

**PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)**

MISSIONE 1 COMPONENTE 1 MISURA 2.2.1

Assistenza tecnica a livello centrale e locale

**RAPPORTO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE**

II SEMESTRE 2022

**REGIONE LAZIO**

**(CUP: F81B21008070006)**

<b>1. RILEVAZIONE DELLA <i>BASELINE</i></b> .....	3
<b>2. ANALISI DELLE PROCEDURE E DELLE CRITICITÀ</b> .....	11
<b>3. ATTIVITÀ REALIZZATE</b> .....	18
<b>3.0 Modello di governance e organizzazione del progetto</b> .....	19
<b>3.1 Procedure oggetto di intervento</b> .....	21
<b>3.2 Attività svolte ed eventuali criticità</b> .....	22
<b>3.3 Rispetto del cronoprogramma</b> .....	28
<b>4. RISULTATI</b> .....	29

## 1. RILEVAZIONE DELLA *BASELINE*

La rilevazione della *baseline*, attivata con nota prot. 292 del 21 aprile 2022, è stata svolta in Regione Lazio in modalità digitale tramite *form online*, strumento che ha trovato assidua applicazione in ambito progettuale. L'approccio utilizzato per costruire la *baseline* è stato del tipo "bottom-up". Infatti, a valle della contrattualizzazione, gli Esperti sono stati posti immediatamente a disposizione dei beneficiari – Direzioni/Agenzie regionali e/o Enti territoriali – presso i quali hanno svolto attività di supporto alla individuazione delle problematiche procedurali; in particolare hanno provveduto a supportare i referenti degli Enti beneficiari nella individuazione e definizione delle procedure di dettaglio, incardinate presso i singoli Enti a livello comunale, provinciale e regionale. La prima fase del supporto è stata volta anche a modellizzare ciascuna procedura critica, individuandone gli eventi di avvio e di conclusione.

A valle della trasmissione della *baseline* al Dipartimento della Funzione Pubblica, avvenuta in data 30 giugno 2022 con nota prot. n. 644304 a firma del Referente regionale del progetto, al fine di dare seguito ad una specifica richiesta dell'Amministrazione centrale titolare dell'intervento, è stata operata e trasmessa una prima aggregazione delle procedure rilevate; inoltre, per migliorare la copertura geografica della *baseline*, con nota prot. 953 del 22 luglio 2022, è stata avviata una ulteriore rilevazione di procedure critiche.

A seguito di quanto sopra la numerosità dei record di *baseline* descrittivi delle procedure critiche di dettaglio, inizialmente pari a 1.200 circa si è attestata a 1.600 record di procedure critiche clusterizzate in 54 categorie omogenee.

In Tabella 1 si riporta l'elenco delle categorie omogenee di aggregazione delle procedure di dettaglio e si segnala che la classificazione è ancora in corso di ottimizzazione/razionalizzazione, inoltre, si rappresenta che, delle 54 categorie omogenee, 12, evidenziate in grassetto, sono coincidenti con le procedure indicate dal DPCM, mentre le ulteriori 42, derivano da specifiche esigenze regionali, ad esempio la necessità di evidenziare alcuni endoprocedimenti rilevanti (quali Accertamenti di compatibilità paesaggistica e Autorizzazioni paesaggistiche).

<b><u>Categorie omogenee di aggregazione delle procedure di dettaglio</u></b>	
1	<b>Valutazioni e autorizzazioni ambientali - Valutazione d'impatto ambientale (VIA) regionale</b>
2	<b>Valutazioni e autorizzazioni ambientali - Valutazione ambientale strategica (VAS)</b>
3	Valutazioni e autorizzazioni ambientali - PAUR
4	<b>Valutazioni e autorizzazioni ambientali - Autorizzazione Unica Ambientale (AUA, rilascio, rinnovo e modifiche sostanziali</b>
5	<b>Valutazioni e autorizzazioni ambientali - Autorizzazione integrata ambientale: rilascio, rinnovo e modifiche sostanziali</b>
6	Valutazioni e autorizzazioni ambientali - Autorizzazione allo scarico di acque reflue
7	Valutazioni e autorizzazioni ambientali - Autorizzazione alle emissioni in atmosfera
8	Valutazioni e autorizzazioni ambientali - Altre procedure complesse attinenti al settore
9	<b>Rinnovabili - Autorizzazione unica alla costruzione e l'esercizio degli impianti di produzione di energia elettrica alimentati da fonti rinnovabili, le opere connesse etc...</b>
10	<b>Rifiuti - Autorizzazione unica per la realizzazione ed esercizio degli impianti di smaltimento e di recupero (art. 208, D.Lgs. 152/2006) e sue varianti sostanziali (comma 19)</b>
11	Rifiuti - Altre procedure complesse attinenti al settore
12	Infrastrutture digitali - Gestione ciclo di vita richieste varie

<b><u>Categorie omogenee di aggregazione delle procedure di dettaglio</u></b>	
13	Infrastrutture digitali - Collegamento PagoPA
14	Infrastrutture digitali - Collegamento App IO
15	<b>Infrastrutture digitali - Autorizzazione per l'installazione di infrastrutture di comunicazione elettronica su proprietà pubbliche e private (art. 86 d.lgs. 259/2003)</b>
16	Infrastrutture digitali - Altre procedure complesse attinenti al settore
17	Infrastrutture digitali - Albo pretorio e trasparenza
18	Edilizia, urbanistica e paesaggio - Rilascio certificato di destinazione urbanistica
19	Edilizia, urbanistica e paesaggio - Rigenerazione urbana
20	<b>Edilizia, urbanistica e paesaggio - Procedura di variante urbanistica</b>
21	Edilizia, urbanistica e paesaggio - Piano Urbanistico Comunale Generale
22	Edilizia, urbanistica e paesaggio - Piano regolatore generale
23	<b>Edilizia, urbanistica e paesaggio - Permesso di costruire</b>
24	Edilizia, urbanistica e paesaggio - Condoni edilizi
25	Edilizia, urbanistica e paesaggio - CILA - CILAS - SCIA
26	Edilizia, urbanistica e paesaggio - Autorizzazione paesaggistica
27	Edilizia, urbanistica e paesaggio - Altre procedure complesse attinenti al settore
28	Edilizia, urbanistica e paesaggio - Accertamento di Compatibilità Paesaggistica
29	<b>Bonifiche - Approvazione e autorizzazione progetti di bonifica di siti contaminati o di messa in sicurezza</b>
30	Bonifiche - Altre procedure complesse attinenti al settore
31	<b>Appalti - Progettazione, affidamento ed esecuzione dei lavori</b>
32	Appalti - Altre procedure complesse attinenti al settore
33	<b>Appalti - Acquisti di forniture e servizi</b>
34	Altro - SUAP/SUE
35	Altro - Rilascio certificazioni/licenze/attestati
36	Altro - Rilascio bollino blu caldaie a gas
37	Altro - Procedure varie inerenti i tributi
38	Altro - Procedure varie di rendicontazione
39	Altro - Procedure Sisma
40	Altro - Nulla osta vincolo idrogeologico
41	Altro - Implementazione/potenziamento sistema GIS
42	Altro - Gestione contenzioso
43	Altro - Gestione anagrafiche varie
44	Altro - Espropri
45	Altro - Conferenze di servizi
46	Altro - Concessioni demaniali
47	Altro - Classificazione acustica (Piani e Regolamenti)
48	Altro - Censimento/gestione patrimonio immobiliare

<b><u>Categorie omogenee di aggregazione delle procedure di dettaglio</u></b>	
49	Altro - Autoscuola
50	Altro - Autorizzazione passi carrabili
51	Altro - Autorizzazione linee ed impianti elettrici fino a 150 kV (LR 42/90)
52	Altro - Autorizzazione attività estrattiva
53	Altro - Automazione di procedure complesse attraverso strumenti di informatica individuale
54	Altro

Tabella 1 – Categorie omogenee di aggregazione delle procedure di dettaglio

L'aggregazione è stata condotta seguendo il criterio "per natura" ovvero facendo confluire in ciascuna categoria omogenea (es.: Bonifiche - Approvazione e autorizzazione progetti di bonifica di siti contaminati o di messa in sicurezza) tutte le procedure/endoprocedimenti di dettaglio ad essa correlati e rilevati ai vari livelli di governo (Regione, Provincia e Comune). In particolare, i dati metrici esposti nell'ambito di una categoria omogenea sono, nel caso dei tempi, medie dei valori rilevati a livello di singola procedura e nel caso di quantità (procedure concluse, avviate, arretrati etc.), somma dei rispettivi valori rilevati a livello di singola procedura. L'output dell'elaborazione sopra riportata è stato trasmesso al Dipartimento della Funzione Pubblica in data 28 settembre 2022.

Operativamente le procedure di dettaglio sono identificate in *baseline* con un ID numerico e sono associate ad una specifica categoria omogenea. Nel corso della gestione del progetto tale correlazione tra procedure di dettaglio e categorie omogenee è costantemente monitorata e mantenuta. Tale approccio consente infatti di tracciare in modo efficace l'attività del singolo esperto su una procedura a beneficio di un determinato Ente al fine di verificare puntualmente l'*effort* e il conseguente risultato.

Il supporto fornito dagli Esperti agli Enti nel primo anno di progetto ha consentito anche di approfondire le criticità procedurali e, in diversi casi, a meglio valutare i dati metrici inseriti in *baseline*. Il monitoraggio evidenzia tuttavia che il tema dell'affinamento della *baseline* assume carattere di ricorsività ovvero si ripropone quale effetto della erogazione del supporto sul territorio regionale.

In Figura 1 si fornisce una rappresentazione del livello di governo nell'ambito del quale sono state censite le procedure di dettaglio della *baseline*.

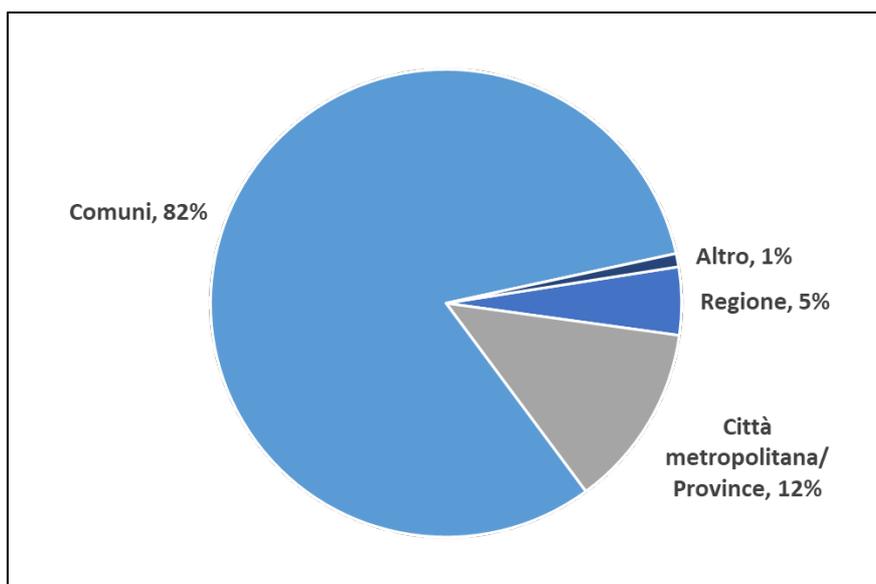


Figura 1 - provenienza procedure di dettaglio rilevate

Per quanto attiene la copertura geografica della rilevazione, oltre alla totalità di Città Metropolitana/Province, hanno partecipato alla rilevazione anche 231 Comuni su 378, pari al 61%.

In Figura 2 si rappresenta il numero di procedure di dettaglio censite per settore.

