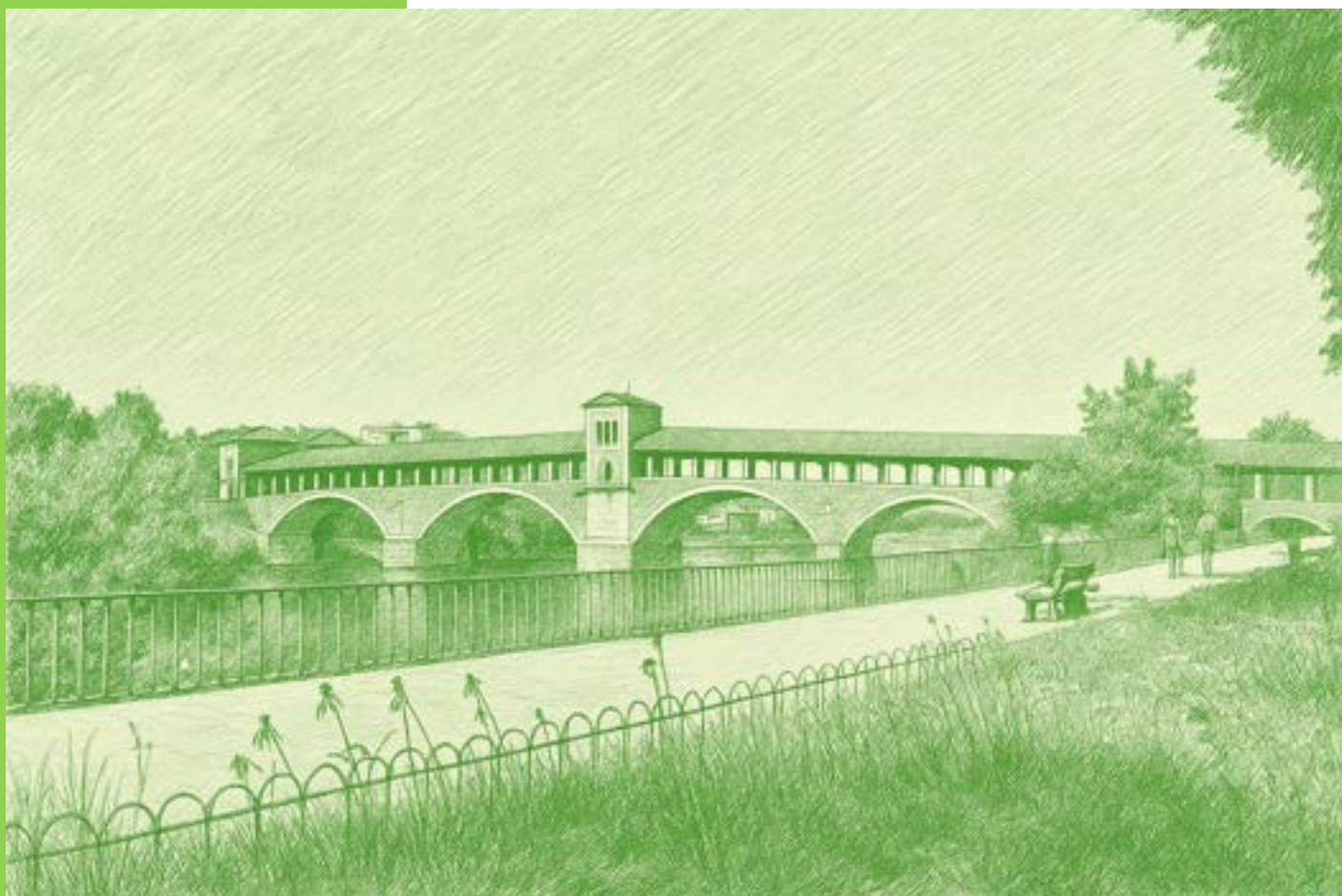


PROFESSIONISTI ED ENTI LOCALI VERSO UNA COLLABORAZIONE INNOVATIVA



IL QUADERNO DELLE BUONE PRATICHE della PROVINCIA DI PAVIA

Le risultanze del ciclo di incontri tra Enti Locali, Ordini Professionali e Associazione del settore della provincia di Pavia, per la velocizzazione delle procedure amministrative.

A cura della Task Force Edilizia & Urbanistica

Progetto 1000 esperti Regione Lombardia

Ottobre 2025

Con il patrocinio di



PREFAZIONE	9
PRIMA PARTE – IL PROGETTO	10
IL “PROGETTO 1000 ESPERTI PNRR” DI REGIONE LOMBARDIA	11
OBIETTIVI	12
CRITICITÀ	12
SOLUZIONI PROPOSTE	13
FINALITÀ DEI TAVOLI TEMATICI	13
LA SCELTA DELLA PROVINCIA DI PAVIA	15
LA PAROLA AGLI ORDINI, COLLEGI PROFESSIONALI E ASSOCIAZIONI	20
IL PARERE DEI “FACILITATORI” PARTECIPANTI AL DIALOGO	26
LA PAROLA ALLA PROVINCIA E AI COMUNI	28
SECONDA PARTE – LE GIORNATE	31
LOCANDINE DEGLI EVENTI	33
CALENDARIO DEGLI EVENTI	34
INCONTRO 1 – GIORNATA DI PRESENTAZIONE	36
1.1 CRITICITÀ E SOLUZIONI PROPOSTE	37
1.2 CONTRIBUTI DEI PARTECIPANTI AL TAVOLO	38
1.3 PUNTI DI RIFLESSIONE DELLA GIORNATA	48
1.4 IL PROGRAMMA DELLE GIORNATE	49
INCONTRO 2 – TEMA PROCEDIMENTALE EDILIZIO	52
2.1 PRIMA PARTE- IL TEMA PROCEDIMENTALE	52
2.2. SECONDA PARTE – IL TEMA EDILIZIO	55
2.3 IL QUADRO DEI RISULTATI DEL LAVORO DELLA TASK FORCE NELLA PROVINCIA PAVESE	66
2.4 IL TAVOLO CONGIUNTO – DIALOGO E PUNTI DI CONTATTO SUL TEMA DELLA GIORNATA	66
2.5 CONCLUSIONI SUL TEMA DELLA GIORNATA	66
INCONTRO 3 –TEMA URBANISTICO	69
3.1 PRIMA PARTE- IL QUADRO ATTUALE DELLA PIANIFICAZIONE URBANISTICA	69
3.2 SECONDA PARTE- ILCENTRI DI COMPETENZA INFRA E SOVRACOMUNALI PER UNA NUVOA GOVERNANCE TERRITORIALE	75
3.3 IL TAVOLO CONGIUNTO – DIALOGO SUL TEMA DELLA GIORNATA	84
3.4 CONCLUSIONI SUL TEMA DELLA GIORNATA	93
INCONTRO 4 – TEMA GIURIDICO E DEONTOLOGICO	696
4.1 PRIMA PARTE – FIDUCIA ED EFFICIENZA. UN IMPEGNO COMUNE TRA ISTITUZIONI, IMPRESE E PROFESSIONISTI	696
4.2 SECONDA PARTE – GOVERNARE IL TERRITORIO TRA REGOLE, ECONOMIA E RESPONSABILITA’	102
4.3 IL TAVOLO CONGIUNTO – DIALOGO SUL TEMA DELLA GIORNATA	109
4.4 CONCLUSIONI SUL TEMA DELLA GIORNATA	9315

INCONTRO 5 – NUOVI STRUMENTI PER NUOVI SCENARI	118
5.1 INTRODUZIONE E SALUTI ISTITUZIONALI	118
5.2 LA PAROLA AI PROTAGONISTI DEL “CICLO DI INCONTRI”	121
5.3 LA PAROLA DEGLI ENTI LOCALI	126
5.4 IL SALUTO DELLA PROVINCIA DI PAVIA	128
<i>I PUNTI DI CONTATTO</i>	134
PUNTI DI CONTATTO – TEMA PROCEDIMENTALE ED EDILIZIO	137
PUNTI DI CONTATTO – TEMA URBANISTICO	138
PUNTI DI CONTATTO – TEMA GIURIDICO - DEONTOLOGICO	139
<i>RINGRAZIAMENTI</i>	140
<i>GALLERIA FOTOGRAFICA</i>	143
<i>DICONO DI NOI</i>	149
<i>ALCUNI NUMERI DEI FEEDBACK</i>	154
<i>I LUOGHI DEGLI INCONTRI E I LINK RELATIVI</i>	158



PREFAZIONE

Il “Quaderno delle buone pratiche” della Provincia di Pavia nasce da un **percorso di ascolto e confronto tra professionisti, imprese, enti locali e associazioni di categoria**. Un cammino condiviso, **coraggioso e concreto**, che ha intrecciato **competenze e visioni** attorno a temi decisivi per il futuro del territorio lombardo: **edilizia, urbanistica, procedimenti amministrativi, aspetti giuridici e deontologici**. Più che un semplice scambio di esperienze, questo progetto è stato un **laboratorio di fiducia**, dove si è imparato a **costruire metodo, linguaggio e obiettivi comuni**. In un contesto segnato da **cambiamenti rapidi e nuove complessità**, la vera innovazione è nata dal **dialogo**: dalla volontà di superare i confini delle singole competenze per dare vita a **risposte condivise, sostenibili e capaci di durare nel tempo**. Le pagine di questo Quaderno raccontano una **Provincia di Pavia** composta da **185 comuni**, che sceglie di **non limitarsi all'applicazione delle regole**, ma di **promuovere sviluppo, attrarre investimenti e rendere più snelli e trasparenti i processi amministrativi**. Un territorio che crede nella **responsabilità collettiva** e nell'**intelligenza condivisa**, dove istituzioni e professionisti si riconoscono parte di una **stessa comunità amministrativa**, impegnata a costruire un sistema **più giusto, ordinato e orientato al futuro**.

