Co-programmazione, ai sensi dell'art. 55, comma 2, del D.Lgs. n. 117/2017, finalizzata all'ampliamento e al rafforzamento del Sistema metropolitano di apprendimento permanente, con particolare riferimento all'ambito delle competenze digitali e linguistiche, e alla misurazione degli impatti generati

PIATTAFORMA

Città metropolitana di Roma Capitale

Perché questo documento

Il presente documento intende delineare la base di riflessione che ha indotto la Città metropolitana di Roma Capitale (CmRC) ad avviare la procedura di co-programmazione, inserendo tale descrizione nel contesto in cui si è sviluppata. Esso non è dunque un indirizzo fornito ai partecipanti al Tavolo, bensì rappresenta solo un elemento di conoscenza sulla piattaforma di partenza dell'Amministrazione, senza che ciò orienti, pregiudichi o precluda alcun esito possa scaturire dal confronto.

In queste pagine si procede a:

a) in primo luogo descrivere il contesto amministrativo e organizzativo nel quale il procedimento di co-programmazione si inserisce relativamente a:

- processo di adeguamento strutturale e di cultura organizzativa dell'Ente
- allineamento alla generazione di Valore Pubblico Territoriale e alla valutazione di impatto
- obiettivi assegnati alla struttura amministrativa procedente
- progettualità collegate;

b) poi meglio identificare l'ambito di policy al quale si intende rivolgere il procedimento di co-programmazione, valorizzando il ruolo che esso è chiamato a svolgere nei suddetti contesti;

c) infine produrre la proposta di alcuni possibili elementi di sviluppo della co-programmazione in relazione alla misurazione di output, outcome e impatto e all'accountability, nonché delineare alcune possibili modalità attuative degli interventi.

Il contesto amministrativo e l'articolazione organizzativa procedente

Con decreto del Sindaco metropolitano n. 8 del 29 gennaio 2025 è stato introdotto nell'organizzazione della Città metropolitana di Roma Capitale il modello Hub & Spoke, finalizzato a rafforzare il coordinamento strategico e superare la frammentazione operativa.

Successivamente, con decreto n. 147 del 16 ottobre 2025, è stato adottato un modello di "*governance abilitante e monitoraggio by design*", orientato all'allineamento degli strumenti di pianificazione e programmazione agli obiettivi dell'Agenda 2030 ONU.

In tale quadro:

- la Direzione Generale coordina i processi di programmazione, monitoraggio e valutazione;

- la Cabina di regia organizzativa assicura il raccordo tra le diverse strutture;

- gli Hub svolgono funzioni di integrazione strategica e contribuiscono alla generazione di Valore Pubblico;

- i relativi Spoke curano l'attuazione operativa e la raccolta delle evidenze.

Tale configurazione supera i tradizionali silos organizzativi e consente di sviluppare una capacità amministrativa trasversale, funzionale alla misurazione e alla valutazione del Valore Pubblico, per cui Il ciclo di gestione dell'impatto è progressivamente integrato nei processi decisionali dell'Amministrazione.

In particolare:

- gli indirizzi strategici del Piano Strategico Metropolitano (PSM) sono tradotti in obiettivi programmatori nel Documento Unico di Programmazione (DUP) e nel Piano Integrato di Organizzazione e Attività (PIAO);

- gli obiettivi sono associati a indicatori di risultato e di impatto;

- il sistema di monitoraggio consente di verificare l'efficacia delle politiche e di aggiornare le scelte.

Il percorso in atto mira a costruire una piena integrazione tra:

- pianificazione strategica;

- programmazione finanziaria;

- attuazione operativa;

- valutazione dei risultati.

Questa impostazione è destinata a generare rilevanti apprendimenti organizzativi, in termini di:

- processi: rafforzando l'integrazione tra pianificazione, programmazione, monitoraggio e valutazione;

- competenze: sviluppando capacità nella definizione di indicatori e nella misurazione dell'impatto;

- cultura organizzativa: diffondendo un approccio orientato al valore pubblico e basato su evidenze.

Si intende attuare tale processo lungo i vettori della Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (*cultura*, *partecipazione* e *coerenza delle politiche*) prevendo:

- attività di formazione e coinvolgimento del personale;

- processi partecipativi per l'acquisizione di dati e bisogni;

- sviluppo di strumenti di coerenza (matrici) tra pianificazione, bilancio e gestione.

In questa prospettiva:

- la valutazione dell'impatto rappresenta una componente essenziale della "postura organizzativa" dell'Ente, orientata alla generazione e alla misurazione del Valore Pubblico Territoriale;

- i tre Hub (1 "Armonia gestionale e Innovazione", 2 "Sostenibilità territoriale", 3 "Officina del Futuro metropolitano") costituiscono le articolazioni fondamentali per assumere tale postura, ciascuno in relazione a uno degli assi prioritari del Piano Strategico Metropolitano.

Ciò è stato sviluppato nell'Allegato B ("Nota metodologica – Framework di generazione del Valore Pubblico") della sottosezione "Valore Pubblico" del Piano Integrato di Attività e Integrazione (PIAO) 2026–

2028, che definisce un modello organico di allineamento tra pianificazione, programmazione e valutazione, da attuarsi lungo il ciclo di programmazione 2027–2029. Tale framework prevede:

- l'integrazione sistematica delle dimensioni ambientale, economica e sociale nelle decisioni di investimento e programmazione;
- il progressivo orientamento dell'azione amministrativa alla generazione di impatto esterno misurabile;
- l'utilizzo di indicatori compositi articolati in componente interna (capacità organizzativa) ed esterna (impatto territoriale).

Tali obiettivi impegnano l'intera amministrazione nel loro conseguimento misurato mediante un indice composito di impatto, articolato in una componente interna (capacità strutturale) e una componente esterna (impatto territoriale). Dal 2027 la ponderazione sarà progressiva (60% interno – 40% esterno), con riequilibrio nel biennio successivo. Pertanto, il percorso che prenderà avvio con il DUP 2027-2029, è configurato come processo di maturazione strutturale, articolato in tre fasi:

2027: consolidamento strutturale e introduzione degli indicatori compositi;

2028: rafforzamento della componente esterna e coerenza verticale;

2029: pieno allineamento della catena di generazione del Valore Pubblico Territoriale (100%).