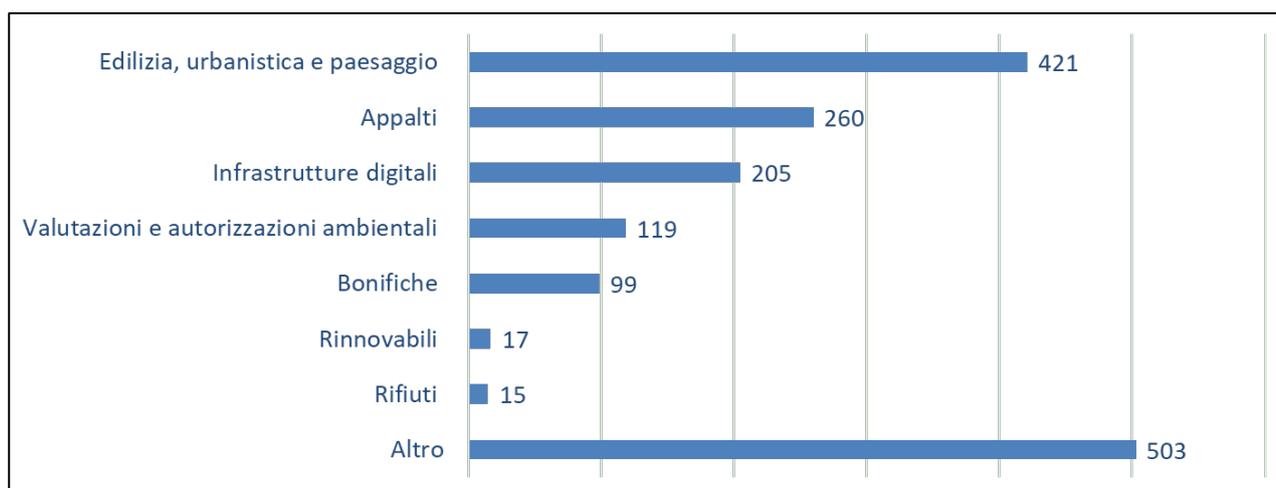


Figura 2 – Procedure di dettaglio rilevate per settore

In Figura 3 si riporta una rappresentazione sintetica per ambito degli arretrati rilevati in *baseline*.

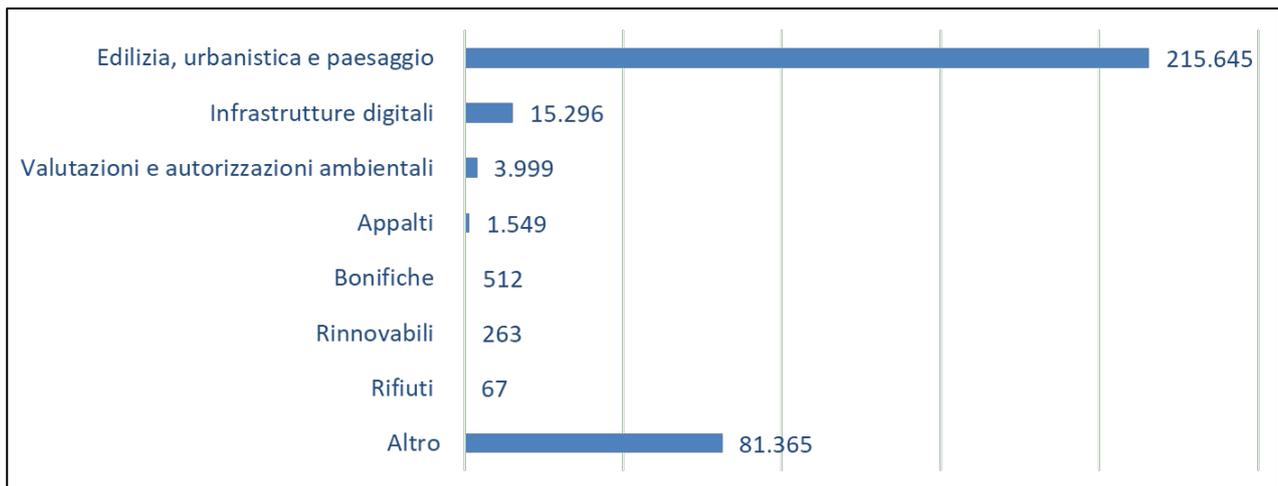


Figura 3 – Arretrati rilevati in baseline

L'ambito che presenta un valore maggiore è quello dell'**Edilizia, urbanistica e paesaggio**, che sconta, tra le procedure di dettaglio che ne compongono gli arretrati, una cospicua presenza di procedure di "Condono", segnalate come criticità da numerosi Comuni e rappresentate da circa 200.000 arretrati nella base dati. Vista la specificità di tale procedura, è in corso di valutazione il mantenimento in *baseline*, atteso che statisticamente si tratta di un effetto determinato da variabili non correlate a complessità procedurali meritevoli di reingegnerizzazione e/o semplificazione. Depurando il totale dall'effetto derivante dai condoni, il valore degli arretrati del settore si attesta su circa 15.000 unità. Tra questi, i procedimenti arretrati in materia di "Accertamento di compatibilità paesaggistica" e "Autorizzazioni paesaggistiche" rappresentano una quota rilevante, pari a circa 6.000 unità.

Il secondo settore per numerosità di arretrati è quello delle **Infrastrutture digitali**. In quest'ambito, l'unica procedura di settore indicata dal DPCM "Autorizzazione per l'installazione di infrastrutture di comunicazione elettronica su proprietà pubbliche e private (art. 86 d. lgs. 259/2003)" è presente in sole 6 occorrenze su 205 tra le procedure di dettaglio, per un totale di 175 arretrati. Anche a seguito dell'integrazione della *baseline*, si conferma che le problematiche segnalate dalle Amministrazioni in questo settore riguardano più spesso la predisposizione e l'aggiornamento degli strumenti ICT di base necessari per operare sulle procedure complesse. In questo ambito, infatti, risultano prevalenti criticità connesse ad adempimenti richiesti da AGID, o altre questioni considerate rilevanti quali migrazione al cloud, regolamentazione della gestione dei documenti digitali, introduzione di sistemi di dematerializzazione dei documenti et al.

A fronte delle circa 1.600 procedure di dettaglio censite in *baseline* e aggregate in 54 categorie omogenee, il monitoraggio dei dati al I semestre 2022 ha visto la restituzione dei dati su circa 1.000 procedure di dettaglio. Sono in corso verifiche in merito alle cause di tale fenomeno ma i primi accertamenti imputano tale effetto all'impossibilità di usufruire del supporto degli Esperti ai fini dell'attuazione degli interventi PNRR, fattispecie che ha drasticamente ridimensionato l'interesse dei beneficiari nei riguardi dell'iniziativa. Per un'analisi approfondita della questione si rimanda al paragrafo **3.2 Attività svolte ed eventuali criticità**.

L'approccio "bottom-up" descritto per costruire la *baseline* è stato utilizzato anche per mappare i risultati conseguiti confrontando i dati raccolti per il monitoraggio al I semestre 2022 avendo altresì

cura di distinguere tra procedure monitorate e procedure presidiate ovvero oggetto di supporto da parte degli Esperti. Pertanto, si è proceduto ad un doppio confronto:

1. tra *baseline* e monitoraggio al I semestre 2022, su tutte le procedure oggetto di monitoraggio (monitorate);
2. tra *baseline* e monitoraggio al I semestre 2022, sulle procedure indicate dagli Esperti come particolarmente rilevanti sul fronte dell'*effort* sviluppato (presidiate).

Confronto tra *baseline* e I semestre 2022 (ambito: tutte le procedure monitorate)

La Tabella 2 contiene gli indicatori delle procedure complesse monitorate nel I semestre 2022, clusterizzate per settore di intervento. Dalla tabella sono escluse le procedure non oggetto di monitoraggio nel I semestre 2022.

Si evidenzia che in alcuni casi l'incremento dei tempi medi di evasione nel corso del I semestre 2022 è un *bias* da imputare alla chiusura delle pratiche più datate, in alcuni casi sospese da anni su richiesta dell'utente/ente procedente o in attesa di comunicazioni o integrazioni mai pervenute. La conclusione di tali procedimenti ha pertanto causato un transitorio, fisiologico incremento della durata media di evasione che si ridurrà naturalmente e progressivamente quando saranno state evase – e quindi espunte dal computo – le pratiche sospese maggiormente datate.

Settore	Arretrati		Tempi medi di evasione		Variazione % monitoraggio Vs <i>baseline</i>	
	<i>Baseline</i> II semestre 2021	Monitoraggio I semestre 2022	<i>Baseline</i> II semestre 2021	Monitoraggio I semestre 2022	Arretrati	Tempi medi di evasione
<b>Edilizia, urbanistica e paesaggio</b>	27.928	26.284	920	754	-5,9%	-18,1%
<b>Infrastrutture digitali</b>	9.676	6.372	16	11	-34,1%	-34,4%
<b>Valutazioni e autorizzazioni ambientali</b>	3.351	2.860	222	189	-14,7%	-14,5%
<b>Appalti</b>	1.063	1.110	157	122	4,4%	-22,5%
<b>Bonifiche</b>	430	409	263	183	-4,9%	-30,3%
<b>Rinnovabili</b>	161	157	170	166	-2,5%	-2,4%
<b>Rifiuti</b>	56	39	442	481	-30,4%	8,8%
<b>Altro</b>	64.236	62.582	124	89	-2,6%	-28,3%
<b>Totale complessivo</b>	<b>106.901</b>	<b>99.814</b>	<b>343</b>	<b>274</b>	<b>-6,6%</b>	<b>-19,9%</b>

Tabella 2 – Confronto tra monitoraggio al I semestre 2022 e *baseline* al II semestre 2021

La Figura 4 contiene gli indicatori di monitoraggio delle procedure complesse monitorate nel I semestre 2022, classificate per tipologia di Ente beneficiario del supporto. Dalla tabella sono escluse le procedure non oggetto di monitoraggio nel I semestre 2022.

Si evidenzia che nel I semestre 2022 il supporto ha riguardato in modo precipuo le procedure complesse rilevate dalle strutture regionali, ove si rileva, infatti, una riduzione degli arretrati pari a quasi il 18% rispetto al valore di *baseline*.

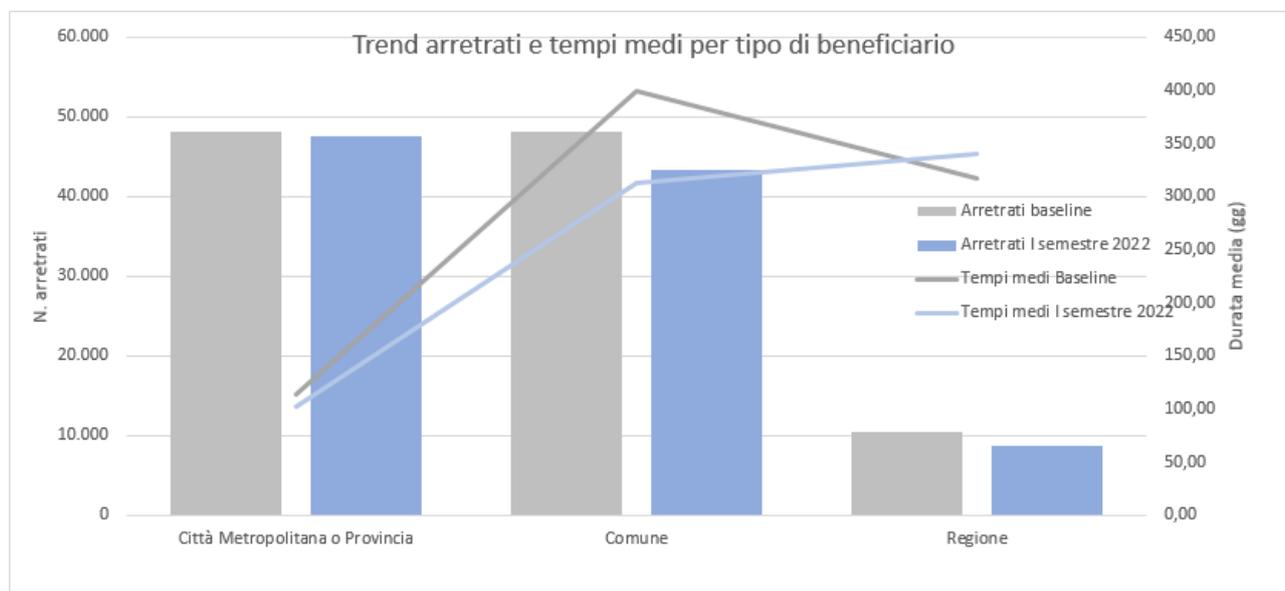


Figura 4 – Rappresentazione grafica dell'andamento di arretrati e tempi medi di evasione per tipologia di beneficiario

#### Confronto tra *baseline* e I semestre 2022 (ambito: principali procedure presidiate)

L'iter seguito per la valutazione dell'andamento dei valori di arretrati e tempi medi tra la *baseline* e il I semestre 2022 è il seguente:

- Individuazione delle procedure "presidiate", indagine svolta per mezzo di *form online* compilati dagli stessi Esperti, attivata con nota prot. 1809 del 7 dicembre 2022;
- Elaborazione numerica della *baseline*, al fine di individuare gli arretrati e i tempi medi di evasione relativi alle sole procedure oggetto di supporto, opportunamente rappresentate nelle 54 categorie omogenee di aggregazione;
- Valutazione dell'andamento di arretrati e tempi medi di evasione tra *baseline* e monitoraggio al I semestre 2022, sia a livello aggregato (54 categorie omogenee) sia a livello disaggregato (singole procedure di dettaglio).