Questo percorso ha un impatto concreto: **semplificare le procedure, migliorare la qualità progettuale e accelerare i tempi decisionali** significa **creare le condizioni per una crescita reale**, capace di **sostenere le imprese locali**, attrarre **nuovi investimenti** e generare **opportunità economiche e occupazionali**. Perché una pubblica amministrazione efficiente non è solo un traguardo tecnico: è una **leva di competitività** per l'intero territorio. Il **Quaderno** è insieme **memoria e promessa**: la traccia di un cammino che continua oltre il **progetto “1000 esperti PNRR” di Regione Lombardia**, perché le **buone pratiche** non vivono solo di imitazione, ma di **continuità, collaborazione e cura nel tempo**.

Il progetto si inserisce nel solco tracciato dalla **Provincia di Bergamo**, raccogliendone l'eredità e rilanciandola nella realtà pavese. Anche qui, attorno allo stesso tavolo, **professionisti, imprese, enti locali e associazioni di categoria** hanno scelto di confrontarsi con **franchezza, competenza e passione**, per **migliorare insieme il modo in cui costruiamo, regoliamo e immaginiamo** il nostro territorio.

Le **buone pratiche** e i **punti di contatto** emersi non sono solo strumenti operativi: rappresentano una **cultura del fare bene**, una **visione amministrativa e professionale** che mette al centro **la qualità, la collaborazione e il senso del limite** come valori comuni. Con questo **Quaderno**, la **Provincia di Pavia** rinnova un impegno: **trasformare la conoscenza condivisa in governo consapevole**, la **competenza tecnica in energia per l'innovazione** e la **semplificazione amministrativa in motore di sviluppo per le imprese e per la comunità locale**.

Perché l'**innovazione istituzionale** non nasce dal nulla: **cresce attraverso le esperienze**, si **alimenta nel dialogo** e si **rinnova nel tempo**.

Questo non è un punto di arrivo. È una **soglia da cui ripartire**, insieme.

PRIMA PARTE – IL PROGETTO

PREMESSA

Il presente “**Quaderno delle buone pratiche**” della provincia di Pavia vuole ripercorrere il cammino intrapreso dagli Esperti della TASK Force Edilizia e Urbanistica per sviluppare nuove e più efficaci modalità di interazione tra Enti Locali, gli Ordini professionali e le Associazioni di settore per consentire momenti di scambio e dibattito e avviare un **percorso condiviso** nella gestione delle procedure complesse dei Permessi di Costruire e dei Piani attuativi conformi al PGT.

Partendo dall’esperienza del “Progetto 1000 Esperti”, nato per rafforzare la capacità amministrativa degli enti locali in funzione dell’attuazione del PNRR, è emersa con chiarezza una molteplicità di criticità nella gestione delle procedure complesse da parte delle amministrazioni.

Da questa constatazione è maturata l’idea di avviare un’azione strutturata e ambiziosa, volta a superare le dinamiche conflittuali che spesso caratterizzano il rapporto tra gli uffici tecnici comunali e i professionisti, con ricadute negative su cittadini e imprese.

In questo contesto, l’avvio di un “percorso condiviso” tra enti e professionisti rappresenta uno strumento strategico per intervenire in modo sinergico sulle disfunzioni, ottimizzare i modelli procedurali esistenti e svilupparne di nuovi, orientati alla semplificazione e alla maggiore efficienza delle pratiche amministrative.

IL “PROGETTO 1000 ESPERTI PNRR” DI REGIONE LOMBARDIA

Il **Progetto 1000 Esperti** si inquadra nell’investimento 2.2 della Missione 1, Componente 1, del PNRR “Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance” promosso dal Dipartimento della Funzione pubblica come strumento di Assistenza Tecnica finalizzato a **rafforzare la capacità amministrativa delle PA** in maniera funzionale all’attuazione del PNRR e supportare le Regioni e gli Enti locali nei processi di semplificazione delle procedure complesse

Ciascuna Regione ha elaborato un “Piano Territoriale” recante obiettivi, modalità di attuazione, risultati attesi e Governance dell’intervento. Il Piano territoriale approvato dalla Giunta regionale della Lombardia ha previsto la contrattualizzazione di 123 esperti organizzati in 8 Task force, tra le quali la TF Edilizia e Urbanistica.

La TF Edilizia e Urbanistica fornisce supporto e assistenza tecnico giuridica nella gestione delle procedure complesse dei permessi di costruire e dei piani attuativi conformi al PGT con la finalità di diffondere in maniera uniforme e condivisa con le amministrazioni coinvolte il miglioramento della capacità amministrativa.

Gli Esperti della TF Edilizia e Urbanistica, dopo un primo avvicinamento alle realtà locali, attuato grazie alla Fase 1 del Progetto Pilota (campione di 161 Comuni), hanno esteso la loro attività nella “Fase 2” (avviata da settembre 2023) coinvolgendo 787 comuni, oltre la metà dell’intero tessuto istituzionale della Regione, per pervenire infine nel primo semestre 2024 all’attivazione della “Fase 3” che ha esteso il supporto tecnico/giuridico (tramite il portale PAsS) ai comuni dell’intero territorio regionale.

Queste fasi hanno permesso di acquisire **cognizione delle difficoltà presenti negli enti** locali e di individuare possibili strategie di miglioramento.

Il monitoraggio dei dati relativi alle procedure edilizie e urbanistiche, a seguito di una ricognizione di dati su base semestrale, ha consentito agli Esperti un’analisi costante dei tempi

di chiusura delle pratiche e delle variazioni dei tempi medi di gestione delle pratiche (necessario al fine di effettuare un confronto con gli obiettivi intermedi e finali del PNRR).

Sono emerse inoltre attraverso il contatto diretto on job con gli operatori della PA addetti al SUE, criticità di varia natura (digitale, normativa, procedimentale, organizzativa), e interferenze tra le parti (pubblico-privato), che generano **ritardi nella conclusione dei procedimenti amministrativi** e conseguentemente arretrato.

Le procedure edilizie e urbanistiche sono spesso gestite con **modalità eterogenee** a causa di una disomogenea applicazione da parte degli enti locali della normativa vigente, di ritardi nella comunicazione tra gli enti coinvolti, di mancanza di standardizzazione dei processi amministrativi. La **carenza di personale** non consente di far fronte al carico di lavoro. Sebbene la Lombardia sia tra le regioni più avanzate tecnologicamente, permangono forti **differenze nell'utilizzo delle infrastrutture digitali**.

A tali criticità si aggiungono le interferenze tra pubblico e privato derivanti dalla presentazione di pratiche carenti di documentazione sufficiente per l'istruttoria, dalla tardività delle integrazioni documentali da parte dei professionisti, che incidono nello svolgimento dell'istruttoria da parte dei tecnici comunali.

Effetto consequenziale dirompente è il macroscopico ritardo nella chiusura delle pratiche che rallenta, se non addirittura in alcuni casi paralizza, le iniziative dei singoli operatori con evidenti ricadute sia in termini economici che di responsabilità.

In questo scenario gli Esperti della Task Force Edilizia e Urbanistica nell'ambito dell'incarico conferito da Regione Lombardia hanno concepito l'idea di un'Azione **finalizzata ad attivare una collaborazione tra la TF, gli Enti Locali, gli Ordini professionali e le Associazioni di settore** per ricercare soluzioni comuni per rimuovere i vari ostacoli ed addivenire ad una più celere efficace ed efficiente gestione delle procedure complesse dei Permessi di Costruire e dei Piani attuativi conformi al PGT.

OBIETTIVI

Nell'ambito del PNRR (Missione 1, Componente 1, Subinvestimento 2.2.1), Regione Lombardia ha attivato un progetto di assistenza tecnica per semplificare le procedure edilizie e urbanistiche complesse, in particolare la Task Force Edilizia e Urbanistica si occupa delle procedure complesse *Permessi di Costruire e Piani Attuativi conformi al PGT*.

Il progetto si è posto i seguenti obiettivi principali:

- Analizzare dati e flussi procedurali per identificare criticità e colli di bottiglia.
- Valutare l'impatto delle criticità sui tempi medi e sull'arretrato.
- Individuare e selezionare misure di semplificazione efficaci, sostenibili e attuabili.
- Diffondere modelli di gestione uniformi e digitalizzati.

CRITICITÀ

Durante l'attuazione del progetto sono emerse tre macro-criticità trasversali, comuni a diversi territori:

- **Competence-divide**

Disomogeneità delle competenze tecniche, particolarmente nei piccoli Comuni,

aggravata da carenza di personale e difficoltà nel reperire profili specializzati per la gestione delle procedure complesse.

- **Digital-divide**

Differenze significative nelle infrastrutture digitali e nelle capacità tecnologiche. Alcuni Comuni risultano ancora privi di banda larga stabile o utilizzano procedure interamente cartacee, ostacolando la digitalizzazione e l'interoperabilità.

- **Procedure-divide**

Difficoltà nell'applicazione delle normative, a partire dalla L. 241/90 e dal Codice dell'Amministrazione Digitale, con utilizzi non uniformi di strumenti normativi e digitali. Questo ha generato incertezze interpretative e rallentamenti procedurali.

SOLUZIONI PROPOSTE

La Task Force Edilizia e Urbanistica a seguito della valutazione delle criticità sopra riportate, ha formulato le seguenti proposte:

- Rafforzamento del contatto diretto con i Comuni attraverso incontri, webinar e utilizzo del portale regionale PAsS (www.passlombardia.it)
- Analisi puntuale dei dati e confronto con stakeholder (ANCI, ordini professionali, software house) per validare le proposte di semplificazione.
- Promozione di approcci standardizzati, replicabili e digitali per l'uniformità regionale.
- Sensibilizzazione alla cooperazione intercomunale per superare i limiti strutturali dei piccoli enti.

Per contrastare la terza criticità “il Procedure-divide” è stata proposta un'azione innovativa:

“progetto di sensibilizzazione e confronto operativo tra pubblica amministrazione, Ordini e Collegi professionali, associazioni di categoria”

Questa misura punta a costruire un linguaggio comune, facilitare l'applicazione uniforme delle norme e promuovere la convergenza istituzionale per accelerare le pratiche e rafforzare l'efficacia degli interventi.

