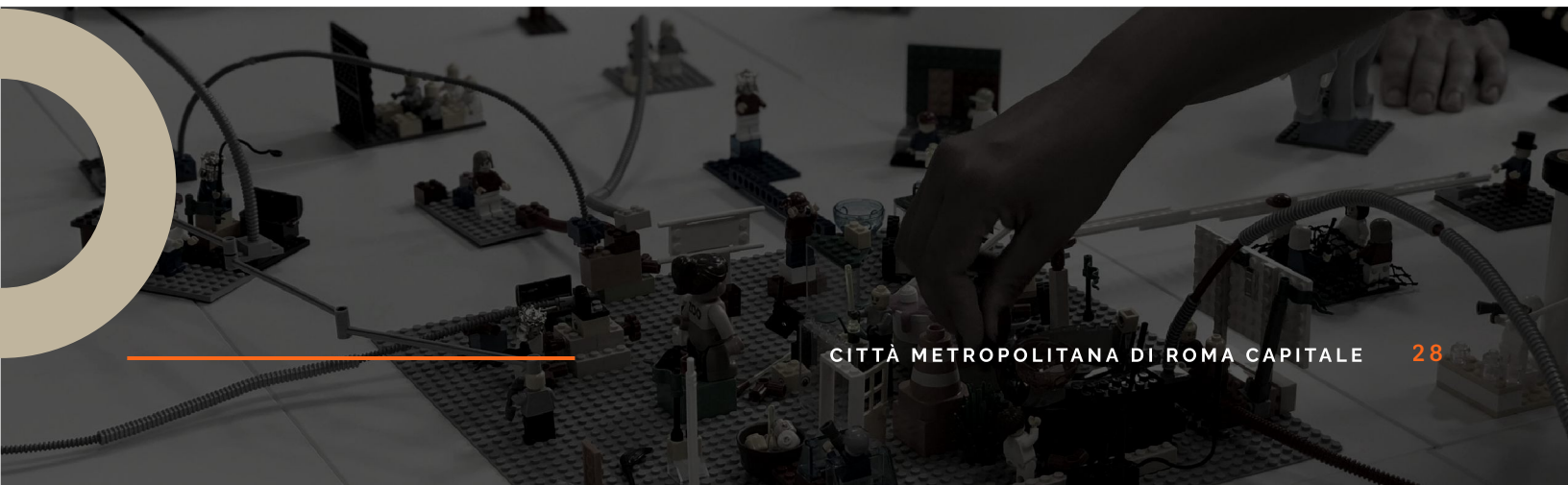
Gestione delle risorse e rendicontazione. Ogni Spoke amministra le risorse umane, finanziarie e strumentali attribuite per lo svolgimento dei propri compiti. Ciò include la gestione del personale in organico presso lo Spoke, la gestione dei capitoli di spesa relativi alle attività di competenza e l'utilizzo di beni, attrezzature e sistemi informativi dedicati. Gli Spoke hanno il dovere di utilizzare tali risorse in modo efficiente ed efficace, perseguendo obiettivi di economicità e rispetto dei vincoli di bilancio. Contestualmente, ciascuno Spoke è tenuto a rendicontare all'Hub i risultati ottenuti con le risorse impiegate, attraverso i sistemi di monitoraggio concordati. Ad esempio, a fine esercizio o progetto, lo Spoke relaziona sui target raggiunti, sugli indicatori di performance, sulle eventuali deviazioni e sui motivi sottesi, nonché sugli impatti generati. Questa responsabilità di risultato rafforza la disciplina finanziaria e permette all'Hub di consolidare un quadro complessivo dell'avanzamento dei programmi.



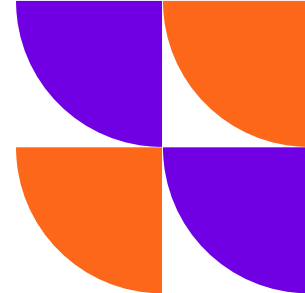


Collaborazione interorganizzativa. Gli Spoke collaborano sia tra di loro sia con attori esterni, secondo le necessità. Il modello Hub-and-Spoke, infatti, non deve tradursi in un isolamento verticale dei dipartimenti; al contrario, la cooperazione orizzontale tra Spoke è incoraggiata e mediata dall'Hub quando ci sono progetti intersettoriali. L'Hub faciliterà tale cooperazione creando team di progetto multi-Spoke o tavoli tematici trasversali. Inoltre, gli Spoke rappresentano l'ente nei rapporti con soggetti esterni sul territorio (istituzioni locali, associazioni, cittadini organizzati) nei limiti del mandato ricevuto: possono partecipare a tavoli di coordinamento territoriali, reti di quartiere, o partnership specifiche, riportando poi all'Hub elementi utili per le politiche dell'ente. Questo ruolo di interfaccia locale rende l'azione amministrativa più vicina ai cittadini e consente di integrare contributi esterni nel ciclo di policy.

Riassumendo, gli Spoke costituiscono le colonne portanti operative dell'amministrazione: essi implementano con competenza e concretezza le linee strategiche stabilite dal centro, ciascuno nel proprio ambito, assicurando specializzazione e flessibilità. Il modello Hub-and-Spoke definisce chiaramente l'ambito di intervento di ogni Spoke, evitando sovrapposizioni e lacune, e li dota dell'autonomia necessaria per agire con tempestività. Al contempo, tramite il legame con l'Hub, garantisce che tutti gli Spoke remino nella stessa direzione strategica, massimizzando l'impatto complessivo dell'azione pubblica.



10. Ruoli, responsabilità e meccanismi di coordinamento



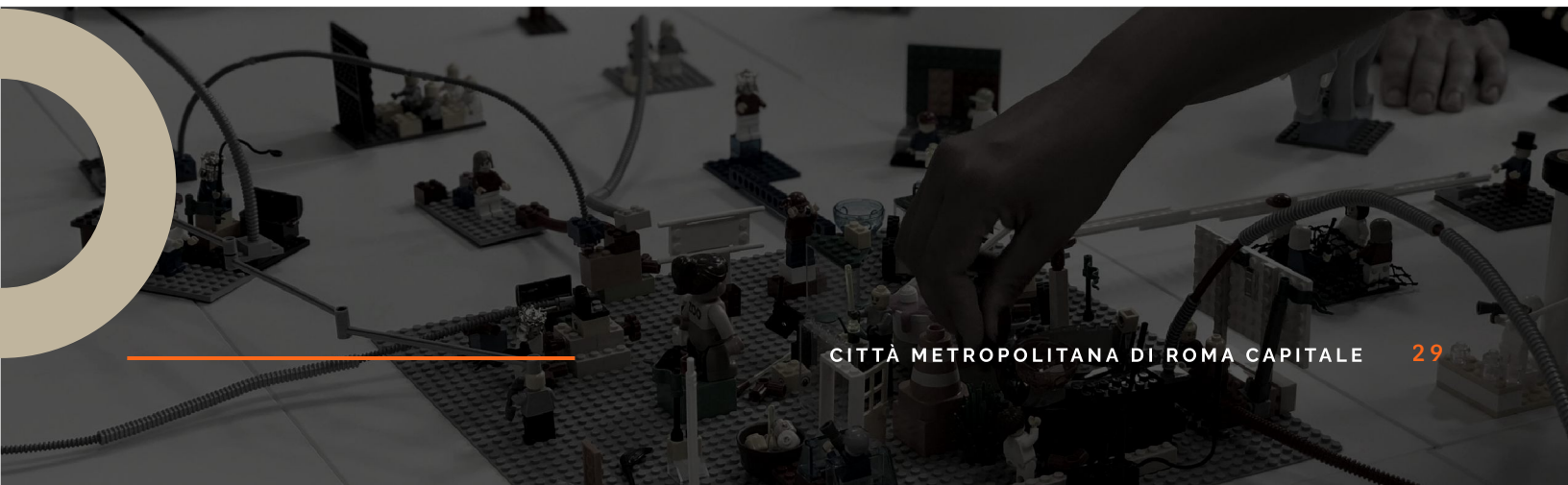
Per il buon funzionamento del modello Hub-and-Spoke è essenziale definire in modo nitido i ruoli organizzativi e attivare meccanismi di coordinamento efficaci tra centro e periferia.

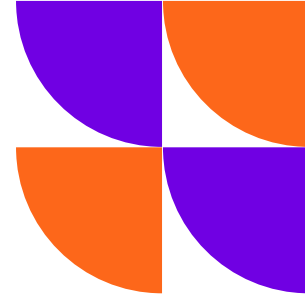
Ruoli dell'Hub. L'Hub (nelle persone dei suoi direttori) esercita un potere di indirizzo funzionale sugli Spoke nel rispetto degli obiettivi strategici e di mandato. Il rapporto tra Hub e Spoke è anche funzionale e collaborativo: l'Hub supporta e mette in condizione gli Spoke di operare al meglio (come visto nelle funzioni di supporto) e a sua volta gli Spoke contribuiscono attivamente al lavoro dell'Hub fornendo competenze e informazioni di ritorno dal territorio.

Ruoli degli Spoke. Ogni Spoke corrisponde tipicamente a un centro di responsabilità dirigenziale. Pertanto, a capo di ciascuno Spoke vi è un Dirigente responsabile (es. il dirigente del dipartimento, del servizio) al quale sono attribuite tutte le responsabilità gestionali sulle attività dello Spoke. Questo dirigente risponde funzionalmente all'Hub (Direttore Hub) ed è destinatario di un mandato chiaro: raggiungere gli obiettivi operativi assegnati al proprio Spoke utilizzando le risorse affidate, nel rispetto della pianificazione strategica e delle direttive generali dell'ente.

Coordinamento Hub-Spoke. Si istituisce formalmente un meccanismo di coordinamento permanente tra gli Hub e gli Spoke, per garantire l'unitarietà di azione. A tal fine si dispone la creazione di una Cabina di regia organizzativa, quale sede principale di raccordo. La Cabina di regia organizzativa, prevista dal modello Hub&Spoke, è un organo di coordinamento tecnico-operativo tra Hub e Spoke. Ha la funzione di monitorare l'attuazione quotidiana dei programmi, risolvere eventuali criticità e garantire coerenza gestionale. La cabina di regia composta dai responsabili dell'Hub e degli Spoke è presieduta dal Direttore Generale. Essa si riunisce con cadenza regolare (es. trimestrale) e ogni qualvolta sia necessario in via straordinaria. In tali riunioni vengono discussi e concordati: l'andamento generale dei piani e progetti dell'ente, le eventuali criticità riscontrate dagli Spoke nell'attuazione delle direttive, le proposte di miglioramento organizzativo, nonché la verifica dello stato di avanzamento rispetto agli obiettivi di performance. La Cabina di regia ha dunque il compito di assicurare coerenza e cooperazione tra tutte le componenti dell'organizzazione, rappresentando una sede di confronto collegiale.

Accanto alla Cabina di regia generale, potranno essere previsti tavoli interdipartimentali o commissioni tematiche per ambiti specifici che coinvolgono più Spoke o anche più Hub: ad esempio un tavolo "Agenda Digitale" tra l'Hub (Servizio ICT centrale) e tutti gli Spoke per coordinare l'innovazione tecnologica nei vari settori; ecc. Tali gruppi di lavoro riportano alla Cabina di regia le conclusioni e le proposte operative da validare. Inoltre, l'Hub può predisporre procedure di consultazione periodica bilaterale con ciascuno Spoke (es. incontri individuali Hub-Dirigente Spoke a cadenza trimestrale) per un monitoraggio più puntuale e uno scambio diretto su questioni specifiche di quell'area.

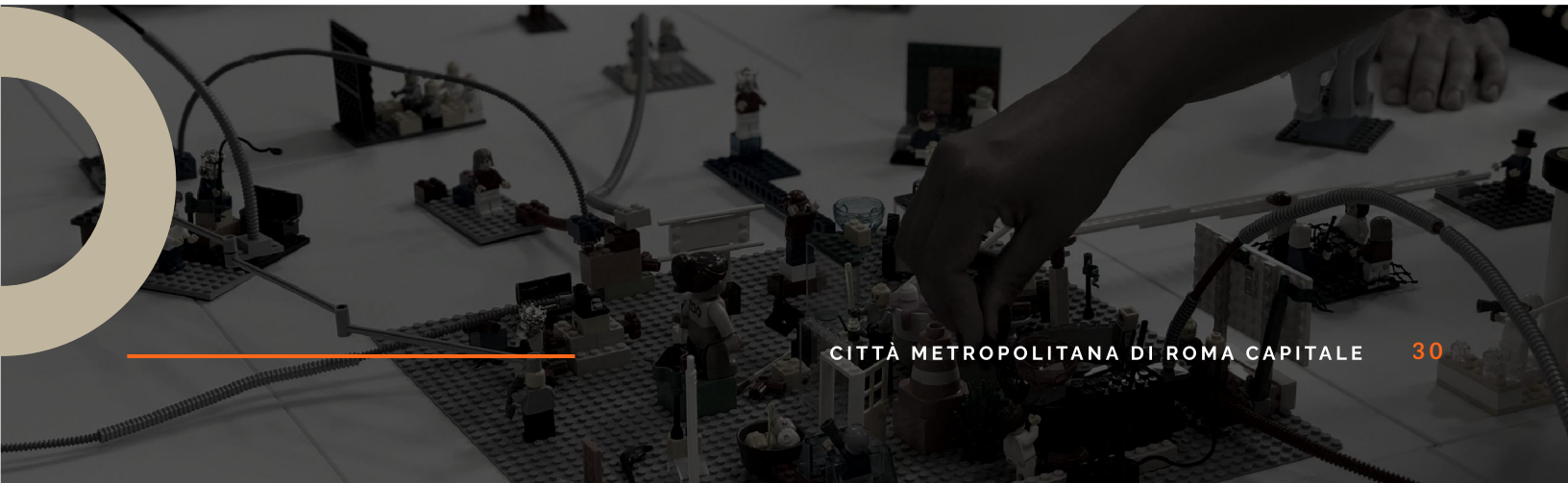




Strumenti di coordinamento. Per sostenere sul piano operativo il coordinamento, l'ente dovrà dotarsi di strumenti adeguati. In particolare, si promuove l'utilizzo di piattaforme digitali collaborative che consentano la condivisione in tempo reale di documenti di pianificazione, indicatori di performance, report di avanzamento, tra Hub e Spoke. Un sistema informativo integrato potrà dare evidenza a tutti i livelli degli obiettivi assegnati e dello stato delle attività (dashboard accessibili ai dirigenti interessati). Inoltre, il sistema di protocollo informatico e gestione documentale interno dovrebbe essere impostato in modo da garantire la circolarità delle informazioni: l'Hub deve poter accedere e monitorare agevolmente gli atti prodotti dagli Spoke, e viceversa gli Spoke devono poter consultare direttive e documenti centralizzati senza barriere informative. Altro strumento fondamentale è il sistema di controllo di gestione: attraverso esso, l'Hub può attribuire centri di costo/centri di responsabilità corrispondenti agli Spoke e ottenere report economico-finanziari periodici sull'uso delle risorse e sul raggiungimento degli obiettivi (analisi scostamenti, ecc.). Questo alimenta un dialogo sui risultati basato su dati oggettivi.

Gestione delle interdipendenze e conflitti. Il modello Hub-and-Spoke, per quanto delinea competenze distinte, può vedere sorgere sovrapposizioni o conflitti tra centro e periferia (ad esempio: uno Spoke può percepire eccessiva interferenza dell'Hub nella propria sfera; l'Hub può riscontrare resistenze al cambiamento da parte di uno Spoke). Per prevenire e gestire tali situazioni, si stabilisce che: (a) ogni direttiva o piano emanato dall'Hub debba indicare chiaramente gli Spoke coinvolti e le relative responsabilità, evitando ambiguità; (b) gli Spoke possano segnalare formalmente alla Cabina di regia eventuali difficoltà applicative delle direttive, che verranno discusse collegialmente per trovare una soluzione condivisa; (c) in caso di conflitti persistenti sulle competenze, decide il vertice dell'ente (Sindaco o assessore delegato, sentiti Direttore Generale, Capo di Gabinetto e dirigenti interessati) secondo criteri di prevalenza dell'interesse generale. È inoltre previsto che il Sistema di misurazione della performance includa indicatori sulla qualità del coordinamento (es. grado di attuazione delle direttive Hub negli Spoke, tempi di risposta alle richieste reciproche) per incentivare comportamenti collaborativi.

In conclusione, la chiara articolazione di ruoli e responsabilità, unita a meccanismi strutturati di coordinamento come la Cabina di regia e strumenti digitali di condivisione, assicurano che il modello Hub-and-Spoke operi come un sistema coeso. L'Hub orienta e supporta, gli Spoke realizzano e retroalimentano, in un ciclo continuo di interazione.



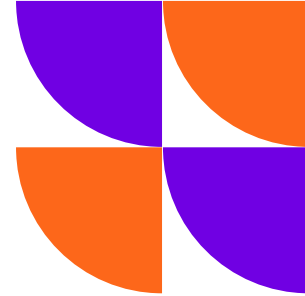
11. Implicazioni gestionali e operative

L'implementazione del modello organizzativo Hub-and-Spoke comporta una serie di implicazioni gestionali e operative significative che le amministrazioni devono considerare e governare attentamente affinché la transizione abbia successo. Di seguito se ne evidenziano le principali:

Riprogettazione organizzativa e normativa interna. I funzionigrammi e gli organigrammi sono stati già aggiornati per rappresentare visivamente la nuova struttura Hub-and-Spoke così da comunicare chiaramente a tutto il personale “chi fa cosa” e i canali di riferimento.

Gestione del cambiamento e formazione del personale. L'introduzione di un nuovo modello organizzativo implica un notevole cambiamento culturale per l'ente. È fondamentale accompagnare questo cambiamento con adeguati interventi di change management. Tutti i dirigenti e dipendenti dovranno essere informati circa le ragioni della riorganizzazione, i benefici attesi (in termini di efficacia, trasparenza, qualità del lavoro) e le novità operative che li riguardano. Potranno essere organizzati workshop, seminari interni, diffusione di linee guida e FAQ per spiegare il funzionamento dell'Hub-and-Spoke. Particolare attenzione va posta alla formazione: i dirigenti Hub e Spoke dovranno sviluppare nuove competenze, rispettivamente, in capacità di visione strategica, coordinamento, valutazione e costruzione di indicatori di valore pubblico per gli Hub e in gestione per obiettivi, lavoro in team interfunzionali, rendicontazione risultati per gli Spoke. Percorsi formativi dedicati (anche utilizzando fondi per la formazione del personale pubblico) aiuteranno a colmare eventuali gap di competenze. Inoltre, la formazione deve riguardare l'utilizzo degli strumenti informatici introdotti (es. piattaforme di monitoraggio, AI agent, nuovi applicativi per la gestione documentale condivisa) affinché tutto il personale li adotti correttamente. Un'adeguata gestione del cambiamento ridurrà le resistenze iniziali e favorirà il radicamento di una cultura collaborativa e orientata alla performance.