La procedura sopra descritta è stata attuata al fine di valutare i risultati focalizzando l'attenzione sulle procedure "presidiate".

La Tabella 3 contiene gli indicatori di monitoraggio di cui al DPCM 12 novembre 2021 delle "procedure presidiate". Complessivamente, rispetto al primo confronto, si osserva un dato migliorativo sullo smaltimento degli arretrati, infatti, a fronte dell'attività degli esperti nei primi sei mesi si osserva una riduzione del 12,72% degli arretrati. La riduzione dei tempi medi, invece si attesta a circa il 9%. Anche questo dato induce a ritenere che per alcune procedure sia opportuno

prevedere una revisione intermedia della *baseline* quale conseguenza delle informazioni aggiuntive emerse nel corso del periodo di monitoraggio.

Settore	Arretrati		Tempi medi di evasione		Variazione % monitoraggio Vs <i>baseline</i>	
	<i>Baseline</i> II semestre 2021	Monitoraggio I semestre 2022	<i>Baseline</i> II semestre 2021	Monitoraggio I semestre 2022	Arretrati	Tempi medi di evasione
Edilizia, urbanistica e paesaggio	6.848	6.432	511	468	-6,1%	-8,5%
Valutazioni e autorizzazioni ambientali	2.370	1.934	308	274	-18,4%	-10,9%
Infrastrutture digitali	366	283	n.d.	n.d.	-22,7%	n.a.
Bonifiche	340	323	180	134	-5,0%	-25,8%
Appalti	171	229	167	149	33,9%	-11,1%
Rinnovabili	106	106	467	418	0,0%	-10,4%
Rifiuti	42	34	433	220	-19,0%	-49,2%
Altro	7.244	5.929	158	163	-18,2%	3,0%
<b>Totale complessivo</b>	<b>17.487</b>	<b>15.270</b>	<b>223</b>	<b>203</b>	<b>-12,7%</b>	<b>-9,0%</b>

Tabella 3 - Confronto tra monitoraggio al I semestre 2022 e *baseline* al II semestre 2021 (procedure presidiate)

L'analisi consente di apprezzare maggiormente l'efficacia dell'azione degli Esperti, come evidenziato nelle variazioni percentuali. Come prevedibile, a fronte di una maggiore riduzione degli arretrati, si osserva un'amplificazione dell'effetto collaterale già descritto sui tempi medi di evasione, risultante, a livello aggregato, in un minore impatto sulla riduzione dei tempi medi di evasione.

Si evidenzia che il fabbisogno di supporto emerso in fase di rilevazione della *baseline*, posto in relazione ai target attesi di riduzione di arretrati e tempi medi di evasione da conseguire al 31 dicembre 2023 (target intermedi) e al 30 giugno 2025 (target finali) nonché alla numerosità degli Esperti disponibili, determina per il futuro la necessità di perimetrare le misurazioni alle sole procedure di dettaglio effettivamente supportabili e supportate (monitorate e presidiate) dalla platea di Esperti disponibili.

Prima di rappresentare i risultati rilevati secondo quanto precedentemente illustrato, si segnala inoltre che le criticità descritte nel I rapporto MeV e riferibili alla rilevazione della *baseline* sono sostanzialmente confermate e riferibili anche alla rilevazione dei dati di monitoraggio al I semestre 2022. I dati relativi alle procedure/endoprocedimenti sono stati infatti rilevati, prevalentemente, con le seguenti modalità:

- esame di fascicoli cartacei e/o digitali;
- consultazione di *database*, ove disponibili, in Regione, negli Enti territoriali o in Enti ulteriori (es. ARPA);
- interviste a funzionari referenti.

In fase di rilevazione, gli Esperti incaricati dalla Regione hanno avuto accesso a procedure gestite, in larga misura, in formato cartaceo o per il tramite di sistemi informativi non integrati tra loro; tale situazione ha richiesto la definizione di vere e proprie “metodologie di rilevazione” volte ad integrare dati provenienti da fonti eterogenee. Tale “best practice” è stata replicata nelle attività di monitoraggio semestrale. Oltre all’assenza di sistemi e alla scarsa interoperabilità degli stessi, gli Esperti hanno rilevato criticità di carattere:

- **formale**: forte eterogeneità nella descrizione delle procedure e degli endoprocedimenti rilevati (con difficoltà nella eventuale successiva attività di consolidamento/agggregazione);
- **funzionale**: difficoltà nel ricevere *feedback* ed a relazionarsi con i detentori dei dati (carenza di organico dei Beneficiari);
- **temporale**: complessità di rilevazione dei dati di monitoraggio di pratiche particolarmente articolate (es. Appalti);
- **strutturale e organizzativo**: mancanza di adeguati strumenti di misura della tempistica e degli arretrati, di standardizzazione nella classificazione delle procedure e degli atti, numerosità delle pratiche ancora in formato cartaceo, mancanza di uno spazio cloud di catalogazione - archiviazione - accesso condiviso ai documenti ed ai fascicoli.

In particolare:

- le procedure di archiviazione sono risultate disomogenee (anche nell’ambito della stessa amministrazione)
- frequentemente i fascicoli raccolgono la documentazione solo in forma parziale;
- non vi sono standard che garantiscano una omogenea/uniforme gestione delle istruttorie e delle procedure complesse tra amministrazioni diverse.

Per le ragioni sopra esposte si riterrebbe utile la definizione di un modello di classificazione di procedure/endoprocedimenti, anche di alto livello su base nazionale, che supporti l’aggregazione coerente dei dati provenienti da un bacino territoriale formato da molteplici amministrazioni.

## 2. ANALISI DELLE PROCEDURE E DELLE CRITICITÀ

Il primo anno di attività degli Esperti ha visto consolidarsi una rete di referenti di progetto diffusa presso tutti i livelli istituzionali coinvolti (Regione, Province/CMR e Comuni) che ha fattivamente contribuito al raggiungimento della *milestone* di rilevanza nazionale “MC2. Definizione della *baseline* (dati su arretrato e tempi relativi al II semestre 2021)” definendo così il perimetro di operatività e degli interventi a farsi, sia al fine di avviare l’attività di supporto, sia per rilevare i dati di monitoraggio.

In particolare, gli Esperti hanno in campo hanno dovuto comprendere e condividere con i referenti degli Enti beneficiari le definizioni delle grandezze in campo da rilevare secondo come descritte dal DPCM 12 novembre 2021. Tali grandezze, infatti, non sempre aderiscono in modo ottimale alle specificità che possono caratterizzare i molteplici settori impattati dal progetto. Esse, infatti,

appaiono adatte a procedure che prevedono un iter esemplificabile nella sequenza logica *istanza* → *istruttoria* → *provvedimento espresso* (eventualmente suddivisa in endoprocedimenti) risultando agevolmente applicabili a contesti relativi ai settori delle Valutazione e autorizzazioni ambientali, Bonifiche, Rifiuti, Rinnovabili ed Edilizia e Urbanistica, ma appaiono meno adeguate a rappresentare criticità/colli di bottiglia in ambito Appalti e Infrastrutture digitali.

L'attività di analisi delle procedure e mappatura delle criticità permane al fine di massimizzare la copertura settoriale e geografica della stessa. Di seguito si riporta quindi una panoramica delle criticità rilevate per ambito/settore e livello di governo, unitamente alle prime criticità già rappresentate nel precedente Rapporto MeV.

## **Appalti**

### Centralizzazione degli acquisti – Criticità rilevata a livello territoriale

A livello comunale, soprattutto negli Enti di ridotte dimensioni, si è rilevata una grande difficoltà nella gestione degli appalti e degli eventuali finanziamenti connessi. L'evoluzione della normativa e le numerose iniziative poste in essere con i fondi del PNRR richiedono alle strutture continui allineamenti procedurali che si sommano ad un improvviso innalzamento dei volumi di attività da gestire. Sul punto gli Esperti hanno rilevato sul campo l'importanza delle Stazioni Uniche Appaltanti e delle Centrali Uniche di Committenza, ravvisando al contempo la necessità di strutturare tali entità con la definizione di processi, l'identificazione puntuale di ruoli e responsabilità tra Enti fruitori del servizio e aggregatori e la predisposizione di modelli da mettere a disposizione dei funzionari quali, ad esempio, schemi di delibere e check list documentali, con l'obiettivo di rendere tali set di strumenti omogenei su base inter-provinciale, oltre che celermente aggiornabili al bisogno.

### Piano di Fattibilità Tecnico Economica (PFTE) – Criticità rilevata a livello territoriale

In tale ambito, anche le innovazioni portate dal D.L. 77/2021, soprattutto per quel che riguarda l'iter di approvazione del PFTE (Piano di Fattibilità Tecnico Economica) previsto dall'art. 23 del D.Lgs. 50/2016, possono paradossalmente ingenerare delle criticità. Il D.L. 77/2021, infatti, rende il PFTE il fulcro delle accelerazioni degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e del Piano Nazionale per gli investimenti Complementari (PNC). Per questo motivo, il Consiglio superiore dei LLPP nel luglio 2021 ha redatto le "Linee guida per la redazione del progetto di fattibilità tecnica ed economica da porre a base dell'affidamento di contratti pubblici di lavori del PNRR e PNC".

Le linee guida MIMS hanno, quindi, definito il contenuto essenziale dei documenti, degli eventuali modelli informativi digitali e degli elaborati occorrenti alle stazioni appaltanti per gli appalti integrati. Forniscono anche qualche indicazione riguardo la verifica preventiva sul PFTE, che deve essere condotta ai sensi dell'art. 26 del D.Lgs. n. 50/2016 e ss. mm. e ii e sulla conseguente validazione. La criticità è rappresentata dal fatto che, trattandosi di procedura speciale dal carattere innovativo, sia dal punto di vista del contenuto che della metodologia, l'ulteriore previsione di utilizzo della procedura integrata comporta per i tecnici delle stazioni appaltanti ancora più difficoltà sia nel realizzare il progetto che nell'affidare servizio a professionisti esterni, pertanto l'accelerazione dei tempi che si intende conseguire con questo strumento sarà effettivamente possibile solo lavorando per "adattare" tale modello alle procedure operative degli Enti territoriali.

### Sistemi di work-flow – Criticità rilevata a livello territoriale

Un'altra criticità è stata rilevata sul fronte dei sistemi di work-flow utilizzati all'interno degli Enti. Tali sistemi, infatti, seppure disponibili, richiedono una messa a punto iniziale consistente nella integrazione del flusso procedimentale con la tecnologia disponibile. Atteso che i singoli Enti spesso utilizzano sistemi differenti, tale messa a punto va svolta puntualmente, a valle dell'individuazione di gruppi di Enti che utilizzino lo stesso strumento per sfruttare le opportune sinergie.