FINALITÀ DEI TAVOLI TEMATICI

L'idea di tavoli tematici in cui le diverse esperienze dei tecnici comunali, dei professionisti e delle associazioni di categoria possano confrontarsi, nata dall'esigenza di avviare un'azione che rispondesse alle criticità verificate durante il contatto con i tecnici comunali del territorio lombardo, è stata formalizzata con la proposta di un ciclo di incontri denominato ***“PROFESSIONISTI ED ENTI LOCALI verso una collaborazione innovativa”***

Obiettivi del progetto:

- **Concordare** un percorso di standardizzazione delle procedure
- **Condividere** l'applicazione delle **nuove disposizioni** normative

- Creare un **nuovo rapporto di fiducia** tra p.a. e professionisti partendo dalla condivisione di buone pratiche
- **Semplificare** attenzionando le responsabilità derivanti dal nuovo ruolo del professionista nelle procedure edilizie.

Per rispondere a questi obiettivi, gli esperti della Task Force E&U hanno organizzato un ciclo di incontri (tavole rotonde itineranti all'interno del territorio provinciale individuato), come sessioni di lavoro focalizzate su specifici temi.

Le giornate sono state impostate secondo un format predefinito, rendendo protagonisti tecnici privati e comunali e coinvolgendo Enti Locali, Ordini Professionali e associazioni del settore. Il format proposto consta di una prima parte introduttiva durante la quale gli Esperti hanno approfondito in ciascuna sessione di lavoro, un dibattito tematico orientato, presentando la propria esperienza sul campo in ambito territoriale, supportata dai dati estratti durante il monitoraggio del PNRR. Successivamente, una seconda parte è stata dedicata al dibattito, a cui hanno partecipato gli ordini professionali e le associazioni di categoria, con la finalità di individuare i diversi punti di vista e trovare punti di contatto.

Obiettivo finale di ogni giornata l'individuazione di "punti di contatto" sui temi trattati per realizzare una sinergia tra le diverse parti coinvolte nel procedimento amministrativo e raggiungere una concertazione e diffusione delle buone pratiche.

Il progetto sottoposto **previamente alla DG Territorio e Sistemi Verdi di Regione Lombardia** è stato presentato dagli Esperti della TF Edilizia e Urbanistica ai Presidenti dei vari Ordini professionali della Provincia di Bergamo (Ordine degli Architetti, Ordine degli Ingegneri, Ordine dei Geometri e Ordine dei Periti Industriali) all'Associazione nazionale dei tecnici degli Enti locali e ad ANCE Bergamo **ed ha trovato un immediato riscontro quale "strategia" su cui puntare per il futuro.**

Il ciclo di incontri **"PROFESSIONISTI ED ENTI LOCALI verso una collaborazione innovativa"** è dunque partito dalla Provincia di Bergamo ed è proseguito nella Provincia di Pavia con la realizzazione di cinque giornate.

Gli incontri tenuti in modalità ibrida (in presenza e da remoto con accesso da piattaforma) si sono svolti secondo un calendario che ha previsto un incontro di presentazione a carattere esplicativo-istituzionale, tre giornate tematiche in materia procedimentale-edilizio, urbanistica, giuridico-deontologica e un incontro conclusivo dedicato alla condivisione dei "punti di contatto" quale risultato conseguito nelle diverse giornate e nel quale sono stati presentati e sottoscritti questi **"quaderni delle buone pratiche"**, quale sintesi dei lavori svolti nel territorio bergamasco e pavese da condividere e promulgare ed arricchire con le esperienze che verranno nelle altre provincie lombarde.

LA SCELTA DELLA PROVINCIA DI PAVIA

La Provincia di Pavia si configura come un territorio ad alta potenzialità di sviluppo, caratterizzato da una composizione economica eterogenea che comprende agricoltura, artigianato e industria. Questa diversificazione produttiva rappresenta un punto di forza, in quanto garantisce una maggiore resilienza alle fluttuazioni economiche e consente un'integrazione funzionale tra comparti differenti.

Nuove iscrizioni al Registro delle Imprese
(var. % 2023 rispetto al 2022 e al 2014)



Fonte: elaborazioni Assolombarda su dati Infocamere

L'immagine accanto evidenzia le variazioni percentuali delle nuove iscrizioni al Registro delle Imprese nel 2023, confrontate con il 2022 e con il 2014.

Il dato complessivo mostra un lieve calo rispetto al 2022 (-0,8%) e una flessione più marcata rispetto al 2014 (-19,4%), a testimonianza delle difficoltà strutturali ancora presenti nel sistema produttivo.

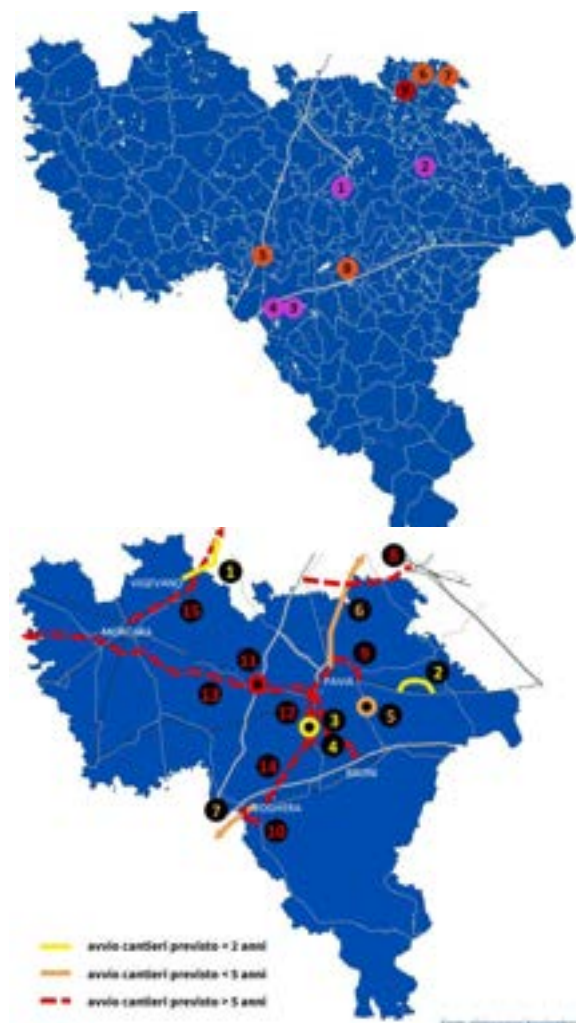
La manifattura ha registrato una contrazione significativa nelle iscrizioni, soprattutto rispetto al 2014 (-25,6%), riflettendo le dinamiche di razionalizzazione industriale e automazione.

Il commercio ha subito un forte ridimensionamento (-44,3% rispetto al 2014), coerente con i cambiamenti nei modelli di consumo e la crescita dell'e-commerce.

In controtendenza, si evidenzia una **crescita importante nei servizi alle imprese e nell'hospitality**, con un +14,2% di nuove imprese nel 2023 rispetto al 2022. Questo trend evidenzia una riconfigurazione del sistema imprenditoriale pavese verso il terziario e i servizi ad alta intensità di conoscenza.

A rendere ancor più attrattiva l'area pavese è la sua **posizione geografica strategica**: situata immediatamente a sud di Milano e collegata alle principali direttrici autostradali e ferroviarie del Nord Italia, essa funge da naturale cerniera logistica tra il capoluogo lombardo, il Piemonte e l'Emilia-Romagna. Questa collocazione ne fa un territorio chiave nei flussi di mobilità di persone e merci, nonché uno snodo competitivo per lo sviluppo di nuove infrastrutture.

Proprio in virtù di questi fattori, negli ultimi anni la Provincia di Pavia è diventata un polo di crescente interesse per l'insediamento di **infrastrutture logistiche e tecnologiche**, come i datacenter, destinati a crescere in rilevanza nel contesto della transizione digitale.



Nel 2024, infatti, il territorio pavese **ospita il 16,85% dei 700 immobili logistici censiti in Lombardia**, posizionandosi al secondo posto in regione dopo la provincia di Milano. Questo si traduce in **oltre 10,5 milioni di metri quadrati di suolo regionale occupato da strutture logistiche**, un dato che testimonia l'elevato livello di attrattività territoriale per gli operatori del settore e conferma la vocazione del territorio a divenire un hub logistico primario a livello nazionale.

	Strade	Ferrovie
Avvio cantieri previsto < 2 anni	1 Nuova strada Vigevano-Malgem (tratta C) 2 Tangenziale di Belgioioso 3 Riqualificazione ponte stradale sul Po a Bressana	4 Potenziamento ponte ferroviario sul Po a Bressana
Avvio cantieri previsto < 5 anni	5 Nuovo ponte stradale della Becca	6 Quadruplicamento ferroviario Milano-Pavia (compresa stazione di Pavia Nord) 7 Quadruplicamento ferroviario Voghera-Tortona
Avvio cantieri previsto > 5 anni	8 Riqualificazione SP 40 Binaschina 9 Completamento tangenziale di Pavia 10 Tangenziale di Voghera 11 Casello autostradale di Pieve Albignola 12 Riqualificazione SS 35 dei Giovi tra Bressana Bottarone e San Martino Siccomario (compreso nuovo ponte sul Po) 13 Autostrada Brini-Mortara	14 Quadruplicamento ferroviario Pavia-Voghera 15 Completamento raddoppio ferroviario Milano-Mortara

A supporto di tale vocazione, la mappa degli interventi infrastrutturali previsti nella provincia (sia su strada che su ferrovia) evidenzia l'impegno a **potenziare la rete dei collegamenti** e a **ridurre i tempi di percorrenza**, migliorando l'accessibilità e la competitività del territorio. L'avvio di numerosi cantieri nei prossimi anni, articolati secondo una scala temporale (<2 anni, <5 anni, >5 anni), rappresenta un tassello essenziale per accompagnare la crescita e la trasformazione della provincia in un nodo infrastrutturale moderno e funzionale.