Il processo mira pertanto a superare criticità quali:

- frammentazione programmatoria;
- insufficiente integrazione tra pianificazione, bilancio e attuazione;
- limitata capacità di misurazione dell'impatto.

Esso si intende attuare mediante:

- integrazione dei sistemi programmatori;
- introduzione di indicatori di impatto;
- sviluppo di piattaforme integrate;
- rafforzamento della governance orientata al valore pubblico.

Detta sperimentazione è inquadrata in un contesto pianificatorio/programmatorio che, lungo la "filiera" PSM-DUP-PIAO, si articola come di seguito viene riepilogato.

Occorre far riferimento alla funzione fondamentale di "promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale" attribuita alle città metropolitane dall'art. 1 comma 44 lettera e) della Legge n. 56 del 7 aprile 2014. Il suo esercizio si connette con quello della competenza prevista dalla lettera a) della medesima norma, ossia la pianificazione strategica. L'Amministrazione è fortemente impegnata nel processo, ricordato in apertura del presente documento, di allineamento delle politiche per realizzare i propri obiettivi in relazione ai *goals* previsti dall'Agenda 2030 ONU e orientarli alla generazione di valore pubblico. In particolare, i processi qui oggetto di attenzione intendono contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 4 ("*Garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti*") e 11 ("*Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili*").

L'obiettivo 10.3 "Contrastare la povertà e l'esclusione sociale" della Direttrice Strategica di sviluppo urbano sostenibile n. 10 "Politiche sociali" del Piano Strategico Metropolitano (PSM) considera che: *la povertà e l'esclusione sono intese come diseguaglianze territoriali oltre che reddituali. L'obiettivo è dunque*

migliorare le condizioni di accesso ai servizi per le persone, soprattutto quelle residenti in aree svantaggiate, puntando anche al coinvolgimento dei destinatari degli interventi, attraverso l'attivazione di reti sociali ed Enti del terzo settore.

L'Hub 1 "Armonia gestionale e Innovazione", struttura responsabile del processo di co-programmazione, è l'articolazione organizzativa dell'Amministrazione metropolitana alla quale sono stati assegnati specifici obiettivi di sperimentazione attuativa delle politiche ispirate ai suddetti orientamenti da realizzarsi nell'ambito delle politiche dell'apprendimento permanente.

Tra gli indirizzi strategici di mandato del Documento Unico di Programmazione (DUP) 2026-2028 è previsto che l'*Hub 1 è chiamato a contribuire alla capacità della Città metropolitana di Roma Capitale di affrontare le sfide attuali e future con un approccio innovativo, integrato e sostenibile, orientato dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 dell'ONU nella direzione di una governance anticipante e abilitante, volta a costruire la coerenza della "catena di senso" tra pianificazione strategica e programmazione attraverso gli strumenti del PSM, del DUP, del PIAO. Tale processo sarà governato da un monitoraggio by design e finalizzato al perseguimento del Valore Pubblico in coerenza con l'Asse prioritario dell'Innovazione definito dal PSM,* ***valorizzando il lifelong learning quale leva di impatto sul territorio*** *e consolidando l'impegno verso il riconoscimento della Città metropolitana di Roma Capitale quale Learning City da parte dell'UNESCO*.

D'altro canto, sempre nel DUP 2026-2028, all'Hub I sono assegnati i seguenti obiettivi strategici:

a) *Curare la coerenza progressiva tra pianificazione strategica e programmazione gestionale, adeguando gli strumenti esistenti (PSM, DUP, PIAO) al perseguimento del valore pubblico*;

b) *Attivare un processo partecipativo per la Rete metropolitana dell'apprendimento permanente (RmAP), in vista della candidatura all'UNESCO per l'adesione al Global Network of Learning Cities (GNLC) con scadenza 2027 e impegno a consolidare ed espandere la Rete*.

Tali obiettivi strategici trovano poi la loro coerente declinazione operativa in due obiettivi gestionali della sottosezione "Valore Pubblico" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2026-2028: il n. 26154 "*Implementazione di un sistema integrato di coordinamento tra i livelli di programmazione strategica dell'Ente e i livelli gestionali/operativi relativamente alle strutture dell'Hub attivando canali di coinvolgimento e partecipazione degli stakeholder*" e il n. 26151 "*Roma, metropoli al futuro è una città che apprende: candidatura della Città metropolitana di Roma Capitale come learning city e attivazione della Rete metropolitana dell'apprendimento permanente*". Entrambi si caratterizzano per considerare l'attivazione di processi partecipativi quali strumenti essenziali per il loro conseguimento.

Rispetto all'obiettivo 26154 sono previsti due indicatori specifici: a) individuazione e attivazione di un panel di stakeholder con il quale attivare un processo di definizione partecipata di un obiettivo di valore pubblico; b) definire l'obiettivo di valore pubblico entro il 15.11.2026 in modo da consentirne la considerazione e validazione da parte dell'amministrazione per il suo inserimento nel PIAO 2027-2029.

Tutto ciò si lega a un "*progetto-faro*" dell'Amministrazione: la Città metropolitana di Roma Capitale ha infatti stabilito di proporre all'UNESCO la propria candidatura per essere accolta nella Rete mondiale delle città che apprendono (*Global Network of Learning Cities*), in vista della prossima scadenza fissata a metà del 2027. Tale percorso non si intende ristretto al raggiungimento di un riconoscimento, ma come un processo partecipativo, con il quale coinvolgere e rendere protagonisti gli stakeholder del territorio.

Per fornire supporto scientifico a tale percorso è stato stipulato un accordo con l'Università Roma Tre e istituito un comitato tecnico-scientifico, che ha validato una lista di portatori di interesse, ai quali è stato rivolto invito a prendere parte al Tavolo di coordinamento della *Rete metropolitana dell'apprendimento*

permanente, concepita come struttura aperta e dinamica. Il Tavolo è stato insediato con una riunione online il 3 febbraio 2026, una settimana prima dell'avvio ufficiale del percorso avvenuto con un evento pubblico alla presenza del Sindaco metropolitano e del Rettore dell'Università Roma Tre il 10 febbraio. Sono stati quindi svolti (il 25 marzo, il 27 aprile e il 21 maggio) tre workshop in presenza, da cui sono emerse segnalazioni, dati, approcci specifici al tema del fabbisogno di apprendimento permanente, mentre il 10 giugno è stato svolto un focus sui sistemi bibliotecari dell'area metropolitana.

