



**Unione  
Province  
d'Italia**

# **LE PROVINCE NELLE POLITICHE TERRITORIALI: DATI E STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE**

## **Indagine SVIMEZ sulla Pianificazione Strategica Provinciale**

**14 settembre 2026**



**UNIONE EUROPEA**  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



**Presidenza del Consiglio dei Ministri**  
Dipartimento per le politiche di coesione



**PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE**



**GOVERNANCE  
E CAPACITA'  
ISTITUZIONALE  
2014-2020**



# Il percorso della presentazione

## 1 L'indagine: obiettivi e metodologia di rilevazione

## 2 I risultati dell'indagine

- 2.1 Organizzazione e strumenti per la programmazione
- 2.2 L'utilizzo dei dati nei processi decisionali e programmatori
- 2.3 Le province nella governance multilivello
- 2.4 Capacità amministrativa e modelli di pianificazione

## 3 Dal dato al modello: verso le Linee Guida





# L'indagine: obiettivi e metodologia

## OBIETTIVI

- 1 Ricognizione**  
Capacità, strumenti e pratiche esistenti
- 2 Ruolo istituzionale**  
Governance multilivello e lezioni del PNRR
- 3 Output**  
Indicazioni per Linee Guida e Modello di Pianificazione Strategica Provinciale

## METODO

### CHI HA RISPOSTO

Prevalentemente dirigenti e funzionari tecnici impegnati nella programmazione.

### QUESTIONARIO

Domande chiuse + «Altro» • Ranking ordinali • Domande aperte mirate

### ANALISI

Descrittiva e comparativa (n=29): frequenze, ranking e confronti tra gruppi. Risposte aperte: categorizzazione tematica manuale.

29 ENTI

100% RISPOSTE



**2**

## I risultati dell'indagine

**2.1**

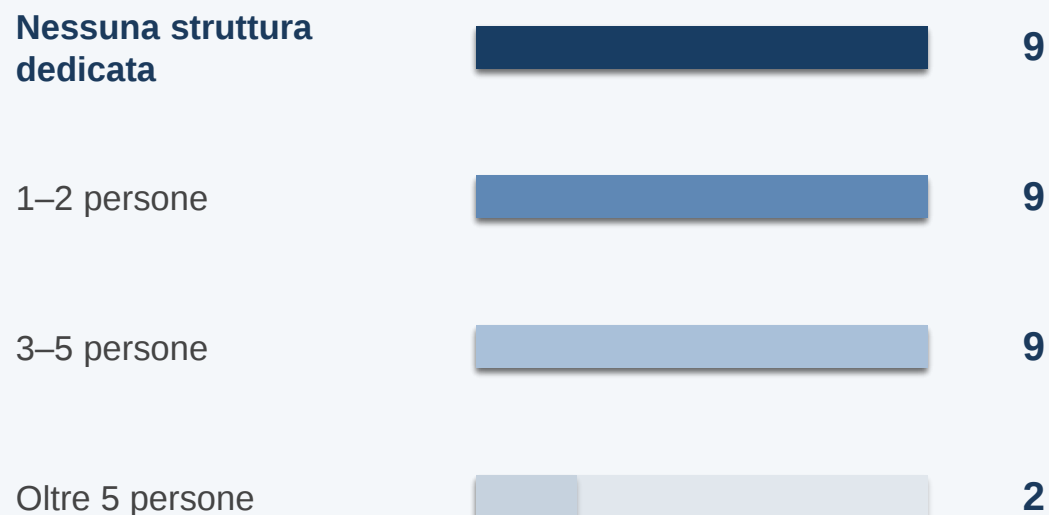
### Organizzazione e strumenti per la programmazione





# La funzione esiste anche quando l'assetto organizzativo è meno strutturato

## Personale prevalentemente dedicato alla pianificazione



$\approx 1/3$  senza una struttura dedicata

Eppure la funzione viene esercitata anche dagli enti senza struttura, che hanno gestito i progetti PNRR in misura analoga alle Province dotate di un'organizzazione più strutturata.

$\approx 2/3$  delle Province ritiene che il PNRR abbia rafforzato la capacità istituzionale.





Unione  
Province  
d'Italia

# Strumenti diffusi, pianificazione d'area vasta ancora marginale

## Strumenti di programmazione disponibili



26/29

dispongono del PIAO

25/29

DUP a vocazione strategica

15/29

PTCP / Piano Strategico Provinciale

2/29

Piano di Area Vasta / intercomunale

0

Province senza strumenti formalizzati

**Trasformare gli strumenti adottati in capacità effettiva di pianificazione strategica d'area vasta: una Comunità di Pratica permetterebbe alle Province di confrontare l'uso reale degli strumenti, un passaggio utile in vista di un ruolo più stabile nella governance multilivello nel 2028-2034**



