

Smart City e PNRR, il binomio per il rilancio del partenariato pubblico-privato

intervista a Anna Gagliardi, architetto, project manager per l'attuazione del PNRR Regione Lombardia

Architetto Gagliardi, nella sua posizione di project manager per l'attuazione del PNRR nell'innovazione dei processi amministrativi edilizi, della Regione Lombardia, nel concept Smart City, quale idea si è fatta del livello di conoscenza della materia da parte dei decisori dei diversi soggetti pubblici ai quali competono gli acquisti dei relativi beni e servizi?

Il concetto di "Smart City" è oggi ancora poco compreso. Spesso si limita l'idea alla sola efficienza energetica, ritenendo di aver realizzato una smart city semplicemente perché abbiamo installato pali di illuminazione intelligenti o poco più. In realtà, il concetto di "Smart City" è molto più ampio. Da urbanista, immagino una città "intelligente" come una realtà che progetta e concretizza strategie di pianificazione e programmazione di servizi innovativi rivolti ai cittadini. Una città che, attraverso la conoscenza dei dati, delle esigenze della popolazione e della sicurezza dei suoi abitanti e delle imprese, realizza opere e infrastrutture di alta qualità, capaci di migliorare la vita delle persone e di soddisfare i loro bisogni. Quando penso a una "Smart City", immagino una città che parte dalla conoscenza capillare del proprio territorio e ne diffonde l'informazione attraverso tecnologie avanzate. Per esempio, l'uso di mappature territoriali multidisciplinari "intelligenti" permetterebbe l'interazione immediata tra reti di comunicazione, mobilità e ambiente, facilitando un dialogo semplice e intuitivo tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione.

È fondamentale mettere al centro i "consumatori" di servizi pubblici, affinché possano usufruire di servizi di alta qualità. La tecnologia, oggi, può aiutarci in tal senso, garantendo al contempo la sicurezza che tutti desideriamo. Il concetto di "Smart City" deve quindi ampliarsi in questa direzione, non solo per gestire al meglio le risorse economiche investite nella manutenzione del patrimonio pubblico (strade, illuminazione, consumi energetici e produzione di energia da fonti rinnovabili), ma anche per garantire il "benessere" degli abitanti, attraverso servizi efficienti e altamente qualificati. Chi governa una città non può prescindere dall'uso della



digitalizzazione per creare luoghi sicuri, attrattivi e funzionali per i cittadini e le imprese. Il PNRR ci sta offrendo una grande opportunità in questo senso, permettendoci di digitalizzare i servizi di contatto con la pubblica amministrazione. Non dobbiamo sprecare questa occasione, che rappresenta un investimento per il nostro futuro e per le nostre comunità.

Quali potrebbero essere le azioni correttive per aumentare competenza, anche a tutela dei decisori stessi?

Dall'analisi condotta negli ultimi anni per il PNRR nei comuni lombardi, è emersa una criticità rilevante: lo svuotamento degli uffici tecnici. I dipendenti pubblici oggi presenti, devono affrontare adempimenti sempre più numerosi e complessi, spesso multidisciplinari. A questo si aggiunge il fatto che il mondo degli investimenti e delle imprese, opera ad una velocità nettamente superiore rispetto alla burocrazia pubblica. Di conseguenza, la pubblica amministrazione insegue lo sviluppo anziché guidarlo, risultando lenta e distante dal concetto di "smart" e "fast" che caratterizza oggi le imprese.

Questa discrepanza genera un problema di comunicazione tra operatori pubblici e privati, i quali parlano due linguaggi diversi. Sarebbe invece necessario adottare un unico e condiviso "alfabeto" amministrativo, capace di velocizzare i procedimenti burocratici e che renda il sistema più competitivo a livello nazionale.

Ciò implica la necessità di innalzare le competenze degli operatori pubblici responsabili dell'acquisto di beni e servizi innovativi. È indispensabile un cambio di passo, oltre che maggiore formazione e continua, bisogna aggregare le funzioni tecniche per renderle specializzate, altamente formate e strategicamente orientate. Un piccolo comune di 1.000 abitanti, con poco personale e numerosi adempimenti da gestire, difficilmente riuscirà a sviluppare strategie di lungo termine.