Integrazione dei cicli di pianificazione e controllo. Sul piano operativo, una conseguenza cruciale del modello è la piena integrazione tra i vari cicli di programmazione dell'ente. Come indicato in precedenza, il ciclo strategico (PSM, Agenda 2030 locale, Programma di Mandato) deve guidare il ciclo gestionale-operativo (DUP, Bilancio, PIAO). Ciò implica un riallineamento dei tempi e delle procedure di questi documenti. Ad esempio, l'ente dovrà sincronizzare l'aggiornamento annuale del PIAO con la predisposizione del bilancio preventivo e con eventuali revisioni del Piano Strategico Metropolitano, in modo che i contenuti siano coerenti. L'Hub, tramite il coordinamento con gli Spoke, assicurerà che in ogni obiettivo gestionale annuale vi sia traccia di una corrispondenza con uno o più obiettivi strategici di livello superiore (questo può essere facilitato da matrici di correlazione obiettivi strategici - obiettivi operativi, oppure dall'adozione di strumenti come la Balanced Scorecard). Ogni Spoke, nella fase di proposta del DUP e del PIAO, deve contribuire individuando azioni e indicatori che dimostrino il proprio apporto al raggiungimento delle priorità strategiche dell'ente.

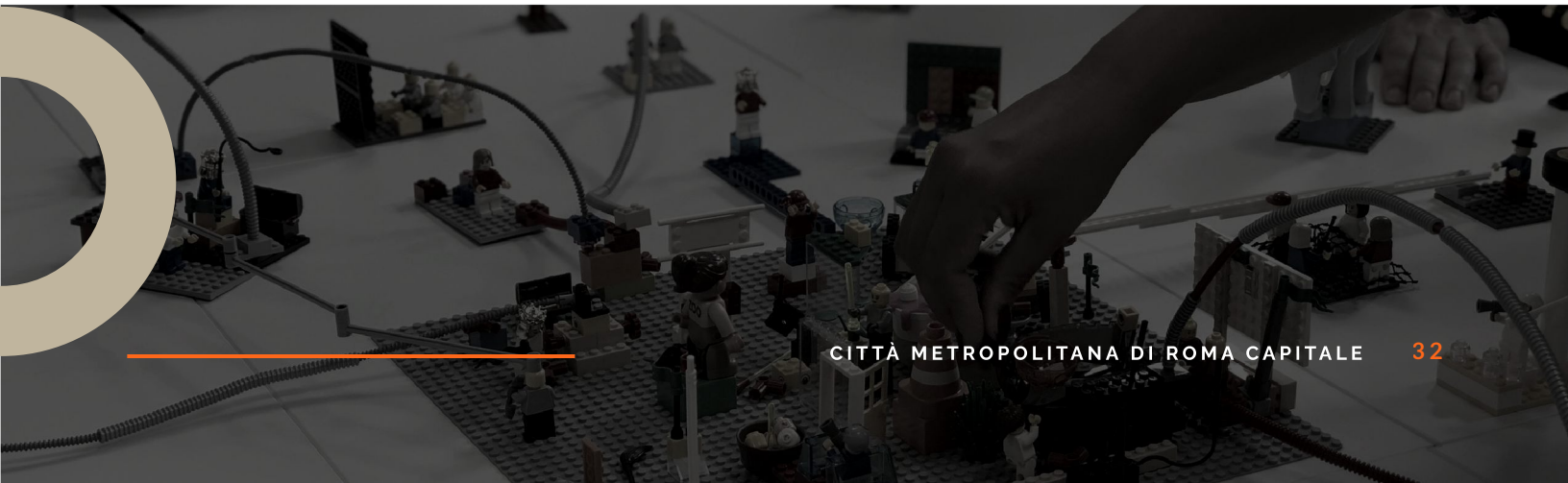


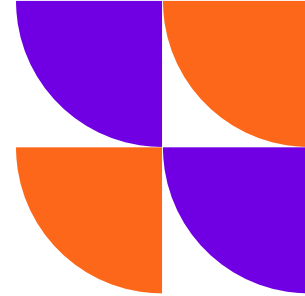
Una volta integrati i piani, l'ente dispone di un quadro unico e coeso: per esempio, se il Piano Strategico Metropolitano prevede come asse "Transizione ecologica", il DUP e il PIAO degli anni successivi conterranno progetti e misure concrete relative a tale asse (dall'efficientamento energetico degli edifici pubblici alla mobilità sostenibile) con target misurabili. Questo allineamento dovrà riflettersi anche nel sistema di contabilità: il DUP e il piano degli indicatori del DUP potranno essere riletti in chiave di mission e programmi strategici, così da poter poi rendicontare quante risorse sono state destinate a ciascun obiettivo strategico e con quali risultati (come avviene ad esempio a Bologna, Torino o Barcellona dove il DUP indica per ogni intervento a quale SDG contribuisce).

In pratica, l'amministrazione dovrà adottare un calendario della performance che scandisca: definizione strategia sulla base del PSM (Hub con input Spoke) → pianificazione operativa e budget (Hub+Spoke) → esecuzione (Spoke con supporto Hub) → monitoraggio (Hub+Spoke) → report e feedback strategico (Hub). Integrare i cicli significa anche far dialogare le diverse piattaforme informatiche di programmazione eventualmente in uso (es. software per il bilancio, per la gestione performance, per il monitoraggio progetti) affinché non rimangano silos separati, ma alimentino un unico dataset a disposizione di Hub e Spoke per analisi incrociate.

Impatto sulle prassi gestionali quotidiane. Nel breve termine, il passaggio al modello Hub-and-Spoke potrà richiedere alcuni aggiustamenti nei carichi di lavoro e nelle prassi quotidiane. Gli Spoke dovranno dedicare tempo e risorse alla comunicazione interna verso l'Hub (predisposizione di report, partecipazione a riunioni di coordinamento, etc.). Questo potrebbe inizialmente essere percepito come un aggravio burocratico, ma col tempo diventerà un elemento naturale del funzionamento, specialmente se l'Hub saprà restituire valore sotto forma di supporto e semplificazioni (ad esempio, supportando gli Spoke nella definizione di un set di indicatori di valore pubblico). Allo stesso modo, l'Hub dovrà strutturarsi per ricevere ed elaborare una maggiore quantità di dati provenienti dagli Spoke: ciò potrebbe richiedere il potenziamento di uffici come l'ufficio statistico. Dal punto di vista tecnologico, potrà essere necessario implementare data platform e standard per lo scambio informativo. L'ente dovrà monitorare queste dinamiche e aggiustare l'organizzazione per evitare colli di bottiglia (se l'Hub accentra troppo senza dotarsi di risorse adeguate rischia di rallentare i procedimenti) o, viceversa, evitare che gli Spoke continuino ad operare in modo scollegato.

Valutazione e adattamento continuo del modello. L'implementazione del modello dovrà essere vista non come statica ma come un processo iterativo. Si prevede che, a seguito dell'adozione, l'amministrazione effettui check-up periodici sull'efficacia del nuovo assetto. Ad esempio, dopo il primo anno di funzionamento, l'Hub produrrà un rapporto valutativo evidenziando punti di forza e criticità riscontrate: quali obiettivi sono stati meglio raggiunti grazie al nuovo coordinamento, dove invece persistono problemi. Saranno raccolti i feedback dei dirigenti Spoke e possibilmente anche dei funzionari e utenti (anche attraverso survey interne o valutazioni partecipative della performance).





Sulla base di queste evidenze, l'ente potrà apportare modifiche organizzative mirate: accorpare Spoke se ne rileva sovrapposizione, oppure al contrario sdoppiarne uno troppo carico; rafforzare l'Hub in certe competenze; rivedere la frequenza delle riunioni di coordinamento, etc. Questo approccio adattivo è fortemente raccomandato: il modello Hub-and-Spoke offre una struttura, ma deve essere calibrato sul contesto specifico di ogni amministrazione. Inoltre, l'ente dovrebbe misurare i benefici prodotti: ad esempio, indicatori come il tempo medio di attuazione dei progetti strategici, la percentuale di obiettivi del Piano Strategico realizzati nei tempi previsti, il livello di soddisfazione dell'utenza per la qualità e uniformità dei servizi, il grado di coinvolgimento degli stakeholder, ecc., confrontando la situazione prima e dopo la riorganizzazione. Questo servirà anche a giustificare di fronte ai cittadini e ai livelli di governo superiori l'investimento fatto nel cambiamento organizzativo, mostrando il valore pubblico aggiunto generato.

In sintesi, le implicazioni operative del modello Hub-and-Spoke toccano tutti gli ambiti della gestione dell'ente, dall'organizzazione formale, al personale, ai processi, alla tecnologia, alla cultura. Una implementazione graduale e consapevole è consigliata: l'ente può pianificare una transizione per fasi (ad esempio, iniziare centralizzando alcune funzioni chiave come pianificazione e controllo, per poi estendere ad altre), monitorando via via gli effetti.

La società in house Capitale Lavoro. Capitale Lavoro è la società in house della Città metropolitana di Roma Capitale, su cui l'Ente esercita la direzione e il coordinamento (art. 2497-bis c.c.) e il controllo analogo (art. 113, comma 5, TUEL). Essa fornisce supporto tecnico-operativo e specialistico alle strutture dell'Amministrazione per l'attuazione delle funzioni fondamentali, in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente. Nel nuovo quadro organizzativo Hub&Spoke, Capitale Lavoro rappresenta un asset abilitante della governance metropolitana:

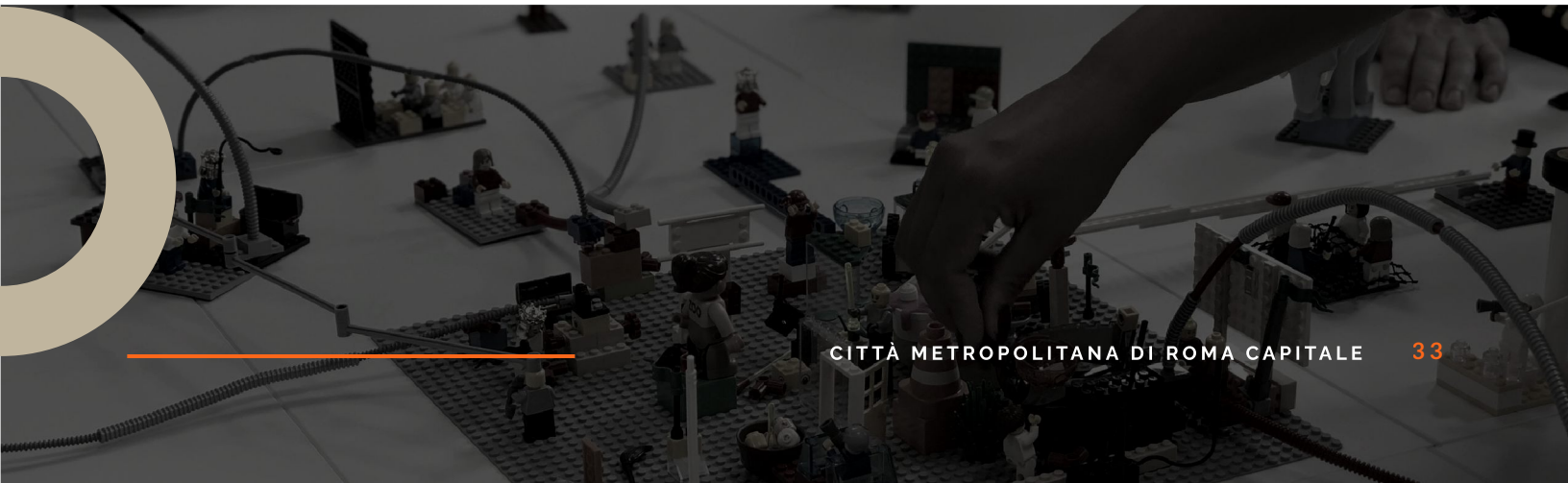
- integra le proprie attività nei processi di pianificazione e monitoraggio dell'Ente;
- garantisce la tracciabilità di risorse e risultati attraverso il Piano degli Obiettivi (PDO);
- rafforza la capacità amministrativa e gestionale, in particolare nella progettazione e gestione dei fondi PNRR ed europei.

Con l'approvazione del Piano Industriale, la Società definisce una rinnovata missione e una visione strategica orientata alla trasparenza, all'innovazione organizzativa e alla diffusione di una cultura aziendale partecipata. Le principali innovazioni riguardano:

l'introduzione di Ambiti di attività che valorizzano le competenze distintive della Società;

- un modello organizzativo circolare, che favorisce la responsabilità diffusa e la collaborazione in presenza e da remoto;
- la definizione anticipata e triennale del PDO, coordinato con i documenti strategici e gestionali della Città metropolitana.

Questa evoluzione consente di consolidare il controllo analogo dell'Ente sui processi strategici e di assicurare la piena integrazione di Capitale Lavoro nel sistema di pianificazione, attuazione, monitoraggio e valutazione by design della Città metropolitana di Roma Capitale.



Scheda operativa 1. Il ruolo strategico degli HUB nella Città metropolitana di Roma Capitale

Funzione chiave: Coordinare il ciclo strategia–attuazione–valutazione nella propria area tematica
Obiettivo principale: Garantire coerenza, impatto e valore pubblico nel medio-lungo periodo

Ambito	Azioni attese	Strumenti operativi	Output e benefici attesi
Pianificazione	• Contribuire allo sviluppo del PSM e Agenda Metropolitana • Contribuire allo sviluppo degli obiettivi e indicatori DUP e PIAO in coerenza con PSM e SNSvS	• Matrice di allineamento strategico • Schede obiettivi HUB	Obiettivi e indicatori coerenti, territorializzati e valutabili.
Attuazione	• Coordinare SPOKE e servizi per politiche e progetti interdipartimentali e inter-HUB • Attivare squad inter-HUB o interdipartimentali per progetti complessi	• Laboratori progettuali HUB • Piani attuativi HUB • Squad inter-dipartimentali	Progetti integrati, sinergici e multidimensionali
Valutazione	• Monitorare indicatori SDG, BES, VIG, valore pubblico • Alimentare dashboard e retroazioni	• Dashboard HUB • Griglie VIG e indicatori PIAO • Ciclo VQR interno	Performance sistemica trasparente e tracciabile
Riallineamento	• Partecipare alla Cabina di regia • Identificare scostamenti, sostenere lo sviluppo di azioni correttive e aggiornare strumenti	• Workshop interni HUB • Verbali Cabina di regia • Feedback SPOKE	Azioni correttive e aggiornamento ciclico
Partecipazione	• Promuovere processi partecipativi e ascolto attivo • Valorizzare pratiche collaborative (es. agile)	• Forum tematici HUB • Toolkit partecipazione e agile management	Legittimazione, ownership e impatto territoriale
Digitale	• Sostenere la transizione digitale nella PA • Utilizzare strumenti digitali per pianificazione e monitoraggio • Promuovere interoperabilità e data governance	• Piattaforme di knowledge sharing e collaborazione • Sistemi informativi interoperabili tra HUB, SPOKE e direzione generale • Open data e digital twin • Infrastruttura cloud per HUB e SPOKE	Decisioni data-driven, tracciabilità, efficienza gestionale. Orchestrazione digitale della governance metropolitana.

12. Allineamento strategico Piano Strategico Metropolitano, DUP e PIAO

Uno degli aspetti centrali del modello Hub-and-Spoke, e oggetto di particolare attenzione in questa nota di indirizzo, è il suo contributo nel garantire un pieno allineamento strategico all'interno dell'ente, ovvero la coerenza tra gli obiettivi di lungo termine e le attività di breve termine.

Tale allineamento avviene attraverso l'integrazione degli strumenti di programmazione già in uso: il Piano Strategico Metropolitano (PSM), il Documento Unico di Programmazione (DUP) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) oltre ai documenti strategici settoriali coerenti con il PSM.

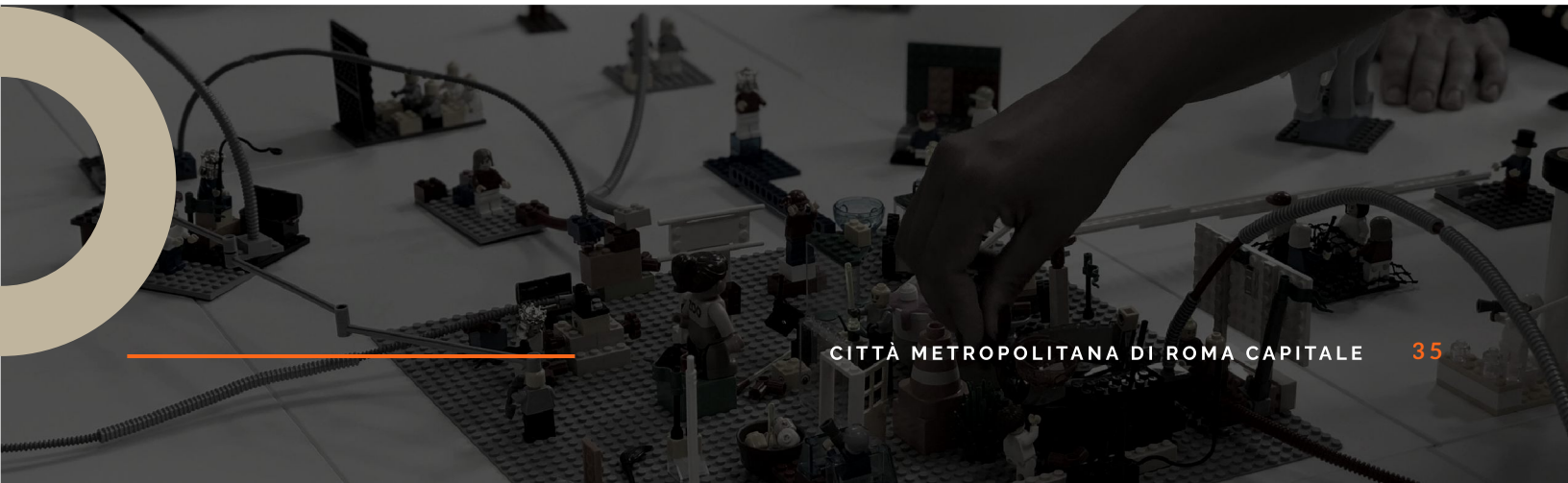
Nel modello delineato, l'Hub funge da regista dell'allineamento strategico all'interno dei dipartimenti e servizi di riferimento. In particolare, l'Hub contribuisce alla stesura o all'aggiornamento del Piano Strategico (PSM). Contestualmente, l'Hub assicura che tali priorità strategiche trovino adeguata traduzione sia nel DUP sia nel PIAO annuale/triennale. A tal fine:

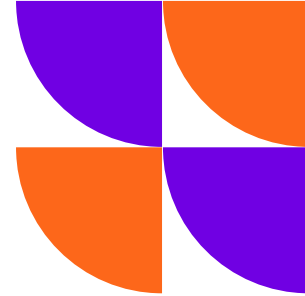
Documento Unico di Programmazione (DUP). Nel modello Hub-and-Spoke, l'Hub si accerta che la Sezione Strategica del DUP, che traccia gli obiettivi di medio periodo, rispecchi i contenuti del Piano Strategico (es. includendo le medesime linee strategiche, indicatori di risultato attesi sul triennio) e che la Sezione Operativa del DUP, che dettaglia le attività annuali e le risorse, sia costruita insieme agli Spoke secondo le indicazioni strategiche ricevute.