Ecco un riepilogo dei dati recenti e degli sviluppi principali:

Insedimenti Logistici:

- **Espansione Continua:** La Lombardia è una delle regioni italiane con la maggiore concentrazione di immobili logistici, e Pavia si posiziona subito dopo Milano per numero di insediamenti. Nel 2024, il 16,85% dei 700 immobili logistici censiti in

Lombardia si trovava in provincia di Pavia, per un totale di 10,5 milioni di metri quadrati di suolo occupato a livello regionale.

- **Nuovi Sviluppi:**
 - Gropello Cairoli: È previsto entro fine 2025 un nuovo insediamento logistico vicino al casello autostradale A7.
 - Vellezzo Bellini: Proseguono i lavori per un polo logistico "ad alta sostenibilità" che offrirà 72.500 mq di superfici utili, con le prime quattro sezioni già operative. Questo progetto ha già ricevuto certificazioni LEED.
 - Vidigulfo: È in costruzione un'espansione di 80.000 metri quadrati per la logistica, che porterà un incremento significativo dei volumi.
 - Bornasco: È stato proposto un altro polo logistico, oggetto di dibattito e contestazioni locali per il consumo di suolo.
 - Voghera: Panattoni ha annunciato un nuovo sviluppo logistico in quest'area.
 - Landriano e Santa Cristina e Bissone: Operatori come Cab Log hanno sedi consolidate in queste località, con acquisizioni e ampliamenti recenti (nel 2021 a Santa Cristina e Bissone).
- **Preoccupazioni sul Consumo di Suolo:** L'espansione della logistica ha sollevato preoccupazioni riguardo al consumo di suolo agricolo, con dibattiti anche a livello regionale sulla necessità di incentivare il recupero delle aree dismesse. La Regione Lombardia ha approvato la Legge numero 15/2024 per disciplinare gli insediamenti logistici.

Data Center:

- **Polo Digitale Milano-Pavia:** L'area a sud di Milano, inclusa la provincia di Pavia, sta emergendo come un importante polo per i data center, supportando la crescita del cloud computing e dell'intelligenza artificiale. Si stima che il settore abbia già attratto oltre 5 miliardi di euro di investimenti, con prospettive di raddoppio entro il 2026.
- **Progetti Rilevanti:**
 - Vellezzo Bellini: È in corso il processo di Valutazione di Impatto Ambientale (VIA) per la progettazione di un nuovo data center. La procedura ha visto diverse ripubblicazioni degli avvisi al pubblico, l'ultima delle quali il 28/04/2025 con termine per le osservazioni il 27/06/2025.
 - Siziano: CoreTech Srl ha infrastrutture di data center con certificazione Tier IV a Siziano (PV) (STACK Infrastructure), progettate con attenzione all'efficienza energetica e alla mitigazione dei rischi ambientali. Supernap, presentato come il data center più grande del sud Europa, si trova anch'esso a Siziano.
 - Bornasco: Dopo un progetto di logistica archiviato, nella stessa area è spuntata la proposta di un mega data center, suscitando l'opposizione dei residenti per l'impatto ambientale.
 - Accordi Eni: Eni ha annunciato la sottoscrizione di accordi che includono un data center da 1 GW vicino Pavia.
- **Contesto Normativo:** Il rapido sviluppo dei data center in Italia ha evidenziato l'urgenza di un quadro normativo chiaro. Nel gennaio 2025 è stato introdotto un nuovo codice Ateco che identifica formalmente i data center come infrastrutture strategiche.

Nel 2023, **Pavia è stata scelta come sede italiana della Fondazione CHIPS-IT**, segnando un passo decisivo per il rilancio della **microelettronica** in Italia. Questo insediamento rappresenta un'opportunità strategica per attrarre investimenti e competenze ad alto valore aggiunto, proiettando il territorio verso le filiere tecnologiche del futuro.

Per le fonti si rimanda all'indice per il relativo paragrafo.



Project Manager Arch. Anna Gagliardi

*Questo progetto nasce dall'esperienza del gruppo di lavoro degli esperti della **Task Force Edilizia e Urbanistica del Progetto 1000 Esperti**: una squadra di professionisti, tecnici e giuristi provenienti dal mondo pubblico e privato, uniti da una visione comune e da un desiderio concreto di cambiamento.*

*Un intreccio di competenze e passione che, insieme al **dialogo diretto con i Comuni** – contattati uno per uno – ha trovato nell'“ascolto” la sua parola d'ordine.*

*A volte, le avventure più belle iniziano così: da un'idea semplice, da un incontro, da una scintilla. Così è stato anche per la Provincia di **Pavia**, dove questa iniziativa è diventata una vera e propria sfida condivisa, raccolta con entusiasmo e portata avanti con convinzione.*

Ciò che inizialmente sembrava un esperimento si è presto trasformato in un percorso concreto, partecipato, capace di generare valore e risultati tangibili.

*Siamo partiti dal nostro gruppo, fatto di persone che ogni giorno dialogano con gli enti locali, per comprendere **come migliorare davvero il lavoro di chi si occupa di edilizia e urbanistica**: un esercito silenzioso di professionisti che, con dedizione, **affrontano la complessità della burocrazia** per costruire un territorio più efficiente, più bello, più vivibile.*

*Nel nostro cammino in **terra pavese**, abbiamo incontrato competenze straordinarie, idee innovative, energie nuove e – soprattutto – una profonda voglia di collaborare.*

*Il valore aggiunto è stato proprio questo: **la forza del confronto tra mondi diversi**, uniti dalla volontà di crescere insieme e di rendere migliore il lavoro quotidiano di tutti.*

*Ogni tappa è stata **un'occasione di crescita, ogni incontro un passo avanti**. Abbiamo imparato ad ascoltare, a costruire, a valorizzare le competenze condivise.*

*Il successo di questo progetto è merito di tutti: di chi ha creduto nell'idea, di chi ha lavorato con passione, di chi ha saputo guardare oltre l'ostacolo per **immaginare un futuro più semplice e più chiaro**.*

*Un grazie sincero a chi ha reso possibile questo percorso, a chi ci ha accompagnato, sostenuto e spronato, trasformando un sogno in una realtà concreta. Siamo orgogliosi dei risultati raggiunti e, ancora di più, del metodo costruito insieme – un patrimonio che lasciamo alla **Provincia di Pavia** e ai suoi **185 Comuni**, come segno tangibile di collaborazione, fiducia e innovazione.*

Questo progetto non è solo un traguardo, ma un punto di partenza. Siamo certi che continuerà a crescere, perché il desiderio di lavorare meglio, insieme, è la vera energia che muove il cambiamento.

Abbiamo capito che quando l'impegno incontra la visione, i risultati arrivano.

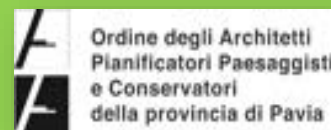
E quando le sfide diventano condivisione, nascono opportunità.

***Grazie a tutti per aver creduto in questo progetto**, per aver dimostrato che **la collaborazione è la chiave del successo** e che, insieme, possiamo costruire un futuro più chiaro, più forte e più vicino alle persone.*

Con la speranza – e la certezza – che questa sia solo un'ulteriore tappa di un cammino lungo, entusiasmante e profondamente arricchente.

LA PAROLA AGLI ORDINI, COLLEGI PROFESSIONALI E ASSOCIAZIONI

Ordine degli Architetti e P.P.C. della Provincia di Pavia



Presidente Arch. Gianluca Perinotto

eletto il 03 giugno 2025 presidente Ordine degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori della provincia di Pavia. Laureato in architettura al Politecnico di Milano nel 1995. Presidente di Commissione Paesaggio ed Edilizia in diversi comuni lombardi. Delegato Tavolo tecnico per la revisione Regolamenti del Parco Lombardo Valle Ticino. Lavora prevalentemente nei campi disciplinari dell'Urbanistica, della Pianificazione e Gestione del territorio.

In un mondo sempre più complicato, nel quale occorrono specifiche preparazioni e competenze su tematiche complesse, alle quali si devono aggiungere i necessari studi sul difficoltoso e confuso apparato legislativo e procedurale, la via dell'interlocuzione tra i professionisti (attraverso gli Ordini) e gli Uffici Tecnici (attraverso la Pubblica Amministrazione) è quanto mai indispensabile.

*La serie di incontri che la Task Force Edilizia e Urbanistica di Regione Lombardia ha organizzato con le istituzioni e i soggetti interessati dalle disposizioni sui temi dell'urbanistica e dell'edilizia, è stata pertanto di grande utilità per innescare **una conversazione sulle questioni aperte e una condivisione di problematiche comuni**, proponendo un percorso di risoluzione di criticità riscontrate, secondo i vari punti di vista.*

*E' **un primo, ma significativo, approccio per un dialogo che sarà necessario tenere vivo**, se vogliamo insieme migliorare il quadro nel quale ci troviamo ad operare, non solo per quanto riguarda gli aspetti contingenti e pragmatici, ma soprattutto per stimolare una riduzione e una chiarezza dell'intero apparato normativo, da indirizzare al futuro del nostro Paese e a vantaggio delle giovani generazioni.*

E se si vorrà provare ad avere tutti presente che la finalità del nostro lavoro sociale consista, in fin dei conti, nel prefigurare il destino del paesaggio e dell'ambiente in cui viviamo, questi scambi avranno ancora maggiore valore, al di là del mero rispetto della norma o della procedura.