Considerando le dimensioni mediamente piccole dei Comuni italiani, che aumentano la difficoltà a disporre di competenze specialistiche quando servono, il modello "aggregato" parrebbe la risposta più adatta. Quanto è conosciuta e utilizzata questa modalità?

Il modello "aggregato" è ancora poco conosciuto e scarsamente applicato. Alcuni timidi segnali si sono visti con l'istituzione degli sportelli SUAP e delle centrali uniche di committenza (CUC), ma la frammentazione amministrativa resta elevata.

Aggregare le competenze consentirebbe una progettazione più efficace dei servizi pubblici, migliorandone qualità, efficienza e impatto strategico. Un servizio pubblico non si compone solo della fase di affidamento, ma anche di una fondamentale fase di "progettazione", in cui la pubblica amministrazione definisce le proprie reali esigenze.

Non basta acquistare servizi: è essenziale sapere cosa comprare, valutarne le alternative e progettare con attenzione, includendone anche un'analisi del costo di gestione nel tempo. Spesso si opta per la soluzione economicamente più conveniente nell'immediato, salvo poi scoprire che un investimento iniziale più elevato avrebbe ridotto significativamente i costi di gestione futuri.

In un contesto in cui i comuni faticano a gestire le spese correnti, la sostenibilità economica nel lungo periodo diventa cruciale. Un'adeguata progettazione consente di evitare sprechi e garantire servizi realmente efficienti.

Inoltre, è importante monitorare l'esecuzione dei contratti: l'operatore sta rispettando gli accordi? L'utenza percepisce il servizio come utile ed efficace? Troppo spesso, la pubblica amministrazione si accorge solo a posteriori che il fornitore se pur ha eseguito il contratto non ha soddisfatto le reali

esigenze, a causa di capitolati d'appalto imprecisi o documenti di gara inadeguati.

Per affrontare questa complessità, occorre aggregare le funzioni e innalzare le competenze, formando professionisti pubblici altamente qualificati, capaci di dialogare in modo costruttivo con gli operatori economici. L'obiettivo è trasformare il pubblico dipendente in un vero e proprio manager, in grado di garantire efficienza, efficacia ed economicità, raggiungendo gli obiettivi prefissati nei tempi stabiliti.

E qual è la conoscenza delle forme di partenariato pubblico/privato che possono trasferire al fornitore gli aspetti finanziari, l'aggiornamento tecnologico dei sistemi e la manutenzione, nota dolente per la P.A.?

Le forme di partenariato pubblico-privato (PPP) sono ancora poco conosciute e applicate, nonostante il vigente Codice dei Contratti (D.lgs 36/2023) e il recente decreto correttivo (D.l. 209/2024) ne promuovano l'utilizzo. Il PPP rappresenta una modalità innovativa di collaborazione tra operatori economici privati e pubblica amministrazione, in grado di garantire trasparenza, concorrenza, rispetto dei tempi e sostenibilità economica.

Tuttavia, i comuni faticano a orientarsi verso il PPP per poca dimestichezza con lo strumento. Nei rari casi in cui è stato adottato, i risultati non sono stati sempre positivi, spesso a causa di una gestione inadeguata del processo, con il rischio che l'operatore privato prevarichi sull'amministrazione pubblica.

Nel caso della gestione di servizi ad alto contenuto tecnologico, il PPP potrebbe essere un grande supporto per garantire l'efficienza del servizio, nota dolentissima per la p.a. Pensiamo all'esempio di acquisto di un servizio di video sorveglianza, che per la tecnologia che lo caratterizza, diventa obsoleto in brevissimo tempo e le norme che lo caratterizzano, rischiano di creare seri problemi di gestione per la p.a. Potremmo pensare dunque di progettare e applicare lo strumento del PPP per la sicurezza delle nostre città? Perché non pensare ad una gestione differente e innovativa, per renderla più efficiente?

Diffondere la cultura del partenariato pubblico-privato è fondamentale per il rilancio e la crescita del nostro Paese.