In pratica, il percorso di formazione del DUP diviene un esercizio corale: l'Hub emana uno schema di linee strategiche (derivate dal PSM) e richiede a ciascuno Spoke di elaborare proposte di intervento e di fabbisogno coerenti con quelle linee e supporta gli Spoke nella definizione di obiettivi e indicatori; poi l'Hub armonizza tali contributi in un documento unico, verificando la sostenibilità finanziaria con il settore bilancio e apportando tagli o modifiche se necessari per rispettare vincoli e priorità. Il risultato è un DUP nel quale ogni programma operativo è legato a uno strategico e ogni Spoke vede rappresentate le proprie iniziative in coerenza con il disegno complessivo dell'ente. Questo approccio integrato, promosso anche da linee guida ministeriali e ANCI, supera pratiche passate in cui il legame tra DUP e piani strategici poteva essere debole o formale.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Il PIAO assume nel modello Hub-and-Spoke un ruolo cardine di ponte tra pianificazione strategica e gestione corrente. Esso integra piani prima separati (performance, anticorruzione, personale, etc.) in una visione unitaria e operativa.

L'Hub, con il supporto degli Spoke, struttura il PIAO in modo che diano seguito alle progettualità strategiche: ad esempio, se il Piano Strategico prevede un progetto "Smart City" a 5 anni, il PIAO annuale includerà attività specifiche per quell'anno (es. "installazione X sensori smart") con relativi indicatori. Il PIAO, infatti, prevede una sezione dedicata a "Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione" dove vengono elencati per ogni obiettivo operativo i risultati attesi e i KPI chiave. Questo consente una chiara linea di vista dal Piano Strategico (obiettivi di impatto) al PIAO (obiettivi operativi misurati): il cittadino o il decisore può vedere esattamente quali passi l'amministrazione compirà in concreto per avanzare verso gli obiettivi strategici e come misurerà i progressi.





L'Hub garantisce che gli obiettivi del PIAO siano effettivamente derivati dalle priorità strategiche e non sganciati: a tal fine, istituisce un processo interno per cui nessun obiettivo entri nel PIAO se non è riconducibile a uno degli assi strategici dell'ente o a obblighi di legge. Gli Spoke concorrono proponendo obiettivi e indicatori di performance per le proprie aree, l'Hub li valuta insieme al NCS (Nucleo di Controllo Strategico), supporta gli Hub soprattutto nella definizione degli indicatori di valore pubblico e ne verifica la coerenza con il disegno complessivo.

Per le Città Metropolitane, come evidenziato, il PIAO raccoglie e concretizza quanto delineato sia nel Piano Strategico Metropolitano e nell'Agenda Metropolitana per lo Sviluppo Sostenibile collegata, assicurando che gli impegni di sostenibilità (es. target di Agenda 2030 locale) abbiano progetti attuativi associati.

Bilancio e PEG. Il Bilancio di previsione annuale e pluriennale, con il correlato Piano Esecutivo di Gestione (PEG), deve essere visto come parte integrante dell'allineamento strategico. Il modello Hub-and-Spoke facilita la preparazione di un bilancio mission oriented: l'Hub indirizza la predisposizione del bilancio affinché le risorse siano allocate in modo proporzionale alle priorità strategiche.

Ad esempio, se la strategia enfatizza la mobilità sostenibile, l'Hub verificherà che nel bilancio vi siano adeguati stanziamenti sui capitoli collegati (ad esempio piste ciclabili), anche tramite voci di spesa trasversali a più Spoke e che il PEG assegni ai dirigenti obiettivi correlati alla spesa.

Alcune amministrazioni europee hanno sperimentato bilanci "etichettati" per obiettivo/SDG. Anche in Italia alcuni enti hanno iniziato inserendo nel DUP/PEG indicatori di impatto per programma di bilancio così da collegare l'uso dei fondi ai risultati attesi.

L'Hub ha il compito di guidare questa innovazione, mentre gli Spoke forniscono input tecnici su costi e tempi delle attività previste. In fase di rendiconto, la coerenza tra spesa e obiettivi verrà verificata e comunicata (ad esempio nella sezione del PIAO dedicata alla performance oppure nel Documento di valutazione della performance annuale).

Per dare concretezza al principio di coerenza by design, la Città metropolitana adatterà matrici ex ante che colleghino i target internazionali (SDGs) agli obiettivi strategici (PSM), agli obiettivi gestionali (DUP/PIAO) e ai relativi indicatori di monitoraggio.

A titolo puramente esemplificativo e non esaustivo, le Tabelle 5, 6 e 7 illustrano possibili strutture applicative costruite secondo la logica by design, finalizzate ad assicurare l'allineamento ex ante tra Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), Piano Strategico Metropolitano (PSM), Documento Unico di Programmazione (DUP) e Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). I valori di riferimento (baseline, target) dovrebbero essere derivati da fonti statistiche ufficiali: ISPRA, ISTAT, ARPA Lazio, PUMS metropolitano, report PAESC, ecc.

È consigliato indicare nel DUP / PIAO anche la direzionalità attesa (performance ↑, SDG ↓) per verificare la coerenza by design.

Nel caso la tabella sia usata operativamente per il monitoraggio del PSM, si aggiunge una colonna "Fonte dati / frequenza aggiornamento".

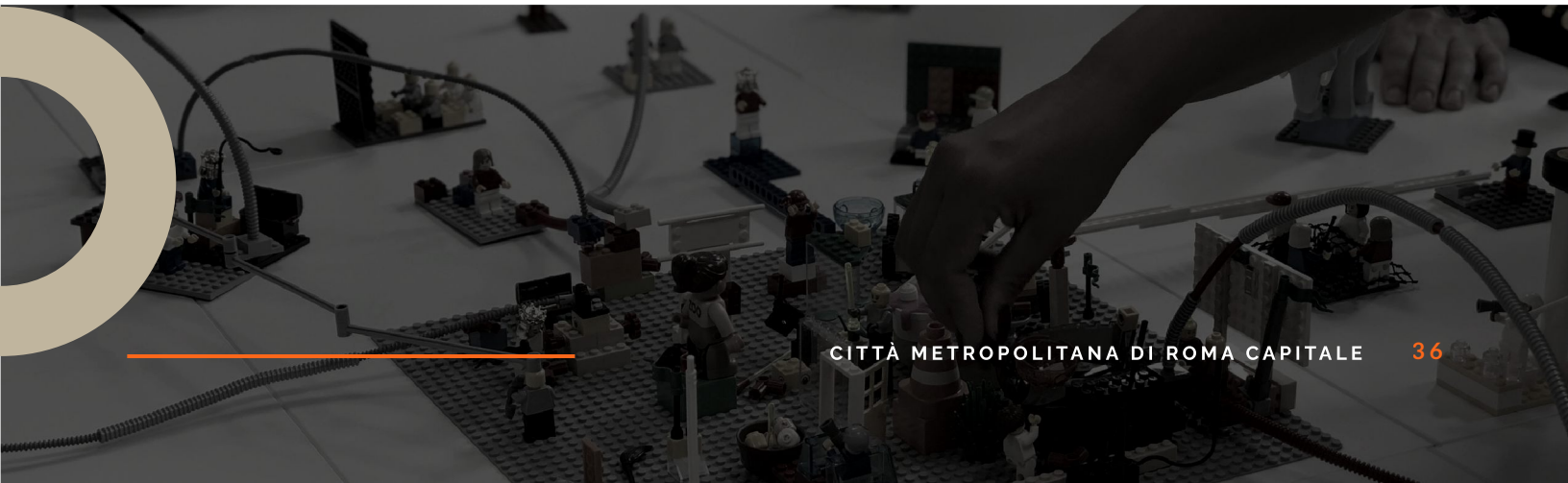


Tabella 5 - Esempio di tabella ex ante di coerenza delle politiche. Obiettivi a prevalente dimensione ambientale.

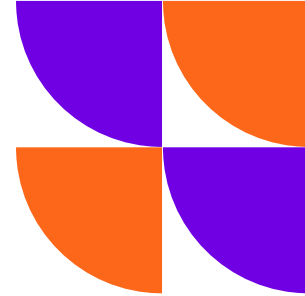
Goal ONU / Target	Obiettivi quantitativi a prevalente dimensione ambientale	Obiettivi del PSM (Piano Strategico Metropolitano)	Esempi di obiettivi strategici del DUP	Esempi di obiettivi operativi del DUP	Esempi di indicatori per gli obiettivi operativi del DUP/PAIO
11.2 – Sistemi di trasporto sicuri, accessibili e sostenibili	Riduzione traffico motorizzato privato → almeno -20% rispetto al 2019 entro il 2025 (ambientale / mobilità sostenibile) Ridurre il traffico motorizzato privato del 20 % rispetto al 2019 entro il 2025; aumentare del 15 % la quota modale di TPL e micromobilità entro il 2030	PSM – Clima, Energia, Mobilità: miglioramento del TPL, sviluppo micromobilità e intermodalità	Rafforzare il sistema di mobilità metropolitana sostenibile (PAESC, PUMS integrati)	Attuazione coordinata dei PAESC/PUMS; aumento km piste ciclabili (+ 10 % annuo); rinnovo 20 % flotte TPL a emissioni zero entro 2027	- % riduzione CO ₂ su baseline 2019 (tonnellate CO ₂ /ab) - % spostamenti in TPL sul totale - n. Comuni aderenti PAESC - km piste ciclabili realizzate / anno - % flotta TPL elettrica o ibrida
11.6 – Ridurre l'inquinamento atmosferico (PM ₁₀ , NO ₂)	Ridurre i superamenti PM ₁₀ a < 3 giorni/anno entro 2030; -30 % emissioni NO _x rispetto al 2020	PSM – Ambiente e qualità dell'aria: riduzione emissioni da traffico e riscaldamento civile / industriale	Strategia territoriale per la qualità dell'aria; sostituzione impianti termici pubblici e scolastici	Rafforzamento rete monitoraggio aria; regolamentazione emissioni fonti fisse; campagne educazione ambientale	- N. giorni superamento PM ₁₀ / anno - µg/m ³ media NO ₂ urbano - % edifici pubblici efficientati termicamente - indice di qualità dell'aria (ARPA / ISPRA) - % riduzione emissioni GHG su 1990
13.2 – Lotta ai cambiamenti climatici / capacità di adattamento	Riduzione 55 % emissioni climalteranti vs 1990 entro 2030 (UE Fit for 55)	PSM – Mitigazione e Adattamento: zero carbon metropolitano al 2050 (Piano Clima)	Integrazione PAESC e Piano Energetico Metropolitano per edilizia e servizi pubblici	Efficienza energetica edifici scolastici e impianti sportivi; incremento energie rinnovabili + 20 % entro 2030	- n. impianti fotovoltaici installati su edifici pubblici - MWh energia rinnovabile prodotta - n. Comuni con Piani Adattamento Climatico - indice di resilienza urbana (adattamento clima)

Tabella 6 - Esempio di tabella ex ante di coerenza delle politiche. Obiettivi a prevalente dimensione sociale.

Goal ONU / Target	Obiettivi quantitativi a prevalente dimensione sociale	Obiettivi del PSM (Piano Strategico Metropolitano)	Esempi di obiettivi strategici del DUP	Esempi di obiettivi operativi del DUP	Esempi di indicatori per gli obiettivi operativi del DUP/PIAO
7.1 – Accesso universale a servizi energetici affidabili, sostenibili e a costi accessibili	Ridurre del 30% il numero di famiglie in condizione di povertà energetica entro il 2030 (baseline 2021: 9,3% famiglie italiane secondo ISTAT)	PSM – Transizione energetica e inclusione sociale: promuovere equità energetica e accesso alle risorse rinnovabili	Rafforzare il sistema di mobilità metropolitana sostenibile (PAESC, PUMS integrati) Attuare il Piano per l'energia sostenibile e l'inclusione, con interventi integrati su efficienza e comunità energetiche	Promozione di 10 Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) in aree vulnerabili entro 2027; realizzazione di sportelli energia nei Comuni aderenti	- N. famiglie beneficiarie di CER - % riduzione spesa energetica media/ISEE - n. CER attive - n. edifici pubblici coinvolti nelle CER - % energia condivisa da rinnovabili sulle utenze totali
11.7 – Accessibilità equa e inclusiva ai servizi urbani	Garantire l'accesso a servizi energetici sostenibili per 100% degli edifici pubblici entro il 2030	PSM – Ambiente e qualità dell'aria: riduzione emissioni da traffico e riscaldamento civile / industriale PSM – Città sostenibili e inclusive: energia come diritto di cittadinanza e fattore di inclusione territoriale	Strategia territoriale per la qualità dell'aria; sostituzione impianti termici pubblici e scolastici Ridurre le disuguaglianze territoriali di accesso a reti e servizi energetici	Realizzare infrastrutture di rete in 20 aree periferiche/metropolitane e completare 5 hub locali CER entro 2028	- N. Comuni con reti energetiche digitalizzate - n. hub energetici attivati - % copertura territoriale rete condivisa - % energia rinnovabile distribuita alle utenze pubbliche

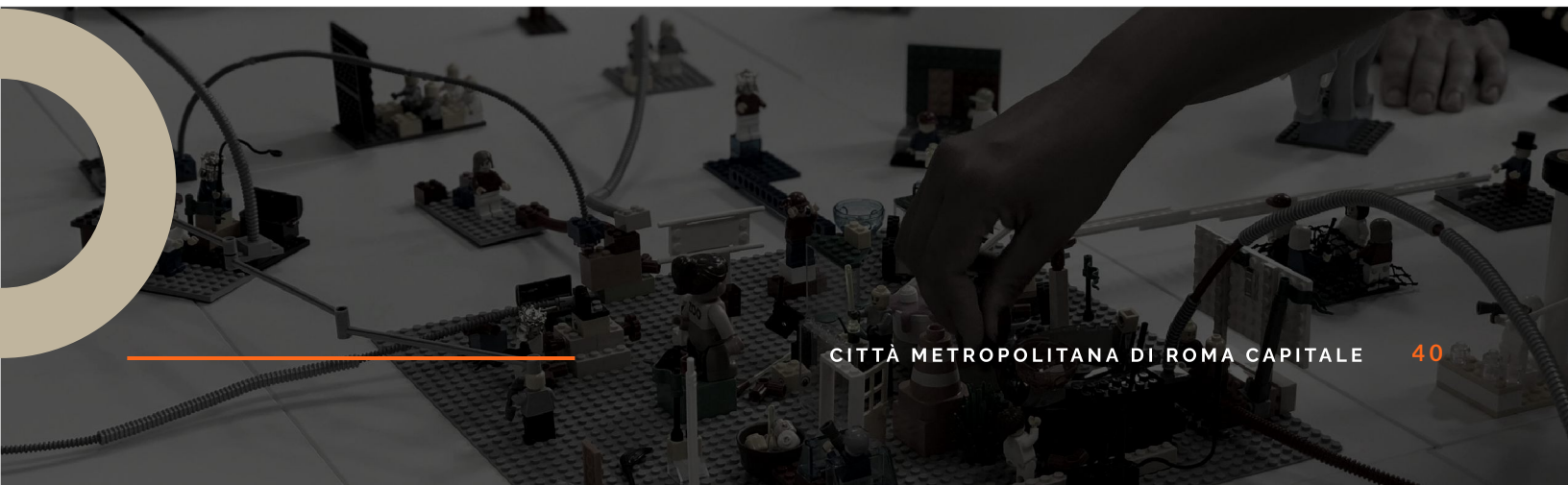
Tabella 7 - Esempio di tabella ex ante di coerenza delle politiche. Obiettivi a prevalente dimensione economica.

Goal ONU / Target	Obiettivi quantitativi a prevalente dimensione sviluppo economico	Obiettivi del PSM (Piano Strategico Metropolitano)	Esempi di obiettivi strategici del DUP	Esempi di obiettivi operativi del DUP	Esempi di indicatori per gli obiettivi operativi del DUP/PIAO
12.3 – Ridurre lo spreco alimentare e favorire sistemi agroalimentari sostenibili	Ridurre del 50 % lo spreco alimentare domestico e della ristorazione collettiva entro il 2030, rispetto alla baseline CREA 2023 (529 g pro capite/settimana); aumentare del 20 % il consumo di prodotti locali e sostenibili sul totale entro il 2030.	PSM – Agrifood sostenibile e circolare: rafforzare la resilienza e la sostenibilità del sistema metropolitano del cibo, favorendo la connessione tra filiere produttive locali, distribuzione di prossimità e riduzione degli sprechi.	Rafforzare il sistema metropolitano del cibo sostenibile, promuovendo l'incontro tra domanda pubblica e offerta locale	Creazione di 5 piattaforme territoriali per mercati agricoli e filiere corte; 50 GAS attivi nel territorio metropolitano entro 2028	- N. piattaforme attive / filiere corte - % prodotti locali negli appalti pubblici (catering, mense) - tonnellate di scarti alimentari recuperati / anno - n. imprese agricole coinvolte - % consumo locale su totale prodotti alimentari
8.4 – Promuovere crescita economica sostenibile, produttività e occupazione verde	Incrementare del 20% il numero di imprese agricole e artigiane aderenti a filiere corte e piattaforme digitali entro 2030	PSM – Economia sostenibile e rigenerativa: creare valore nelle economie di prossimità e nella filiera agroalimentare	Favorire innovazione, digitalizzazione e sostenibilità economica nel settore primario e agroindustriale	Sviluppo di piattaforme digitali metropolitane per la logistica dei mercati e la tracciabilità dei prodotti; incentivi per cooperative agricole giovanili	- N. imprese aderenti a filiere corte / piattaforme - % crescita valore aggiunto agroalimentare locale - n. nuovi posti di lavoro nel settore - % vendite dirette / totale produzione - n. hub logistici digitali operativi



La matrice mostra come declinare gli SDGs nei diversi strumenti, creando coerenza by design. Non si tratta di un esercizio formale, ma di uno strumento pratico di collegamento tra risorse, obiettivi e impatti. In definitiva, grazie al modello Hub-and-Spoke, l'ente sperimenta un ciclo integrato di programmazione: la visione strategica alimenta la programmazione operativa, la quale a sua volta è tradotta in azioni concrete finanziate e monitorate, i cui risultati retroagiscono sulla successiva pianificazione strategica in un ciclo di apprendimento. Questa integrazione era proprio l'intento del legislatore con l'introduzione del PIAO e delle riforme collegate al PNRR. Si realizza così quello che gli esperti definiscono un allineamento missione-operatività, massimizzando la coerenza interna dell'agire amministrativo.