*Con l'auspicio di sempre maggiori adesioni a questi fini, il **nostro Ordine ringrazia sentitamente chi si è speso per organizzare il lavoro delle proficue cinque giornate**, e chi si spenderà per portarlo avanti, dando la propria disponibilità a continuare ad affrontare insieme i nodi ancora aperti.*

Presidente Prof. Ing. Gian Michele Calvi



presidente ordine degli Ingegneri di Pavia e Professore Ordinario di Tecnica delle Costruzioni all'Istituto Universitario-IUSS Pavia, Direttore centro di ricerca e formazione Istituto Universitario di Pavia. Autore di oltre 250 pubblicazioni su temi di progettazione e tipi strutturali Laureato in ingegneria civile nel 1981 Università degli Studi di Pavia, progettista, direttore dei lavori, consulente e collaudatore di tantissime opere importanti, tre a le quali il viadotto di Bolu (Turchia) con 119 campate, il ponte strallato di Rion Antirion (Grecia) lungo 2.883 m., la ricostruzione a seguito del terremoto dell'Aquila del 2009 con 185 edifici sismicamente isolati per mezzo di circa 7.000 isolatori, completato in circa sei mesi. Dal 2012 Gian Michele Calvi è uno dei direttori della International Association of Earthquake Engineering, cui sono associati 52 paesi.

Edilizia e urbanistica: la collaborazione come chiave per una macchina amministrativa più efficiente.

*Le procedure legate all'edilizia e all'urbanistica sono sempre più complesse e richiedono il coinvolgimento di una molteplicità di figure professionali: tecnici, professionisti del settore, funzionari degli enti locali e imprese. Coordinare efficacemente tutti questi attori è oggi una delle principali sfide per **garantire la realizzazione di interventi rapidi, sostenibili e in linea con le normative vigenti.***

Per rispondere a questa esigenza, Regione Lombardia ha attivato la Task Force dei 1000 esperti, un gruppo di lavoro dedicato a promuovere il dialogo e il coordinamento tra i diversi protagonisti del comparto edilizio. Nell'ambito di questa iniziativa, si è recentemente concluso un ciclo di cinque incontri di confronto e condivisione, pensati per favorire lo scambio di esperienze, la diffusione di buone pratiche e l'individuazione di soluzioni operative in grado di rendere la macchina amministrativa più performante.

Le normative in materia di edilizia e urbanistica, pur avendo come obiettivo dichiarato la semplificazione dei processi, finiscono talvolta per introdurre nuovi livelli di complessità burocratica. Proprio per questo, il dialogo e il confronto costruttivo tra gli attori del sistema rappresentano strumenti fondamentali per tradurre la teoria in prassi efficaci e realmente semplificate.

*Grazie al contributo dei **facilitatori promossi dalla Task Force, questi cinque incontri hanno gettato le basi per una collaborazione più stretta tra istituzioni, professionisti e imprese.** L'auspicio è che tali esperienze possano proseguire nel tempo, consolidandosi in un modello virtuoso capace di **promuovere una crescita costante, efficiente e proficua,** i cui benefici ricadano su tutti gli utenti e fruitori del territorio provinciale.*

Presidente Geom. Fabio Signorelli



presidente del Collegio dei Geometri e dei Geometri Laureati della provincia di Pavia, Presidente della nuova Consulta Regionale Lombarda Geometri e dei Geometri Laureati. Diploma da Geometra, libero professionista dal 1991, è stato assessore del Comune di Linarolo con deleghe a urbanistica, lavori pubblici, edilizia, commercio, cultura e sport. Componente di commissione paesaggistica ed edilizia di diversi comuni e consulente tecnico in materia edilizia privata e pubblica.

*"L'opportunità di partecipare agli incontri organizzati dalla TASK Force Edilizia e Urbanistica di Regione Lombardia ha evidenziato che **si può** intraprendere un percorso strutturato che favorisca un dialogo costruttivo tra Professionisti ed Enti Locali verso obiettivi condivisi.*

*Il confronto sulle strategie volte a migliorare le relazioni e a **sviluppare una maggiore efficacia nella risposta alle istanze che cittadini ed imprese inoltrano alla Pubblica Amministrazione tramite i Professionisti**, ha permesso di definire significativi margini di miglioramento.*

*Tali margini possono essere perseguiti alimentando un rapporto basato su una **visione moderna e innovativa**.*

*E' fondamentale superare le reciproche diffidenze stabilendo un **rapporto leale e pienamente professionale** finalizzato a garantire la gestione delle procedure in tempi certi e un dialogo costante.*

*La formazione continua dei Professionisti deve procedere in parallelo con quella dei tecnici della Pubblica Amministrazione. E' necessario individuare e **definire momenti formativi condivisi per sviluppare e uniformare l'adeguata conoscenza** applicativa dei quadri normativi vigenti.*

*Il **lavoro strategico svolto durante gli incontri**, con la partecipazione degli Ordini e dei Collegi Professionali deve rappresentare **un solido punto di partenza**. Ci si attende un fattivo accompagnamento nel processo di miglioramento delle relazioni tra Professionisti ed Enti Locali e l'implementazione di azioni concrete di monitoraggio dei relativi progressi."*



Presidente P.I. Fabio Pezzoni

Iscritto al Collegio dal 2007, specializzato in elettrotecnica, esperto in acustica ambientale, edilizia, sicurezza sul lavoro, ecologia, inquinamento industriale, controlli di emissione in atmosfera. Socio della Società Ambiente&Sicurezza Consulting S.n.c. . Iscritto nell'Elenco Nazionale dei tecnici Competenti in Acustica.

*Il ciclo di incontri che si è svolto in Provincia di Pavia rappresenta un esempio virtuoso, da raccontare e da replicare. Come già dimostrato dall'esperienza della Provincia di Bergamo, **quando le diverse parti si siedono attorno a un tavolo con spirito costruttivo, ciascuna portando la propria competenza ed esperienza, è possibile trovare proposte concrete** che rispondano alle reali esigenze.*

*Occorre proseguire il cammino avviato con questo lavoro: siamo in presenza di un primo tassello fondamentale che deve innescare processi dello stesso tipo per arrivare a risultati tangibili. A tal fine, il nostro Ordine si rende disponibile per portare avanti alcune proposte che riteniamo possano rappresentare dei passi in avanti concreti. Siamo infatti **favorevoli ad uno sportello di supporto aggregato che fornisca assistenza tecnica e giuridica**, strumento che può fare la differenza nella gestione quotidiana della complessità normativa e nella prevenzione di disfunzioni con relative ricadute di responsabilità. E, parallelamente, crediamo che la formazione professionale debba evolvere verso il **riconoscimento di competenze specifiche certificate**, con elenchi che valorizzino le specializzazioni dei professionisti, rendendo più efficiente l'incontro tra domanda e offerta di competenze qualificate. Tutti questi strumenti potranno essere coordinati e monitorati attraverso **tavoli tecnici permanenti a livello provinciale**, che rappresentano la sede naturale per garantire continuità e operatività a queste iniziative.*

*Infine, desidero ringraziare sentitamente tutti coloro che hanno reso possibile questo percorso: i rappresentanti degli Enti Locali (che hanno accolto con apertura e disponibilità l'opportunità di confronto, dimostrando quanto sia prezioso il dialogo tra istituzioni e professionisti), i colleghi degli altri Ordini e Collegi professionali (per aver condiviso esperienze e competenze in uno spirito di vera collaborazione), le Associazioni di categoria (che hanno portato il punto di vista delle imprese e dei loro bisogni concreti) e la Task Force di Edilizia e Urbanistica della Regione Lombardia, per il supporto metodologico e istituzionale. Grazie a tutti per la partecipazione, l'impegno e la passione dimostrati. **Il lavoro fatto insieme è il migliore auspicio per un futuro di collaborazione concreta e costruttiva.***

**Vice Presidente Dott. Carlo Sidonio**

componente della Commissione Referente Rapporti Interni di ANCE ROMA e della Commissione Referente Relazioni industriali ed affari sociale di ANCE LOMBARDIA. Presidente della Cassa Edile di Pavia

Gli incontri territoriali di questi mesi hanno rappresentato un momento di confronto prezioso per il nostro territorio e per il settore delle costruzioni pavese.

Un sincero ringraziamento va a Regione Lombardia, al team coordinato dall'architetto Anna Gagliardi, agli Ordini professionali, alle amministrazioni locali e alle associazioni di categoria che, con competenza e disponibilità, hanno contribuito a un dialogo aperto e costruttivo.

*Il percorso di confronto avviato ha evidenziato quanto sia essenziale **costruire un rapporto sempre più collaborativo e continuo tra pubblica amministrazione e imprese**. Solo attraverso un dialogo stabile e concreto è possibile **individuare soluzioni operative capaci di semplificare e velocizzare i processi, migliorare la qualità dei progetti** e rendere più efficiente l'intero sistema.*

*La **semplificazione e la velocizzazione normativa e procedurale non sono temi astratti**: rappresentano leve fondamentali per **garantire tempi certi, minori disagi per cittadini e territori, e una riduzione dei costi economici e organizzativi**. Ogni passaggio reso più snello e chiaro si traduce in cantieri più rapidi, opere più sicure e risorse meglio impiegate.*

*Il PNRR ha offerto un'occasione unica per investire in innovazione, rigenerazione e sostenibilità, ma la vera sfida è saper trasformare le opportunità in risultati concreti. Ciò sarà possibile solo se **progettisti, funzionari pubblici e imprese sapranno operare in modo coordinato, nel rispetto dei ruoli ma con un obiettivo comune**: far crescere il territorio pavese in modo moderno, efficiente e responsabile.*

*In questa prospettiva, **ANCE Pavia ribadisce la propria disponibilità a partecipare a tavoli tecnici permanenti** a livello locale, dove analizzare casi specifici, **condividere esperienze e individuare soluzioni** efficaci.*

Solo attraverso un confronto costruttivo e continuativo potremo costruire un sistema realmente efficiente, capace di coniugare rapidità, qualità, trasparenza e semplificazione nell'interesse della collettività e delle imprese.



Vice Presidente Geom. Bruno Mazzina

Vice presidente UNITEL (Unione Nazionale Italiana dei tecnici degli Enti Locali) e presidente provinciale UNITEL di Como e Lecco. Responsabile della struttura n. 3 di edilizia ed urbanistica del comune di Colico (LC).