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione

**pcc** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

**pion** GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



2

## I risultati dell'indagine

2.2

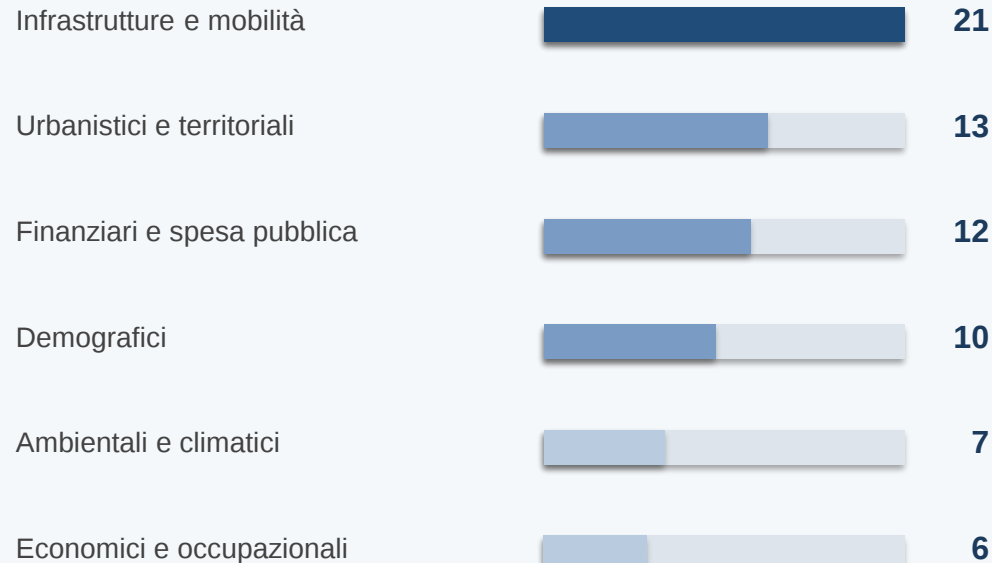
### L'utilizzo dei dati quantitativi nei processi decisionali e programmatori



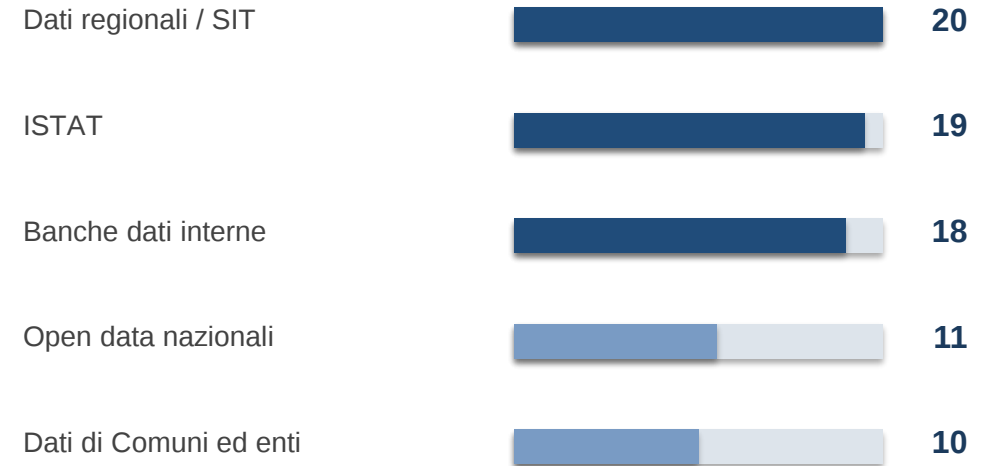


# Il patrimonio informativo riflette soprattutto le funzioni tradizionali

## Tipologie di dati più utilizzate



## Le Fonti più utilizzate



≈ 2/3

utilizzano banche dati  
interne

**Il perimetro dei dati riflette quello delle funzioni. Il patrimonio informativo che servirebbe a una programmazione d'area vasta è meno presidiato.**