È importante sottolineare come questo allineamento strategico non sia importante solo internamente, ma anche per la rendicontazione esterna e la costruzione di fiducia: un ente che programma e poi attua ciò che ha programmato (e dimostra trasparenza nel farlo) acquisisce maggiore credibilità verso i cittadini, i livelli di governo superiori e i finanziatori. Inoltre, è in grado di intercettare meglio i fondi europei e nazionali poiché può dimostrare una chiara strategia d'azione e una struttura solida per metterla in pratica.



Scheda operativa 2. Il ciclo strategia–attuazione–valutazione–riallineamento e l'integrazione del valore pubblico

Meccanismi centrali (Cabina di Regia) per la definizione delle priorità e l'armonizzazione tra spoke che condividono approcci comuni per politiche sostenibili e iniziative (**meccanismo di assessment**).

Le **schede di coerenza** delle politiche identificano nuove politiche, piani, investimenti, contributi ai target, indicatori e interdipendenze SDG.

Fornisce un controllo di sostenibilità ambientale, sociale ed economica attraverso il coordinamento interHUB (**meccanismo di allineamento**).

Le **matrici di coerenza** collegano ogni scelta strategica del PSM con le politiche, gli interventi e investimenti programmati.

FORMULAZIONE STRATEGICA

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Dashboard di sostenibilità ambientale, sociale ed economica per il **monitoraggio integrato**

ATTUAZIONE

Coinvolgimento e partecipazione dei portatori di interesse interni ed esterni e degli attori istituzionali e territoriali

PARTECIPAZIONE

PIANIFICAZIONE

BUDGETING

Il **bilancio** e le allocazioni di spesa contribuiscono al perseguimento della strategia lungo l'intero ciclo di programmazione.

13. Indicazioni operative per rafforzare la governance e l'attuazione

Per garantire la coerenza, l'efficacia e la trasparenza della pianificazione metropolitana, è istituita una Cabina di regia strategica integrata. Essa sovrintende in modo unitario alla redazione e all'attuazione del Piano Strategico Metropolitano, dell'Agenda Metropolitana 2030 e degli strumenti strategico-gestionali (DUP, PIAO, Programma triennale delle opere pubbliche, ecc.).

13.1 Coordinamento unificato della programmazione strategica e della governance anticipante

La Cabina di regia organizzativa, prevista dal modello Hub&Spoke, assicura il coordinamento tecnico-operativo tra Hub e Spoke. Accanto ad essa, la Cabina di regia strategica integrata ha un ruolo di livello superiore: garantire l'allineamento tra visione politica, pianificazione strategica (PSM, Agenda 2030) e strumenti gestionali (DUP, PIAO). Le due cabine, pur distinte per funzioni e composizione, sono tra loro complementari e garantiscono la coerenza complessiva del sistema di governance metropolitana (Tabella 8).

Tabella 8 - Cabina di regia strategica integrata e Cabina di regia organizzativa.

Livello	Composizione	Funzioni
Cabina di regia strategica integrata (strategico-politica)	Capo di Gabinetto, Direttore Generale, Direttori Hub, Direttore Pianificazione Strategica, Ragioniere Generale.	Programmazione strategica, Allineamento PSM-Agenda-DUP-PIAO, foresight, valutazione impatto, supporto progetti prioritari, dashboard SDGs
Cabina di regia organizzativa (tecnico-operativa)	Direttore Generale, Direttori Hub, Responsabili Spoke, Direttore Generale in house	Coordinamento quotidiano, attuazione, monitoraggio e valutazione del valore pubblico creato (PIAO), gestione criticità operative

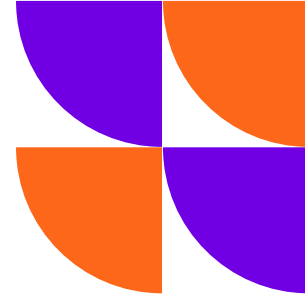
La Cabina di regia strategica è composta da:

- i Direttori degli Hub tematici, responsabili della coerenza tra priorità strategiche e attuazione;
- il Ragioniere Generale, per assicurare l'integrazione tra pianificazione strategica, programmazione economico-finanziaria e bilancio;
- il Direttore della Pianificazione Strategica, con compiti di coordinamento metodologico e presidio degli strumenti di programmazione integrata;
- il Gabinetto del Sindaco Metropolitano e il Direttore Generale, garanti del raccordo politico-amministrativo;

La Cabina di regia strategica si avvale del supporto tecnico-specialistico di un gruppo di esperti, anche della società in house, con funzioni di task force tecnica.

Accanto a queste funzioni, la Cabina di regia integra anche le competenze di Strategic foresight e governance anticipante:

- lo Strategic foresight è l'insieme di metodi e strumenti che permettono di esplorare scenari alternativi e possibili, valutarne le implicazioni e costruire strategie resilienti e lungimiranti. È un approccio multidisciplinare e partecipativo, che mobilita esperti e attori diversi per affrontare in modo sistemico fenomeni complessi.
- la Governance anticipante è invece l'insieme di istituzioni, organi, processi e meccanismi capaci di integrare il foresight nei processi decisionali e nelle politiche pubbliche. Essa permette di orientare le scelte di oggi con una visione di lungo termine, rafforzando la tutela dei diritti delle generazioni future e l'equità intergenerazionale.



Il Dipartimento IV – Pianificazione Strategica riveste un ruolo centrale e trasversale nel sistema di governance metropolitana.

Presiede il processo di costruzione del Piano Strategico Metropolitano, garantendo la coerenza metodologica e il coordinamento tra i contributi provenienti dai diversi Hub e Spoke e gli indirizzi politici. In qualità di primus inter pares, il Dipartimento IV assicura l'uniformità delle indicazioni della Cabina di regia strategica integrata, traducendole in pianificazione azionabile e in strumenti di raccordo destinati agli Hub e alla Cabina di regia organizzativa.

Questa funzione di sintesi e indirizzo consente di:

- mantenere la continuità e la coerenza del ciclo di pianificazione strategica;
- prevenire sovrapposizioni e dispersioni tra livelli e strutture;
- garantire che gli Hub operino all'interno di un quadro metodologico condiviso, orientato al valore pubblico e alla coerenza by design.

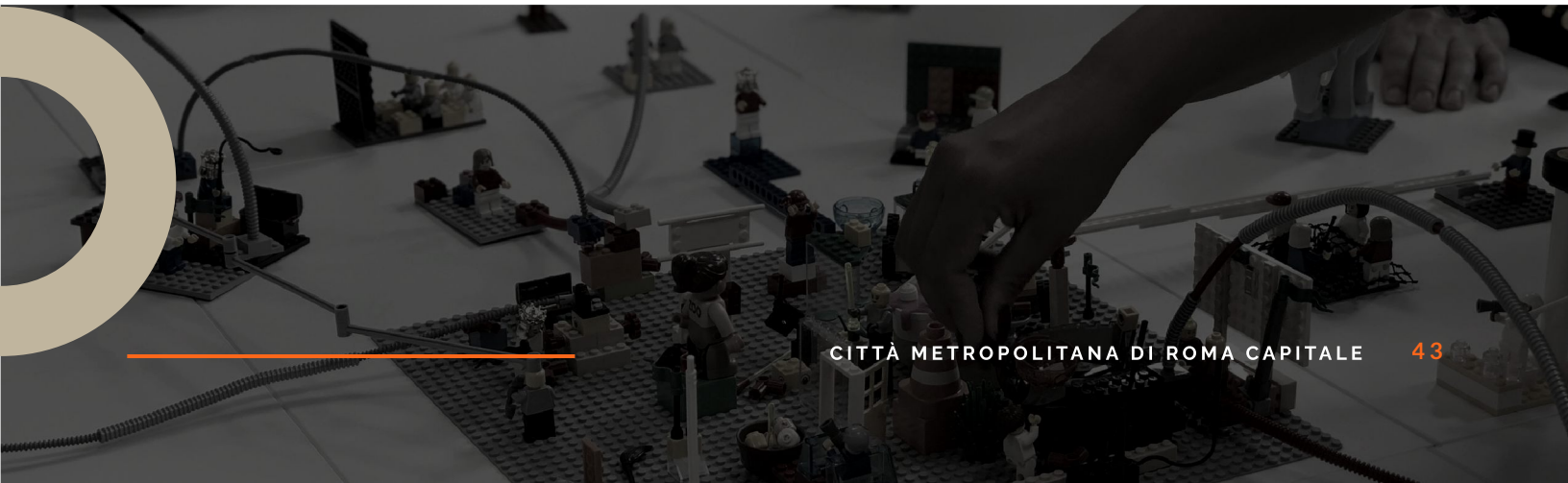
In questa prospettiva, il Dipartimento IV rappresenta l'elemento di cerniera istituzionale tra gli indirizzi strategici della Cabina di regia strategica integrata e la pianificazione, assicurando che la visione e le linee di indirizzo si traducano in piani strategici con azioni coerenti, misurabili e monitorabili.

Alla funzione di sintesi e pianificazione strategica esercitata dal Dipartimento IV si affianca la responsabilità di presidiare la data platform metropolitana, infrastruttura tecnologica e analitica portante del sistema di pianificazione e monitoraggio by design. Essa raccoglie, integra e armonizza dati provenienti da fonti eterogenee - amministrative, territoriali, ambientali, digitali e socio-economiche - rendendoli accessibili e utilizzabili per l'intelligence strategica dell'Ente.

La data platform è ciò che permette alla governance metropolitana di essere realmente data-driven:

- consente al Dipartimento IV – Pianificazione Strategica di disporre di informazioni aggiornate per analisi, previsioni e valutazioni di impatto;
- alimenta le dashboard SDGs, i cruscotti di progetto e i sistemi di monitoraggio utilizzati dagli Hub e dalla Cabina di regia organizzativa;
- integra indicatori di valore pubblico, performance e sostenibilità (BES, SDGs, VIG) in un unico ambiente interoperabile;
- sostiene la funzione di strategic foresight, abilitando analisi predittive e simulazioni di scenario;
- garantisce qualità, sicurezza e tracciabilità del dato, in coerenza con le linee guida nazionali sulla governance dei dati pubblici.

La data platform, in questo contesto, si configura come il connettore vitale tra conoscenza e decisione.





L'immagine che meglio rappresenta questo modello è quella di una corolla, in cui il Piano Strategico Metropolitano (PSM) costituisce il nucleo centrale, i petali rappresentano i piani settoriali (PUMS, Strategia di adattamento climatico, Piano del cibo, Piano dell'innovazione digitale, Piano rifiuti, ecc.) e lo stelo, che alimenta e connette l'intero sistema, è la data platform: la linfa vitale della governance metropolitana.

Anche l'organizzazione Hub&Spoke risponde al medesimo principio rappresentato dal fiore della pianificazione strategica.

L'Hub costituisce il core dell'intero sistema, il centro generativo della regia istituzionale, da cui si irradiano gli Spoke, ossia i petali che danno forma e colore all'azione amministrativa nei diversi ambiti tematici e territoriali. Come nella corolla, dove ogni petalo contribuisce all'equilibrio dell'insieme pur mantenendo la propria specificità, anche nel modello Hub&Spoke la coerenza si realizza nella connessione funzionale tra autonomia operativa e direzione strategica condivisa.

A sostenere l'intero sistema è la data platform metropolitana, che svolge il ruolo dello stelo vitale: integra dati, informazioni e conoscenze provenienti dagli Spoke e li restituisce all'Hub come intelligenza collettiva per la pianificazione, il monitoraggio e la valutazione.

In questa architettura, l'organizzazione non è un insieme di parti isolate ma un ecosistema interdependente e data-driven, capace di tradurre la visione strategica in azione coerente, trasparente e misurabile.

Il **gruppo di esperti** opera come braccio operativo della Cabina, con le seguenti funzioni specifiche:

- Consulenza specialistica in strategic foresight, analisi megatrend e governance anticipante.
- Analisi e gestione dati: raccolta, elaborazione e modellizzazione dei dati strategici e territoriali;
- Supporto ai progetti prioritari del PSM: project management, monitoraggio tempi/costi, facilitazione tra HUB e Comuni coinvolti;
- Sviluppo e manutenzione di dashboard SDGs e cruscotti di progetto, per la trasparenza e il monitoraggio continuo degli obiettivi;
- Assistenza tecnica su bandi e programmi europei, per integrare le risorse finanziarie con le priorità strategiche;
- Valutazione di impatto: supporto alla definizione di indicatori di valore pubblico, BES, SDGs e VIG (Valutazione di Impatto Generazionale).

In questo modo, le Cabine di regia non sono solo luogo di coordinamento amministrativo, ma motore operativo e innovativo capace di unire indirizzo politico, regia tecnica e competenze specialistiche, garantendo coerenza tra visione strategica e attuazione concreta.

13.2 Allineare il DUP metropolitano e il bilancio agli obiettivi strategici (Approccio Budget-by-Objectives)

La struttura del Documento Unico di Programmazione e del bilancio della Città metropolitana di Roma Capitale potrebbe contenere una chiara classificazione per programmi/obiettivi (superando eventualmente la rigida ripartizione per centri di responsabilità). In pratica, per ogni obiettivo strategico del PSM/Agenda 2030, andrebbe individuata una “missione” o programma nel bilancio che ne raggruppi le risorse dedicate. Ciò permetterà di sapere con immediatezza quanto si spende e per fare cosa in relazione a ciascun obiettivo. Ad esempio, creare una missione di bilancio “Transizione Ecologica Metropolitana” che accorpi progetti su mobilità sostenibile, energie rinnovabili sugli edifici scolastici, riforestazione urbana, ecc., allineati con SDG13 e SNSvS. Barcellona lo ha fatto esplicitamente, integrando SDG e bilancio; altre città come Bologna hanno introdotto nel DUP obiettivi strategici riferiti alle 5 “P” dello Sviluppo Sostenibile (Persone, Prosperità, Pianeta, Pace, Partnership) per coprire tutti gli SDGs. Inoltre, collegare il DUP/PIAO al bilancio facilita il monitoraggio: a fine anno si potrà valutare la % di spesa realizzata per ogni programma strategico e misurarne i risultati, aumentando la trasparenza verso cittadini e organi di controllo.

L'introduzione progressiva del sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual, prevista dalla Riforma 1.15 del PNRR, rappresenta un ulteriore tassello cruciale per rafforzare la trasparenza e l'efficienza dei processi decisionali nelle città metropolitane. Pur non ancora obbligatoria per la Città metropolitana di Roma Capitale, essa viene già considerata in prospettiva come una leva strategica per l'allineamento tra pianificazione economico-finanziaria e programmazione strategico-gestionale. Il coinvolgimento dell'ente in percorsi formativi su contabilità accrual e project management, unito alla sperimentazione del progetto BDAP-Rendiconto e all'approvazione del GAP e del bilancio consolidato secondo il D.Lgs. 118/2011, testimonia un processo già avviato di modernizzazione organizzativa e contabile. L'adozione futura del modello accrual potrà essere coerentemente integrata nel nuovo assetto per HUB e contribuire a rafforzare il sistema di controllo strategico e il perseguimento del valore pubblico.

13.3 Rafforzare la capacità di project management attraverso una “Task Force PSM”

Per assicurare l'attuazione dei progetti strategici individuati nel Piano Metropolitano, è opportuno creare una Task Force multidisciplinare (o PMO – Project Management Office) dedicata ai Progetti Prioritari del PSM. Questa unità, composta da profili tecnici (ingegneri, urbanisti, project manager, esperti finanziari) interni e/o esterni, seguirebbe l'intero ciclo di vita dei progetti chiave: dalla progettazione alla ricerca di finanziamenti (es. bandi UE, PNRR, fondi nazionali), dall'affidamento all'esecuzione, fino alla messa in esercizio.

Dotare la città metropolitana di tale struttura specializzata risponde anche alle richieste europee di migliorare la capacità di gestire progetti complessi finanziati da fondi unionali. In pratica, la Task Force farebbe da acceleratore e facilitatore, lavorando trasversalmente con gli HUB tematici. Ad esempio, per un progetto “Hub intermodale metropolitano” (infrastruttura di trasporto sostenibile), la Task Force garantirebbe coordinamento tra HUB mobilità (per l'infrastruttura), HUB ambiente (per le valutazioni ambientali), HUB digitale (per sistemi ITS), e rapporti con comuni coinvolti – sul modello di quanto avviene per il Grand Paris Express dove un team dedicato coordina attori diversi attorno al progetto. Questa raccomandazione implica anche investire in formazione del personale: i dipendenti della Città metropolitana di Roma Capitale dovrebbero essere formati su competenze di project management e apprendendo da best practice (si potrebbero organizzare stage presso città come Milano o Barcellona, o avvalersi di gemellaggi URBACT). Ciò aumenterà la professionalità interna e ridurrà la necessità di supporto consulenziale esterno nel lungo periodo. Roma potrebbe inoltre attingere al supporto del progetto EU menzionato (DG Regio per capacità amministrativa) per definire un proprio “roadmap” di capacity building.

13.4 Istituzionalizzare il monitoraggio degli SDGs e la VLR come strumento gestionale

La Città Metropolitana di Roma ha già sperimentato la Voluntary Local Review (VLR) nel 2022, in coordinamento con l'ASviS e il MASE. Si raccomanda di rendere periodica (es. ogni 2 anni) la VLR, integrandola nel ciclo di programmazione come documento di monitoraggio strategico, parallelo alla relazione della performance.

La VLR dovrebbe collegare ciascun SDG agli obiettivi e azioni intraprese: ad esempio, per l'SDG11 (Città sostenibili) riportare i progressi di indicatori come % pendolari su TPL, mq verde per abitante, tasso di raccolta differenziata, allineandoli alle azioni messe in campo nel PIAO (es. progetti di mobilità dolce, campagne educative ambientali). In tal modo, la VLR diventa uno strumento di apprendimento organizzativo: evidenzia dove si sta avanzando bene e dove occorre intensificare gli sforzi, fungendo da guida per la programmazione successiva.

Questo approccio incarna il principio di *Policy Coherence for Sustainable Development*, che l'OCSE e la Commissione sottolineano: portare all'attenzione del vertice amministrativo le evidenze di monitoraggio sui target di sostenibilità così da reindirizzare le politiche se necessario. Inoltre, pubblicare la VLR rafforza la rendicontazione pubblica verso cittadini e partner (accountability), mostrando in maniera integrata l'impatto delle politiche metropolitane. Strumenti digitali di dashboard SDGs possono supportare questo compito: Città metropolitana di Roma potrebbe sviluppare un portale open data con indicatori mappati sui 17 SDGs (sull'esempio di Barcellona o delle dashboard di molte città americane per Agenda 2030). Ciò andrebbe a complemento del monitoraggio interno del PIAO, creando un doppio binario di controllo: uno interno orientato alla performance amministrativa, e uno esterno orientato agli esiti di sostenibilità.