Diploma da Geometra dal 1982, notevole esperienza nel settore pubblico, presidente di commissione di gara di lavori pubblici, di concorsi per assunzioni nella pubblica amministrazione e di commissioni edilizie. Partecipazione a notevoli convegni e seminari inerenti le materie tecnico amministrative e procedurali.

A nome di Unitel – Unione Nazionale dei Tecnici degli Enti Locali, desideriamo esprimere un sincero ringraziamento per il coinvolgimento nel ciclo di incontri “PROFESSIONISTI ED ENTI LOCALI verso una collaborazione innovativa”, promosso dagli Esperti della Task Force Edilizia e Urbanistica di Regione Lombardia e dedicato alla velocizzazione delle procedure amministrative.

*Per noi non è stato semplicemente un percorso formativo, ma un **vero e proprio spazio di confronto**, ascolto e crescita condivisa. Come Associazione, e anche personalmente – nel mio ruolo di Vicepresidente Unitel, Coordinatore di Unitel Lombardia e tecnico di un ente locale – ho potuto vivere dall’interno **la ricchezza di questo dialogo tra professionisti, tecnici comunali, imprese, amministratori e rappresentanti degli enti locali**.*

*Ogni giorno, nei Comuni lombardi, affrontiamo responsabilità crescenti con strumenti limitati, norme complesse e interpretazioni spesso differenziate. Sono criticità che stanno mettendo in difficoltà i tecnici e, talvolta, allontanandoli dagli enti locali. Per questo, avere **uno spazio in cui raccontarsi senza giudizio, condividere problemi reali, cercare soluzioni e sentirsi parte di una comunità professionale viva è stato particolarmente prezioso**.*

*Questo **progetto ha acceso una luce: ha dato voce a chi lavora dietro le quinte della pubblica amministrazione con impegno, competenza e senso del dovere. Ha dimostrato che il cambiamento non deve sempre arrivare dall’alto: può nascere dal basso, dal confronto tra pari, dall’energia di una rete che sceglie di collaborare invece di lavorare isolata**.*

*Portiamo con noi riflessioni importanti, relazioni nuove e la certezza che questa rete sta già dando frutti tangibili. Oggi i comuni lombardi, grazie a questo percorso, sono un po’ meno soli. E questo, per noi, è un risultato che conta. **Siamo pronti a continuare il viaggio intrapreso nelle province lombarde per il bene dei tecnici comunali che con orgoglio rappresentiamo***

Grazie per averci dato voce, ascolto e spazio.

Grazie per la fiducia, l’impegno e la professionalità che ciascuno ha portato.

Speriamo che questo sia solo l’inizio di un cammino ricco di nuove opportunità di collaborazione.

Unitel ci sarà, con responsabilità, passione e profonda gratitudine.

IL PARERE DEI “FACILITATORI” PARTECIPANTI AL DIALOGO

PER L'ORDINE DEGLI ARCHITETTI E PPC DI PAVIA: ARCH. PAOLO MARCHESI



Devo ammettere di essermi approcciato al progetto con molta diffidenza. Essendo ormai bianchi gli ultimi capelli rimasti, ho già avuto in precedenza simili esperienze con scarsi risultati, forse anche per mie incapacità.

L'entusiasmo dell'Arch. Anna Gagliardi e dell'intero staff della Task Force di Regione Lombardia è stato contagioso e mi ha stimolato alla partecipazione.

*Ho particolarmente apprezzato lo sforzo profuso nel favorire il **confronto tra liberi professionisti e dipendenti pubblici**. Questo perché ritengo che, soprattutto in questi ultimi anni, purtroppo anche a causa del Covid, si sono sempre più ridotti il numero di giorni e di ore degli spazi di ricevimento da parte degli uffici tecnici, allontanando le parti e rendendo sempre più difficoltoso il fondamentale dialogo e confronto. Sappiamo benissimo che questo è anche dovuto alla sempre più crescente problematica inerente la diminuzione del personale, ma questa non può essere totalmente riversata sui tecnici liberi professionisti e sui cittadini e gli imprenditori che questi rappresentano. **Migliorare questi aspetti, a mio modo di vedere, risolverebbe molte delle criticità oggi in essere**, senza l'intervento di ulteriori norme e regolamenti. Anzi, la proposta di individuare ulteriori protocolli di intesa è stata da me fortemente criticata, ritenendo il rapporto pubblico privato già sufficientemente regolamentato; sarebbe probabilmente più utile verificare il rispetto delle norme in essere piuttosto che inventarne di nuove.*

L'iniziale diffidenza degli esponenti dei tecnici comunali, che mi sembra di aver colto, dovuta alla preoccupazione che estendere le occasioni di dialogo con i professionisti potesse tramutarsi in un aggravio del lavoro di ufficio, è parsa superata proprio grazie all'esposizione delle varie criticità che questo confronto ha scaturito in passato, criticità che entrambi le parti hanno esposto palesando da subito veloci soluzioni proprio grazie a questo libero e sereno confrontarsi.

*L'accolta proposta della costituzione di **tavoli permanenti di confronto** tra i tecnici comunali e le tre categorie di professionisti presenti Architetti, Ingegneri, Geometri, già in essere a Pavia, Vigevano e, speriamo a breve, a Voghera, e forse anche in altre realtà più piccole, magari attraverso un tavolo provinciale da pensare e realizzare, è la dimostrazione pratica dell'utilità dell'iniziativa.*

Una critica che posso forse avanzare è la scarsa presenza dei rappresentanti degli uffici tecnici, visto il numero dei comuni in provincia di Pavia, messa a confronto con la costante e propositiva presenza dei rappresentanti delle maggiori categorie tecniche, Architetti, Ingegneri, Geometri e periti industriali.

*In chiusura rimane l'augurio, e la proposta inoltrata ai membri della Task Force, che **questa iniziativa non rimanga fine a sé stessa ma possa essere coltivata e proseguita in futuro**, magari con cadenza annuale, al fine di verificarne i risultati, rilanciare i buoni propositi, aggiustare le storture non risolte*

PER ANCE PAVIA: AVV. PAOLA ROULLET E LAURA FORMENTIN

L'avvocato Paola Roullet e l'avvocato Laura Formentin, in rappresentanza di ANCE Pavia, si associano ai ringraziamenti all'architetto Gagliardi e alla Task Force.

Negli incontri vissuti con grande partecipazione e densi di confronti, si è cercato di far emergere i punti di contatto che sono numerosi - tra i vari interpreti dei procedimenti amministrativi edilizi e urbanistici.

Il suggerimento è stato quello di cooperare soprattutto nella fase istruttoria per eliminare le difficoltà interpretative, le incertezze e incoerenze legislative, e non da ultimo, i timori operativi, in ragione dei ruoli rivestiti.

Gli spunti innovativi e le proposte operative - tra cui un servizio di consulenza su base provinciale da rendere a tutti gli operatori del settore - sono i punti di forza che ANCE, anche per il tramite dei facilitatori, ha proposto ed auspicato negli incontri già svolti.

Infine è auspicabile che gli incontri volti a facilitare la creazione di una piattaforma comune finalizzata allo scambio di idee ed al confronto partico e costruttivo possano nuovamente essere riproposti.

PER IL COLLEGIO DEI GEOMETRI E GEOMETRI LAUREATI DI PAVIA : GEOM. MORENO BOLZONI



*Ho avuto l'occasione di partecipare, per conto del Collegio Geometri e Geometri laureati di Pavia, a tutti gli incontri che si sono tenuti nella nostra provincia riguardanti il progetto 1000 esperti. Al netto delle tematiche affrontate nelle diverse giornate, tutte interessantissime e che meritavano, per la complessità dei temi, ulteriori e maggiori approfondimenti, **sono emerse necessità trasversali condivise**, quali quelle della **creazione di tavoli di confronto o della codifica endoprocedimentale delle pratiche**. Gli attori che partecipano alla partita sono sostanzialmente quattro: i privati (committenti), le imprese (esecutori) i tecnici e gli Enti Locali.*

Ognuno mette in gioco interessi differenti con lo scopo finale di ottenere un risultato: i privati e, di conseguenza, le imprese hanno come priorità la realizzazione di un progetto, più o meno articolato, per il soddisfacimento di un fine, abitativo o economico; per i professionisti, cioè i tecnici, c'è la necessità di tradurre le richieste della committenza in un progetto che soddisfi sia il risultato atteso che le norme urbanistiche ed edilizie; infine, per gli Enti Locali, il rispetto delle regole, sia proprie che generali. Fondere in un unico insieme questi sottosistemi non è sempre un'impresa facile, vuoi per le attese della committenza, vuoi per una burocrazia lenta ed elefantiaca non più allineata con i tempi attuali. La creazione di tavoli di concertazione preventiva o, comunque, forme di analisi che permettano una discussione chiara e sincera tra tutti gli attori è emersa in modo tangibile in tutte le discussioni, così come la necessità di uniformare, o forse è meglio dire standardizzare, le procedure, ma per entrambe le criticità la spinta deve arrivare dall'alto.

LA PAROLA ALLA PROVINCIA E AI COMUNI

Provincia di Pavia



Vice Presidente Dott. Serafino Carnia

sindaco del comune di Ottobiano (PV), comune italiano di 1.085 abitanti posto al centro della Lomellina e Vice Presidente della Provincia di Pavia con Delega all'Ambiente. Imprenditore, Amministratore e Gestore Responsabile di Aziende.

*In un contesto sempre più complesso, dove le competenze tecniche e la conoscenza delle procedure diventano essenziali, **il dialogo tra istituzioni, professionisti e imprese rappresenta una condizione imprescindibile per garantire qualità, efficienza e trasparenza nell'azione amministrativa.***

La Provincia di Pavia vuole costruire, insieme a Regione Lombardia, ad ANCE e agli Ordini professionali, un sistema integrato di supporto ai Comuni, capace di mettere in rete risorse, esperienze e capacità. È un percorso che mira non solo a semplificare e velocizzare i processi, ma anche a valorizzare le professionalità presenti sul territorio, creando una vera e propria **comunità di competenze**.