#### Frammentazione di endoprocedimenti– Criticità rilevata a livello regionale

Su scala Regionale si rilevano difficoltà sulla procedura di verifica di sussistenza dei requisiti di cui all'art. 80 del D.Lgs. 50/2016 allo stato attuale svolta da ciascuna delle Direzioni/Agenzie per le gare di propria competenza. L'attuale organizzazione di tale servizio non pare presentare adeguati livelli di efficienza, prevedendo lo svolgimento in aree organizzative diverse di attività del tutto analoghe indipendentemente dall'oggetto e dalla natura dell'appalto, senza sfruttare alcuna "economia di scopo". Inoltre, nell'eventualità di partecipazione di uno stesso operatore a gare di competenza di diverse aree organizzative nello stesso periodo, si potrebbe verificare lo svolgimento ripetuto di uno stesso iter di controllo in più punti dell'organizzazione.

#### Carenza di strumenti gestionali a supporto del ciclo di vita dell'appalto – Criticità rilevata a livello regionale

Criticità relativa alla gestione del "ciclo di vita" dell'appalto. Spesso l'iter seguito per gestire le varie fasi dell'appalto risente dell'impostazione personale dei funzionari/dirigenti coinvolti, senza seguire standard e vincolando l'operatività a modelli non standardizzati di relazioni, verbali di sopralluogo con notevole dispendio di tempo e differenti livelli di qualità e/o efficacia funzione dell'attore coinvolto.

### **Edilizia, urbanistica e paesaggio**

#### Autorizzazioni paesaggistiche: carenze nel monitoraggio dello stato di avanzamento delle pratiche – Criticità rilevata a livello regionale

Nell'ottica degli obiettivi di riduzione di arretrati e tempi medi di evasione delle procedure complesse è determinante la necessità di un monitoraggio costante di tutti i tempi intermedi della procedura di autorizzazione paesaggistica, al fine di verificare tempestivamente dove si annidano le criticità nella gestione temporale delle fasi istruttorie, predisponendo strumenti di misura e controllo in grado di ottimizzare i processi verso un progressivo percorso di riduzione globale del deficit di efficienza.

Le informazioni relative alle pratiche amministrative (Autorizzazioni paesaggistiche, VVAS e VAS) sono conservate in archivi elettronici di tipo amministrativo, senza la possibilità di estrarre agevolmente i dati necessari a programmare le attività e identificare le procedure.

Per tali procedure si è registrata una ragguardevole mole di arretrato e considerevoli tempi medi di lavorazione, dovuti alla carenza di personale tecnico dedicato, e per le quali non è stato agevole identificare i colli di bottiglia alla base dei ritardi di ogni singola procedura.

Nonostante il notevole impegno del personale dell'Ufficio preposto e la disponibilità a condividere i dati necessari per la rilevazione della *baseline*, tale rilevazione è risultata poco agevole per la difficoltà di estrarre i dati da archivi amministrativi contenenti dati non formattati e per la mancanza

di interoperabilità tra le piattaforme di gestione documentale e i sistemi di protocollazione elettronica in uso alla Direzione.

#### Procedura di accertamento straordinario di compatibilità paesaggistica ex art. 1, L.308/2004– Criticità rilevata a livello regionale

La procedura in oggetto ha previsto un “condono paesaggistico straordinario” reso operativo dall’articolo 1 comma 37 della legge n. 308/2004 per sanare abusi paesaggistici effettuati prima del 30 settembre 2004 in assenza di autorizzazione. Si tratta, pertanto, di una procedura ad esaurimento, avente un effetto limitato nel tempo.

I principali aspetti critici derivano dal grande lasso di tempo intercorso tra la presentazione delle istanze avvenuta nell’anno 2005 e la regolamentazione della procedura, avvenuta con il DGR 22/2018. Il ritardo accumulatosi ha determinato un arretrato che è stato possibile affrontare solo dopo l’approvazione del Regolamento, pur in una situazione di forte carenza di personale, e, successivamente, nuovamente arrestatosi a seguito della pandemia Covid-19.

Le principali criticità rilevate sono:

- normative: la prolungata assenza di disposizioni attuative nella disciplina statale e regionale (quest’ultima approvata con DGR 22/2018) hanno determinato il consolidamento di un cospicuo arretrato, affrontato, in forte carenza di personale, solo dopo il 2018.
- procedurali: durante il lungo periodo di inattività, su quasi il 50% dei casi, si sono verificati cambiamenti sui dati personali degli istanti dichiarati nelle domande di condono quali residenza, dati anagrafici, esistenza in vita, proprietà dell’immobile, etc. e/o sullo “stato” degli abusi dichiarati che nel tempo sono stati sanati, ripristinati, modificati, etc. L'impossibilità di recapito degli atti per soprappiù mutamento dei dati dei richiedenti ha di fatto bloccato buona parte delle procedure, riattivabili solo a seguito della acquisizione di nuove valide informazioni sui titolari.
- organizzative: rilevante mole di domande ricevute in un breve lasso di tempo ed in assenza di disposizioni operative (in molti casi, la stessa domanda è stata presentata a Regione, Comune e Soprintendenza ingenerando confusione e stratificazione di documentazione cartacea in archivi più volte trasferiti fra le varie sedi della Regione).
- tecnologiche: non è stata prevista alcuna forma di digitalizzazione, ad eccezione della protocollazione delle domande in ingresso. Il passare del tempo ha diminuito la possibilità di rintracciare dati negli archivi pubblici di tracciamento della documentazione inviata.

#### Parere endoprocedimentale di conformità geomorfologica ai sensi dell’art.89 del DPR 380/01 ed eventuale verifica di sussistenza del vincolo idrogeologico con conseguente emissione del nulla osta ai sensi della LR. 53/98,– Criticità rilevata a livello regionale

La carenza di un aggiornato cartografico del vincolo idrogeologico rientra nel più ampio fabbisogno, che investe tutto il territorio nazionale, di un ammodernamento cartografico e normativo che disciplina il Vincolo idrogeologico. Tale vincolo fu istituito con il Regio Decreto Legge n. 3267/1923, con lo scopo di preservare l’ambiente fisico e garantire che tutti gli interventi (dissodamenti, cambiamenti di coltura ed esercizio del pascolo, ecc) che interagiscono con il territorio non compromettano la stabilità dello stesso, né inneschino fenomeni di alterazione/degrado, con possibilità di danno pubblico, specialmente nelle aree collinari e montane. Il RDL n. 3267/1923 e il suo regolamento attuativo, R.D. n. 1126 /1926, sono a tutt’oggi vigenti e applicati, nella Regione Lazio, per quanto concerne il rilascio del Nulla Osta, secondo le deleghe previste dalla Legge

regionale 53/98 . Con la recente DGR 920/2022 sono state emanate le direttive sulla ripartizione delle competenze in materia di rilascio del Nulla Osta e dettagliata la documentazione a corredo della relativa istanza.

Parallelamente, per ottemperare alle disposizioni dell'art. 42 della L.R. 53/98, circa il riordino del Vincolo Idrogeologico, è stata approvata, dalla Regione Lazio, la DGR 534/2022 e sono state intraprese una serie di azioni volte all'approfondimento conoscitivo quali gli accordi di cooperazione istituzionale di cui alla Determinazioni G08106/2021 e G13917/2020 aventi, rispettivamente, ad oggetto il "Monitoraggio delle deformazioni al suolo del territorio della Regione Lazio tramite Interferometria", e l' "Analisi di suscettibilità alla liquefazione nel territorio della Regione Lazio".

Data l'introduzione relativamente recente di tali disposizioni, si è svolta una puntuale analisi delle innovazioni procedurali con l'obiettivo di predisporre schemi e strumenti per facilitare l'interazione con gli utenti.

### **Valutazioni e autorizzazioni ambientali**

#### Criticità legate all'insieme delle procedure complesse attinenti al settore – Criticità rilevata a livello regionale

Nell'ambito delle Direzioni Regionali coinvolte a vario titolo in una o più procedure di ambito (VIA, PAUR, AUA, VAS, et al.) sono state riscontrate criticità che possono essere poste in capo non solo alla singola procedura, ma all'impostazione complessiva delle stesse:

1. mancanza di strumenti di semplificazione per la gestione degli esami istruttori,
2. mancanza di strumenti di semplificazione per la gestione delle note provenienti da enti/soggetti esterni,
3. mancanza di strumenti di semplificazione per l'acquisizione di studi ambientali ordinati, completi e conformi alla normativa di settore;
4. mancanza di strumenti di semplificazione per l'emissione di determinazioni conclusive (provvedimenti) tra esse coerenti;
5. mancanza di strumenti di semplificazione per la gestione e il monitoraggio

Le criticità citate stanno richiedendo, oltre alla risposta puntuale alle singole questioni legata all'approntamento degli strumenti operativi necessari, la sistematizzazione complessiva della materia, la reingegnerizzazione dei processi ai fini della digitalizzazione, secondo un quadro di organicità complessiva ed in ottica di servizio agli istanti.

L'analisi sul tema prosegue con il coinvolgimento delle aree afferenti ad altre Direzioni comunque interessate, nell'ottica di trasversalità organizzativa che il settore richiede.

#### Criticità di carattere sistemico del settore – Criticità rilevata a livello territoriale

Nell'ambito del supporto tecnico-operativo fornito a livello provinciale presso il settore ambiente, anche attraverso il confronto e l'esame degli endoprocedimenti a livello comunale, sono state riscontrate le criticità di seguito riportate:

1. le amministrazioni comunali non gestiscono le istanze in maniera univoca, anche all'interno della stessa Provincia. Ciò genera a livello provinciale inefficienze legate a mancata standardizzazione;
2. la trasmissione della pratica dal SUAP alla Provincia non è tempestiva;
3. non è attuato un monitoraggio del flusso delle istanze;
4. non esiste indicizzazione dello storico delle autorizzazioni;

5. frequentemente la documentazione tecnica ed amministrativa a supporto delle istanze è incompleta.

#### Autorizzazione Unica Ambientale: rilascio, rinnovo e modifiche sostanziali – Criticità specifica rilevata a livello territoriale

Presso la Città Metropolitana di Roma Capitale è in uso un applicativo, ad uso solo interno, per la gestione dei procedimenti di AUA. All'arrivo delle istanze e successive comunicazioni, il caricamento delle informazioni sul database avviene manualmente.

L'applicazione assegna un identificativo per ogni installazione e non per ogni procedimento avviato. L'applicazione non registra informazioni sulle istanze di modifica di AUA. Le informazioni nuove sovrascrivono quelle precedenti e ciò non consente di memorizzare lo storico dei procedimenti.

Le criticità sopra evidenziate

1) causano la perdita sistematica di informazioni;

2) rendono impossibile:

- ricavare il numero dei procedimenti conclusi, in corso e sospesi;
- visualizzare lo storico dei procedimenti relativi a ciascun stabilimento;
- informare l'utente dell'applicazione sulle fasi operative ancora da svolgere
- effettuare analisi quali/quantitative.

#### **Rinnovabili**

##### PAUR per le fonti energetiche rinnovabili – Criticità rilevata a livello regionale

La documentazione progettuale ed amministrativa viene caricata sia nel box dell'Area VIA, che raccoglie tutta la documentazione riguardante la procedura depositata dalla società proponente e dalle amministrazioni pubbliche, che nel box Regionale dove l'area Sostenibilità Energetica e/o Transizione Energetica in quanto responsabili della PAUR e nominato il RUR, caricano le note interlocutorie delle Aree Regionali coinvolte.

I documenti raccolti fino alla chiusura della Conferenza sono integrati e aggiornati costantemente e visionati dal RUR per la stesura del Parere Unico Regionale, dall'Area VIA e da tutti gli enti coinvolti al fine di esprimere il loro parere. Le criticità che rallentano la disamina sono state riscontrate in:

- archiviazione della documentazione non regolamentata ed in continuo aggiornamento da vari soggetti, con conseguente difficoltà nella ricostruzione dell'iter amministrativo;
- carente definizione dei ruoli e delle attività degli attori coinvolti nel procedimento;
- tempi lunghi di inoltro della documentazione;
- limitato monitoraggio dei procedimenti in itinere;
- assenza di supporto ai proponenti, che conduce a errori e pratiche incomplete e da integrare.