Nell'ambito delle strategie per l'innovazione, la sostenibilità e l'equità territoriale, la Città metropolitana di Roma Capitale ha avviato un importante accordo di collaborazione scientifica con i Sony Computer Science Laboratories – Rome. L'accordo, incentrato sullo studio della città di prossimità, consente di integrare approcci di previsione e simulazione avanzata nella pianificazione strategica metropolitana. Attraverso l'analisi dei dati urbani, la costruzione di scenari predittivi e l'uso di modelli algoritmici innovativi (come quello della "15-minute city"), la collaborazione mira a rafforzare la capacità dell'Ente di individuare criticità, guidare le decisioni di policy e migliorare l'accessibilità, l'equità e la qualità della vita delle comunità metropolitane. L'attuazione di questa collaborazione costituirebbe un valore aggiunto in termini di valorizzazione dei dati esistenti nella pianificazione strategica, uso della ricerca scientifica per decisioni evidence-based, possibile replicabilità su altri territori della rete metropolitana europea. Le attività previste nell'accordo sono infatti: analisi dei dati urbani e territoriali (trasporti, servizi, densità); sviluppo di algoritmi predittivi; sperimentazione di scenari per migliorare l'accessibilità e ridurre disuguaglianze territoriali; formazione e capacity building per il personale dell'Ente.

13.5 Sfruttare la nuova organizzazione a HUB per favorire l'intersectorialità.

La riorganizzazione per HUB di Città metropolitana di Roma Capitale, cluster tematici di funzioni, è disegnata in modo da rompere i silos e stimolare la collaborazione tra uffici. Sarebbe utile per ogni HUB definire obiettivi trasversali e team multidisciplinari. Gli HUB dovrebbero rispecchiare le priorità strategiche: il PSM dovrebbe quindi avere tre assi (Armonia gestionale e innovazione, Sostenibilità territoriale, Officina del Futuro metropolitano).

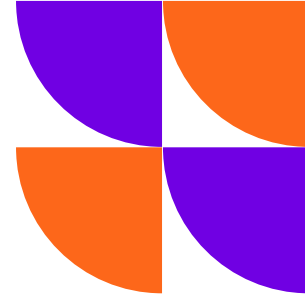
Inoltre, per massimizzare l'efficacia, ogni HUB potrebbe essere dotato di un Cruscotto di Progetto: un sistema informativo interno dove sono elencati tutti i progetti in capo a quell'HUB, con indicazione per ciascuno degli obiettivi strategici cui contribuisce, lo stato di avanzamento, le criticità. Questo strumento, rivisto nelle riunioni periodiche di direzione, crea responsabilizzazione e visione d'insieme.

In pratica, la logica HUB va riempita di contenuti operativi: può essere utile mutuare metodologie dall'agile management (ad es. incontri brevi di coordinamento tra team diversi per sincronizzarsi sui progetti, stile *scrum meetings*), o dall'Outcome Management (tutti concentrati sui risultati finali più che sulle attività di routine). Il fine ultimo è che l'organizzazione interna rispecchi l'integrazione degli strumenti di programmazione: non ha senso avere un ottimo piano integrato se poi gli uffici lavorano in maniera scollegata. Su questo punto, potrebbe giovare un affiancamento iniziale da parte di università o società esperte in change management per facilitare la transizione organizzativa e formare il personale agli *working methods* per HUB.

13.6 Coinvolgere attivamente gli stakeholder e i Comuni del territorio nell'allineamento degli strumenti

Un modello replicabile è quello della co-pianificazione. La Città metropolitana di Roma Capitale potrebbe creare forum permanenti o tavoli di lavoro con: i Comuni (sindaci, dirigenti tecnici), la Regione Lazio, le università, il settore imprenditoriale, la società civile organizzata (es. associazioni ambientali, culturali, ecc.), al fine di condividere gli avanzamenti del Piano Strategico e raccogliere feedback sulle esigenze gestionali. Ad esempio, il Forum Metropolitano per lo Sviluppo Sostenibile potrebbe riunirsi annualmente per esaminare la VLR e proporre azioni correttive o nuove idee progettuali. Ciò garantisce che la pianificazione non sia calata dall'alto ma adattata alle realtà locali (principio del *no one left behind*). Questo approccio è in linea con gli indirizzi ministeriali che vedono l'Agenda Metropolitana come strumento partecipativo a vantaggio di tutto il territorio.

Dal lato gestionale, coinvolgere i Comuni significa anche fornire supporto affinché anch'essi adottino strumenti coerenti: molti piccoli comuni faticano nella programmazione, dunque la Città metropolitana di Roma Capitale potrebbe estendere il software o modello PIAO anche ai comuni minori (come ipotizzato dal progetto "Dai DUP comunali alla pianificazione strategica metropolitana" promosso da ANCI).



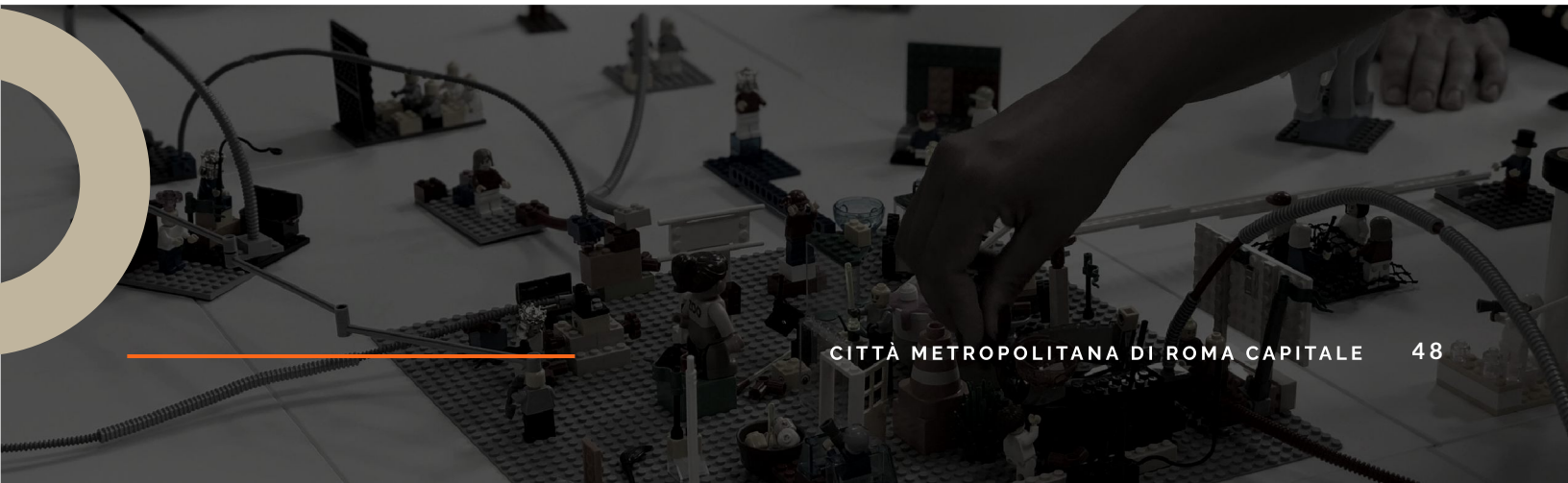
In prospettiva, l'armonizzazione dei piani (metropolitano e comunali) porterà a un effetto rete: progetti condivisi, economie di scala e maggiore capacità di attrarre finanziamenti (ad es. progetti territoriali presentati congiuntamente da più enti). Un esempio concreto di questo approccio è dato dalla Città Metropolitana di Bologna, che ha co-pianificato il proprio PSM con tutti i 55 Comuni e ora sta sviluppando una agenda digitale unificata offrendo servizi IT comuni: l'allineamento strategico-gestionale in tal caso consente anche ai piccoli enti di godere di strumenti avanzati. Roma, con 121 comuni, potrebbe valutare di pilotare in alcune aree omogenee (es. l'area Tiberina, il litorale, la cintura prenestina, ecc.) dei progetti integrati metropolitani dove la Città metropolitana di Roma Capitale funge da capofila e i comuni da attuatori sul campo, secondo gli obiettivi del PSM. Questo rafforzerebbe la capacità amministrativa complessiva dell'area.

13.7 Capitalizzare sulle politiche e sulle risorse europee

Si suggerisce infine di sfruttare tutte le opportunità offerte dal contesto europeo per supportare l'integrazione degli strumenti. In pratica:

- a. finanziamenti – assicurarsi di usare appieno i fondi presentandoli come parte coerente del quadro PSM (ciò migliora anche la valutazione da parte dell'Autorità di Gestione); preparare per tempo anche la partecipazione a bandi di iniziative europee (es. Missione 100 città climaticamente neutre, Horizon Europe per progetti pilota innovativi, Life per ambiente, etc.) evidenziando la governance integrata come punto di forza;
- b. networking – contribuire attivamente a reti come Eurocities, Metropolis, C40 nei gruppi di lavoro su pianificazione strategica e SDGs, per apprendere e scambiare modelli (potrebbe nascere ad es. un gemellaggio tecnico con Bruxelles o Parigi su specifiche politiche);
- c. assistenza tecnica – qualora vi siano ancora gap di competenze, fare ricorso a programmi come TAIEX-EIR Peer 2 Peer (scambio di funzionari).

Città metropolitana di Roma Capitale potrebbe candidarsi per progetti pilota OCSE/Commissione su policy coherence o smart cities, mettendo a valore il lavoro che sta facendo con il MASE (che l'ha già posizionata come caso di studio nazionale).



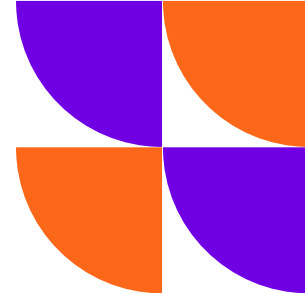
13.8 Considerazioni conclusive

In conclusione, la Città Metropolitana di Roma Capitale si trova in una fase cruciale di definizione della propria identità strategica e organizzativa. Gli strumenti normativi e operativi (PSM, Agenda, PIAO) sono disponibili: la sfida è usarli in modo concertato, come parti di un unico sistema di governance orientato al risultato.

Attraverso il coordinamento interno, la cultura del project management, il coinvolgimento esterno Città metropolitana di Roma Capitale può costruire un modello di amministrazione metropolitana moderno, capace di generare valore pubblico elevato e di contribuire attivamente al conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile nazionali ed europei.

In questo percorso, ispirarsi alle migliori pratiche europee e collaborare in rete sarà di grande aiuto. L'integrazione tra pianificazione strategica e gestionale non è un punto di arrivo ma un mezzo: il mezzo per trasformare l'ambiziosa visione di "Roma Futura" in realtà concreta, migliorando la vita dei cittadini e la competitività sostenibile della più grande area metropolitana italiana.

14. Orientamenti e politiche europee per rafforzare la capacità amministrativa delle Città Metropolitane



A livello europeo, vi è una forte attenzione al ruolo delle aree metropolitane come motori di sviluppo e all'esigenza di accrescerne la capacità amministrativa e di pianificazione, soprattutto in vista della nuova programmazione finanziaria 2021-2027 e dell'attuazione dell'Agenda 2030. Diverse politiche, programmi e orientamenti comunitari convergono su questo obiettivo.

14.1 Politica di Coesione e Agenda Urbana UE.

La programmazione dei fondi strutturali europei ha introdotto strumenti specifici per le città. In particolare, il Regolamento FESR 2021-27 prevede che almeno 8% delle risorse sia destinato a Sviluppo Urbano Sostenibile integrato, tramite strategie territoriali disegnate con approccio partecipativo (ITI – Investimenti Territoriali Integrati, SUD – Strategie Urbane di Sviluppo Sostenibile). Le città metropolitane italiane, con il PN Metro Plus 2021-27, beneficiano direttamente di questi fondi ma sono chiamate a presentare strategie ben strutturate (allineate a priorità UE: transizione verde, digitale, inclusiva) e a dimostrare capacità di gestione progettuale.

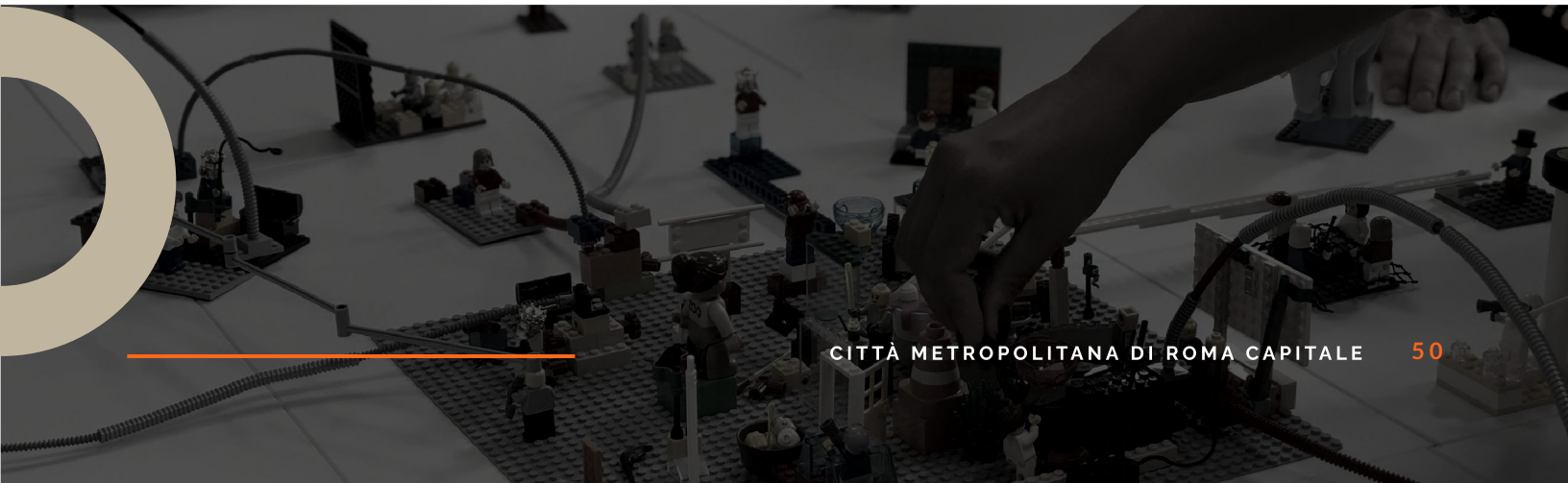
L'Agenda Urbana per l'UE (lanciata col Patto di Amsterdam 2016) ha promosso partenariati tematici in cui città, Stati membri e Commissione hanno elaborato raccomandazioni su varie sfide urbane (inclusione migranti, qualità aria, povertà urbana, transizione digitale, ecc.). Pur focalizzata su scambi di buone pratiche, l'Agenda Urbana UE ha sottolineato il principio di multi-level governance, riconoscendo che il successo delle politiche UE (inclusa Agenda 2030) dipende dalla capacità operativa degli enti locali. In questo senso, l'UE sostiene iniziative di capacity-building: ad esempio, tramite il programma URBACT (reti di città per apprendere politiche integrate) e la nuova Iniziativa Urbana Europea (EUI) che, oltre ai bandi innovativi, prevede azioni per rafforzare le competenze delle città in gestione di strategie sostenibili.

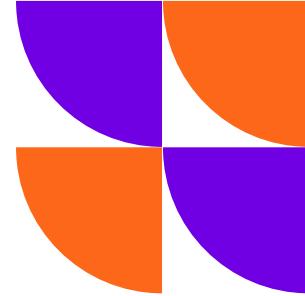
Guardando al prossimo ciclo finanziario (2028-2034), le istituzioni europee propongono un'evoluzione della politica di coesione orientata a una maggiore territorializzazione e integrazione degli strumenti. Il futuro bilancio UE integrerà i fondi di coesione con altri strumenti settoriali in un "approccio unico coerente" (National and Regional Partnership Plans), disegnato attraverso partenariati multilivello tra Commissione, Stati membri, Regioni e amministrazioni locali.

Tra le linee guida in discussione vi è la semplificazione del quadro normativo, l'ampliamento del ruolo delle strategie urbane integrate (con poteri decisionali più diretti per le città) e il rafforzamento degli strumenti di capacity-building (apprendimento tra pari, sviluppo amministrativo) per consentire agli enti locali di affrontare le sfide della transizione.

Le città saranno al centro della "Twin Transition", ossia la convergenza tra digitalizzazione e sostenibilità, con attenzione alla neutralità climatica (Missione 100 Climate-Neutral Cities) e alla giustizia territoriale.

La futura politica di coesione mira a consolidare il principio di multi-level governance, rendendo strutturale la cooperazione tra Commissione, Stati membri, Regioni, città e città metropolitane.





È in discussione la creazione di “Urban Deals 2.0”, partenariati tematici permanenti su modelli ispirati al Patto di Amsterdam e al New Leipzig Charter, ma con maggiore capacità operativa e finanziaria.

Tuttavia, il processo di riforma affronta tensioni: vi è il rischio di una centralizzazione eccessiva del controllo nazionale sui fondi, che potrebbe ridurre lo spazio di autonomia delle città nel progettare e selezionare interventi urbani locali. Alcuni attori urbani e regionali chiedono che la politica di coesione post-2027 non marginalizzi le città, ma le rafforzi come attori centrali del cambiamento territoriale.

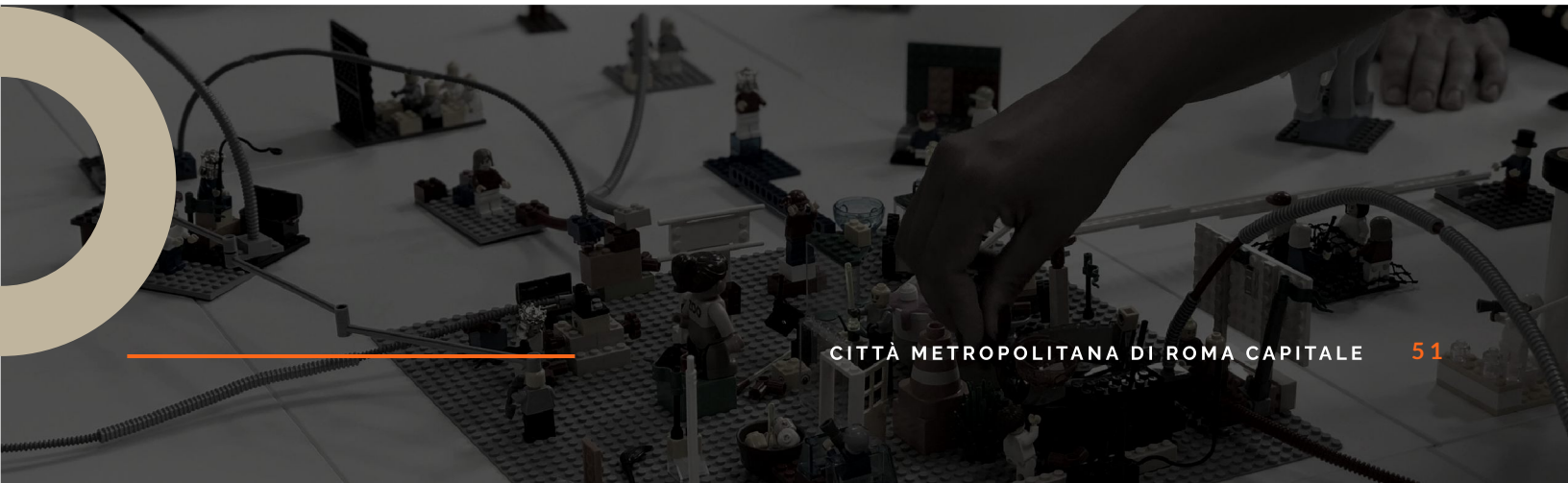
Inoltre, la Commissione Europea ha già annunciato che il prossimo Quadro Finanziario Pluriennale (MFF) 2028-2034 includerà un performance framework rafforzato, volto a monitorare in modo più trasparente come il bilancio viene speso e quali risultati produce, in coerenza con gli obiettivi strategici dell’Unione e con i principi orizzontali di clima, ambiente e coesione.