Un ruolo importante in questa direzione è stato svolto dalla Task Force Edilizia e Urbanistica di Regione Lombardia, che ha saputo promuovere momenti di confronto concreti e costruttivi tra le istituzioni e i soggetti coinvolti nelle materie urbanistiche ed edilizie. Il lavoro svolto in queste giornate ha permesso di **affrontare criticità reali**, condividere esperienze e porre le basi per **soluzioni operative comuni**, rendendo più efficace e coordinata l'azione pubblica.

Questo progetto nasce con **l'obiettivo di rafforzare la governance locale e di rendere la pubblica amministrazione un partner concreto per lo sviluppo sostenibile, l'innovazione e la rigenerazione urbana. La collaborazione tra enti e professionisti non è solo un dovere istituzionale, ma un investimento sul futuro del nostro territorio e delle giovani generazioni.**

Desidero infine esprimere un sincero ringraziamento all'Architetto Anna Gagliardi e ai suoi collaboratori per l'impegno, la professionalità e la capacità di creare un dialogo aperto e costruttivo tra tutti gli attori coinvolti. Il loro contributo è stato fondamentale per rendere questo percorso concreto, partecipato e orientato ai risultati.



Poter essere parte del Progetto 1000 Esperti è stata una grande opportunità ed un momento di confronto importante e di questo ringrazio personalmente la Project Manager Anna Gagliardi e tutto il suo staff.

*Il supporto fornito dalla Task Force Edilizia e Urbanistica ci ha consentito, innanzitutto, di **pulire e riordinare le nostre banche dati rispetto a procedimenti** che risultavano ancora aperti, seppur nella realtà conclusi da tempo, e successivamente di costruire insieme un sempre più stretto **rapporto di collaborazione tra gli uffici comunali ed i professionisti esterni**.*

Già da qualche anno infatti il Comune di Vigevano ha cercato di instaurare una fattiva e continua interlocuzione con tutti i soggetti interessati ai procedimenti edilizi tramite l'istituzione di un tavolo tecnico che si riunisce periodicamente e vede coinvolti i principali ordini professionali.

Riteniamo infatti che nella complessità delle norme che riguardano i procedimenti edilizi, solo la costruzione di un "linguaggio condiviso", la chiarezza delle procedure e dei rispettivi ruoli possa consentirci di migliorare il nostro lavoro e quello dei professionisti, nell'ottica di un sempre più efficiente servizio ai cittadini ed alle imprese.

*Gli incontri organizzati dai 1000 Esperti di Regione Lombardia, in Provincia di Pavia hanno rappresentato **un'occasione importante di condivisione delle problematiche comuni** a livello provinciale e mi auguro che questo rappresenti un primo importante passo perchè questo confronto e dialogo possa consolidarsi nel tempo.*

Arch Federica Bertoletti

Dirigente Area Tecnica Comune di Vigevano (Pv)



Il ciclo di incontri tra Enti locali e Ordini professionali organizzato dalla Task Force Edilizia e Urbanistica – Progetto 1000 esperti – Regione Lombardia, ha fornito l'opportunità di un concreto e diretto confronto tra i diversi soggetti coinvolti nei procedimenti edilizi ed urbanistici.

Le differenti “posizioni e prospettive” sono state esposte e valutate in modo efficace e costruttivo, con il positivo riscontro di punti di contatto.

Da tutto ciò è nata la proposta di istituire un tavolo di lavoro che vedrà coinvolti gli Ordini professionali e l'ufficio tecnico del Settore Urbanistica del Comune di Voghera.

La finalità di questo tavolo sarà la condivisione di informazioni che verranno poi divulgate ai professionisti iscritti ai diversi Ordini, relativamente alle modalità di presentazione delle varie istanze sui diversi portali informatici in dotazione al Comune di Voghera e la valutazione di alcune tematiche normative riferite all'edilizia ed all'urbanistica, prevedendo anche la promozione della formazione e dell'aggiornamento dei tecnici in modo mirato e condiviso.

Il tutto improntato alla collaborazione ed al confronto costruttivo con il fine di semplificare il lavoro da entrambe le parti, ricordando che l'utente finale è il cittadino o l'impresa, che è il detentore ultimo dell'interesse ad operare sul territorio.

Ing. Chiara Zanellato
Responsabile Servizio Edilizia Comune di Voghera (Bg)

SECONDA PARTE – LE GIORNATE





Calendario degli eventi

Incontro A – GIORNATA DI PRESENTAZIONE – 17 giugno 2025

Ordine degli Architetti e P.P.C. della Provincia di Pavia



Incontro B – TEMA PROCEDIMENTALE-EDILIZIO – 22 luglio 2025

ANCE Pavia



Incontro D – TEMA URBANISTICO – 11 settembre 2025

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Pavia



Incontro E – TEMA GIURIDICO E DEONTOLOGICO – 7 ottobre 2025

Collegio dei Geometri e Geometri laureati della Provincia di Pavia



Incontro F – NUOVI STRUMENTI PER NUOVI SCENARI - 22 ottobre 2025

Provincia di Pavia - Sala dell'Annunciata



Prima Giornata

Ordine degli Architetti e PPC della Provincia di Pavia

17 giugno 2025

PRESENTAZIONE



INCONTRO 1 – GIORNATA DI PRESENTAZIONE

Il 17 giugno 2025, presso la sede degli **Architetti e P.P.C. della Provincia di Pavia**, si è svolta la prima giornata del ciclo di incontri tra Enti Locali, Ordini professionali e Associazioni di settore.

Questa nuova tappa rappresenta un momento fondamentale all'interno del progetto, perché conferma quanto sia importante creare occasioni di **condivisione reale** tra professionisti pubblici e privati, imprese, cittadini e istituzioni. Troppe volte, infatti, la complessità burocratica costituisce un ostacolo alla realizzazione di investimenti e interventi, quando proprio la **logica del PNRR** richiede invece semplificazione, rapidità, efficienza.

La **prima giornata**, dal carattere marcatamente istituzionale, prevede l'intervento delle autorità locali, degli ordini professionali e delle associazioni di categoria, con un momento introduttivo seguito da una pausa di networking e, infine, dalla presentazione dell'intero programma che accompagnerà il percorso fino alla giornata conclusiva prevista nel mese di ottobre.

A guidare questo ciclo di incontri è la **Task Force Edilizia e Urbanistica**, attiva per conto di Regione Lombardia, con il compito di approfondire le principali criticità delle procedure edilizie e urbanistiche e mettere in campo **azioni innovative** e soluzioni operative. La task force è composta da 12 professionisti — geometri, ingegneri, architetti, avvocati — provenienti sia dal settore pubblico sia da quello privato. Grazie al loro confronto diretto con i Comuni lombardi, è stato possibile costruire una mappatura dei problemi e delineare possibili interventi migliorativi.

Il territorio pavese si presenta con caratteristiche peculiari: è composto da **185 comuni**, di cui **146 con meno di 3.000 abitanti**. Una realtà fortemente frammentata, che rende ancora più complessa l'applicazione uniforme di norme e procedure. In questo contesto, risulta evidente la necessità di individuare strumenti condivisi e adattabili alle esigenze delle **micro-realtà amministrative**.

Un ulteriore elemento di forza di questa iniziativa è la **costruzione di un tavolo di lavoro allargato**, che coinvolge le istituzioni locali e regionali, gli ordini professionali (architetti, ingegneri, geometri) e le associazioni imprenditoriali, tra cui ANCE Pavia. Il coinvolgimento delle **consulte regionali** professionali rappresenta un'evoluzione importante del progetto, che conferma la portata **regionale** delle problematiche affrontate.

Il progetto stesso nasce dall'ascolto diretto del territorio: emblematico è il caso di un tecnico comunale pavese che, in un incontro preliminare, ha espresso una considerazione significativa — “ogni volta che arriva una nuova normativa, succede lo scompiglio” — segnalando con chiarezza la necessità di maggiore stabilità, supporto e orientamento per chi lavora quotidianamente nei piccoli Comuni.

Il **ciclo di incontri** mira quindi a costruire **nuove forme collaborative di dialogo** tra istituzioni, professionisti e imprese. L'obiettivo è ambizioso ma concreto: **lavorare meglio, insieme, e con maggiore serenità**, riducendo la distanza tra norma e applicazione, tra progettazione e realizzazione, tra obiettivi di sviluppo e realtà operative.

1.1 Criticità e soluzioni proposte

Nel corso dell'attività della Task Force Edilizia e Urbanistica, attraverso l'ascolto diretto dei territori e il confronto con i tecnici comunali, i professionisti e gli stakeholder locali, sono emerse alcune criticità strutturali e operative comuni a molti contesti, e in particolare alla provincia di Pavia. Queste problematiche rappresentano ostacoli concreti alla piena efficacia dei processi amministrativi e alla realizzazione degli interventi finanziati, ad esempio, dai fondi del PNRR.

Un primo elemento riguarda l'**inadeguatezza e il sottodimensionamento delle strutture pubbliche**. Molti comuni, soprattutto quelli di piccole dimensioni, lamentano carenze importanti in termini di personale tecnico, attrezzature e mezzi. Questa condizione, particolarmente critica per gli uffici tecnici, compromette la capacità degli enti di far fronte alla crescente mole di lavoro, soprattutto in presenza di fondi straordinari che richiederebbero rapidità, capacità progettuale e amministrativa.

A ciò si aggiunge la **farraginosità e complessità del quadro normativo e burocratico italiano**. La ridondanza delle leggi, la difficoltà di interpretazione delle norme, la continua produzione di regolamenti, nonché la modulistica ripetitiva, costituiscono un vero e proprio freno alla macchina amministrativa. Questo contesto normativo, percepito da tutti come eccessivamente gravoso, rallenta l'ottenimento di autorizzazioni e permessi, diventando una vera e propria "zavorra" per il sistema.