Considerare l'area metropolitana come luogo di conoscenza e di apprendimento permanente e diffuso può essere una chiave per permettere agli individui e alle comunità di orientarsi in una società in continua evoluzione, spesso percepita come incerta se non rischiosa. In questo contesto un apprendimento permanente e consapevole consente una costante produzione di conoscenza fornendo strumenti necessari alle persone tanto per gestire problemi nella pratica quotidiana quanto per agire come cittadini responsabili e capaci di essere organizzatori del proprio destino. L'apprendimento permanente e diffuso può effettivamente rappresentare un tessuto di connessione tra individui e comunità per declinare l'attuazione delle direttrici di sviluppo sostenibile nel contesto metropolitano.

Una *learning city* è, nelle intenzioni dell'UNESCO, una città che punta sull'istruzione permanente degli adulti per la crescita personale dei cittadini e generale della comunità, per il rafforzamento della coesione sociale e del tessuto democratico. In tal senso **azioni di superamento delle barriere digitali e linguistiche per fasce sociali svantaggiate o vulnerabili** (immigrati, detenuti, anziani, persone con bassa scolarizzazione, ecc.) possono consentire un esercizio pieno dei propri diritti, riducendo le disuguaglianze e, conseguentemente, agevolando percorsi di inclusione e coesione sociale in area metropolitana. Esse possono essere valutate adottando un approccio strutturato, misurabile e partecipativo, coerente con le pratiche di programmazione pubblica e di rendicontazione sociale.

Appare quindi evidente come l'Amministrazione volge una grande attenzione al tema dell'apprendimento permanente come leva per l'innovazione e l'inclusione sociale, puntando a ottenere il riconoscimento dell'UNESCO non soltanto quale traguardo, ma come impegno che si assume nei confronti del territorio e della popolazione amministrata, dovendo peraltro validare e mantenere nel corso degli anni il riconoscimento eventualmente ottenuto.

È in questo quadro di coerenza che si inserisce la volontà di definire un ***Piano metropolitano dell'Apprendimento Permanente*** per censire e mappare bisogni e competenze, luoghi e attori, mettendo a sistema l'esistente e cercando di intervenire – direttamente o indirettamente – laddove si manifestino le necessità o le carenze più rilevanti, come nel caso del *digital divide*.

Il contesto territoriale e l'ambito di intervento

Le specifiche aree territoriali di intervento potranno essere puntualmente determinate con lo sviluppo della co-programmazione. Il territorio di riferimento preso in considerazione per svilupparla è pertanto l'intera area sovracomunale della Città metropolitana di Roma Capitale, con una superficie pari a 5.363,22 Km^2 e una popolazione di 4.225.602 abitanti (al 31.12.2025). Esso presenta una morfologia articolata (aree litoranee, sistemi collinari, bacini fluviali e lacuali, rilievi vulcanici e porzioni del Preappennino) e una struttura insediativa fortemente differenziata e polarizzata: da un lato la concentrazione funzionale e demografica di Roma Capitale, che con 1.287,4 km^2 rappresenta lo 0,4% del territorio italiano e il 24% di quello metropolitano; dall'altro, 61 comuni al di sotto dei 5.000 abitanti testimoniano l'esistenza di una vasta area interna caratterizzata da bassa densità abitativa, minore accessibilità ai servizi e una forte dipendenza dal capoluogo per istruzione, mobilità, lavoro e servizi essenziali. In totale i comuni del territorio, non computando Roma Capitale, sono 120.

Il sistema infrastrutturale è tra i più articolati e funzionali del Paese e costituisce anche elemento cardine nei collegamenti stradali e ferroviari nazionali, pur presentando limiti di sviluppo riferiti alle aree interne. Rivestono un ruolo strategico il porto di Civitavecchia e il sistema aeroportuale romano: quest'ultimo, nell'anno 2025, ha movimentato oltre 55 milioni di passeggeri, pari al 24% del traffico in Italia, confermandosi hub primario per la mobilità nazionale e internazionale.

È generalmente favorevole Il quadro sanitario e demografico, il cui il saldo naturale negativo riflette una crescita lenta e progressivamente sempre più condizionata dall'invecchiamento della popolazione. La struttura per età evidenzia un territorio caratterizzato da un peso crescente della popolazione anziana: oltre il 23% dei residenti ha compiuto i 65 anni. L'incremento migratorio, positivo e pari a 3,8 per 1.000 abitanti, rappresenta un elemento compensativo importante, confermando la capacità attrattiva dell'area metropolitana, in particolare del capoluogo. Va ricordato che l'area centrale accoglie oltre i residenti una quantità notevole di turisti, studenti fuori sede, lavoratori pendolari (quelli che si recano quotidianamente a Roma sono stimati in 420mila, oltre 220mila visitatori occasionali).

Nell'area metropolitana si contano oltre 430.000 imprese. Gli indicatori sono in progressivo miglioramento sul versante dell'innovazione e consistente è l'avanzamento nella transizione energetica. La dimensione formativa del capitale umano costituisce un asset strategico di forza e il mercato del lavoro presenta una dinamica generale positiva. Il territorio segnala però alcune fragilità specifiche, tra le quali si evidenziano: calo delle competenze alfabetiche degli studenti; fragilità dell'occupazione giovanile.

Il **bisogno pubblico concreto** che si intende affrontare riguarda il **rafforzamento delle competenze digitali e linguistiche** della popolazione, con particolare riferimento ai gruppi in condizione di svantaggio e vulnerabilità. Tale bisogno è stato identificato attraverso:

- analisi dei dati demografici e socio-economici;
- confronto con stakeholder territoriali;
- evidenze emerse nei workshop sull'apprendimento permanente;
- supporto scientifico del Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università Roma Tre.

Le evidenze raccolte mostrano un crescente divario di competenze digitali e linguistiche, in quadro di possibilità di accesso alle opportunità di apprendimento permanente che contribuisce ad accrescere le diseguaglianze. Per fare degli esempi: i grandi centri nati per conurbazione spontanea come Guidonia, Fiumicino, Pomezia non dispongono di servizi formativi proporzionali; per le aree interne si può fare riferimento ai 24 comuni dei monti Simbruini, che hanno 1/3 della superficie, il 5% della popolazione, nessuna biblioteca, nessun cinema, nessun servizio educativo per gli adulti.