Tale evoluzione si colloca all’interno del più ampio processo di consolidamento della misurazione uniforme dei risultati delle politiche e dei programmi territoriali (European Commission, DG REGIO, Future of Cohesion Policy, 2024) e trova riscontro nelle raccomandazioni di programmi e iniziative europee come URBACT (Performance in Policy-Making, 2023) e del Handbook of Sustainable Urban Development Strategies (DG REGIO, 2023), che promuovono l’adozione di results frameworks comuni per le strategie urbane sostenibili e l’allineamento degli indicatori di performance agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Nel contesto italiano e metropolitano, queste dinamiche impongono alcune riflessioni operative: la Città metropolitana di Roma Capitale dovrà dotarsi fin da ora di strategie urbane integrate (analoghe a ITI/SUD) coerenti con il PSM in grado di intercettare e gestire le risorse 2028-2034;

- è essenziale costruire un modello di governance Hub&Spoke che garantisca autonomia locale nella scelta dei progetti, senza perdere coerenza e supervisione strategica;
- l’ente metropolitano dovrà rafforzare la capacità interna di progettazione, monitoraggio e valutazione, investendo in competenze tecniche, sistemi informativi e data platform;
- la trasparenza e la rendicontazione orientata agli impatti urbani dovranno diventare prassi consolidate: le città dovranno misurare i contributi effettivi dei progetti sui target strategici e sugli SDGs, rendendo conto alle comunità e agli stakeholder.

In sintesi, le proposte in corso per il ciclo 2028-2034 offrono un’opportunità unica per rafforzare il ruolo delle città e integrare pienamente programmazione strategica e attuazione operativa. Ma l’efficacia dipenderà dalla capacità locale di costruire strumenti robusti, di integrare la progettazione strategica con le esigenze operative e di governare in modo collaborativo e data-driven.



14.2 Rafforzamento amministrativo e assistenza tecnica (TA).

La Commissione Europea, consapevole che le risorse finanziarie da sole non bastano se mancano strutture amministrative adeguate, ha attivato progetti di assistenza tecnica mirati alle città metropolitane italiane. Un esempio è il progetto “Support for the Administrative Capacity of the Southern Italian Metropolitan Cities” finanziato da DG REGIO, che nel 2022-23 ha coinvolto le Città Metropolitane del Sud (es. Messina, Catania, Napoli, Reggio Calabria, ecc.) con workshop e consulenze volte a migliorare i processi di gestione dei fondi UE e diffondere modelli di governance efficaci. Durante questi interventi sono stati condivisi modelli organizzativi e best practice (ad es. modalità di pianificazione integrata, uso di strumenti digitali di project management, semplificazione procedurale) in preparazione della nuova programmazione PN Metro Plus 2021-27.

Ciò evidenzia come l'Europa investa direttamente nel capacity building locale. Anche tramite il Supporto alle Riforme Strutturali (DG REFORM), l'UE ha cofinanziato studi e toolkit, spesso affidati all'OCSE, per migliorare la coerenza delle politiche di sviluppo sostenibile in Italia e per accompagnare le pubbliche amministrazioni nel percorso di innovazione (digitalizzazione, open data, ecc.). Un'area chiave è la semplificazione amministrativa: ridurre la burocrazia e snellire i processi è visto come fattore abilitante per le città nel gestire progetti complessi.

L'OCSE e la DG REGIO riconoscono che il successo della futura politica di coesione dipenderà dalla capacità amministrativa delle autorità urbane, oggi ancora molto eterogenea in Europa. In risposta, saranno rafforzati i programmi di capacity-building e peer learning – in particolare URBACT, EUI ed ESPON – per accompagnare le città nella transizione verso amministrazioni orientate ai dati, alla valutazione e alla progettazione integrata (European Commission, DG REGIO, 2024; OECD, 2023b). Da considerare anche il programma URBAN Agenda, il programma CERV (Citizens, Equality, Rights and Values) e altri fondi minori che finanziano scambi tra città e reti di città (e città metropolitane) europee, contribuendo a far circolare competenze.

14.3 Quadro di politica europeo per lo sviluppo sostenibile.

L'Unione Europea si è impegnata a realizzare gli SDGs sia internamente che a supporto dei paesi membri. La Commissione Europea ha pubblicato documenti di orientamento sul coinvolgimento delle autorità locali nell'Agenda 2030, riconoscendo che “il 65% dei 169 target SDGs richiede un coinvolgimento diretto degli enti locali” (questo dato spesso citato a livello ONU/OCSE). Il Comitato Europeo delle Regioni ha adottato pareri chiedendo di rafforzare la capacità amministrativa locale per localizzare gli SDGs e ha lanciato iniziative come la Green Deal Going Local, in cui città metropolitane condividono approcci per attuare a livello sub-nazionale gli obiettivi di sostenibilità (es. neutralità climatica).

Inoltre, l'Agenda Territoriale 2030 (documento strategico firmato dai ministri UE nel 2020) enfatizza la necessità di capacità istituzionale a tutti i livelli per uno sviluppo territoriale equilibrato, promuovendo città “verdi, giuste e produttive” (concetti ripresi anche dalla Nuova Carta di Lipsia, altro riferimento europeo per lo sviluppo urbano sostenibile e integrato). Sebbene non vincolanti, questi orientamenti creano un contesto favorevole in cui le città metropolitane possono inserirsi per ottenere sostegno politico e finanziario. Ad esempio, la Nuova Carta di Lipsia (2020) indica come principi la buona governance urbana e l'integrazione delle politiche settoriali, aspetti che richiedono capacità amministrativa e pianificazione strategica forte a livello metropolitano.

14.4 Cooperazione e reti europee di città.

Il Comitato europeo delle regioni (CdR) è un organo consultivo dell'UE composto da rappresentanti eletti a livello locale e regionale provenienti da tutti i 27 Stati membri. Attraverso il CdR essi possono scambiarsi pareri sulle norme dell'UE che incidono direttamente sulle regioni e sulle città.

Organizzazioni come Eurocities, Council of European Municipalities and Regions (CEMR), METREX e Metropolis supportano il rafforzamento istituzionale attraverso advocacy e scambio di esperienze. In particolare, Eurocities ha lanciato il Cities Manifesto for a better Europe dove le metropoli europee chiedono più coinvolgimento nelle decisioni UE e accesso diretto ai fondi, impegnandosi in cambio a potenziare la propria capacità di programmare investimenti efficaci. L'OCSE nel 2015 aveva già evidenziato che molte aree metropolitane europee di seconda fascia soffrivano di capacità amministrativa limitata rispetto alle capitali, raccomandando interventi dedicati.

Oggi, la tendenza è verso la definizione di politiche metropolitane dedicate a livello UE e di finanziamenti ad hoc (ad es. richieste di un Metropolitan/EU Urban Fund). Il risultato è che le nostre città metropolitane sono incentivate ad adottare strumenti moderni di pianificazione integrata per essere pronte a intercettare queste opportunità. Un segnale positivo: l'Europa ha fissato target ambiziosi al 2030 (es. taglio emissioni -55%, 100 città climaticamente neutre, riduzione povertà, ecc.) e riconosce che per raggiungerli servono servizi locali di alta qualità, capacità locali e un'amministrazione efficiente. Le metropoli devono dunque essere capaci di gestire più risorse e competenze, scalando la loro governance. Il rapporto "European Metropolitan Report" (2023) nota proprio che per consentire alle metropoli europee di guidare lo sviluppo sostenibile servono contributi sostanziali delle istituzioni UE, con politiche e fondi dedicati, e al contempo serve un consenso condiviso sul ruolo delle metropoli nella governance europea. Questo contesto spiega la spinta a dotare le città metropolitane italiane di strumenti come PSM, Agenda 2030 e PIAO: esse devono farsi trovare pronte, con visione e capacità operativa, nel momento in cui l'Europa delega maggiori responsabilità e risorse a livello urbano.

In conclusione, le politiche europee (dai regolamenti dei fondi, agli orientamenti strategici, ai programmi di assistenza) convergono nel promuovere l'integrazione della pianificazione e il rafforzamento amministrativo delle città metropolitane. Ciò non solo per garantire un uso efficiente dei fondi UE, ma anche perché un'amministrazione metropolitana capace di visione e azione coerenti è vista come prerequisito per affrontare con successo le sfide dell'Agenda 2030 a livello locale. L'Unione Europea "richiede più capacità e efficienza di governance locale" per centrare gli obiettivi comuni, e fornisce supporto in tal senso. Le città che colgono questa opportunità potranno guidare la trasformazione sostenibile beneficiando a pieno delle risorse europee e nazionali.

15. Casi di studio europei

Per comprendere in modo concreto come l'integrazione tra pianificazione strategica e strumenti gestionali possa tradursi in risultati misurabili, è utile esaminare alcune esperienze significative di città europee che hanno saputo coniugare visione, organizzazione e capacità di attuazione.

Le esperienze di Barcellona, Parigi e Bruxelles rappresentano tre casi emblematici di governance metropolitana integrata, ai quali si possono affiancare modelli innovativi come quelli di Amsterdam, Copenaghen e Stoccolma, caratterizzati da strategie di lungo periodo e da un uso sistematico dei dati per la gestione e il monitoraggio delle politiche pubbliche.

Il modello organizzativo Hub&Spoke, e i principi di coerenza e collaborazione che lo definiscono, trovano riscontro in molti di questi esempi europei.

Sebbene i contesti istituzionali differiscano per struttura e competenze, emerge un tratto comune: la costruzione di una governance multilivello e abilitante, nella quale un centro strategico (Hub) assicura la visione, il coordinamento e il monitoraggio, mentre le articolazioni locali (Spoke) ne curano l'attuazione concreta, contribuendo all'apprendimento istituzionale e alla generazione di valore pubblico.

Questi casi mostrano come la coerenza by design, integrata nei processi di programmazione, pianificazione e bilancio, possa rafforzare la capacità delle amministrazioni di orientare le politiche verso risultati sostenibili e misurabili.

15.1 Barcellona: Strategia Metropolitana 2030 e allineamento ai SDGs

L'area metropolitana di Barcellona è caratterizzata da una governance a due livelli: il Comune di Barcellona (municipio centrale) e l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB), ente metropolitano che coordina 36 comuni conurbati per servizi e pianificazione.

Barcellona vanta una lunga tradizione di pianificazione strategica urbana: il primo Piano Strategico risale agli anni '90 e oggi è in vigore il Piano Strategico Metropolitano "Barcelona Demà 2030", fortemente ispirato all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e alla Nuova Agenda Urbana di UN-Habitat.

Questa visione strategica condivisa funge da Hub in termini di orientamento generale dello sviluppo metropolitano e costituisce il quadro di riferimento per le politiche comunali e intercomunali.

Dal punto di vista operativo, Barcellona ha sviluppato un solido meccanismo di coordinamento multi-livello tra Comune e AMB.

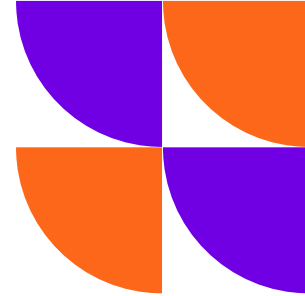
Il Comune di Barcellona (Ajuntament) ha adottato la propria Agenda 2030 cittadina nel 2020, con 17 obiettivi, 108 target locali e oltre 200 indicatori per misurare i progressi.

Gli strumenti operativi, il Programma di Azione Municipale (PAM) che costituisce il piano di mandato del sindaco, e il bilancio annuale sono esplicitamente collegati agli obiettivi strategici e agli SDGs.

Ogni progetto o linea di spesa indica a quale obiettivo del piano strategico contribuisce, garantendo trasparenza e accountability.

Questo allineamento è realizzato attraverso metodologie di gestione per obiettivi: ogni intervento o servizio è "taggato" con gli SDGs pertinenti, e il portale di Open Data cittadino pubblica dataset e indicatori organizzati secondo gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Ad esempio, la costruzione di nuovi alloggi popolari contribuirà all'SDG11 (città sostenibili) e all'SDG1 (lotta alla povertà abitativa), la piantumazione di alberi e le superilles (superblocchi pedonali) all'SDG13 (azione per il clima) e SDG11, e così via.

A livello metropolitano, l'AMB ha competenze su trasporti, rifiuti, pianificazione territoriale: anch'essa ha sposato gli SDGs come quadro di riferimento. Ha creato indicatori territoriali di sostenibilità e adotta un Budget per Programmi collegato a obiettivi strategici.



Inoltre, Barcellona è molto attiva nel movimento internazionale delle Voluntary Local Reviews: il suo VLR 2019 è stato uno dei primi al mondo e ha permesso di evidenziare al pubblico i risultati già raggiunti e le sfide restanti sui vari goal.

Comune e AMB condividono piattaforme dati e cruscotti di monitoraggio che mostrano il contributo di ciascun intervento agli indicatori di sostenibilità, garantendo una gestione integrata e basata sull'evidenza.

Risultati

L'approccio "hub-and-spoke" cooperativo tra Comune (Hub) e distretti o comuni (Spoke) ha prodotto risultati tangibili:

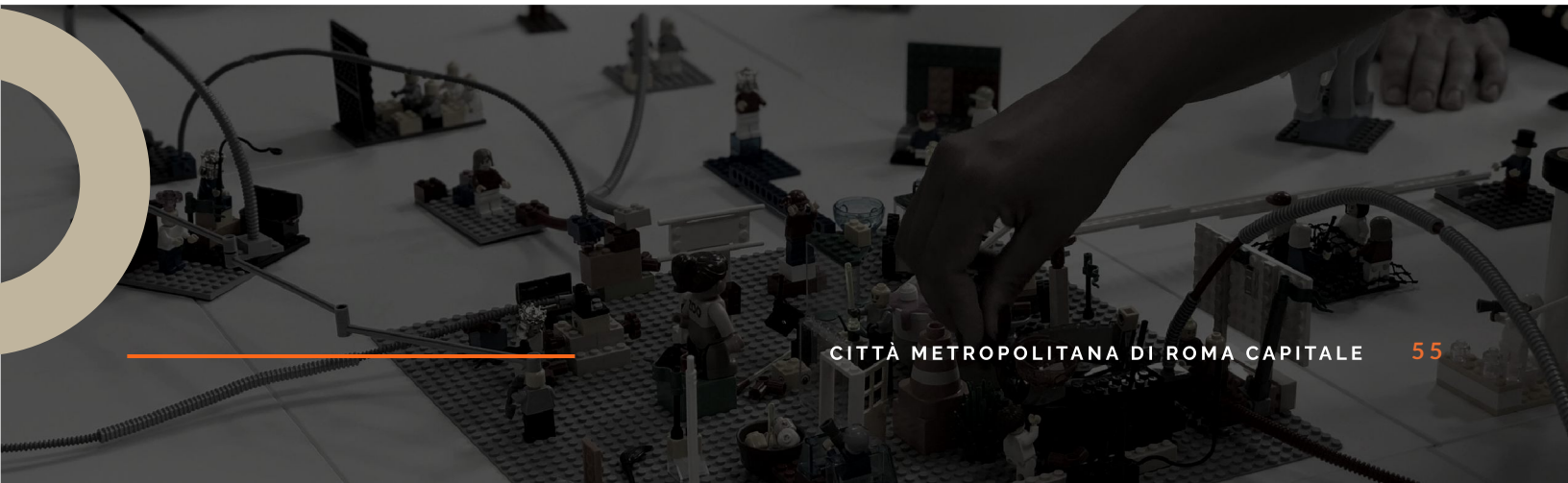
- un ciclo virtuoso tra visione e attuazione, con miglioramento continuo basato su dati, evidenziato anche nelle Voluntary Local Reviews (VLRs) sugli SDGs (Barcellona è stata tra le prime città al mondo a pubblicarne una nel 2019);
- una pianificazione e un budgeting coordinati che hanno consentito di implementare progetti ad alto impatto come le superilles (superblocchi pedonali), simbolo di sostenibilità urbana e rigenerazione dello spazio pubblico;
- una forte integrazione tra transizione ecologica e digitale, grazie a strumenti come la piattaforma Decidim per la partecipazione civica digitale;
- politiche di inclusione sociale e rigenerazione urbana sostenute da un solido sistema di indicatori e monitoraggio continuo.

Barcellona è oggi riconosciuta come una delle città europee più avanzate nel coniugare strategia, gestione e sostenibilità, grazie alla capacità di tradurre l'Agenda 2030 in risultati concreti e misurabili.

L'esperienza mostra che la istituzionalizzazione dell'Agenda 2030 nei processi di pianificazione e gestione, dal piano strategico al bilancio, consente decisioni più coerenti, trasparenza e valutazione continua degli impatti. La città è costantemente ai vertici europei per trasporto pubblico efficiente, raccolta differenziata spinta, politiche di inclusione sociale (es. unità gestionali specifiche per quartieri vulnerabili) e qualità della vita, in parte perché da decenni segue un percorso coerente dal piano strategico all'azione sul campo. L'esperienza di Barcellona mostra dunque come l'istituzionalizzazione dell'Agenda 2030 nei processi comunali e metropolitani porti a decisioni più coerenti e a performance misurabili.

In definitiva, Barcellona è un esempio di come un forte coordinamento multi-livello (Comune e Area Metropolitana) e una cultura di pianificazione orientata ai risultati abbiano creato un ciclo virtuoso: visione condivisa → esecuzione efficiente → miglioramento continuo basato su dati (monitoraggio SDG).