##### Autorizzazione unica alla costruzione e l'esercizio degli impianti di produzione di energia elettrica alimentati da fonti rinnovabili (...) – Criticità rilevata a livello territoriale

Le autorizzazioni alla costruzione ed esercizio degli impianti di produzione di energia elettrica da rinnovabili sono soggette a ritardi consolidati, anche a causa di impennate improvvise nella presentazione delle istanze, dovute a iniziative legate all'affrancamento energetico.

La mancanza di modelli e standard quali-quantitativi dei documenti di istanza e dei relativi allegati rappresenta una criticità e la predisposizione degli stessi secondo un iter che veda coinvolti i vari livelli di governo potrebbe essere un primo passo verso l'efficientamento della procedura. Tuttavia, l'autorizzazione risente a volte dell'assenza di pareri da parte dei soggetti invitati in C.d.S., per elementi che, sebbene presentino l'opzione del silenzio-assenso, non possono essere trascurati. La prassi legata all'accettazione di istanze corredate da progetti carenti e la relativa fase successiva di richiesta-recepimento-verifica delle integrazioni presentate, determina un'ulteriore collo di bottiglia, legato al maggior assorbimento di risorse da parte di istanze riesaminate (anche più volte) per la verifica delle integrazioni ricevute, ciò vale soprattutto per alcuni aspetti particolarmente importanti a livello territoriale, quali aree disponibili, attraversamenti, servitù, rischio idraulico, et al., (anche con responsabilità diretta sulla giustificazione di eventuali espropri). È attesa a breve l'approvazione del nuovo decreto semplificazioni che inciderebbe su tali aspetti.

## **Bonifiche e rifiuti**

### Verifica del responsabile della contaminazione ex art. 244 e 245 D. Lgs. 152/2006 – Criticità rilevata a livello territoriale

È stata realizzata l'analisi e la mappatura delle procedure che regolano la verifica del responsabile della contaminazione (artt. 244 e 245 D. Lgs. 152/06), anche nel caso di procedure operative ed amministrative in caso di superamenti alle CSC di riferimento per fenomeni di origine naturale o antropica (art. 242 comma 13-ter) anche valutando i potenziali impatti che il DL n. 77/2021 ("Decreto Semplificazioni bis") sta avendo rispetto al flusso e alle modalità di gestione delle procedure stesse.

In particolare, sono state verificati i soggetti coinvolti, le varie fasi del processo e le eventuali criticità riscontrate, identificate come "colli di bottiglia", le rispettive cause possono aver comportato o comportare un allungamento dei tempi di risposta da parte dell'amministrazione per la conclusione di un atto autorizzativo o di una procedura e/o un incremento dell'arretrato delle pratiche in corso.

I procedimenti ex art. 244 (ordinanze) e art. 250 del D. Lgs. 152/06 (bonifica da parte dell'amministrazione) talvolta si interrompono nella fase di "Identificazione del Responsabile della Contaminazione" al livello di Città metropolitana/Provincia per mancanza di elementi sufficienti a costruire un'istruttoria sia per l'assenza di dati o informazioni ambientali "storiche" nel Sito e nelle aree limitrofe e sia per la impossibilità di poterli reperire con il supporto di terzi (impresa e/o PP.AA.) oppure in modo autonomo.

Anche i procedimenti ex art. 245 del D. Lgs. 152/06 (obblighi di intervento e di notifica da parte dei soggetti non responsabili della contaminazione) talvolta si interrompono nella fase di "Identificazione del Responsabile della Contaminazione", qualora il Soggetto non responsabile non provveda direttamente all'esecuzione volontaria delle indagini ambientali, per la mancanza di elementi sufficienti e certi per poter costruire un'istruttoria solida e per poter determinare il Responsabile della contaminazione.

La mancata chiusura dei procedimenti amministrativi ex art. 244 e 245 del D. Lgs. 152/06 è, in molti casi, associata alla mancanza della mappatura dei valori di fondo (naturale e antropico) nel territorio regionale prevista dalla DGR 21/05/2019, n. 296. Anche i recenti aggiornamenti normativi inerenti alle procedure associate agli ex artt. 244 e 245 del DLgs 152/06 così come modificate dall'art. 13 ter

DL 77/2021 e dalla Legge 108/22, correlano le azioni della Città metropolitana inerenti a tali procedimenti all'espressione di pareri di altre PP.AA. (quale ad es. l'ARPA territorialmente competente).

#### Istanze ex art. 208 D. Lgs. 152/2006 – Criticità rilevata a livello territoriale

L'analisi e la mappatura delle procedure che regolano il processo autorizzativo per gli impianti di smaltimento e recupero dei rifiuti (art. 208 D. Lgs. 152/06), svolta valutando i potenziali impatti che il Decreto-legge n. 77 ("Decreto Semplificazioni bis") sta avendo rispetto al flusso e alle modalità di gestione delle procedure stesse, ha evidenziato che le istanze ex art. 208 D. Lgs. 152/2006 (autorizzazione per gli impianti di smaltimento e recupero dei rifiuti) talvolta non vengono concluse nei tempi previsti dalla normativa vigente (150 giorni dalla presentazione dell'istanza) per incompletezza della documentazione presentata da parte del soggetto richiedente nell'istanza ovvero vizi di forma (modulistica non corretta, mancanza di allegati necessari ecc.) e/o di sostanza (carenze di natura urbanistica e/o edilizia nel caso di nuove autorizzazioni o rinnovi dovuti ad illeciti urbanistici e/o di natura edilizia) e la conseguente necessità da parte della Città metropolitana di richiedere integrazioni che, inevitabilmente, dilatano i tempi di conclusione della istanza, sia in fase di preistruttoria che in fase istruttoria. La trasmissione delle integrazioni, inoltre, non si presenta spesso esaustiva da parte del proponente, ciò implica la conseguente necessità di chiedere ulteriori integrazioni e convocare più volte la Conferenza di Servizi per esaminare i documenti trasmessi. Il software di back office utile alla gestione delle istanze, che si interfaccia con il "front office" (Sportello Telematico della CMRC), non risulta attivo.

#### **Altri elementi di interesse**

È stata rilevata l'esigenza di svolgere un'attività di analisi normativa, finalizzata a evidenziare eventuali necessità di aggiornamento di norme e regolamenti locali, a seguito dell'evoluzione delle norme nazionali (es. D. Lgs. 156/2006).

### **3. ATTIVITÀ REALIZZATE**

A partire dal 17 gennaio 2022, data di avvio dei contratti, gli Esperti sono stati assegnati sulla base dei fabbisogni individuati e condivisi dal Piano Territoriale di Assistenza Tecnica (PTAT) e svolgono attività di supporto tecnico – operativo a beneficio delle Amministrazioni del territorio (regionali, comunali e provinciali) che ne fanno richiesta, ove si concentrano i "colli di bottiglia" meritevoli di attenzione.

La rilevazione e l'analisi delle procedure complesse, pertanto, è stata attivata contestualmente presso tutti gli Enti richiedenti/beneficiari del supporto e per tutti gli ambiti oggetto del PTAT, in modo da massimizzare l'utilizzo di ciascun profilo professionale coinvolto.

È in continuo svolgimento l'attività di definizione e consolidamento dei dati e delle informazioni rilevati dagli Esperti su criticità e colli di bottiglia, che sono affrontati anche con coordinamenti tematici trasversali rispetto alle *task force* territoriali e classificati per tipologia e livello di governo (Regione, Provincia/CMR, Comune).

### 3.0 Modello di governance e organizzazione del progetto

Il riparto delle risorse disposto con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 12 novembre 2021, ha previsto l'assegnazione alla Regione Lazio di € 24.063.000,00 - erogati da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, in qualità di amministrazione titolare dell'Investimento "2.2: Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance" del PNRR, a favore delle regioni e province autonome - destinati al reclutamento di n. 76 professionisti ed esperti per il supporto alla gestione delle procedure complesse nel territorio, in funzione dell'implementazione delle attività di semplificazione previste dal PNRR.

Con nota prot. 984645 del 29 novembre 2021, la Regione Lazio ha trasmesso al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri il Piano Territoriale di Assistenza Tecnica redatto per l'attuazione dell'investimento 2.2 del PNRR con risorse di cui all'articolo 9, comma 1, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 - Progetto CUP F81B21008070006. Il Piano della Regione Lazio è stato approvato con decreto del Capo del Dipartimento della funzione pubblica, prot. 37147871 del 30 novembre 2021.

Il PTAT attualmente in vigore<sup>1</sup>, a seguito di successive modifiche approvate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è stato adottato con Delibera di Giunta Regionale n. 551 del 14/07/2022.

La Cabina di Regia Progettuale (CdRP) prevista dal DPCM 12 novembre 2021 è stata costituita con Determina n. G15597 del 15/12/2021 del Direttore Generale, è composta da n. 4 componenti: Direttore Generale di Regione Lazio e Segretari Generali di ANCI Lazio, di UPI Lazio, di UNCEM Lazio o da soggetti da questi delegati.

La CdRP, convocata dal Direttore Generale della Regione Lazio, si riunisce con frequenza almeno trimestrale e svolge attività di pianificazione strategica e verifiche di impatto delle attività dei professionisti ed esperti.

Nella riunione della CdRP del 23/02/2022 è stato approvato lo schema definitivo delle fasi e delle procedure di Progetto: flussi di richiesta, erogazione e rendicontazione del supporto operato dagli esperti, modulistica di supporto revisionata e la condivisione della decisione di estendere i tempi di utilizzo degli esperti, fino a un intero bimestre.

A seguito della redazione concertata del PTAT, tra Regione e Associazioni di rappresentanza di Comuni, Province e Comunità montane, il modello organizzativo e di governance adottato prevede il costante confronto tra le parti, sulle modalità di erogazione del supporto da parte degli esperti, in favore delle Direzioni Regionali e loro articolazioni e degli Enti territoriali, con funzione di coordinamento di Regione Lazio. Nell'ambito delle Task Force di riferimento, le Province e la Città

---

<sup>1</sup> Per le modifiche apportate al Piano si vedano: la nota prot. n. 1084657 del 29 dicembre 2021 con cui è stata trasmessa al Dipartimento della Funzione Pubblica la versione aggiornata del Piano Territoriale di Assistenza Tecnica - Progetto CUP F81B21008070006; la nota acquisita al prot. n. 1087646 del 30 dicembre 2021 con cui il Dipartimento della Funzione Pubblica ha comunicato l'approvazione alla sopra indicata revisione del Piano Territoriale di Assistenza Tecnica; la nota prot. n. 1090434 del 31 dicembre 2021 con cui è stato trasmesso al Dipartimento della Funzione Pubblica un ulteriore aggiornamento del Piano Territoriale di Assistenza Tecnica - Progetto CUP F81B21008070006; la nota acquisita al prot. n. 3970 del 4 gennaio 2022 con cui il Dipartimento della Funzione Pubblica ha comunicato l'approvazione alla sopra indicata ulteriore revisione del Piano Territoriale di Assistenza Tecnica; la nota prot. n. 507076 del 23 maggio 2022 con cui è stata trasmessa al Dipartimento della Funzione Pubblica una successiva versione aggiornata del Piano Territoriale di Assistenza Tecnica - Progetto CUP F81B21008070006 con le modifiche effettuate in termini di profili e settori, fatta salva la numerosità complessiva degli Esperti che rimane inalterata e pari a n. 76 Esperti; la nota acquisita al prot. n. 616891 del 22 giugno 2022 con cui il Dipartimento della Funzione Pubblica ha comunicato l'approvazione alla sopra indicata revisione del Piano Territoriale di Assistenza Tecnica.

Metropolitana di Roma svolgono un ruolo di coordinamento delle richieste di supporto dei Comuni loro afferenti.