Dal mondo delle biblioteche è emersa la criticità legata al termine dei finanziamenti PNRR per i corsi di facilitazione digitale, ampiamente frequentati dalle fasce più vulnerabili della popolazione. Dal mondo che guarda alla popolazione carceraria è venuta l'esigenza di implementare le esperienze di apprendimento permanente formale, informale e non formale mirate a sostenere gli obiettivi di "recidiva zero". Dall'interno dell'Amministrazione metropolitana è emersa la necessità di programmare e attuare la funzionalizzazione dei "Poli culturali, civici e di innovazione" realizzati anch'essi con fondi PNRR per oltre 90milioni di euro.

In questo quadro l'identificazione del **bisogno di maggiori competenze digitali e linguistiche** è emerso con evidenza come particolarmente rilevante e attuale rispetto alla popolazione immigrata, fortemente presente sul territorio, riguardo alla quale va ricordato che, dopo aver attivato un *Tavolo della Convivenza*, la Città metropolitana ha di recente istituito una *Consulta metropolitana permanente della Convivenza Interculturale*, la quale potrà svolgere un ruolo di impulso per attuare nuove iniziative.

Il ruolo del procedimento di co-programmazione

L'intervento proposto con l'attivazione del processo di co-programmazione mira dunque ad accompagnare questo processo e sperimentare iniziative nell'ambito della funzione fondamentale della promozione e del coordinamento dello sviluppo economico e sociale che risultino pienamente rispondenti ai criteri sopra enunciati generando un **impatto sociale misurabile e valutabile negli effetti delle politiche dell'apprendimento permanente su scala metropolitana**.

L'ambito di policy, in quanto orientato al rafforzamento delle competenze dei cittadini per ridurre le disuguaglianze e accrescere la coesione sociale, è concepito secondo una logica orientata all'impatto e, pertanto, articolata in:

- output: numero di beneficiari, attività realizzate
- outcome: miglioramento delle competenze e dell'autonomia
- impatto: riduzione delle disuguaglianze e rafforzamento dell'inclusione sociale.

La co-programmazione avviata ai sensi dell'art. 55 del D.Lgs. 117/2017 è dunque finalizzata alla definizione condivisa di interventi in materia di apprendimento permanente, con particolare riferimento alle competenze digitali e linguistiche.

Il modello adottato si fonda su un approccio partecipativo e collaborativo, che coinvolge:

- Enti del Terzo Settore;
- amministrazioni pubbliche locali;
- istituzioni accademiche;
- altri stakeholder territoriali.

La pubblicazione dell'*Avviso rivolto a Enti del Terzo Settore interessati alla co-programmazione, ai sensi dell'art. 55, comma 2, del D.Lgs. n. 117/2017, finalizzata all'ampliamento e al rafforzamento del Sistema metropolitano di apprendimento permanente, con particolare riferimento all'ambito delle competenze digitali e linguistiche, e alla misurazione degli impatti generati* ha dunque formalizzato l'avvio del procedimento, che – va ricordato – è stato preceduto da una fase esplorativa e sopra ricordata, articolata in:

- attivazione Tavolo di coordinamento della Rete metropolitana dell'apprendimento permanente;
- coinvolgimento stakeholder;
- realizzazione di workshop tematici e focus (febbraio–giugno 2026).

Il processo è finalizzato all'identificazione dei bisogni prioritari, specifici e puntuali e alla costruzione condivisa:

- delle linee di intervento;
- degli indicatori di output, outcome e impatto
- di un obiettivo specifico di Valore Pubblico Territoriale.

Non sono state ancora allocate specifiche risorse finanziarie per l'attuazione degli interventi, in quanto la fase in corso è dedicata alla definizione del quadro conoscitivo e pianificatorio attraverso la co-programmazione con gli Enti del Terzo Settore. Tuttavia, l'Amministrazione ha assunto nei propri documenti programmatori (DUP e PIAO) la previsione dei passaggi occorrenti a delineare e

successivamente realizzare un piano di interventi a supporto dello sviluppo del sistema di apprendimento permanente nell'esercizio della propria funzione fondamentale di *promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale*. Al momento risulta definito uno stanziamento di bilancio nel biennio 2026/2027 specificamente indirizzato alle attività legate allo sviluppo del Piano metropolitano dell'Apprendimento Permanente e alla candidatura al *Global Network of Learning Cities*.

In tale contesto la co-programmazione riveste un'elevata rilevanza strategica poiché:

- giunge a valle dell'attivazione del *Tavolo di coordinamento della Rete metropolitana dell'Apprendimento Permanente*, nel quale sono stati coinvolti stakeholder pubblici e privati e dal quale principalmente è emerso il bisogno oggetto dell'intervento che si intende realizzare in materia di **facilitazione digitale e linguistica**;

- diviene snodo funzionale alla definizione del Piano metropolitano dell'apprendimento permanente e alla candidatura della Città metropolitana al *Global Network of Learning Cities*.

Si ritiene che, pertanto, l'attivazione del processo di co-programmazione risponda pienamente alla visione strategica dell'Amministrazione, integrandone e rafforzandone le indicazioni attraverso la formalizzazione di processi partecipativi già concretamente avviati.

Il modello di co-programmazione è stato ritenuto il più adeguato in relazione al bisogno e agli obiettivi di impatto per le seguenti ragioni:

- consente di integrare il patrimonio di competenze ed esperienze degli attori del territorio;

- permette di costruire una base dati condivisa per la definizione degli indicatori di impatto;

- favorisce la definizione partecipata delle soluzioni, in contesti caratterizzati da bisogni complessi e differenziati;

- rafforza la responsabilizzazione degli attori coinvolti rispetto ai risultati e agli impatti generati.

L'approccio adottato privilegia quindi logiche collaborative rispetto a modelli puramente selettivi o di mercato, risultando particolarmente coerente con la natura dei bisogni (apprendimento permanente e inclusione sociale). In questa prospettiva, la co-programmazione consente di orientare l'intervento non solo all'erogazione di servizi, ma alla generazione di impatti sociali misurabili con il contributo diretto degli stakeholder.

La co-programmazione contribuisce in modo diretto al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, in particolare:

- contrasto alla povertà e all'esclusione sociale;

- rafforzamento dell'accesso ai servizi nei territori svantaggiati;

- sviluppo della Rete metropolitana dell'apprendimento permanente;

- allineamento tra pianificazione strategica e programmazione operativa.