Il modello barcellonese, basato su forte coordinamento multilivello, pianificazione orientata ai risultati e monitoraggio pubblico, rappresenta un riferimento utile per Città metropolitana di Roma Capitale. Anche la Città metropolitana di Roma Capitale potrebbe allineare il proprio bilancio e i piani operativi agli obiettivi del PSM/Agenda 2030 locale, sviluppando un cruscotto SDG metropolitano consultabile dal pubblico per favorire partecipazione, accountability e fiducia istituzionale.



15.2 Parigi: governance metropolitana e attuazione di grandi progetti integrati

Il caso di Parigi è emblematico per comprendere la complessità della governance metropolitana multilivello. Accanto alla Ville de Paris (Comune di circa 2,1 milioni di abitanti), nel 2016 è stata istituita la Métropole du Grand Paris (MGP), che comprende Parigi e 130 comuni della prima cintura per un totale di circa 7 milioni di abitanti.

La sfida principale è stata costruire una visione strategica unitaria per una metropoli istituzionalmente frammentata, conciliando competenze statali, regionali e comunali.

L'iniziativa "Grand Paris", lanciata nel 2007 dal Governo francese, ha delineato una visione di lungo periodo per trasformare l'agglomerazione parigina in una metropoli policentrica, sostenibile e globale, fondata su alcuni assi strategici:

- il potenziamento del trasporto pubblico (rete Grand Paris Express, 200 km di nuove linee metro automatiche per collegare le periferie fra loro e con il centro),
- lo sviluppo di poli economici decentrati e di cluster universitari e tecnologici per riequilibrare il territorio,
- l'aumento dell'offerta di alloggi e la rigenerazione urbana,
- la transizione ecologica (piano clima, economia circolare, riduzione delle emissioni e dell'inquinamento).

Per realizzare questa visione, è stato adottato un modello di governance multilivello e integrata che può essere letto secondo una logica hub-and-spoke:

- Lo Stato centrale agisce come Hub supra-metropolitano, finanziando e indirizzando i grandi investimenti infrastrutturali in accordo con gli enti territoriali.
- La Métropole du Grand Paris (MGP) svolge il ruolo di Hub metropolitano, elaborando i piani quadro – come lo Schéma Métropolitain de l'Habitat et du Développement e il Piano Clima-Energia metropolitano – che orientano i comuni membri e garantiscono coerenza con la strategia nazionale e regionale.
- I comuni e i dipartimenti agiscono come Spoke attuatori, implementando progetti locali coerenti attraverso contrats de territoire e convenzioni operative con la Métropole.

Questo assetto ha richiesto robusti meccanismi di coordinamento: la MGP riunisce regolarmente i sindaci dei comuni nella Conférence Métropolitaine per concordare politiche e priorità comuni, mentre strumenti finanziari innovativi, come il Fonds Métropolitain d'Investissement, incentivano gli enti locali a partecipare ai progetti condivisi.

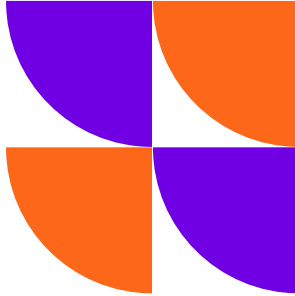
Il sistema di pianificazione è sostenuto da un insieme coerente di strumenti: il nuovo Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) per la pianificazione spaziale, i piani settoriali (trasporti, clima, energia, edilizia, innovazione) e il Piano Clima della Ville de Paris, aggiornato nel 2018, che fissa la neutralità carbonica al 2050 e il 100% di energie rinnovabili.

Tutti questi strumenti sono tra loro coordinati e allineati all'Accordo di Parigi sul clima e agli obiettivi europei di transizione verde.

Dal punto di vista operativo, Parigi ha consolidato pratiche di gestione per progetti. Il Comune ha creato una Direction de la Transition Écologique che coordina trasversalmente le iniziative ambientali, mentre la Société du Grand Paris, società pubblica dedicata, è strutturata come una vera agenzia di project management, con direttori di progetto, budget e cronoprogrammi per ciascuna linea della nuova rete metropolitana.

Il progetto Grand Paris Express non è concepito solo come infrastruttura di trasporto, ma come leva di trasformazione sociale, economica e ambientale: ridurre traffico e inquinamento, favorire l'accesso al lavoro nelle periferie, catalizzare investimenti e rigenerare aree urbane intorno alle nuove stazioni.

I KPI di successo includono indicatori di mobilità (minuti risparmiati negli spostamenti, passeggeri trasportati) e di sostenibilità (tonnellate di CO₂ evitate, crescita dell'occupazione periferica, accessibilità ai servizi).



Risultati

Nonostante le complessità iniziali, l'approccio integrato del Grand Paris sta producendo risultati tangibili. Sul fronte infrastrutturale già nel 2020 diverse linee automatiche erano operative rivoluzionando la mappa del trasporto pubblico dell'Île-de-France: è il più grande progetto di trasporto in Europa in corso.

La Métropole ha inoltre attivato strumenti finanziari di solidarietà, come il Fonds Métropolitain, per sostenere i comuni nella costruzione di alloggi sociali e nella transizione ecologica, applicando concretamente il principio di equità territoriale previsto nel piano strategico. Il target di 10.000 alloggi popolari all'anno è condiviso e monitorato congiuntamente da Comune e comuni limitrofi.

Grazie al Piano Clima integrato, le emissioni pro capite della regione parigina sono in costante diminuzione e la qualità dell'aria è migliorata, anche grazie a misure come la zona a basse emissioni regionale. Il caso Parigi dimostra che un modello hub-and-spoke multilivello può funzionare anche in contesti istituzionali complessi a condizione di definire chiaramente ruoli, competenze e sedi di raccordo stabili. L'esperienza sottolinea inoltre l'importanza del supporto legislativo nazionale (la legge istitutiva del Grand Paris) e di un forte mandato politico per la leadership metropolitana.

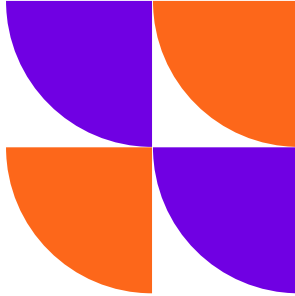
Per Città metropolitana di Roma Capitale, questo approccio suggerisce l'utilità di istituire accordi metropolitani tra Regione Lazio e Comuni del territorio per l'attuazione coordinata del Piano Strategico Metropolitano, soprattutto nei settori chiave come mobilità, sviluppo economico e transizione verde. La creazione di unità di progetto miste tra Comune di Roma Capitale e Città metropolitana di Roma Capitale (sul modello delle partnership Stato-Regione-Métropole) potrebbe accelerare opere strategiche come le estensioni delle linee metro, la cintura verde metropolitana o i progetti di rigenerazione urbana integrata e rafforzare la capacità amministrativa della Città metropolitana di Roma Capitale nel gestire progetti complessi e multilivello.

15.3 Bruxelles: pianificazione regionale integrata e misurazione dei progressi

La Regione di Bruxelles-Capitale costituisce un caso peculiare in Europa: coincide con l'area metropolitana stessa e comprende 19 comuni (tra cui la città di Bruxelles), per un totale di circa 1,2 milioni di abitanti. Questo status di regione metropolitana autonoma, dotata di competenze proprie in materia di pianificazione territoriale, sviluppo economico, ambiente e trasporti, consente di integrare strategia e gestione in un unico livello amministrativo, riducendo la frammentazione istituzionale. Il governo regionale, composto da Parlamento e Governo della Regione di Bruxelles-Capitale, coordina politiche e piani attraverso una rete di agenzie e osservatori tematici (urbanistica, ambiente, mobilità, economia, statistica).

La Regione ha adottato nel 2018 il Plan Régional de Développement Durable (PRDD), un piano strategico che fissa dieci priorità per lo sviluppo sostenibile al 2040, tra cui: città inclusiva, multimodale, attrattiva economicamente, a basse emissioni e basata su quartieri vivibili e partecipativi.

Il PRDD è elaborato con un ampio processo di consultazione pubblica e allineato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e al Piano Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile del Belgio. A esso si affiancano piani settoriali come il Good Move Plan (Piano della Mobilità 2030), il Plan Climat regionale e il Programme Régional en Économie Circulaire (PREC).



L'attuazione è scandita da programmi quinquennali di governo che riprendono gli assi del PRDD, traducendoli in misure operative e target monitorabili.

La misurazione dei progressi è garantita dall'Osservatorio di Statistica Regionale e dall'Istituto Bruxelles Environnement, che pubblicano indicatori annuali su traffico, qualità dell'aria, consumo energetico, coesione sociale e occupazione.

La Regione ha anche realizzato una Voluntary Local Review (VLR) nel 2021, in coordinamento con il governo federale belga, per documentare i progressi verso gli SDGs e favorire l'apprendimento istituzionale.

Risultati

L'approccio integrato di Bruxelles ha prodotto risultati tangibili.

- **Mobilità sostenibile:** il piano Good Move ha ridotto del 17% il traffico automobilistico nel centro città in pochi anni, aumentando parallelamente l'uso della bicicletta e del trasporto pubblico grazie alla creazione di zone 30 km/h generalizzate, nuove linee tram e metro e una rete ciclabile continua.
- **Qualità ambientale:** la Regione ha ampliato il patrimonio di spazi verdi e lanciato l'obiettivo di piantare 100.000 alberi entro il 2030, migliorando l'indicatore di metri quadri di verde per abitante.
- **Edilizia sostenibile e inclusione:** attraverso i contrats de quartier, Bruxelles ha rigenerato aree fragili con interventi integrati (housing, servizi sociali, spazi pubblici), attuando concretamente il principio di no one left behind.
- **Monitoraggio e adattamento:** la Regione utilizza dashboard e report annuali per confrontare i target del PRDD con gli indicatori reali, adattando le politiche in base alle evidenze.

Bruxelles dimostra che un sistema metropolitano funziona efficacemente quando la pianificazione strategica è istituzionalizzata e sostenuta da un monitoraggio trasparente e sistematico.

Per la Città metropolitana di Roma Capitale, il modello suggerisce l'importanza di:

- creare un'unità dedicata al monitoraggio del Piano Strategico, sul modello brussellese, per pubblicare periodicamente indicatori su ambiente, mobilità, occupazione e coesione sociale accessibili ai cittadini;
- integrare strategie di quartiere e di area vasta (sul modello dei contrats de quartier) per calare la pianificazione strategica su scala locale con la partecipazione dei Comuni e dei cittadini;
- promuovere un ciclo di rendicontazione pubblica ispirato alla VLR, per rendere visibile e valutabile l'impatto delle politiche metropolitane sugli SDGs.

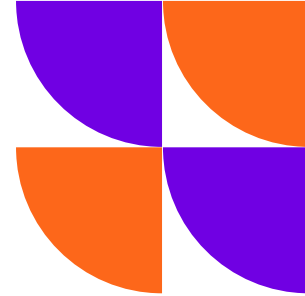
15.4 Amsterdam: strategia circolare e modelli innovativi di economia urbana

Amsterdam rappresenta uno dei casi più innovativi di pianificazione strategica urbana in Europa. La città ha integrato nella propria strategia l'approccio della "Doughnut Economics" (Economia della Ciambella), elaborato da Kate Raworth, che definisce un "spazio sicuro e giusto" per lo sviluppo urbano: un equilibrio tra benessere sociale minimo garantito e limiti ecologici planetari da non superare.

Questa visione è alla base della Strategia Circolare 2020–2025, elaborata dal Comune in collaborazione con il Circular Economy Office e con università e imprese, in coerenza con l'Agenda 2030 e con la Strategia nazionale olandese per l'economia circolare.

La Circular Strategy si articola in tre assi principali:

- **Uso efficiente delle risorse:** riduzione del 50% dell'uso di materie prime vergini entro il 2030;
- **Progettazione e costruzione sostenibile:** promozione del riuso dei materiali nel settore edilizio e negli appalti pubblici;
- **Alimentazione e consumo responsabili:** sostegno alle filiere corte e riduzione dello spreco alimentare.



Per attuare la strategia, Amsterdam ha adottato un Circular Action Plan, un piano operativo pluriennale con azioni, budget, indicatori di impatto e responsabili identificati.

La governance è organizzata secondo un modello intersettoriale e collaborativo:

- il Comune funge da Hub di coordinamento strategico;
- i dipartimenti tematici (ambiente, urbanistica, economia, innovazione) agiscono come Spoke, implementando i progetti nei rispettivi ambiti;
- una Circular Economy Task Force riunisce attori pubblici e privati per garantire l'allineamento e la co-progettazione.

Il Comune pubblica regolarmente il Circular Monitor, un portale di dati aperti che misura i progressi verso gli obiettivi attraverso indicatori di produzione, rifiuti, emissioni e consumo di materie prime.

Inoltre, Amsterdam coordina, tramite la Vervoerregio (regione dei trasporti), 15 municipalità per i servizi di trasporto pubblico: qui l'ente centrale definisce standard e finanzia, mentre i comuni implementano localmente, in un perfetto modello hub-spoke settoriale.

Risultati

Amsterdam è oggi una delle città europee più avanzate nel campo dell'economia circolare:

- Riduzione dei rifiuti e riuso dei materiali: oltre il 60% dei materiali da costruzione nei nuovi progetti edilizi è riutilizzato o riciclato.
- Innovazione negli appalti pubblici: più di 100 bandi includono criteri di economia circolare, privilegiando materiali riciclati e processi a basse emissioni.
- Pianificazione verde e adattiva: la città ha incrementato la resilienza climatica con infrastrutture verdi e sistemi di gestione sostenibile delle acque piovane.
- Coinvolgimento sociale: laboratori urbani e piattaforme digitali favoriscono la partecipazione dei cittadini e delle imprese, consolidando una cultura diffusa della sostenibilità.

L'approccio è fortemente data-driven: i risultati sono misurati attraverso indicatori accessibili pubblicamente, con reporting annuale e valutazioni indipendenti, a garanzia di trasparenza e accountability.

Il caso di Amsterdam evidenzia l'efficacia di una governance anticipante e collaborativa, fondata su visione strategica, sperimentazione e dati.

Per la Città metropolitana di Roma Capitale, l'esperienza suggerisce di:

- adottare una piattaforma di monitoraggio per progetti di economia circolare e transizione verde, integrata con la data platform metropolitana;
- promuovere appalti pubblici verdi e criteri di riuso dei materiali nei piani di edilizia e rigenerazione urbana;
- sviluppare un framework di valutazione degli impatti sociali, economici e ambientali dei progetti, ispirato al Circular Monitor di Amsterdam;
- rafforzare la collaborazione pubblico-privato-accademia, istituendo una Task Force per l'economia circolare metropolitana, in linea con il principio del "pensare globale, agire locale".



15.5 Copenhagen e Stoccolma: governance sostenibile e integrazione strategico-gestionale

Sia Copenhagen che Stoccolma sono considerate tra le capitali europee più avanzate nella governance per la sostenibilità e la neutralità climatica.

Entrambe hanno obiettivi ambiziosi di “fossil fuel free” (Copenhagen: carbon neutral by 2025; Stoccolma: fossil fuel free by 2040) e li integrano in tutti i principali piani settoriali: energia, mobilità, edilizia, rifiuti e pianificazione urbana.

La governance si basa su un modello di integrazione verticale e orizzontale tra le agenzie comunali (trasporti, energia, ambiente, pianificazione urbana) e su un coordinamento forte con le municipalità metropolitane e le imprese pubbliche.

Entrambe le città aderiscono alle reti C40 e ai framework di riferimento per la pianificazione climatica (C40 Climate Action Planning Framework, 2020; Cities Climate Transition Framework, 2025), che promuovono la definizione di piani d'azione integrati, target intermedi e monitoraggio costante dei progressi verso la neutralità.

Copenhagen ha adottato il Copenhagen Climate Plan e il Copenhagen Carbon Neutral 2025 Plan, integrando obiettivi climatici in ogni documento di programmazione comunale.

Elemento distintivo è il Climate Budget annuale, allegato al bilancio municipale: uno strumento gestionale che misura le tonnellate di CO₂ ridotte da ciascun intervento e quante restano per raggiungere la neutralità, in modo da orientare le decisioni finanziarie.

Il Climate Budget funziona come un bilancio delle emissioni e traduce la strategia in azione amministrativa, in linea con la definizione di climate budgeting come “integrazione sistemica degli impegni climatici nei processi decisionali e di bilancio”.

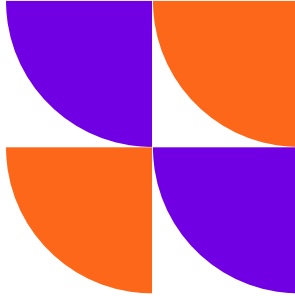
Copenhagen adotta inoltre indicatori e key performance metrics per ogni area di intervento (energia, trasporti, rifiuti, edilizia pubblica), aggiornati annualmente.

Stoccolma, con il Stockholm Climate Action Plan (2020–2023) e la Strategia Fossil Fuel Free 2040, integra la sostenibilità nelle funzioni di pianificazione e procurement, utilizzando sistemi digitali di environmental accounting e dashboard pubbliche che mostrano le emissioni per settore.

Risultati

Entrambe le città mostrano risultati concreti e monitorabili:

- Copenhagen ha ridotto le proprie emissioni del 80% rispetto al 2009, grazie a una rete di teleriscaldamento a basse emissioni, all'uso esteso di biogas e biomassa per il riscaldamento e all'elettrificazione della mobilità.
- Il Climate Budget 2024 evidenzia una riduzione di oltre 1,2 milioni di tonnellate di CO₂ e prevede il completamento degli obiettivi di neutralità entro il 2025.
- Stoccolma ha ridotto le emissioni pro capite da 5,4 tonnellate (1990) a meno di 2 tonnellate nel 2023, grazie a reti di trasporto pubblico elettrificate, edilizia a energia positiva e sistemi di gestione intelligente dei rifiuti.
- Il sistema di monitoraggio “Klimatbarometern” pubblica indicatori aggiornati e consente ai cittadini di seguire i progressi per ciascun obiettivo.



Entrambe le esperienze mostrano una piena coerenza con i criteri C40 per la pianificazione climatica: impegno politico esplicito, mainstreaming del clima nei processi decisionali, obiettivi basati sulla scienza (science-based targets), e reporting continuo attraverso sistemi di Monitoring, Evaluation, Reporting and Learning (MERL).

Le esperienze di Copenaghen e Stoccolma mostrano che la neutralità climatica non è solo un obiettivo tecnico, ma un processo di governance integrata e di accountability pubblica.