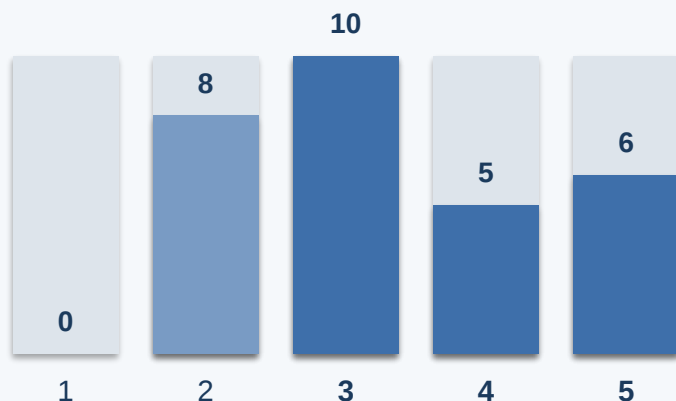




# I dati orientano le scelte, soprattutto per monitorare

## Quanto orientano le scelte di programmazione e pianificazione

**3,3** media su scala 1–5



21 Province su 29 attribuiscono ai dati un ruolo almeno intermedio (3–5).

## Per quali finalità vengono utilizzati



**Il salto da compiere è dal dato che descrive e monitora al dato che orienta le decisioni e valuta le politiche.**



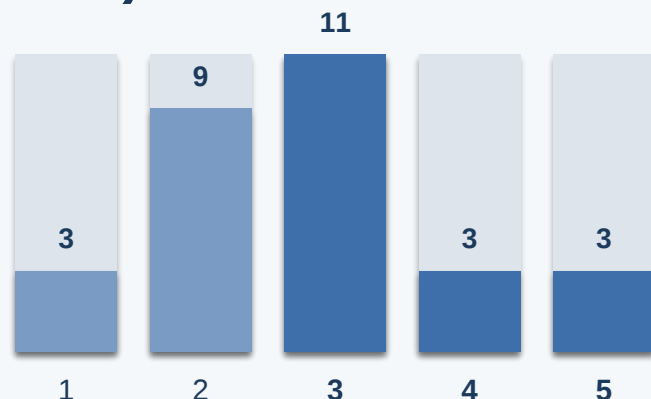


Unione  
Province  
d'Italia

# Il vincolo è la capacità analitica, non l'accesso ai dati

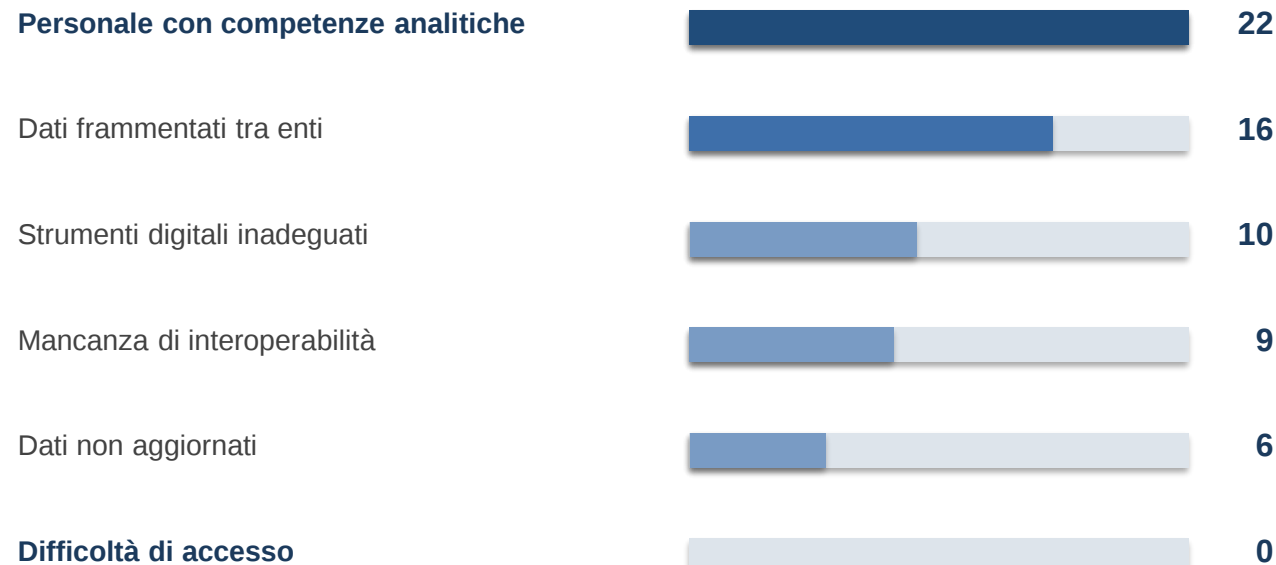
## Adeguatezza delle competenze per raccolta e elaborazione dati territoriali

**2,5** media su scala 1-5



È il valore medio più basso rilevato nel questionario.

## Principali criticità nell'utilizzo dei dati



**Nessuna Provincia indica l'accesso come criticità: il problema è trasformare dati disponibili in conoscenza utilizzabile. La conferma nelle priorità formative: Analisi dei dati territoriali ai primi posti.**



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione

**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

**PN** GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



Unione  
Province  
d'Italia

# IA: l'uso corre più veloce dell'adozione organizzativa

**24/29**

hanno usato l'IA

in almeno un'attività recente

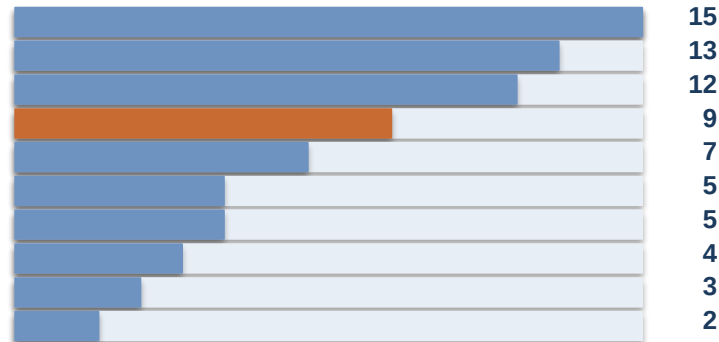
**4/29**

adozione formale

nelle amministrazioni

## Come viene utilizzata l'Intelligenza Artificiale

Ricerca di informazioni  
Revisione bozze proprie  
Stesura documenti interni  
**Analisi di dati**  
Sintesi di documenti  
Non usata recentemente  
Revisione bozze altrui  
Stesura documenti da pubblicare  
Organizzazione del lavoro  
Risposta a mail



Province che hanno indicato l'opzione · possibili più risposte

**9 Province** usano già l'IA  
per analizzare dati  
territoriali.

**22 su 29** indicano però la carenza  
di personale con competenze  
analitiche tra le principali criticità  
nell'uso dei dati.

Lo strumento sta arrivando  
prima della capacità  
organizzativa che dovrebbe  
governarlo: opportunità di  
produttività / rischio di utilizzo  
non strutturato.