Con DGR del 03/02/2022 n. 38 è stata approvata l'istituzione del Tavolo regionale con le parti sociali, nell'ambito dell'attuazione del Protocollo della PCM per la partecipazione e il confronto sul PNRR e sul PNC del 29/12/2021, in cui è stata prevista la costituzione, anche a livello territoriale, di un Tavolo di settore con le parti sociali, finalizzato e continuo, nel quale sia dato conto, a livello regionale, delle ricadute sociali, economiche ed occupazionali degli investimenti e delle riforme previsti dai due strumenti di programmazione.

L'ultima riunione della CdRP in ordine di tempo, il 14 dicembre 2022, ha visto la partecipazione – in sessioni specifiche – di rappresentanti degli Enti beneficiari e delle parti sociali.

Il modello di funzionamento del PTAT in Regione Lazio è attuato attraverso:

- la definizione di puntuali procedure interne che regolano l'attività di assistenza tecnica assicurando il rispetto di adempimenti e requisiti formali definiti dal DFP;
- la comunicazione di tale assetto organizzativo tramite una sezione del sito [www.regione.lazio.it](http://www.regione.lazio.it) dedicata al PTAT fruibile da parte di BENEFICIARI ed Esperti (<https://www.regione.lazio.it/enti/Piano-Territoriale-Assistenza-Tecnica>) che ospita:
  - o i flussi procedurali per le fasi di pianificazione, erogazione e rendicontazione del supporto
  - o la modulistica correlata a tali fasi

In sintesi, i flussi procedurali prevedono che i Referenti provinciali di progetto predispongano e inviino alla Segreteria Tecnica Progettuale richieste coordinate di supporto, a beneficio degli Enti del territorio di competenza.

I Beneficiari del supporto forniscono agli Esperti messi a i dati inerenti la numerosità degli arretrati ed i tempi medi delle procedure complesse per i quali è richiesto il supporto dell'Esperto, la cui attività è finalizzata alla riduzione degli arretrati e dei tempi medi delle procedure complesse, come da target definiti dal Piano Territoriale di Assistenza Tecnica, in coerenza con il Format per il report di monitoraggio previsto dal DPCM 12 novembre 2021.

Di recente, le richieste di supporto degli Esperti sono state ancora più strettamente correlate ai target su arretrati e tempi medi di evasione con l'aggiornamento dei modelli di richiesta.

Ai fini dell'erogazione del supporto, Regione Lazio, in attuazione di quanto previsto dall'art. 2 del DPCM 12 novembre 2021 gestisce le richieste, tenendo conto:

- del grado di coinvolgimento di ciascun livello istituzionale nelle procedure amministrative individuate come critiche nello specifico territorio regionale e indicate all'interno del PTAT;
- della titolarità di tali procedure.

In fase di erogazione del supporto, gli Esperti contribuiscono all'incremento della capacità amministrativa del beneficiario anche reingegnerizzando i flussi procedurali con l'obiettivo di ridurre la numerosità degli arretrati e i tempi medi di evasione delle procedure complesse.

Al termine dell'attività svolta dall'Esperto in esecuzione della singola richiesta, i Beneficiari validano l'attività svolta seguendo le indicazioni contenute nei rispettivi moduli di validazione. Per la rendicontazione, l'Esperto invia a Regione Relazione e Timesheet del bimestre, corredate da firma digitale dell'Esperto e del Referente provinciale.

La Segreteria Tecnica Progettuale supporta la Cabina di Regia regionale e il Dirigente Referente regionale del progetto per la pianificazione, la validazione, l'esecuzione e la consuntivazione delle attività. Ha curato nella fase di avvio la definizione delle procedure, svolge funzioni di analisi e

proposta sul piano gestionale e metodologico. Assicura il coordinamento degli Esperti nelle fasi di pianificazione, esecuzione e consuntivazione, raccoglie e sistematizza il contributo degli Esperti in ordine agli obiettivi progettuali.

A questo scopo, è organizzata tramite componenti verticali su Task Force e componenti trasversali dedicate a fasi specifiche dell'assistenza tecnica:

- Supporto ad Enti ed Esperti della Task Force Territoriale Multi-Disciplinare Lazio Nord
- Supporto ad Enti ed Esperti della Task Force Territoriale Multi -Disciplinare Lazio Centro
- Supporto ad Enti ed Esperti della Task Force Territoriale Multi -Disciplinare Lazio Sud
- Supporto ad Enti ed Esperti della Task Force Multi-Disciplinare Regionale Lazio
- Coordinamento interno richieste di supporto
- Coordinamento interno monitoraggio, validazione e rendicontazione
- Coordinamento Segreteria Tecnica Progettuale.

Nell'attuazione del Progetto la Regione Lazio ha assicurato l'adempimento degli obblighi derivanti dalla sottoscrizione dell'Atto d'obbligo connesso all'accettazione del finanziamento per il progetto "Assistenza tecnica a livello centrale e locale" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Subinvestimento 2.2.1 della Missione 1 Componente 1) sottoscritto dal Presidente della Regione Lazio Nicola Zingaretti e dal Capo del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Marcello Fiori.

A partire dalle rispettive date di pubblicazione, le attività gestionali e operative sono state gradualmente rese aderenti alla Circolare MEF del 18 gennaio 2022, n. 4 "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – articolo 1, comma 1 del decreto-legge n. 80 del 2021 - Indicazioni attuative" e "Indicazioni operative e chiarimenti in merito alle attività di gestione, monitoraggio e rendicontazione" del Dipartimento della Funzione Pubblica prot. n.3994839 del 5/05/2022.

Nella successiva Figura 5 è rappresentata la dislocazione degli Esperti presso le Task Force.

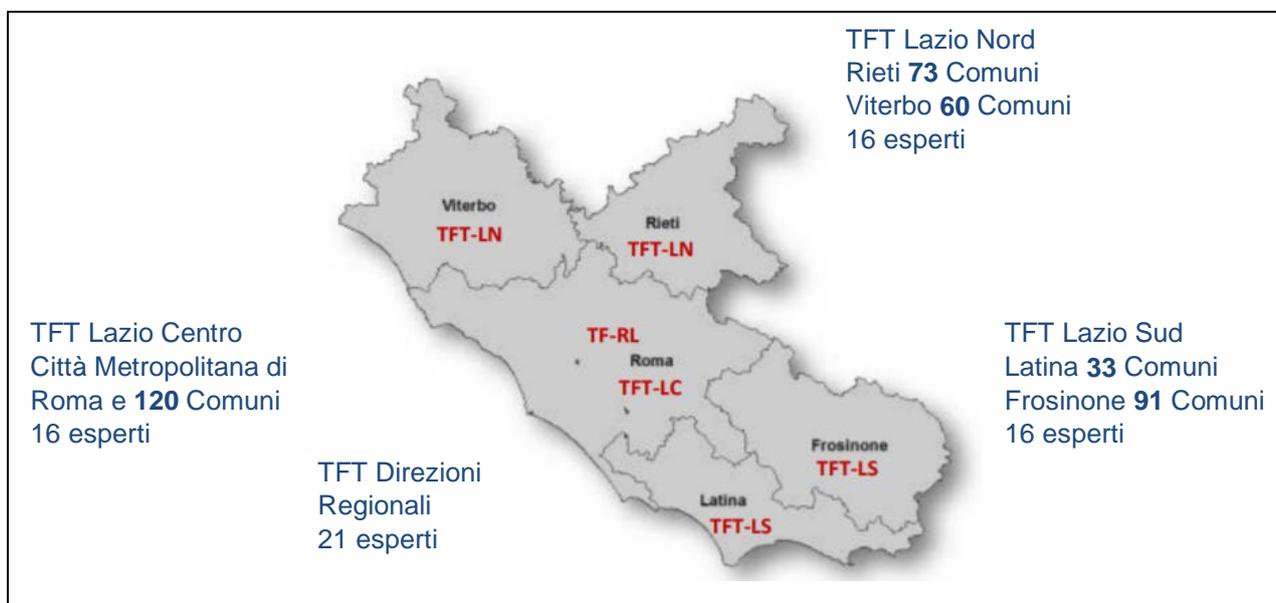


Figura 5 - Dislocazione degli Esperti nelle Task Force multidisciplinari territoriali (da Piano Territoriale di Assistenza Tecnica)

### 3.1 Procedure oggetto di intervento

Per il II ed il II semestre 2022 le richieste di supporto da parte dei vari Enti territoriali sono state complessivamente pari a 648 in tutti i settori del PTAT.

Di seguito, in Tabella 4 e in Figura 6, si riportano il numero delle richieste di assistenza tecnica Esperti per ciascun settore di appartenenza della procedura complessa.

Settore	N. Richieste	%. Richieste
Valutazioni e autorizzazioni ambientali	94	15%
Bonifiche	27	4%
Rinnovabili	33	5%
Rifiuti	19	3%
Edilizia e Urbanistica	114	18%
Appalti	154	24%
Infrastrutture digitali	41	6%
Supporto trasversale	166	26%
	<b>648</b>	<b>100%</b>

Tabella 4. Richieste di supporto per settore/ambito

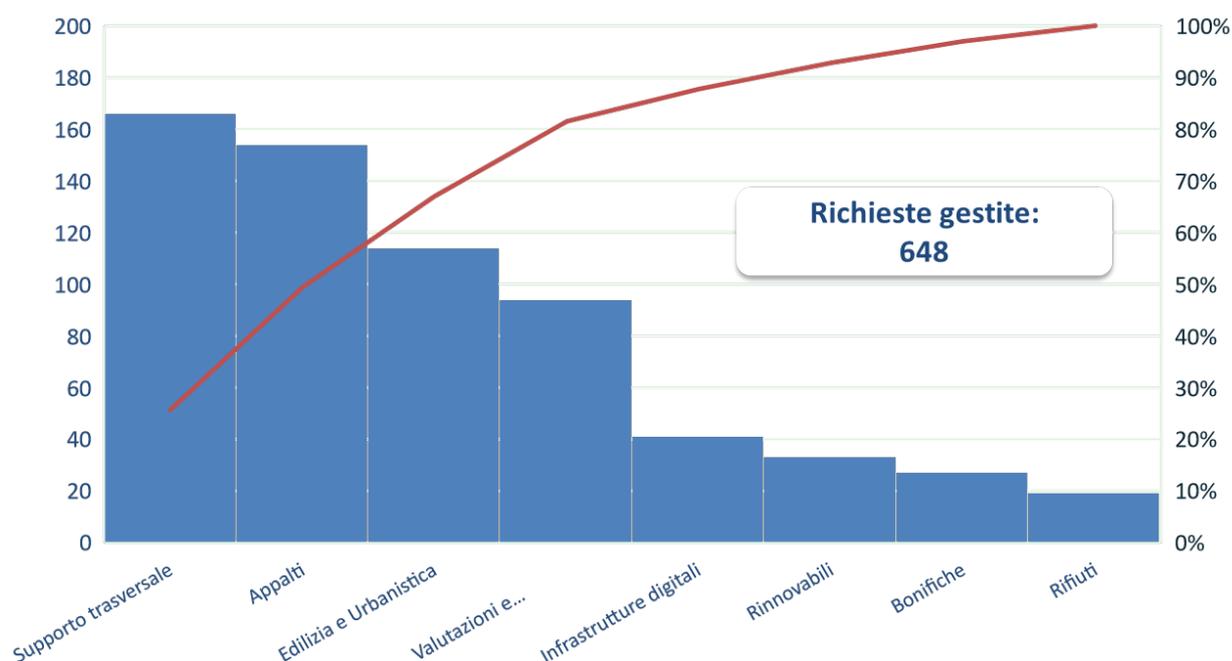


Figura 6 - Richieste di supporto per settore/ambito

### 3.2 Attività svolte ed eventuali criticità

Le attività svolte, da leggersi anche in risposta alle criticità esemplificative riportate nel paragrafo 2. **ANALISI DELLE PROCEDURE E DELLE CRITICITÀ**, sono legate alla prosecuzione dell'attività di analisi e alla predisposizione delle prime misure di risposta puntuale alla carenze riscontrate. Sul punto, molto è stato fatto sul fronte della modulistica e del supporto agli utenti in termini di comunicazione relativa a iter, contenuti minimi della documentazione et al. Altro ambito puntuale di intervento degli Esperti è stato la definizione di protocolli di gestione dei documenti digitali e il supporto alla migliore configurazione delle tecnologie disponibili, al fine di renderle più aderenti ai processi/procedure. Inoltre, per la valutazione dei parametri richiesti per la *baseline* e i monitoraggi successivi, spesso gli Esperti hanno predisposto veri e propri cruscotti di gestione dei procedimenti, che i beneficiari hanno adottato per il monitoraggio sistematico delle proprie attività.