Il processo attivato consente di tradurre gli indirizzi strategici in azioni concrete, attraverso il coinvolgimento diretto di attori territoriali e l'integrazione tra diversi livelli di governance, caratterizzati dall'elemento partecipativo e concertativo.

Si tratta di una precisa linea di indirizzo dell'Ente, discendente dalla propria pianificazione/programmazione, che individua nei processi partecipativi un imprescindibile fattore di orientamento strategico riferito ai tre assi prioritari dell'innovazione, dell'inclusione e della sostenibilità. In particolare, il percorso attivato con l'obiettivo della candidatura al *Global Network of Learning Cities* ha

consentito di mettere in moto un sistema di competenze, conoscenze e interrelazioni che apportano uno specifico valore aggiunto nell'ottica della definizione di un ***Piano metropolitano dell'Apprendimento Permanente***, che veda il *lifelong learning* come leva di accrescimento del benessere per la comunità e gli individui.

La co-programmazione mira a coinvolgere attivamente Enti del Terzo Settore, nonché altre amministrazioni pubbliche, nella rilevazione sia di bisogni specifici sia di buone pratiche già in essere per soddisfarli, per pianificare adeguatamente interventi possibili da attuare, individuando obiettivi, indicatori e strumenti in grado di misurare l'impatto che si può attendere e generare. La finalità è quella di ampliare e rafforzare le opportunità di apprendimento permanente offerte sul territorio metropolitano, con particolare riferimento alla facilitazione digitale e linguistica, per l'accrescimento di competenze e consapevolezze degli individui i quali, per provenienza, condizione sociale, economica, geografica o anagrafica, si trovino in condizione di svantaggio, difficoltà, disagio o vulnerabilità e incontrino barriere che di fatto ne ostacolino l'inclusione in un contesto di pari opportunità.

Attraverso il processo di co-programmazione si intende valorizzare il patrimonio di risorse, esperienze, competenze e capacità progettuali innovative del privato sociale, promuovendo la definizione di un modello di governance partecipata e collaborativa. Ciò consente di evitare quanto più possibile di ricorrere a fonti autoreferenziali, che si traducono poi – inevitabilmente – in obiettivi altrettanto autoreferenziali.

La sua attivazione costituisce un elemento di innovazione rispetto ai moduli procedimentali, attuando al meglio il principio di sussidiarietà orizzontale sancito dall'art. 118 della Costituzione, secondo quanto previsto normativamente dal D.Lgs. 117/2017 e orientato secondo le indicazioni contenute nella sentenza della Corte Costituzionale n. 131 del 26 giugno 2020 e nel successivo Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021.

Il ricorso a tale modulo è stato fino a oggi sfavorito probabilmente dal fatto che le competenze *operative* e *di prossimità* della Città metropolitana in ambito di politiche sociali non attengano alle sue funzioni fondamentali. Esso appare però congruo e appropriato in un'ottica di definizione partecipata di un quadro pianificatorio e di intervento riconducibile alla funzione fondamentale di *promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale*.

La sua adozione introduce pertanto un importante elemento di innovazione rispetto a un contesto in cui – anche per concrete esigenze organizzative – il modulo prevalente di coproduzione è risultato in questi anni quello disciplinato dal codice dei contratti pubblici, anche nelle forme della concessione e del partenariato, ovvero quello del sostegno indiretto mediante erogazione di contributi finanziari o agevolazioni sul piano della gestione patrimoniale per lo svolgimento di specifiche attività.

L'esperienza è da considerarsi strategica e non episodica, in quanto si inserisce in un quadro di indirizzi mirati a:

- rafforzare l'allineamento tra pianificazione, programmazione e valutazione;
- sviluppare una capacità amministrativa orientata alla misurazione dell'impatto;
- consolidare modelli di governance partecipativa.

Il carattere processuale dell'intervento consente di:

- aggiornare continuamente obiettivi e strumenti sulla base delle evidenze raccolte;
- adattare le politiche alle esigenze emergenti del territorio;
- generare effetti duraturi nel medio-lungo periodo.

In questo senso, la co-programmazione rappresenta un elemento integrante il modello di governance dell'Amministrazione, con potenziale replicabilità in altri ambiti di policy, iscrivendosi in un quadro pianificatorio/programmatorio orientato all'allineamento delle politiche da un lato e al rafforzamento dell'impatto esterno dall'altro.

Essa è dunque da considerare propriamente un elemento strutturale di tale quadro, apportando – mediante il processo partecipativo – quegli elementi occorrenti a meglio identificare i fabbisogni, definire gli obiettivi, consolidare le *baseline*, costruire gli indicatori, monitorare la realizzazione degli interventi, valutare prodotti, risultati e impatti, adeguare le scelte.

Il carattere *processuale* di tale esperienza non predetermina pertanto tutti gli elementi attuativi della specifica politica, ma ne fa scaturire alcuni – anche in termini di scelta tra strumenti operativi fra loro alternativi o complementari – da un confronto effettivo con i portatori di saperi, esperienze, competenze e interessi.

La sedimentazione di tale processo può quindi costituire una solida base per generare *follow up* quanto meno nell'ambito strategico prescelto, ma può altresì costituire un fattore di potenziamento strutturale della capacità amministrativa integrata dell'Ente, secondo i modelli già richiamati dell'organizzazione Hub&Spoke e di *governance abilitante* e *monitoraggio by design*.

Elementi di sviluppo per il procedimento di co-programmazione in materia di misurazione, accountability e attuazione degli interventi

La fase esplorativa strutturata (attivazione del Tavolo di coordinamento della Rete metropolitana dell'Apprendimento Permanente, workshop tematici, focus, supporto scientifico) ha consentito di individuare i principali bisogni emergenti e raccogliere elementi utili a definire linee funzionali alla co-programmazione.

L'intervento proposto in ambito di **facilitazione digitale e linguistica** con approccio orientato all'impatto presenta un elevato potenziale di scalabilità e un notevole potenziale di replicabilità.

In primo luogo, è scalabile all'interno dello stesso ambito di policy, attraverso:

- diffusione territoriale delle pratiche di apprendimento permanente;
- estensione degli interventi a diversi gruppi target;
- consolidamento della rete degli attori coinvolti.

La coerenza del modello è rafforzata dall'allineamento agli standard UNESCO legati al paradigma della Learning City.