**IA adottata nonostante un livello di conoscenza ancora medio-basso e un'adozione formale limitata.  
Accompagnarne l'uso con competenze, regole e pratiche organizzative condivise.**



**UNIONE EUROPEA**  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione

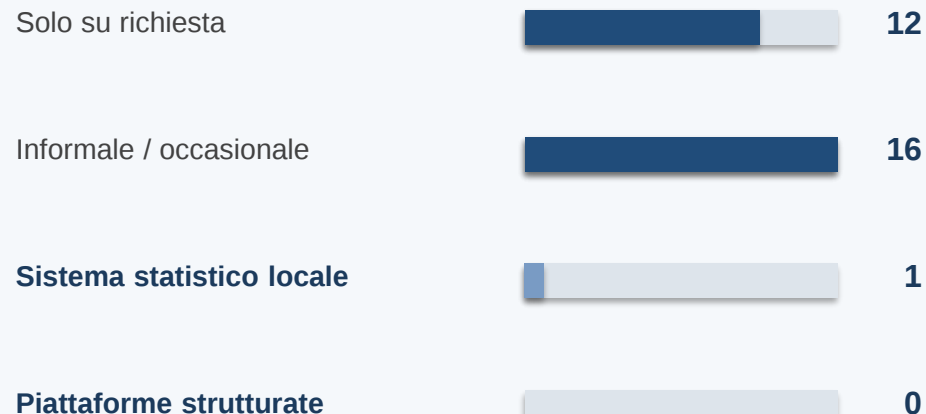
**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

**POIN** GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



# La domanda di rete per condividere i dati

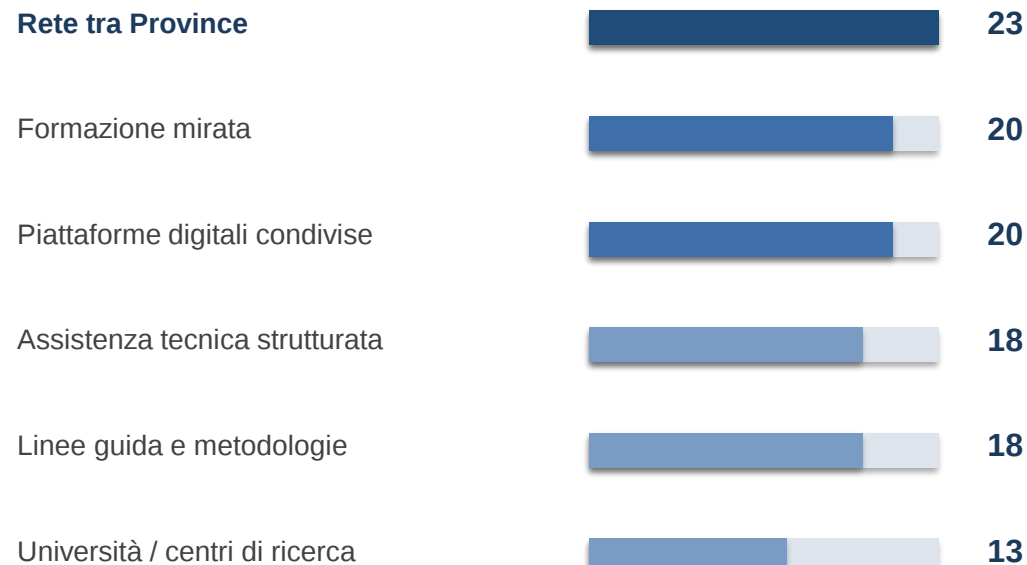
## La condivisione di dati con altri enti del territorio



**1/29**

condivide in modo strutturato

## Che supporto chiedono le Province



**23 Province su 29 chiedono un sistema condiviso (il consenso più alto del questionario) e 23 indicano la rete tra Province come supporto più utile per rafforzare le pratiche di programmazione.**





2

## I risultati dell'indagine

2.3

### Le province nella governance multilivello





# Ruolo già orientato ai Comuni, ma non ancora di regia

## Come le Province descrivono il proprio ruolo nella governance multilivello



**17/29**

si riconoscono già in funzioni di supporto ai Comuni o di coordinamento strategico

**6/29**

si definiscono invece in un ruolo marginale

**Le Province si percepiscono già come livello intermedio vicino ai Comuni.**

**Domanda di trasformare questa pratica in una funzione stabile di regia territoriale.**





Unione  
Province  
d'Italia

# PNRR: scala rilevante, coinvolgimento eterogeneo

**528**

progetti complessivi

**663 mln €**

valore complessivo

**18,2**

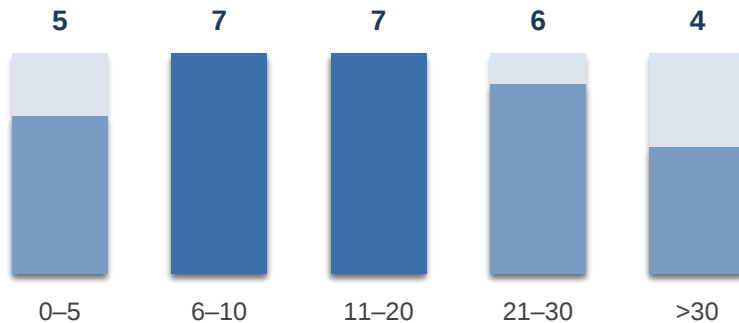
progetti: media provinciale

**18,2 mln €**

valore: media provinciale

## La dispersione fra enti è ampia

### Progetti per Provincia



**0-64**

range progetti

**0-84,1 mln €**

range importi

**Il coinvolgimento è diffuso**, ma non uniforme: la media è 18 progetti e 18 milioni di euro.

**Gli estremi sono molto lontani**: da 0 a 64 progetti e da 0 a 84,1 milioni di euro per Provincia.

**Dove l'intensità è stata maggiore**, il PNRR ha prodotto esperienza attuativa, apprendimento organizzativo e competenze.