Oltre a tale supporto “puntuale”, secondo quanto previsto dal format contrattuale degli Esperti, il 23 settembre 2022, con nota prot. n. 1323 REG PI TER ASS TEC, è stata avviata la raccolta, tramite *form online*, di proposte di semplificazione/reingegnerizzazione corredate di stime dei risultati attesi in termini di riduzione di arretrati e tempi, con termine previsto per la trasmissione fissato al 30 novembre 2022.

Per le numerose proposte pervenute si rilevano differenti livelli di avanzamento: alcune risultano già implementate, alcune in corso d’opera, mentre per le più complesse si sta seguendo un processo di implementazione caratterizzato dalla creazione di team multidisciplinari sul fronte degli Esperti cui corrispondono, sul fronte dell’Amministrazione, *panel* di referenti per proposte trasversali rispetto al singolo Ente/Direzione o rispetto ai livelli di governo.

A fronte dell’opportunità comunicata dal DFP con nota 0088508-P-30/11/2022, concernente la possibilità di prevedere profili aggiuntivi all’interno del PTAT in virtù di nuove procedure complesse rilevate sul territorio, è stata attivata una specifica indagine, tramite *form online*, comunicata agli Enti beneficiari e agli Esperti con nota prot. 1819 del 21 dicembre 2022.

Sul fronte del monitoraggio dei dati di *baseline*, sono state attivate 2 rilevazioni di dati per il I semestre 2022 e per il II semestre 2022, rispettivamente con le note prot. 1381 del 19 ottobre 2022 e n. 16 del 19 gennaio 2023.

Secondo quanto definito nel PTAT, i risultati attesi a fine progetto prevedono l’eliminazione del 100% dei procedimenti arretrati, di modo che sia risolto il gap operativo tra il carico pregresso e quello in costante arrivo, attraverso l’incremento di capacità amministrativa, e la riduzione del 20% dei tempi medi di completamento dei procedimenti, attraverso l’incremento di capacità amministrativa e/o la reingegnerizzazione dei flussi procedurali, per tutti i settori oggetto del supporto degli Esperti.

Tali risultati attesi si riferiscono alla *baseline* delle procedure complesse rilevata dagli Esperti e relativa al II semestre 2021, secondo la Milestone di rilevanza nazionale “MC2. Definizione della *baseline* (dati su arretrato e tempi relativi al II semestre 2021) da trasmettere entro Giugno 2022”.

Per la definizione della *baseline* di progetto entro il 31 maggio 2022, gli Esperti, interagendo con Dirigenti e/o Funzionari delle Direzioni Regionali e/o degli EE.LL. del territorio, hanno, pertanto, rilevato i dati su arretrato e tempi relativi al II semestre 2021 relativi alle “procedure complesse” di settore per le quali hanno prestato, prestano o presteranno supporto.

Modalità e tecniche per la rilevazione dei dati oggetto di misurazione, secondo quanto previsto dal DPCM 21 novembre 2021, dipendono dalla specifica situazione dell’amministrazione supportata ed in particolare dalla disponibilità o meno di sistemi informatizzati per la gestione e il monitoraggio dei procedimenti o, comunque, per la gestione di workflow documentali.

Tale condizione, peraltro, può risultare variabile a seconda del settore o ufficio o, addirittura, della singola procedura. In alcuni casi le amministrazioni si sono dotate di strumenti *ad hoc* per la gestione di specifiche procedure di particolare rilievo. Inoltre, anche in caso di disponibilità di un sistema informatizzato, non sempre i software in uso consentono il conteggio automatico dei dati richiesti per la misurazione dei tempi. In caso contrario, e comunque in assenza di sistemi informatizzati, per l’extrapolazione dei dati si rende necessaria l’analisi delle singole pratiche.

Della definizione e manutenzione della *baseline* si dà conto al paragrafo 1. Vale la pena di rappresentare alcuni punti di attenzione sui quali si è concentrata l'operativa del progetto, dando luogo in alcuni casi ad aggiustamenti in corso d'opera.

Le esigenze di supporto provenienti dal territorio, che sono state in prima istanza rilevate nelle ultime settimane del 2021 allo scopo di definire i contenuti del PTAT, sono state oggetto di una successiva e più accurata analisi da parte degli Esperti messi a disposizione delle varie aree territoriali, nel contesto delle quattro Task Force organizzate in seno al Progetto.

Nel corso di tale analisi è stato in primo luogo necessario condividere con i potenziali Beneficiari i contenuti e le modalità di erogazione del supporto offerto dagli Esperti, soprattutto alla luce delle successive indicazioni fornite dalle già citate Circolare MEF del 18 gennaio 2022, n. 4 e Circolare DFP prot. n.3994839 del 5/05/2022. In particolare, si è rappresentata alle Amministrazioni interessate la peculiare forma di intervento, che non si esplica attraverso la prestazione di tradizionale Assistenza Tecnica, ma mediante il supporto offerto alle strutture operative e agli organi dirigenti e anche decisionali finalizzato al rafforzamento amministrativo, con la finalità di introdurre, ove necessario, cambiamenti procedurali e strumenti operativi, nonché di offrire soluzioni gestionali, al fine di ridurre o eliminare i colli di bottiglia da cui conseguono arretrati e dilatazioni dei tempi di trattamento delle istanze. Tale peculiare interpretazione del concetto di Assistenza Tecnica non ha sempre incontrato il favore degli Enti territoriali coinvolti che avevano sviluppato una diversa aspettativa rispetto al progetto.

Il ruolo proattivo degli Esperti è una delle caratteristiche che differenzia il supporto alle Amministrazioni per come concepito in seno al progetto: non è sufficiente rispondere con prestazioni professionali di alto livello a domande provenienti dagli Enti, piuttosto è necessario creare relazioni, analizzare le problematiche e trasformare le esigenze, che spesso sono inconsapevoli, in una domanda effettiva di supporto e di servizi.

Trasformare le esigenze in domanda effettiva comporta la necessità di strutturare la domanda stessa e di costruire capacità per garantire l'offerta di supporto e non lasciare inevase le aspettative create presso le Amministrazioni. Nel corso delle attività progettuali, infatti, è diventato sempre più evidente che la domanda di supporto non può essere completamente soddisfatta dalla "capacità operativa" messa in campo, in termini di numero di Esperti disponibili.

Risulta, pertanto, opportuno, anche sulla base dell'esperienza raccolta nel contatto continuo con le Amministrazioni, organizzarsi anche in gruppi di lavoro multidisciplinari in grado di affrontare uno specifico tema da diversi punti di vista anche a diversi livelli di governo. Oltre al lavoro dei profili professionali più tecnici e/o settoriali, è rilevante l'attività degli esperti trasversali e/o informatici che propongono soluzioni "orizzontali" che contribuiscono a ridurre le criticità di una procedura complessa "verticale". Soluzioni che possono contribuire al miglioramento di più procedure, poiché una soluzione potrebbe essere applicata a diverse procedure o a diversi Enti, configurando il caso del supporto tecnico e specialistico che si potrebbe definire di sistema.

Le soluzioni avanzate, anche con riferimento alle proposte di semplificazione e reingegnerizzazione già citate, possono afferire a una o più procedure complesse in caso di scalabilità delle soluzioni, che la Segreteria Tecnica Progettuale contribuisce a rendere coerenti internamente ed esternamente.

Di seguito si rappresentano le linee guida dell'attività di coordinamento in corso di attuazione e consolidamento in Segreteria Tecnica di Progetto per il miglior conseguimento degli obiettivi progettuali:

### **1. Favorire approcci integrati e multidisciplinari**

Le prime richieste di servizio erano essenzialmente l'espressione delle esigenze di un singolo soggetto beneficiario e riguardavano, quindi, un unico esperto.

- Nel corso del tempo la STP, sulle questioni più complesse che tendenzialmente sono incardinate presso la Regione, ha ritenuto opportuno sviluppare strumenti e modalità operative utili ad intercettare esigenze sistemiche di tipo allargato, trasversali a comparti e amministrazioni;
- Sono state, quindi, avviate iniziative di condivisione della conoscenza (es. piattaforma di knowledge sharing, organizzazione di incontri dedicati a temi e criticità condivise, etc.) volte a facilitare la cross-fertilizzazione delle esperienze e l'innescare di processi di trasformazione e semplificazione di sistema.

### **2. Migliorare la comprensione dei fenomeni e la orchestrazione delle iniziative**

Un'altra criticità rilevata è stata l'eterogeneità con cui gli Esperti tendevano a rappresentare le proprie attività all'interno di relazioni e timesheet, rendendo, di fatto, difficile la individuazione di possibili punti di sinergia ed ottimizzazione trasversale.

- In questo scenario la STP ha ritenuto opportuno cercare di favorire l'allineamento semantico di relazioni e contributi proponendo una serie di possibili "piani di lavoro" (norme, regolamenti, processi e tecnologie), in modo da comprendere meglio come le attività dei singoli esperti potessero combinarsi fra loro, generando un effetto integrato e potenzialmente sinergico.

### **3. Facilitare la standardizzazione degli approcci e il coordinamento delle attività**

Come indicato al punto 1, una richiesta di supporto veniva normalmente formulata da un singolo soggetto e riguardava, quindi, un unico esperto.

Una impostazione di questo tipo non facilitava, però, l'adozione di approcci multidisciplinari ed inter-TF per indirizzare, ad esempio, trasformazioni o progetti di sistema che, per loro natura, potevano richiedere la necessità di mettere a disposizione competenze diverse su enti e soggetti interoperanti tra loro.

- Per fronteggiare questa esigenza, la STP, anche sulla base di stimoli provenienti dai livelli apicali della Regione, ha cominciato ad organizzare incontri multidisciplinari ed inter-TF dedicati a importanti criticità di sistema a fronte delle quali occorreva elaborare una strategia di supporto distribuita sull'intera catena del valore.
- Un esempio di questa impostazione è l'iniziativa avviata tra Direzione LLPP, Area Concessioni e le varie amministrazioni territoriali interessate al tema delle concessioni di piccole derivazioni idriche.

### **4. Lavorare sugli elementi di contesto utili a migliorare l'efficienza sistemica dei processi di semplificazione e reingegnerizzazione**

Momenti di confronto sono stati organizzati anche su temi a forte valenza trasversale la cui soluzione poteva generare importanti benefici di sistema per l'efficientamento delle procedure complesse interessate.

- Si citano, ad esempio, l'iniziativa avviata con la Dir. Ambiente, Ciclo dei Rifiuti, CMRC e province, dedicata alla creazione di una mappatura dei valori di fondo naturali ed antropici, funzionale alla semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure di bonifica di siti contaminati.
- E, ancora, quella dedicata alla standardizzazione di modelli e delle prassi operative utili a facilitare la velocizzazione e l'armonizzazione delle autorizzazioni di tipo ambientale elaborata per le Direzioni Ambiente e la Direzione per le Politiche Abitative e la Pianificazione Territoriale, Paesistica e Urbanistica

## **5. Sviluppare una capacità di governance integrata tra enti e soggetti diversi**

Nel tempo è emerso chiaramente che, per favorire la crescita di qualità ed efficacia degli interventi, occorre puntare ad un modello di governance che non fosse solo funzionale alla condivisione delle esperienze ma fosse anche capace di garantirne un'adeguata orchestrazione tra enti e soggetti diversi.