Il ciclo di gestione dell'impatto orienta la definizione degli obiettivi e dei risultati attesi attraverso l'allineamento tra pianificazione strategica, programmazione operativa e sistemi di monitoraggio.

In particolare, gli obiettivi sono definiti a partire da:

- Piano Strategico Metropolitano, che individua gli assi prioritari di innovazione, sostenibilità e inclusione;
- Documento Unico di Programmazione e Piano Integrato di Attività e Organizzazione, che traducono gli indirizzi strategici in obiettivi operativi e indicatori misurabili;

- processo di co-programmazione, che contribuisce alla definizione dei bisogni e delle priorità di intervento.

Il ciclo di gestione dell'impatto si articola in:

- definizione ex ante degli obiettivi e degli indicatori;
- monitoraggio in itinere degli output e degli outcome;
- valutazione ex post degli impatti generati.

Gli obiettivi sono costruiti secondo una logica di impatto e articolati in:

- output: numero di attività realizzate e beneficiari coinvolti;
- outcome: miglioramento delle competenze digitali e linguistiche e aumento dell'autonomia nell'accesso ai servizi;
- impatto: riduzione delle disuguaglianze e rafforzamento dell'inclusione sociale a scala metropolitana.

Esempi di indicatori:

- % di beneficiari che utilizzano autonomamente i servizi digitali;
- incremento delle competenze certificate o validate;
- riduzione degli accessi mediati agli sportelli;
- aumento del livello di fiducia nei servizi pubblici.

Tale impostazione consente di orientare l'intero ciclo programmatorio alla generazione di valore pubblico misurabile.

L'individuazione di outcome coerenti con il bisogno pubblico rilevato puntuale sarà attuata nell'ambito del processo di co-programmazione con gli enti del terzo settore e con altri enti pubblici, che potranno essere coinvolti tanto nella definizione e attuazione degli interventi quanto nella misurazione degli effetti e degli impatti secondo un modello di *valutazione partecipativa trasformativa*.

Outcome che possono riguardare:

- aumento delle competenze digitali e linguistiche;
- maggiore autonomia nell'accesso ai servizi pubblici e alle opportunità formative;
- miglioramento della capacità di interazione con l'Amministrazione;
- incremento della partecipazione civica e dell'inclusione sociale.

Possono essere misurati attraverso:

- indicatori quantitativi (es. numero di utenti autonomi nei servizi digitali, tasso di completamento dei percorsi formativi);
- indicatori qualitativi (es. autovalutazione di autonomia, percezione di inclusione, livello di fiducia nei servizi pubblici, qualità dell'esperienza utente).

Il sistema di valutazione può prevedere un approccio integrato, basato su dati amministrativi, strumenti di rilevazione diretta (questionari, interviste, focus group, test pre/post competenze digitali/linguistiche) e contributi degli stakeholder, in coerenza con un modello di valutazione partecipativa. Soprattutto

coinvolgendo gli enti locali del territorio si possono ricostruire *indicatori di sistema* per l'area metropolitana:

- riduzione pressione sportelli fisici;
- aumento utilizzo canali digitali;
- integrazione inter-istituzionale;
- rafforzamento reti territoriali.

Gli outcome possono inoltre costituire la base per la definizione di eventuali meccanismi di incentivazione legati ai risultati nelle fasi attuative degli interventi co-programmati.

Può essere previsto infatti che una quota del corrispettivo economico (o del beneficio economico) sia correlata ai risultati di impatto rilevati.

In particolare, un modello che è possibile adottare può prevedere una relazione tra:

- risorse impiegate (input);
- attività realizzate;
-risultati ottenuti (output e outcome);
- impatti generati.

Lo schema di riferimento può essere il seguente:

- input: risorse finanziarie, operatori, strumenti;
- attività: corsi, servizi di facilitazione, tutoraggio;
- output: numero di beneficiari e attività realizzate;
- outcome: aumento delle competenze e dell'autonomia;
- impatto: inclusione sociale e accesso ai diritti.

Il riconoscimento di benefici economici potrebbe essere articolato in:

- una componente legata alla realizzazione delle attività (output);
- una componente variabile legata al raggiungimento degli outcome;
- una eventuale componente premiale collegata agli impatti generati.

La valutazione potrebbe essere effettuata sulla base di:

- indicatori quantitativi e qualitativi;
- confronto tra condizioni pre e post intervento;
- approccio misto (quantitativo e qualitativo);
- coinvolgimento degli stakeholder nella rilevazione degli effetti.

Tale impostazione consentirebbe di superare una logica puramente prestazionale, orientando l'azione degli operatori alla generazione di impatto sociale misurabile, dunque consente di passare da una logica di erogazione di servizi a una logica di generazione di impatto misurabile coerente con gli obiettivi dell'Avviso di co-programmazione e con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione. Ciò implica necessariamente che gli interventi da realizzarsi in termini di corrispettivo economico (o beneficio

economico in termini di riduzione di costo, come ad esempio: messa a disposizione di spazi negli edifici scolastici di pertinenza metropolitana) debbano correlarsi a una catena logica che spieghi *come* le azioni producono impatto. Ciò che può avvenire preliminarmente identificando i gruppi target (come ad esempio: età, genere, status giuridico/sociale, livello di istruzione, situazione lavorativa, barriere principali [lingua, cultura, tecnologia, fiducia]), dopo di che definendo un disegno valutativo che tenga conto – nel territorio puntuale di specifica operatività e nell'insieme dell'area metropolitana – delle condizioni pre/post intervento, del confronto tra beneficiari e non beneficiari, utilizzando anche interviste in profondità, osservazione dei casi, sistemi di tracciamento aggregati, schede operatori.

Il sistema di monitoraggio dovrebbe essere differenziato in funzione delle diverse tipologie di apprendimento e combina indicatori quantitativi e qualitativi, al fine di garantire una valutazione completa dei risultati. L'apprendimento permanente è definito e riconosciuto nelle sue articolazioni **formale** (quando si svolge in contesti istituzionali strutturati come scuola, università, enti di formazione accreditati, è organizzato e programmato con curricoli e programmi di studio, porta al rilascio di titoli o certificazioni ufficiali come diplomi e lauree), **non formale** (quando avviene in contesti organizzati ma al di fuori del sistema scolastico ufficiale, è intenzionale e strutturato, ma più flessibile, può rilasciare attestati, ma non sempre titoli riconosciuti formalmente) e **informale** (quando si realizza nella vita quotidiana, senza organizzazione né struttura, è spesso non intenzionale o non sistematico, non prevede certificazioni). Potrebbe essere pertanto previsto un sistema strutturato di monitoraggio degli output e degli outcome, integrato nel più ampio sistema di programmazione e controllo dell'Amministrazione, riguardante le diverse dimensioni dell'apprendimento permanente (formale, non formale, informale) e articolato in:

- output, relativi alla realizzazione delle attività e al coinvolgimento dei beneficiari;
- outcome, relativi ai cambiamenti prodotti in termini di competenze, autonomia e inclusione.