**UNIONE EUROPEA**  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione

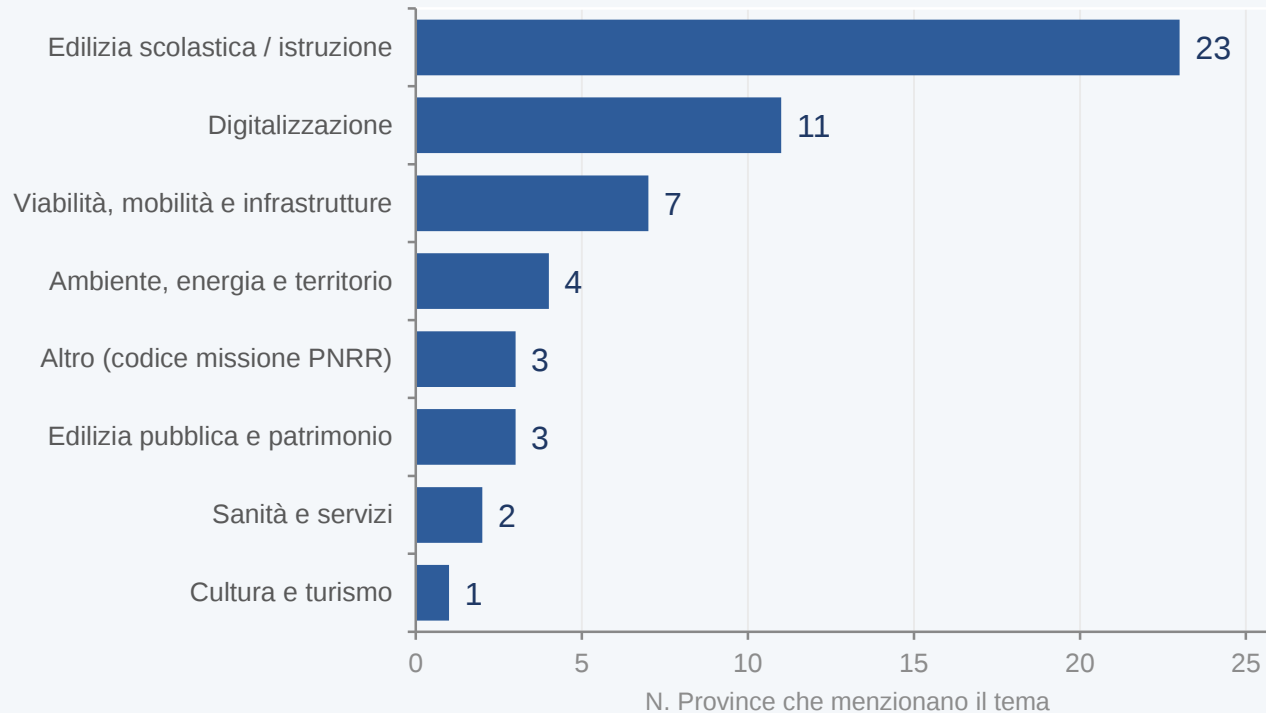
**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

**PN** GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



# Ambiti di intervento dei progetti PNRR

In quali ambiti la Provincia è stata coinvolta



**Gli ambiti di intervento dei progetti PNRR si concentrano nettamente sull'edilizia scolastica, indicata da 23 Province su 29.**

**Seguono, a distanza, la digitalizzazione e gli interventi su viabilità e infrastrutture. Il primo ambito di intervento assorbe in media quasi il 70% dei progetti di ciascuna Provincia.**



# Un giudizio condiviso: l'esperienza PNRR ha rafforzato le capacità istituzionali

L'esperienza del PNRR ha rafforzato la capacità istituzionale della sua Provincia?



Diciannove Province su ventinove collocano la risposta sui due valori più alti della scala (4 o 5).