Per la Città metropolitana di Roma Capitale, le principali lezioni sono:

- integrare un Climate Budget annuale nel bilancio comunale e metropolitano, con indicatori di riduzione delle emissioni per settore e responsabilità chiare tra servizi e dipartimenti;
- sviluppare un sistema di monitoraggio open data sulle emissioni, in linea con i principi del C40 Cities Climate Transition Framework (2025), per garantire trasparenza e apprendimento collettivo;
- creare una cabina di regia per la transizione climatica che coordini trasporti, energia, edilizia e pianificazione urbana, assicurando coerenza tra strategia e attuazione;
- adottare strumenti di climate mainstreaming, affinché ogni decisione di spesa, regolazione o pianificazione sia valutata rispetto all'impatto climatico, come previsto nei criteri C40 di commitment, governance and mainstreaming

15.6 Considerazioni conclusive

Le esperienze analizzate dimostrano che il modello Hub&Spoke, opportunamente adattato ai contesti locali, costituisce oggi un modello emergente di buona organizzazione nelle pubbliche amministrazioni complesse. La sua forza risiede nella capacità di conciliare decentramento e accentramento: da un lato, il decentramento garantisce efficacia, prossimità e flessibilità operativa; dall'altro, l'accentramento consente equità, coordinamento e una visione strategica unitaria.

Questo equilibrio si traduce in una governance abilitante, capace di unire pianificazione e gestione, strategia e operatività.

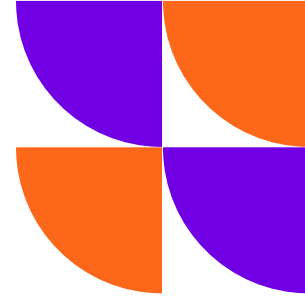
L'esperienza di città come Barcellona, Parigi, Bruxelles, Amsterdam, Copenaghen e Stoccolma conferma che il successo nella realizzazione di politiche pubbliche complesse dipende da alcuni fattori costanti:

- un centro di regia forte (Hub), che definisce la visione, coordina le politiche e monitora i risultati;
- unità operative responsabilizzate (Spoke), che attuano in modo integrato e misurabile gli obiettivi strategici;
- strumenti di pianificazione e monitoraggio condivisi, che collegano strategia, bilancio e performance;
- uso sistematico dei dati, per decisioni basate su evidenze e accountability trasparente;
- collaborazione intersettoriale e multilivello, per superare i silos organizzativi e costruire coerenza tra le politiche.



Naturalmente, ogni esperienza va contestualizzata: la dimensione demografica, la struttura istituzionale (presenza di municipi, unioni di comuni, aziende partecipate), il grado di maturità amministrativa e la cultura organizzativa locale incidono sulle modalità di implementazione. Tuttavia, i principi fondanti - un centro che guida e supporta, unità operative responsabili dell'esecuzione, pianificazione integrata e misurazione dei risultati - sono validi e riconosciuti a livello internazionale.

In questo senso, il modello Hub&Spoke delineato per la Città metropolitana di Roma Capitale rappresenta un passo decisivo verso un'amministrazione metropolitana più solida, efficiente e orientata ai risultati, capace di connettere l'innovazione organizzativa con la produzione di valore pubblico.



Esso incarna i principi di buon governo promossi da organismi internazionali come l'OCSE e dalla stessa Commissione Europea, e si allinea con le riforme in corso promuovendo una visione sistemica della pubblica amministrazione.

L'efficacia di tale modello dipenderà dalla qualità della sua messa in opera: visione chiara, risorse adeguate, competenze tecniche e manageriali, perseveranza nell'attuazione e capacità di adattamento ai contesti.

Un'amministrazione che adotti con convinzione questo approccio potrà aspettarsi benefici rilevanti:

- maggiore capacità di attuazione delle politiche e accelerazione dei progetti strategici;
- uso più efficiente delle risorse, con riduzione di duplicazioni e sprechi;
- maggiore trasparenza e accountability, attraverso sistemi di monitoraggio aperti e verificabili;
- rafforzamento della fiducia dei cittadini e degli stakeholder nei confronti dell'istituzione metropolitana.

In sintesi, le esperienze europee mostrano una tendenza convergente: le città e le aree metropolitane che raggiungono obiettivi ambiziosi - neutralità climatica, transizione digitale, inclusione sociale, qualità urbana - sono quelle che collegano strettamente la pianificazione strategica con robusti meccanismi attuativi. Che si tratti di Barcellona, con l'allineamento del bilancio agli SDGs; di Parigi, con un ente metropolitano per i grandi progetti; di Bruxelles, con un sistema di monitoraggio continuo; o di Amsterdam, con l'integrazione tra economia circolare e governance dei dati, tutte queste esperienze puntano su capacità amministrativa, coerenza e collaborazione istituzionale.

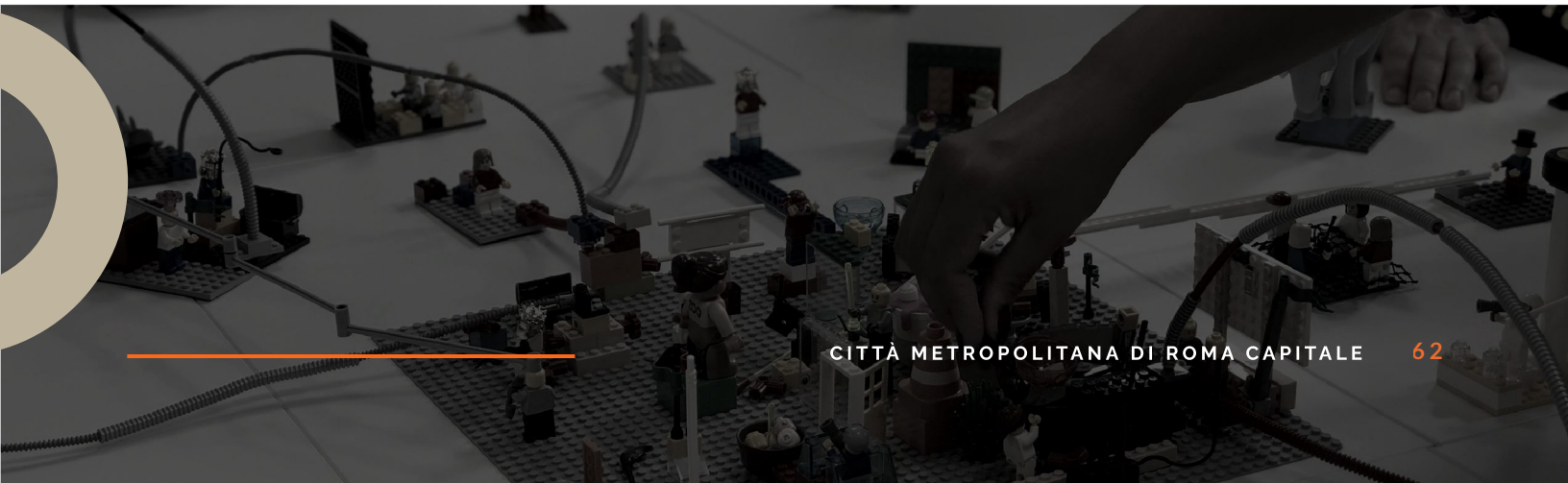
Un altro tratto comune è la scelta di concentrare risorse su un numero limitato di progetti faro, interventi emblematici, ad alto impatto e visibilità, piuttosto che disperdere energie in molteplici iniziative frammentate. Questi progetti rappresentano la leva strategica per rendere tangibile la visione metropolitana, generando valore pubblico riconoscibile e orientando l'azione amministrativa verso risultati concreti e condivisi.

La loro efficacia dipende da un solido coordinamento interdipartimentale, capace di superare logiche settoriali e garantire coerenza tra pianificazione, programmazione e attuazione.

In questo quadro, l'approccio progettuale integrato e il monitoraggio by design non è solo un metodo di lavoro, ma un vero e proprio fattore abilitante di innovazione organizzativa, sinergia tra politiche e rafforzamento della capacità di governo strategico.

Le esperienze europee offrono dunque un repertorio ricco di modelli replicabili per la Città metropolitana di Roma Capitale che può trarne ispirazione per costruire una governance più coerente, partecipata e orientata all'impatto, in grado di tradurre la visione strategica in risultati tangibili e di lungo periodo.

•



Riferimenti

.ANCI – Associazione Nazionale Comuni Italiani. (2022). Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione: Quaderno Operativo. Roma: ANCI. <https://www.anci.it/quaderno-operativo-piao/>

Cairney, P. (2025). Why perfect policy coherence is unattainable (and may be ill-advised). Policy Sciences. <https://doi.org/10.1007/s11077-025-09582-9>

Cairney, P., Heikkila, T., & Wood, M. (2019). Making policy in a complex world. Cambridge University Press.

Cairney, P., Keating, M., Kippin, S., & St.Denny, E. (2022). Public policy to reduce inequalities across Europe: Hope versus reality. Oxford University Press.

Cejudo, G., & Trein, P. (2023). Pathways to policy integration: A subsystem approach. Policy Sciences, 56(1), 9–27. <https://doi.org/10.1007/s11077-022-09483-1>

CERVAP – Centro di Ricerca sul Valore Pubblico. (2022). Il valore pubblico creato dalle città metropolitane italiane (Edizione 2022). Università degli Studi di Ferrara.

Città metropolitana di Roma Capitale. (2022, 14 dicembre). Piano Strategico Metropolitano “Roma, metropoli al futuro. Innovativa, sostenibile, inclusiva” (Deliberazione del Consiglio Metropolitano n. 76/2022).

Città metropolitana di Roma Capitale. (2024, 2 agosto). Approvazione del Gruppo Amministrazione Pubblica e determinazione del perimetro di consolidamento per l'esercizio 2023 (Decreto del Sindaco Metropolitano n. 115/2024).

Città metropolitana di Roma Capitale. (2024, 24 dicembre). Accordo di collaborazione scientifica con Sony Computer Science Laboratories – Rome per studi e ricerche sulla città di prossimità (Decreto del Sindaco Metropolitano n. 218/2024).

Città metropolitana di Roma Capitale. (2024, dicembre). Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) 2025–2027 con aggiornamento. Programma Triennale delle Opere Pubbliche 2025–2027 ed Elenco Annuale dei Lavori 2025. Programma Triennale degli Acquisti di Servizi e Forniture 2025–2027

Città metropolitana di Roma Capitale. (2025). Funzionigramma (Allegato B, aggiornato al 1° marzo 2025). Roma: Città metropolitana di Roma Capitale.

Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica e lo Sviluppo Sostenibile (CIPESS). (2024, 7 novembre). Delibera n. 75/2024 di approvazione del Fondo per la promozione dello sviluppo sostenibile per le annualità 2024–2026. Roma: Presidenza del Consiglio dei Ministri – CIPESS.

Committee of the Regions. (2021). Localizing the SDGs: A European Perspective. Brussels: European Union. <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/SDGs-local-and-regional-perspective.pdf>

Deidda Gagliardo, E., Bracci, E., & CERVAP. (2023). Il modello di Public Value Governance per Regioni ed Enti Locali. Università degli Studi di Ferrara, Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP).

European Commission. (2020). The New Leipzig Charter - The Transformative Power of Cities for the Common Good. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/brochure/new_leipzig_charter/new_leipzig_charter_en.pdf

European Commission. (2020). The New Leipzig Charter: The transformative power of cities for the common good. Publications Office of the EU.

European Commission. (2021). Better Regulation Guidelines (SWD/2021/305 final). Brussels.

European Commission. (2021). Regulation (EU) 2021/1058 of the European Parliament and of the Council on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund. Brussels: European Commission. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1058>

European Commission, DG REGIO. (2024). Future of Cohesion Policy – Stakeholder consultation paper. Brussels: European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/future-cohesion-policy_en

Howlett, M. (2014). From the 'old' to the 'new' policy design: Design thinking beyond markets and collaborative governance. *Policy Sciences*, 47(2), 187–207. <https://doi.org/10.1007/s11077-014-9199-0>

Legge 7 aprile 2014, n. 56. (2014). Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni (Legge Delrio). <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2014;56>

May, P., Sapotichne, J., & Workman, S. (2006). Policy coherence and policy domains. *Policy Studies Journal*, 34(3), 381–403. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2006.00178.x>

McConnell, A. (2010). *Understanding policy success: Rethinking public policy*. Palgrave Macmillan.

Meadowcroft, J. (2007). National sustainable development strategies: Features, challenges and reflexivity. *European Environment*, 17(3), 152–163.

Meadowcroft, J., & Rosenbloom, D. (2023). Governing the net-zero transition: Strategy, policy, and politics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(47), e2207727120. <https://doi.org/10.1073/pnas.2207727120>

Meadowcroft, J., Farrell, K. N., & Spangenberg, J. (2005). Developing a framework for sustainability governance in the EU. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1–2), 3–11.

Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica – MASE. (2022). *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile: Revisione 2022*. Roma: MASE. <https://www.mase.gov.it/pagina/strategia-nazionale-lo-sviluppo-sostenibile>

Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. (2023, novembre). *Rapporto sull'attuazione territoriale della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile: Esiti accordi di collaborazione e strategie e agende metropolitane per lo sviluppo sostenibile*. Roma: Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE).

Molenveld, A., Verhoest, K., & Wynen, J. (2021). Why public organizations contribute to crosscutting policy programs: The role of structure, culture, and ministerial control. *Policy Sciences*, 54(1), 123–154. <https://doi.org/10.1007/s11077-020-09379-y>

Nilsson, M., Zamparutti, T., Petersen, J. E., Nykvist, B., Rudberg, P., & McGuinn, J. (2012). Understanding policy coherence: Analytical framework and examples of sector–environment policy interactions in the EU. *Environmental Policy and Governance*, 22(6), 395–423. <https://doi.org/10.1002/eet.1589>

OECD (2019), Policy Coherence for Sustainable Development 2019: Empowering People and Ensuring Inclusiveness and Equality, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a90f851f-en>.

OECD (2022), OECD toolkit for a territorial approach to the SDGs, OECD Regional Development Papers, No. 33, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2913bae2-en>.

OECD (2023a), Driving Policy Coherence for Sustainable Development: Accelerating Progress on the SDGs, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a6cb4aa1-en>.

(OECD (2023b). The future of regional development and public investment in the European Union: Implications for cohesion policy post-2027 (OECD Regional Development Policy Papers, No. 37). Paris: OECD Publishing.

OECD (2024), Unleashing Policy Coherence to Achieve the SDGs: An Assessment of Governance Mechanisms, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a1c8dbf8-en>

OECD. (2021). Italy – Governance Scan for Policy Coherence for Sustainable Development. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/governance/italy-governance-scan-pcsd.htm>

Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy & Politics*, 46(4), 679–695. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946>

Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica. (2021). Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 – Piano Integrato di Attività e Organizzazione. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2021-06-09;80>

Sabel, C., & Zeitlin, J. (2012). Experimentalist governance. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford handbook of governance* (pp. 169–183). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0012>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2018). World public sector report 2018: Working together – Integration, institutions and the Sustainable Development Goals. Division for Public Administration and Development Management, Department of Economic and Social Affairs, (DPADM). <https://publicadministration.desa.un.org/publications/world-public-sector-report-2018>

Casi studio di città europee

.Ajuntament de Barcelona. (2020). Agenda 2030 Barcelona: A city committed to the SDGs. Barcelona: City Council. <https://ajuntament.barcelona.cat/agenda2030/en/>

Barcelona Metropolitan Strategic Plan Association. (2021). Barcelona Demà – Compromís Metropolità 2030. <https://pemb.cat/proposta/ca/>

Bucci Ancapi, F. (2025). Improving policy coherence for circular cities (No. 01). Amsterdam: ABE. <https://doi.org/10.71690/abe.2025.01>

C40 Cities Climate Leadership Group. (2025, August). Cities climate transition framework. C40 Cities. https://c40.my.salesforce.com/sfc/p/#36000001Enhz/a/Vo000001XJhd/rtcQZe_IF3C04tzX193bBbBTUln59ImBe.BspMNqC8l

City of Amsterdam. (2020). Amsterdam City Doughnut: A Tool for Transformative Action. <https://www.kateraworth.com/2020/04/08/amsterdam-city-doughnut/>

City of Copenhagen, Department of Finance. (2022). The capital of sustainable development: The City of Copenhagen's action plan for the Sustainable Development Goals. City of Copenhagen. https://international.kk.dk/sites/default/files/2022-01/Verdensmål_UK_WEB_FIN.pdf

Comune di Milano. (2021). Piano Strategico “Milano 2024”. Milano: Comune di Milano. <https://www.comune.milano.it/>

Cotella, G., Pioletti, M., Vitale Brovarone, E., Demazière, C., & Zaucha, J. (2021). The role of metropolitan areas in the EU cohesion policy (Policy Brief).

ESPON. https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON_policybrief_Metropolitan%20Areas.pdf (IS BN: 978-2-919795-65-9)

Coucke, W. (2023, May). Strategic urban planning in the Paris Metropolitan Region: A historic overview of the applied instruments. Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur, Vakgroep Architectuur en Stedenbouw.

Desjardins, X. (2018). Greater Paris and its lessons for metropolitan strategic planning. *Town Planning Review*, 89(1). <https://doi.org/10.3828/tpr.2018.1>

Eurocities. (2019). Cities Manifesto for a Better Europe. Brussels: Eurocities. <https://eurocities.eu/publications/cities-manifesto-for-a-better-europe/>

ICLEI – Local Governments for Sustainability. (2015). Cities and the Sustainable Development Goals (ICLEI Briefing Sheet – Urban Issues, No. 02). Bonn: ICLEI – Local Governments for Sustainability.

Métropole du Grand Paris. (2019). Grand Paris Express: Une nouvelle vision métropolitaine. Paris: Société du Grand Paris. <https://www.societedugrandparis.fr/>

Metropolis. (2023). European Metropolitan Report 2023. Barcelona: Metropolis. <https://www.metropolis.org/metropolitan-report>

Niestroy, I., Hege, E., Dirth, E., Zondervan, R. (2020). Europe's approach to implementing the Sustainable Development Goals. In Dodds, F. et al. Governance for Sustainable Development Volume 4: Challenges and Opportunities for Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development, Friends of Governance for Sustainable Development.

OECD (2023), City-to-City Partnerships to Localise the Sustainable Development Goals, OECD Urban Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d2fe7530-en>.

OECD (2025), OECD Policy Coherence Scan of Belgium: Strengthening Institutional Mechanisms for Sustainable Development, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6a99d969-en>.

Pousin, F., & Roseau, N. (2023). Behind the metropolis: Understanding Grand Paris through the history of its regional plans. *Planning Perspectives*, 39(2), 371–403. <https://doi.org/10.1080/02665433.2023.2225248>

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London: Penguin Books.

Rizos, V., & Zambianchi, V. (2025). Unpacking policy coherence: A network analysis of the EU policy mix for the circular economy. *Sustainable Production and Consumption*, 60, 52–63. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.10.017>

Région de Bruxelles-Capitale. (2018). Plan Régional de Développement Durable (PRDD). Bruxelles: Bruxelles Environnement. <https://www.prdd.brussels>

Région de Bruxelles-Capitale. (n.d.). Stratégie Go4Brussels 2030: Engager Bruxelles sur la voie de la transition. <https://be.brussels/en/about-region/values-budget-and-strategy/strategy-and-policy-priorities/go4brussels-2030-strategic-multi-year-plan>



© Città metropolitana di Roma Capitale, ottobre 2025
Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