In particolare, gli output potrebbero includere:

- numero di beneficiari coinvolti;
- numero di percorsi formativi attivati;
- numero di attestati rilasciati;
- partecipazione a eventi e iniziative.

Gli outcome riguarderebbero:

- aumento delle competenze digitali e linguistiche;
- maggiore autonomia nell'utilizzo dei servizi pubblici;
- miglioramento della capacità di accesso ai diritti;
- rafforzamento della partecipazione e dell'inclusione sociale.

Riferendosi al contesto più generale, si può tenere conto dell'analisi di contesto presente nel DUP 2027-2029, con baseline e tendenze degli indicatori di impatto territoriale associati, facendo riferimento privilegiato al sistema di monitoraggio annuale degli indicatori di sostenibilità della Città Metropolitana di Roma Capitale (Rapporto di Sostenibilità – Rete dei Comuni Sostenibili), articolato ai sensi degli Obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e strutturato nella distinzione tra indicatori di contesto territoriale e indicatori di competenza metropolitana strutturati in continuità metodologica con i framework istituzionali nazionali (BES territoriali ISTAT, Rapporto ASviS Territori, Sistema Nazionale Statistica), garantendo per ciascun indicatore: serie storica documentata, ultimo dato disponibile, tendenza nel breve termine e tendenza nell'ultimo anno.

In questo senso gli indicatori di output e di outcome, dovranno necessariamente venire ulteriormente dettagliati nell'ambito del processo di co-programmazione.

Esempi di possibili indicatori di output possono essere:

- numero di partecipanti ai percorsi formativi;
- numero di certificazioni o attestati rilasciati;
- numero di accessi ai servizi di facilitazione digitale e linguistica;
- numero di iniziative realizzate sul territorio.

Esempi di indicatori di outcome:

- percentuale di utenti che utilizzano autonomamente i servizi digitali;
- incremento delle competenze rilevate tramite test pre/post;
- livello di percezione di autonomia e inclusione;
- grado di soddisfazione degli utenti.

La misurazione avviene attraverso:

- sistemi di raccolta dati amministrativi;
- strumenti di rilevazione diretta (questionari, interviste, focus group);
- sistemi di tracciamento delle attività e degli accessi ai servizi.

Tale impostazione garantisce la disponibilità di dati affidabili, comparabili nel tempo e utilizzabili per la valutazione degli impatti.

Il sistema di monitoraggio prevederebbe una chiara distribuzione delle responsabilità tra i soggetti coinvolti.

In particolare:

- gli operatori coinvolti nella relazione di coproduzione sono responsabili della raccolta e trasmissione dei dati relativi alle attività svolte e ai risultati conseguiti;

- l'Amministrazione esercita funzioni di coordinamento, supervisione e validazione dei dati, garantendo qualità, coerenza e affidabilità del sistema, tramite l'Hub 1 "Armonia gestionale e Innovazione", che ne ha la responsabilità, e con il supporto del Servizio 1 "Controllo strategico e di gestione. Organizzazione. Ufficio metropolitano di statistica" della Direzione Generale;

- la valutazione complessiva dei risultati e degli impatti è in capo all'Amministrazione, tramite l'Hub 1 "Armonia gestionale e Innovazione", con il supporto del Servizio 1 "Controllo strategico e di gestione. Organizzazione. Ufficio metropolitano di statistica" della Direzione Generale, nell'ambito del più complessivo sistema di programmazione e controllo, in particolare integrandosi con il sistema degli indicatori di sostenibilità dell'Ente, assicurando coerenza con gli obiettivi dell'Agenda 2030 e con i documenti di programmazione (DUP e PIAO).

Tale assetto consente di superare il rischio di autoreferenzialità, garantendo trasparenza, accountability e capacità di utilizzo delle evidenze nei processi decisionali. Il sistema di monitoraggio adottato consente infatti una misurazione continua, oggettiva e verificabile dei risultati, rendendo possibile l'utilizzo delle evidenze per il miglioramento delle politiche pubbliche.

Il sistema di monitoraggio può essere supportato da strumenti digitali, anche in termini di piattaforme dedicate, che consentono la raccolta strutturata dei dati e l'elaborazione degli indicatori.

L'Amministrazione intende adottare un approccio integrato alla valutazione dell'impatto articolato nelle tre fasi:

- ex ante, per la definizione del quadro logico, degli obiettivi e degli indicatori;
- in itinere, per monitoraggio degli output e degli outcome e per eventuali correzioni dell'intervento;
- ex post, per la valutazione complessiva degli impatti generati.

La valutazione ex ante si baserebbe su

- analisi di contesto e identificazione dei bisogni specifici;
- definizione di baseline e indicatori;
- costruzione della teoria del cambiamento (input → attività → output → outcome → impatto).

La valutazione in itinere consentirebbe di

- verificare l'avanzamento degli interventi;
- individuare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi;
-apportare aggiustamenti in una logica di miglioramento continuo (plan–do–check–act).

La valutazione ex post sarebbe finalizzata a:

- misurare gli impatti generati sul territorio;
- verificare il contributo alla riduzione delle disuguaglianze;
- valutare l'efficacia complessiva delle politiche attivate.

L'intero sistema è progettato secondo la logica del *monitoraggio by design*, che integra la valutazione sin dalla fase di progettazione, evitando approcci ex post meramente giustificativi. Come ricordato in apertura del presente documento, la nuova organizzazione della Città metropolitana di Roma Capitale basata sul modello "Hub & Spoke" ha introdotto una macrostruttura innovativa mirata a migliorare la sinergia istituzionale e l'efficacia operativa sul territorio, strutturando gli uffici in nuclei di coordinamento strategico (Hub) e articolazioni funzionali (Spoke). Con il successivo decreto del Sindaco metropolitano n. 147/2025 sono state fornite le linee di indirizzo su "Governance abilitante e *monitoraggio by design* - Il modello HUB&SPOKE come leva per la territorializzazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS)" si è propriamente mirato a strutturare processi di allineamento degli strumenti pianificatori e programmatori in un quadro di coerenza delle politiche ispirate agli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU.