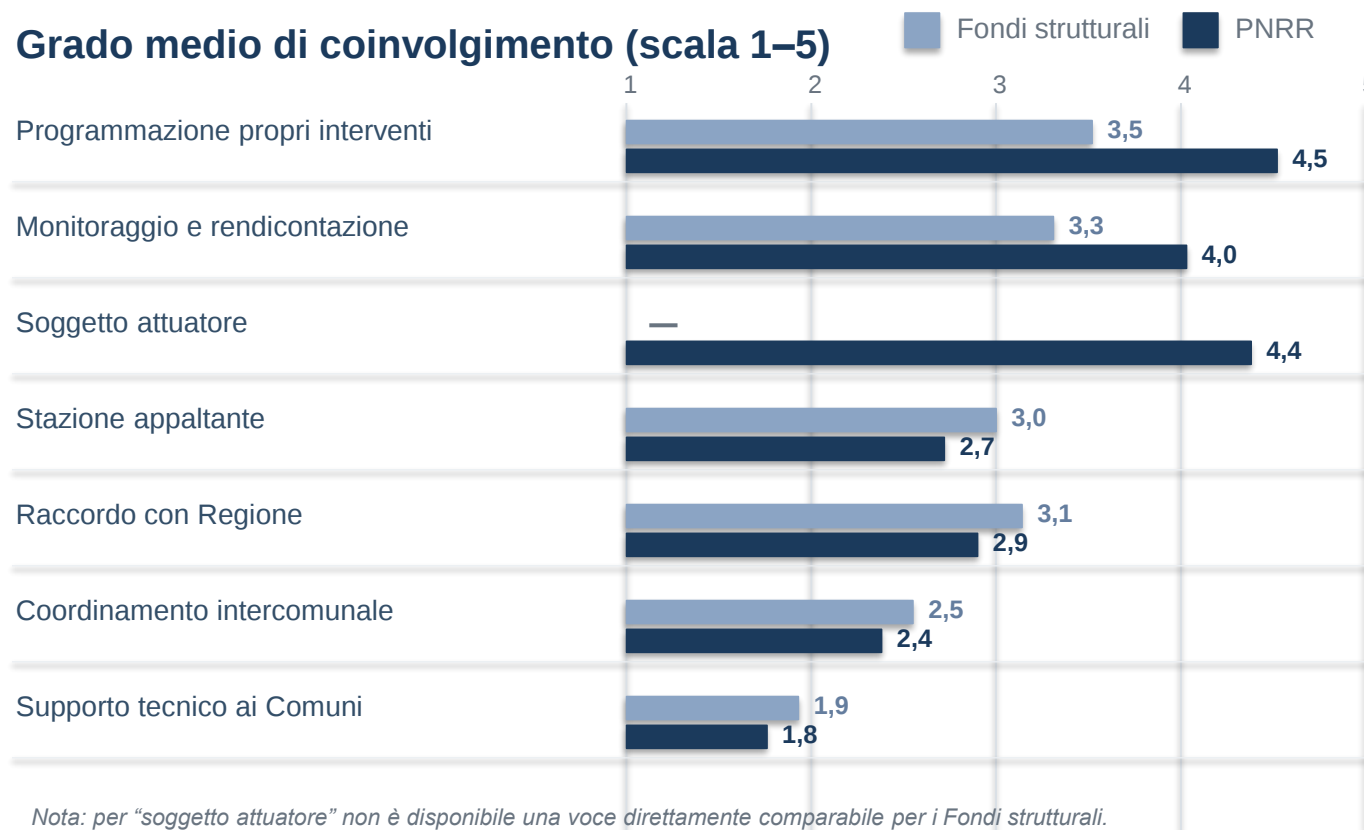
Il giudizio positivo non si concentra in un solo gruppo di enti: ricorre in misura analoga anche fra le Province prive di una struttura dedicata alla pianificazione.



# PNRR: più attuazione, non più intermediazione territoriale

FUNZIONI ATTUATIVE

FUNZIONI DI RACCORDO



Il confronto con i FS mostra uno spostamento netto del coinvolgimento provinciale verso le funzioni di attuazione.

**Non cresce invece l'intermediazione.**

Il PNRR ha rafforzato la Provincia come amministrazione che programma e attua, non come livello intermedio che coordina il territorio.





Unione  
Province  
d'Italia

# Per il 2028-2034 la priorità è la regia d'area vasta

## Funzioni da presidiare maggiormente

Province che indicano la funzione al 1° posto



Rango medio della pianificazione d'area vasta: 1,38 (1 = priorità più alta)

Ruolo richiesto nelle aree interne: Tutte Province indicano una funzione di regia per le aree interne nel ciclo 2028-2034

19/29

Cabina di regia e coordinamento

10/29

Raccordo tra Comuni e Regione

0/29

Soggetto attuatore di interventi

Le risposte convergono su un ruolo di coordinamento territoriale: pianificazione d'area vasta, cabina di regia e raccordo tra Comuni e Regione.



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione

POC  
PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

PN  
GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



2

## I risultati dell'indagine

2.4

### Capacità amministrativa e modelli di pianificazione

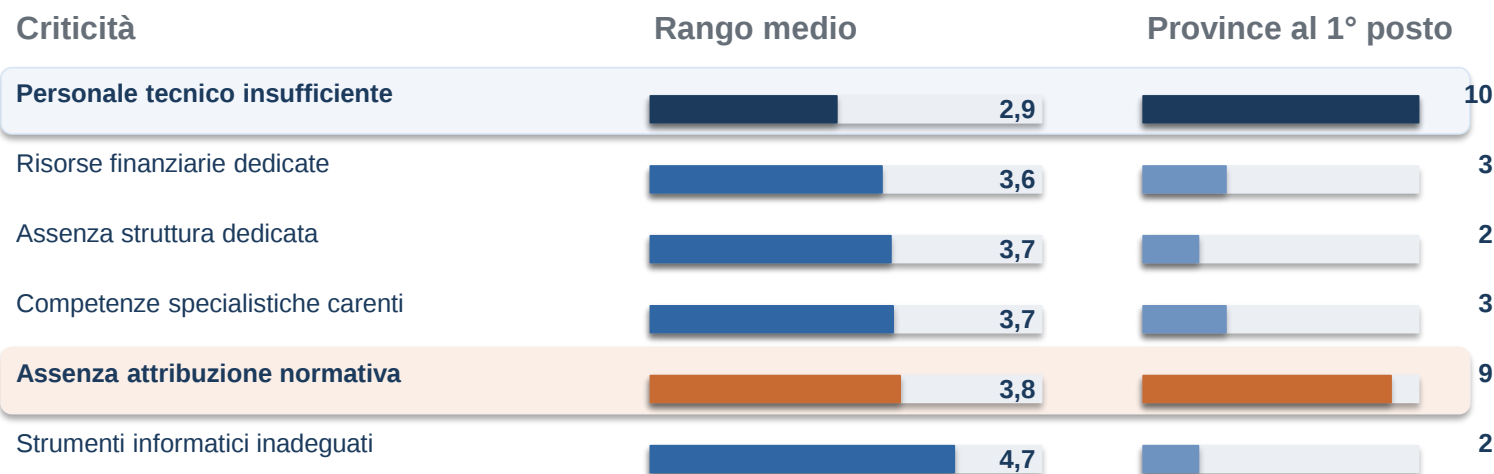




# Il primo vincolo è organizzativo: personale, risorse, competenze

Per una parte rilevante degli enti emerge anche un problema di **mandato istituzionale**.