In questo scenario la STP ha avviato una serie di iniziative volte a:

- Migliorare la interpretazione dei dati di *baseline* organizzandoli e clusterizzando gli stessi attorno ai principali processi sistemici di semplificazione e reingegnerizzazione
- Individuare modelli supporto multi-disciplinare e inter-TF capaci di mettere a disposizione delle Amministrazioni e dei soggetti interessati il supporto specialistico di esperti attraverso un approccio coordinato e multidisciplinare e un'azione coordinata lungo le varie fasi di progetto.
- Esplorare il ruolo che le tecnologie digitali potrebbero giocare, attraverso la definizione di opportuni indicatori d'impatto, per monitorare la progressione sistemica delle attività e la propagazione dei loro effetti sui diversi livelli di intervento.

## **6. Efficientare i processi di assegnazione, per riuscire a modulare le competenze più adeguate alle varie esigenze delle Amministrazioni coinvolte in progetti di sistema**

Nel corso del progetto l'esigenza di sviluppare un approccio sempre più integrato alle procedure complesse ha assunto un significato ancor più pregnante e trasversale.

Le varie iniziative condotte nel tempo, come le riunioni inter-TF focalizzate su problematiche condivise, gli incontri multidisciplinari di esperti impegnati su aree comuni, fino alla stessa necessità di assegnare in velocità specialisti neo-contrattualizzati in sostituzione di quelli cessati, hanno messo in evidenza la necessità di porre in essere forme di coordinamento sempre più efficienti ed efficaci anche nella gestione di assegnazione degli esperti.

E' stata quindi rilevata la necessità di sviluppare una serie di azioni "di accompagnamento" che permettano di offrire:

- agli esperti, una chiara visione del contesto allargato in cui essi si troveranno ad operare (incluse le eventuali interconnessioni e interdipendenze con altre iniziative di AT in corso lungo la medesima catena del valore)
- ai soggetti ed enti beneficiari, informazioni e strumenti necessari per utilizzare al meglio il contributo degli esperti
- a tutti gli attori interessati, strumenti conoscitivi utili a comprendere le attività in atto e le opportunità offerte da una visione di sistema

La necessità di ottimizzare l'assegnazione degli esperti lungo la catena del valore è diventata ancor più evidente a seguito della possibilità offerta dal DFP di segnalare nuovi fabbisogni di supporto e le relative esigenze di nuove professionalità.

Grazie a questo ampliamento della domanda, la STP ha ritenuto opportuno sviluppare un'analisi integrata delle assegnazioni tra ID esistenti e nuovi fabbisogni che permetta:

- un maggiore "coordinamento trasversale tra progetti" (per lo sviluppo di sinergie tra iniziative e un migliore e più efficace utilizzo esperti);
- un più efficace "coordinamento longitudinale tra Amministrazioni ed Enti" per favorire una migliore allocazione "longitudinale" delle risorse e lo sviluppo di nuove sussidiarietà.

#### **7. Evitare la frammentazione delle soluzioni tecnologiche ma guardare, piuttosto, al digitale come meta-procedura complessa da affrontare in maniera coordinata e sinergica lungo i diversi filoni di intervento**

In uno scenario come quello descritto, le infrastrutture digitali emergono non solo come ambiti autonomi di intervento ma anche come possibili strumenti funzionali alla propagazione sistemica di soluzioni e supporti.

Nel corso del progetto la STP ha rilevato che le varie proposte di semplificazione e digitalizzazione elaborate dagli Esperti puntano a definire standard (codifiche, nomenclatura, modulistica) ed iter procedurali che travalicano spesso i "confini" degli enti e/o degli ambiti di intervento.

- Occorre, quindi, evitare la frammentazione ma guardare, piuttosto, al digitale come meta-procedura complessa da affrontare in maniera coordinata e sinergica sui diversi fronti di intervento, definendo standard a livello dei principali ecosistemi e una piattaforma tecnologica di livello regionale in cloud su cui implementare i processi standardizzati, declinandoli per aree di interesse e modelli locali di adozione.
- Proprio per questo la STP ha voluto avviare una particolare azione di coinvolgimento e supporto, con il coinvolgimento di tutti gli esperti informatici del PTAT della Regione Lazio, rivolta alla Direzione per l'Innovazione Tecnologica e la Transizione Digitale e, tramite di essa, con tutte le organizzazioni equipollenti a livello provinciale e territoriale. L'obiettivo è quello di riuscire ad articolare un modello di digitalizzazione che, in linea con le direttive del Dipartimento per la Transizione Digitale e di AGID, possa configurarsi come la risposta più integrata e sistemica a supporto delle azioni di semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure complesse previste dal PTAT della Regione Lazio.

Si desidera concludere la presente disamina di attività svolte e criticità rilevate con la segnalazione di un significativo turnover (dovuto a cause diversificate) degli Esperti contrattualizzati – pari a oltre il 30% dall'inizio del progetto, che ha caratterizzato il primo anno di attività del progetto.

All'inizio, l'ingaggio delle risorse ha privilegiato, data l'esigenza di immediato impiego nel progetto, la competenza e la *seniority*. Dal momento che il progetto si sta evolvendo e in considerazione dell'imminente e necessaria azione di reclutamento di nuove risorse, sarebbe opportuno riferirsi a precisi requisiti in termini di competenze e *soft skill* che possano essere funzionali al puntuale conseguimento di *target* e *milestone* di progetto.

Al momento, anche a causa del citato *turnover*, si assiste a un'ampia prassi di condivisione degli Esperti tra la TF Regionali e quelle territoriali, in favore della prima. Questa scelta, che pure ha

portato dei buoni risultati, a lungo andare potrebbe, a causa del minore impiego sul territorio, portare nocimento all'attività territoriale e alla necessaria attività di trasferimento e correlazione tra i vari livelli di governo.

### **3.3 Rispetto del cronoprogramma**

Rispetto alle "milestone" fissate nel paragrafo 3.1 del PTAT della Regione Lazio si riportano, di seguito, le scadenze, come rispettate, e gli atti amministrativi adottati:

– **MC1. Conferimento incarichi a professionisti ed Esperti:**

- *dicembre 2021 (milestone collegata al target di rilevanza europea M1C1-54):*

I 76 Esperti sono stati contrattualizzati entro il 31/12/2021, a seguito della adozione delle seguenti determinazioni dirigenziali: n. 16382 del 26/12/2021, n. 16571 del 28/12/2021, n. 16622 del 28/12/2021, n. 16663 del 29/12/2021, n. 16789 del 30/12/2021, n. 16852 del 31/12/2021 e n. 09311 del 15/07/2022 di conferimento degli incarichi di collaborazione professionale, nonché la D.D. n. 16862 di rettifica del sesto conferimento di incarichi;

– **MR1. Costituzione ed Avvio operativo Cabina di Regia Progettuale (CdRP):**

- *dicembre 2021 (milestone regionale):*

La Cabina di Regia Progettuale (CdRP), con compiti di pianificazione strategica e verifiche di impatto delle attività dei professionisti ed Esperti, costituita da (almeno n. 4 componenti Direttori/Segretari generali di Regione Lazio, ANCI Lazio, UPI Lazio, UNCEM Lazio) è stata costituita con Determina n. G15597 del 15/12/2021 del Direttore Generale di Regione Lazio.

– **MR2. Costituzione ed Avvio operativo Segreteria Tecnica Progettuale (STP):**

- *gennaio 2022 (milestone regionale):*

La Segreteria Tecnica Progettuale (STP), composta da n. 7 Esperti è stata costituita e sono state avviate le attività di sua competenza, a partire dal 17 gennaio 2022

– **MR3. Definizione bacini di utenza delle Task Force:**

- *gennaio 2022 (milestone regionale)*

In data 2 dicembre 2021 con Deliberazione, n. 868 la Giunta Regionale ha adottato il Piano Territoriale di Assistenza Tecnica, in cui oltre alla STP, sono state definite n. 4 Task Force Multi-Disciplinari con la seguente competenza territoriale e il numero di Esperti afferenti:

– Task Force Territoriale Multi-Disciplinare Lazio Nord, n. 16 Esperti

- *Provincia di Viterbo e Comuni ad essa afferenti*
- *Provincia di Rieti e Comuni ad essa afferenti*

– Task Force Territoriale Multi-Disciplinare Lazio Centro, n. 16 Esperti

- *Città Metropolitana di Roma e Comuni ad essa afferenti*

– Task Force Territoriale Multi-Disciplinare Lazio Sud, n. 16 Esperti

- *Provincia di Frosinone e Comuni ad essa afferenti*
- *Provincia di Latina e Comuni ad essa afferenti*

– Task Force Multi-Disciplinare Regionale Lazio, n. 21 Esperti

- *Regione Lazio*

– **MR4. Avvio operativo delle Task Force:**

- *o gennaio 2022 (milestone regionale):*

Le Task Force sono state attivate a partire dal 17 gennaio 2022. Le “Linee Guida di attuazione del Piano Territoriale di Assistenza Tecnica”, approvate dalla Cabina di Regia Progettuale, sono pubblicate sul portale web istituzionale di Regione Lazio all’indirizzo internet <https://www.regione.lazio.it/enti/Piano-Territoriale-Assistenza-Tecnica> e descrivono i flussi procedurali per richiesta, erogazione e consuntivazione del supporto, riportando indicazioni operative utili, ai fini della corretta attuazione del PTAT.

– **MC2. Definizione della *baseline* (dati su arretrato e tempi relativi al II semestre 2021):**

- *o giugno 2022 (milestone di rilevanza nazionale):*

Regione Lazio ha concluso nei tempi la misurazione della *baseline* di cui alla milestone MC2 “definizione della *baseline* (dati su arretrato e tempi relativi al II semestre 2021)” a seguito di rilevazione online su apposito *form* che riproduce il format di monitoraggio allegato al DPCM 12 novembre 2021. La rilevazione ha consentito di collazionare n. 1.271 format di monitoraggio. La *baseline* è allegata al presente documento.

– **MR5. CDRR Monitoraggio:**

- *luglio 2022*

Regione Lazio ha predisposto il I Rapporto di Monitoraggio e Valutazione relativo al I semestre 2022 per il Dipartimento della Funzione Pubblica e ha condiviso stato di avanzamento ed elementi salienti dell’iniziativa in una riunione della Cabina di Regia Progettuale tenutasi in data 19 luglio 2022.

– **MR6. CDRR Monitoraggio:**

- *gennaio 2023*

Regione Lazio ha predisposto il presente II Rapporto di Monitoraggio e Valutazione relativo al II semestre 2022 per il Dipartimento della Funzione Pubblica e sta conducendo la rilevazione dei dati di monitoraggio della *baseline* relativi al II semestre 2022.

#### **4. RISULTATI**

Il raggiungimento della *milestone* MC2 “definizione della *baseline* (dati su arretrato e tempi relativi al II semestre 2021)” costituisce un primo risultato utile con gli esiti della ricognizione delle “procedure complesse” effettuata presso Direzioni regionali, Province, Città metropolitana di Roma e Comuni del territorio.

Gli Esperti hanno prodotto e trasmesso alla Regione le proprie proposte di semplificazione/reingegnerizzazione, attualmente già implementate o in corso di validazione/implementazione.

La gestione del progetto è sempre più orientata alla massima correlazione tra il supporto erogato dagli Esperti e il conseguimento dei *target* di progetto.

Il risultato conseguito sulla riduzione di arretrati e tempi medi di evasione tra i dati di *baseline* e il monitoraggio al I semestre 2022 è descritto in dettaglio nel paragrafo 1 e sinteticamente qui riportato:

	Arretrati		Tempi medi di evasione		Variazione % monitoraggio Vs <i>baseline</i>	
	<i>Baseline</i> II semestre 2021	Monitoraggio I semestre 2022	<i>Baseline</i> II semestre 2021	Monitoraggio I semestre 2022	Arretrati	Tempi medi di evasione
<b>Procedure monitorate</b>	<b>106.901</b>	<b>99.814</b>	<b>343</b>	<b>274</b>	<b>-6,6%</b>	<b>-19,9%</b>
<b>Procedure presidiate</b>	<b>17.487</b>	<b>15.270</b>	<b>223</b>	<b>203</b>	<b>-12,7%</b>	<b>-9,0%</b>

I risultati conseguiti appaiono in linea con i target intermedi e finali di progetto.

=====