La chiave del *monitoraggio by design* è costituita proprio dalla capacità di definire un quadro cognitivo che identifichi una base dati rispetto alla quale individuare risultati desiderabili e raggiungibili con effetti misurabili attraverso un set di indicatori attendibili. Essendo note le difficoltà di valutare gli impatti può pertanto farsi ricorso alle metodologie disponibili, quand'anche controfattuali, ma l'intento principale è quello di non cadere in operazioni di *retrofitting* che puntino a "giustificare" a posteriori i risultati conseguiti, magari attraverso un "accomodamento" nell'interpretazione degli scostamenti (interpretazione che pure è parte essenziale di una corretta valutazione).

L'intendimento iniziale è quindi quello di condividere l'impostazione ex ante di tale valutazione nell'avvio della co-produzione attivata con il processo di co-programmazione, secondo un modello di *valutazione partecipativa trasformativa*.

Le evidenze prodotte attraverso il sistema di monitoraggio e valutazione possono quindi essere utilizzate in modo sistematico nei processi decisionali dell'Amministrazione

In particolare, esse possono contribuire a:

- orientare la pianificazione strategica (Piano Strategico Metropolitano);
- aggiornare gli strumenti di programmazione (DUP e PIAO);
- informare le scelte di allocazione delle risorse;
- individuare eventuali riequilibri territoriali o revisioni dei target di intervento.

Il modello adottato prevede una "catena di senso" che collega:

- raccolta dei dati;
- analisi dei risultati;
- valutazione degli impatti;
- revisione delle politiche e delle strategie.

In questa prospettiva, l'approccio consente di rafforzare la capacità dell'Ente di assumere decisioni basate su evidenze (*evidence-based policy making*), migliorando l'efficacia e l'efficienza delle politiche pubbliche. L'integrazione tra monitoraggio e valutazione consente la retroazione dei risultati lungo l'intero ciclo programmatorio e attuativo, così che la valutazione diviene componente strutturale dei processi decisionali, in grado di guidare l'azione amministrativa verso la generazione di valore pubblico. La valutazione dell'impatto è dunque utilizzata non solo per misurare i risultati, ma per orientare in modo continuativo le scelte strategiche dell'Amministrazione.

L'Amministrazione prevede poi un sistema strutturato di comunicazione dei risultati, finalizzato a garantire trasparenza, accountability e coinvolgimento degli stakeholder.

La comunicazione si articola su più livelli:

- istituzionale, attraverso le rendicontazioni di DUP, PIAO, report di sostenibilità, ecc.;
- partecipativo, mediante coinvolgimento degli stakeholder nei processi di restituzione e confronto;
- diffuso, attraverso canali digitali, eventi pubblici e strumenti di comunicazione territoriale.

In particolare, sono previsti:

- report periodici sui risultati e sugli indicatori di impatto;
- momenti di confronto con gli stakeholder (workshop, tavoli di coordinamento);
- utilizzo di piattaforme digitali per la condivisione dei dati e delle evidenze;
- attività di comunicazione rivolte alla cittadinanza.

Il modello adottato si ispira a una logica di accountability partecipativa, che non si limita alla rendicontazione formale, ma promuove il coinvolgimento attivo dei portatori di interesse nella valutazione e nel miglioramento delle politiche. L'integrazione con il sistema degli indicatori di sostenibilità dell'Ente consente inoltre di restituire una rappresentazione unitaria e coerente degli impatti generati, superando la frammentazione delle informazioni e rafforzando la leggibilità delle politiche pubbliche.

Inoltre, il modello è replicabile in altri ambiti di policy, in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione, che prevedono l'estensione del modello di valutazione dell'impatto a tutte le

politiche pubbliche. L'approccio può essere infatti applicato ad altri ambiti sociali e territoriali caratterizzati da bisogni complessi. In tale prospettiva, la replicabilità dell'approccio non rappresenta un'opzione, ma un elemento strutturale della strategia dell'Ente, destinato a permeare l'intero ciclo di pianificazione e programmazione.

Quanto infine all'**attuazione degli interventi** si ritiene che la co-programmazione possa prendere in considerazione tutti gli strumenti esistenti e disponibili nel quadro normativo esistente. Inserendosi nel processo di definizione di un più ampio e articolato ***Piano metropolitano dell'Apprendimento Permanente***, essa può individuare soprattutto i target/destinatari, le specifiche aree territoriali di intervento, le tipologie di attività orientate all'impatto che risulti più opportuno mettere in campo nell'ambito della facilitazione digitale e linguistica, mentre l'identificazione degli strumenti attuativi si ritiene possa discendere da una serie di fattori e valutazioni che in parte sarà possibile identificare con precisione solo in una fase successiva. Ciò appare particolarmente vero soprattutto in relazione alla effettiva capacità di mobilitare le risorse del volontariato, di sollecitare interventi da parte delle amministrazioni comunali, ma anche di reperire e/o attrarre risorse sia di natura finanziaria sia di natura patrimoniale da impiegare nella concreta realizzazione degli interventi. In tal senso, anche al di là della co-progettazione – che normalmente si ritiene la fase successiva alla co-programmazione più immediatamente conseguenziale – può essere sperimentato un ampio spettro di possibili "relazioni di coproduzione" nelle varie forme di interazione tra pubblico e privato per l'attivazione di interventi e la gestione di servizi nelle forme previste dalla vigente disciplina comunitaria, statale e regionale (in materia di affidamento di contratti pubblici, di affidamento dei servizi pubblici locali a rilevanza economica, di collaborazione con gli enti del Terzo settore, di valorizzazione dei beni e delle attività culturali, come, a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo: appalti e concessioni; partenariati per l'innovazione; dialogo competitivo; appalti innovativi; PPP; costituzione di imprese sociali multistakeholder e di partenariati speciali in ambito culturale).

Hub I "Armonia gestionale e Innovazione"
Il Direttore
Dott. Valerio De Nardo

valerio de nardo
città metropolitana di Roma Capitale
23.06.2026 16:45:28
GMT+02:00