## Le criticità che frenano la capacità tecnica nella pianificazione strategica



**10 Province** mettono al primo posto la carenza di personale tecnico.

**9 Province** indicano invece come problema principale l'assenza di attribuzione normativa

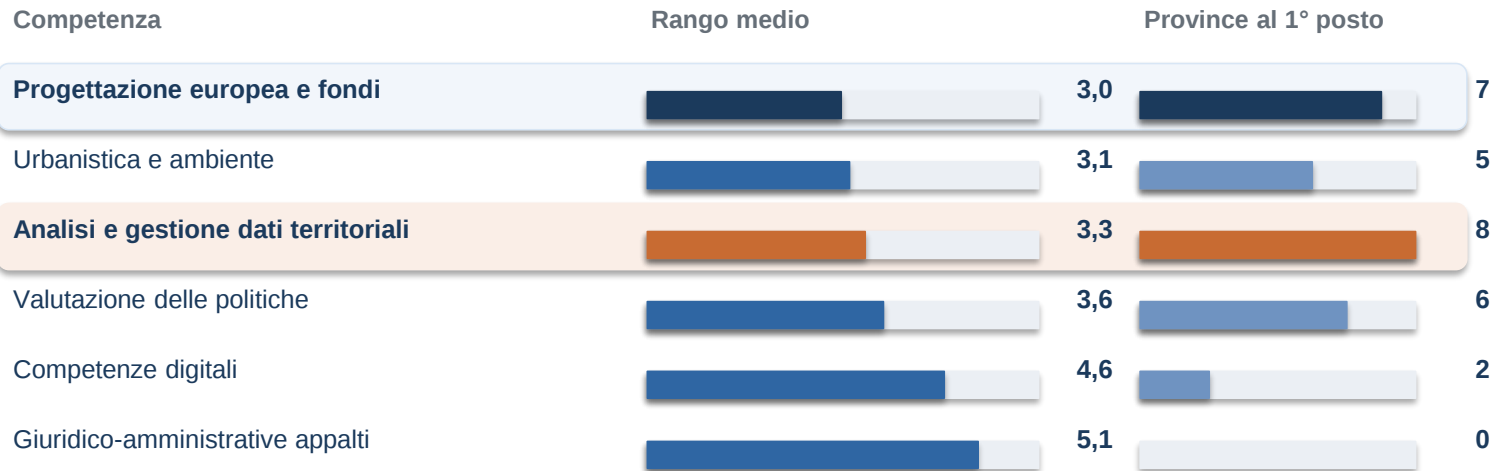




# La domanda di competenze guarda alla programmazione

## Le competenze da rafforzare nei prossimi tre anni

Rango medio: 1 = priorità più alta



La progettazione europea e la gestione dei fondi guidano il ranking medio (competenze direttamente legate alla capacità di programmare)

Analisi e gestione dei dati riceve il maggior numero di primi posti (8): la domanda di competenze analitiche è quindi particolarmente intensa.

**Priorità alle capacità necessarie per programmare le politiche territoriali; la domanda di formazione si sposta dall'amministrazione dell'esistente verso le capacità necessarie per costruire strategie, gestire programmi e leggere i territori; le competenze sugli appalti, tradizionalmente più presidiate, scivolano in fondo.**





Unione  
Province  
d'Italia

# Personale PNRR: un capitale costruito, ma senza continuità garantita

**19/29**

Province con personale a  
termine

**11/29**

non indicano alcuna  
misura specifica

## Misure previste per la continuità



Possibili più risposte

Le assunzioni straordinarie hanno rafforzato competenze oggi considerate prioritarie; la fine dei contratti rischia però di disperdere proprio il capitale amministrativo costruito durante il ciclo PNRR.

Il problema strutturale del finanziamento delle risorse umane richiede meccanismi che garantiscano continuità alla capacità amministrativa, separandone il finanziamento dal ciclo di vita dei programmi.



**UNIONE EUROPEA**  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione

**POC** PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE

**PNRR** GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



# Il supporto richiesto: cooperazione, strumenti condivisi e formazione

Quale supporto esterno sarebbe più utile per rafforzare la capacità tecnica nella pianificazione strategica?



Numero di Province che hanno indicato l'opzione · possibili più risposte

**23 Province su 29** indicano la rete tra Province come forma di supporto più utile.

**20 su 29** chiedono piattaforme digitali condivise e altrettante formazione mirata: la domanda riguarda insieme infrastrutture e competenze.

Le preferenze espresse suggerisce un accompagnamento che metta gli enti nelle condizioni di apprendere e lavorare insieme, più che sostituirsi alle loro capacità.

**La prima richiesta non è un'assistenza verticale al singolo ente, ma una rete tra Province, formazione mirata e piattaforme digitali condivise: strumenti che rafforzano scambio tra pari.**



# Modello di pianificazione: partecipazione e adattamento territoriale, con strumenti operativi

Le Province convergono su un modello non prescrittivo: una cornice comune nazionale e regionale, ma sufficientemente flessibile da adattarsi ai diversi contesti provinciali.

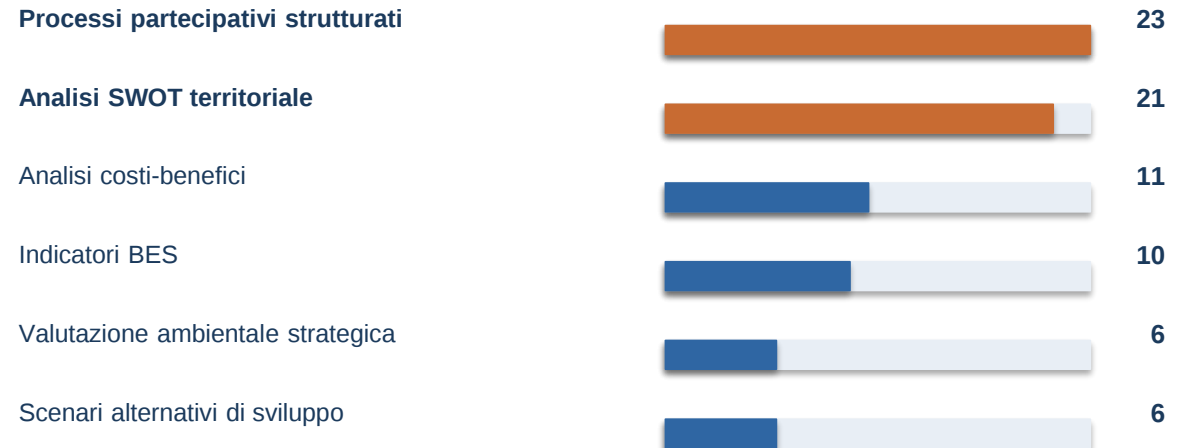
## Che cosa chiedono le Province alle Linee Guida

**1 Convergenza su un modello misto: cornice nazionale/regionale (principi e procedure condivise) con spazio per adattamento alle caratteristiche dei contesti locali**

**2 Uno strumento operativo e replicabile:** Non un documento di indirizzo metodologico, ma operativo: un modello replicabile corredato di metodologie, indicatori e strumenti digitali

**3 Accompagnamento nel tempo:** L'efficacia dipende anche dalla capacità di far vivere il modello attraverso confronto, formazione e comunità di pratica

## Strumenti operativi ritenuti più adatti



Massimo 3 risposte

**Le Linee Guida, cassetta degli attrezzi comune: un linguaggio condiviso che renda confrontabili le esperienze senza appiattare le differenze territoriali.**



**03**

## **Dal dato al modello: verso le linee guida**

### **Tre indicazioni operative per la pianificazione strategica provinciale**

Il ciclo 2028–2034 è il banco di prova per trasformare capacità maturate in funzioni e competenze stabili.



Unione  
Province  
d'Italia

# Il 2028–2034 rende più urgente una regia territoriale stabile

La proposta di nuovo QFP rafforza la logica per missioni e il ruolo dei livelli nazionali: per le Province cresce l'esigenza di presidiare la dimensione territoriale.

## COSA CAMBIA

Fondo unico e Piani di Partenariato Nazionali e Regionali; pagamenti più legati a milestone e risultati; tempi di disimpegno più stringenti.

## IL RISCHIO

Una programmazione più centralizzata e mission-based può ridurre lo spazio delle strategie place-based e delle priorità territoriali.

## L'IMPLICAZIONE

Le Province possono diventare un nodo stabile della governance multilivello e della co-progettazione, soprattutto a servizio dei Comuni.



**UNIONE EUROPEA**  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione



PROGRAMMA  
OPERATIVO  
COMPLEMENTARE



GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



Unione  
Province  
d'Italia

# Tre risorse già presenti. La sfida è renderle strutturali

Dall'indagine emergono tre patrimoni già disponibili nei territori e, per ciascuno, un nodo istituzionale o organizzativo da sciogliere.

1

## CAPACITÀ DI REGIA

Le Province già operano come cerniera tra Comuni e territorio.



Manca un riconoscimento stabile della funzione di pianificazione d'area vasta.

Riconoscere la funzione di regia

2

## PATRIMONIO INFORMATIVO

Dati e banche informative esistono già dentro gli enti.



La condivisione resta episodica: manca l'infrastruttura che li metta in circolo.

Costruire il canale, non il dato

3

## COMPETENZE PNRR

Il ciclo PNRR ha formato capitale umano e capacità amministrativa.



La fine dei contratti rischia di disperdere competenze già acquisite.

Trattenere ciò che è già stato acquisito



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento per le politiche di coesione





Unione  
Province  
d'Italia

# Da dove partire in vista del 2028

Rivendicare il ruolo di cerniera istituzionale tra governo regionale e territori

1. **Unificare la base conoscitiva** su cui fondare le attività di pianificazione strategica
2. **Attivare tavoli di concertazione tematici con la regione e gli enti locali** per definire linee di indirizzo strategico condivise per lo sviluppo del territorio
3. **Rendere esplicite le strategie di intervento adottate** all'interno della strumentazione programmatica dell'Ente
4. **Prevedere modalità di aggiornamento periodico** della strategie di intervento
5. **Addivenire ad un riconoscimento formale da parte della regione delle strategie di sviluppo adottate**



Made with AI