Nonostante le dichiarazioni d'intenti sulla necessità di semplificazione, permane una **lentezza diffusa nei processi amministrativi**, che impedisce di raggiungere la tanto auspicata velocizzazione. L'assenza di strumenti realmente efficaci di semplificazione genera tempi di risposta dilatati e, di conseguenza, una scarsa capacità di utilizzo tempestivo ed efficiente delle risorse economiche disponibili.

A complicare ulteriormente il quadro è la **percezione, ancora troppo diffusa, di un antagonismo tra professionisti privati e tecnici della pubblica amministrazione**. Invece di costruire alleanze operative fondate sulla complementarità dei ruoli, permane una certa distanza, alimentata da stereotipi e incomprensioni reciproche. Eppure, entrambi gli attori affrontano le stesse difficoltà e dovrebbero agire come due facce della stessa medaglia, lavorando insieme per risolvere problemi condivisi.

Un altro aspetto rilevante è la **manca di una formazione tecnica condivisa tra settore pubblico e privato**. Spesso le iniziative formative sono frammentate e sviluppate in modo autonomo, senza momenti strutturati di confronto tra i due ambiti. Questa disconnessione porta a interpretazioni divergenti delle stesse norme e ostacola un approccio coerente e omogeneo alla gestione delle pratiche edilizie e urbanistiche.

La **gestione delle risorse e la definizione delle priorità operative** rappresentano un'ulteriore criticità. Le amministrazioni si trovano a dover gestire un elevato numero di progetti in tempi ristretti, con risorse limitate e difficoltà nel reperimento di materiali e strumenti tecnici. Questo rende indispensabile un approccio strategico e selettivo, capace di stabilire priorità chiare e di concentrare gli sforzi dove realmente necessari.

Infine, alcune problematiche sono **specifiche del contesto territoriale**, come nel caso della provincia di Pavia, dove la presenza di numerosi vincoli paesaggistici e ambientali rappresenta un ulteriore fattore di rallentamento. La frammentazione amministrativa e la complessità della normativa paesaggistica pongono ostacoli importanti all'attuazione degli interventi. È quindi fondamentale intervenire per rendere più chiari, accessibili e snelli i meccanismi autorizzativi in tali ambiti.

1.2 Contributi dei partecipanti al tavolo

Provincia di Pavia Vicepresidente Carnia Serafino



“Ci troviamo in un momento particolarmente significativo per gli enti locali e per tutti gli attori coinvolti nella trasformazione del territorio. La disponibilità di risorse straordinarie, come quelle messe a disposizione dal PNRR, si accompagna tuttavia a una burocrazia spesso complessa e difficile da interpretare. Proprio per questo nasce questo progetto, con l’ambizione di costruire un percorso di collaborazione strutturata e concreta, volto a fornire chiarezza normativa e strumenti di supporto operativo a chi, ogni giorno, si trova ad affrontare procedure complesse, scadenze stringenti e responsabilità tecniche rilevanti.”

L'iniziativa si configura come un luogo di **confronto aperto e sinergico**, ponendo ordini professionali, associazioni di categoria, tecnici pubblici e privati attorno allo stesso tavolo. L'intento comune è chiaro: **comprendere meglio, condividere esperienze e trovare soluzioni** alle numerose criticità derivanti da un quadro normativo in continua evoluzione. L'obiettivo primario non è solo facilitare l'interpretazione delle regole, ma piuttosto rendere **più efficace l'azione amministrativa e professionale**, specialmente laddove essa si traduce in investimenti per la qualificazione e la valorizzazione del territorio.

L'esperienza già maturata nella provincia di Bergamo rappresenta un precedente incoraggiante. Sebbene inizialmente accolta con qualche perplessità, quella fase si è rivelata un'occasione preziosa per aprire un dialogo concreto e produttivo tra tutti gli attori coinvolti. L'entusiasmo e la partecipazione riscontrati in quella sede hanno confermato la necessità di un progetto di questo tipo.

Proprio per questo, le aspettative per il percorso che si avvia ora in provincia di Pavia sono molto alte. La speranza è che anche qui, grazie al **coinvolgimento attivo degli ordini professionali, delle associazioni** e, soprattutto, **dei tecnici comunali**, si possa costruire un'esperienza positiva, utile e duratura. Particolare attenzione è rivolta ai piccoli comuni, che costituiscono la maggioranza del tessuto amministrativo pavese. La **frammentazione del territorio** e le limitate risorse umane e tecniche rendono difficile per queste realtà affrontare con serenità e competenza le numerose pratiche e procedure quotidiane. In questo contesto, il progetto rappresenta un concreto supporto per superare gli ostacoli, ridurre il carico di incertezza e facilitare il lavoro dei tecnici impegnati sul campo.

Lo sguardo, però, è rivolto anche al futuro. L'auspicio è che questa nuova tappa non solo replichi i buoni risultati raggiunti a Bergamo, ma possa addirittura superarli, sfruttando appieno le potenzialità e le opportunità offerte alla provincia di Pavia.

Comune di Pavia Sindaco Michele Lissia



“Nel quadro delle difficoltà che accomunano molti enti locali, soprattutto quelli di piccole dimensioni, emerge in modo sempre più evidente una problematica strutturale che incide profondamente sulla capacità amministrativa: l'inadeguatezza delle strutture organizzative interne. Questa criticità è particolarmente sentita negli uffici tecnici comunali, dove la gestione delle pratiche urbanistiche ed edilizie risente da anni di una mancanza cronica di personale e strumenti operativi. Diversamente da altri ambiti, dove sono state sperimentate forme di gestione associata tra enti (come nei servizi sociali o nella polizia locale), il settore tecnico è rimasto spesso escluso da queste dinamiche collaborative. Ciò ha limitato fortemente le possibilità di razionalizzazione e miglioramento.”

Un elemento aggravante è rappresentato dalla progressiva **riduzione delle posizioni organizzative**, che ha compromesso ulteriormente le possibilità di rafforzare le funzioni tecniche, riducendo spazi di responsabilità, coordinamento e specializzazione. I comuni più piccoli, già gravati da risorse limitate, si trovano così in **crescente difficoltà nel seguire procedimenti complessi**, partecipare a bandi o gestire interventi strutturali sul proprio territorio.

All'interno di questo contesto generale, assume particolare rilievo la situazione del Comune di Pavia. Pur non essendo una grande città, il capoluogo pavese presenta una dimensione demografica e amministrativa rilevante, che richiederebbe un'organizzazione solida e ben strutturata. Tuttavia, il quadro descritto dal relatore evidenzia una **profonda disorganizzazione interna**, con un numero di dirigenti insufficiente e un ufficio tecnico sottodimensionato sia per quantità complessiva di personale sia per equilibrio tra profili tecnici e amministrativi. L'arrivo dei fondi del PNRR, con le relative opportunità di trasformazione e investimento, ha acuito le criticità esistenti: a fronte di una mole crescente di lavoro e progettualità, non vi è stato un adeguato potenziamento delle risorse umane e gestionali, aggravando così lo scarto tra le aspettative e la capacità effettiva di attuazione. È importante sottolineare che tale condizione non deriva da negligenza o mancanza di volontà, ma da un **sottodimensionamento sistemico**, radicato nel tempo e mai realmente affrontato. Accanto a queste difficoltà organizzative, si colloca un'altra sfida strategica: **la gestione delle aree dismesse**. Pavia detiene, infatti, un primato negativo per numero di aree dismesse in rapporto agli abitanti. Il recupero di questi spazi è una priorità per la rigenerazione urbana e per attrarre investimenti privati, ma si scontra con l'attuale **inefficienza amministrativa**, che si traduce in tempi di risposta troppo lunghi, anche per attività fondamentali come il calcolo degli oneri di urbanizzazione. Questa lentezza genera frustrazione tra i cittadini, i tecnici e gli operatori economici, ostacolando concretamente le prospettive di rilancio del territorio.

Nonostante questo quadro critico, è in corso un tentativo concreto di **ripensare l'approccio organizzativo e culturale del lavoro comunale**. Il relatore ha espresso con chiarezza l'intenzione di **promuovere un cambiamento profondo**, orientato a migliorare i tempi di risposta, semplificare i procedimenti e rendere l'ente più efficiente e vicino alle esigenze del territorio. Un percorso, certamente, non privo di ostacoli, ma considerato necessario e urgente. In questa sfida, il ruolo della collaborazione e del supporto esterno diventa fondamentale: solo attraverso **una rete solida tra enti**

locali, ordini professionali, associazioni e soggetti istituzionali sarà possibile costruire soluzioni condivise e sostenibili nel tempo.

Ordine degli Architetti Presidente Arch. Gianluca Perinotto

In apertura dell'incontro, il relatore ha voluto esprimere un sincero ringraziamento a tutti i presenti, riconoscendo l'importante lavoro di coordinamento e supporto che ha reso possibile la realizzazione dell'iniziativa. Un ringraziamento rivolto in particolare ai rappresentanti della Provincia e al Sindaco di Pavia, ai presidenti degli ordini professionali, alla Task Force regionale e a H25 per l'assistenza tecnica e organizzativa. Un plauso è stato rivolto anche all'impegno delle segreterie, dei tecnici comunali, delle associazioni e dei professionisti, che con entusiasmo e disponibilità hanno contribuito all'accoglienza e all'ottima riuscita dell'incontro.

Il cuore del discorso ha toccato un tema centrale: la battaglia per **la semplificazione**, da tempo al centro del dibattito tecnico e politico, e oggi più che mai attuale. Negli ultimi anni, il linguaggio istituzionale e tecnico ha infatti visto affermarsi un nuovo termine: **"velocizzazione"**. Tuttavia, si è sottolineato come questa non possa essere una vera alternativa alla semplificazione, ma piuttosto il suo naturale esito. Senza una vera semplificazione delle procedure e delle norme, la velocità resta un obiettivo inarrivabile. Il timore, espresso con franchezza, è che la semplificazione sia ormai diventata una battaglia dimenticata: un rischio che non possiamo permetterci di correre.

A sostegno di questa riflessione, è stato evocato un episodio storico significativo: i *cahiers de doléances* del 1789, ovvero i quaderni delle lamentele raccolti da Luigi XVI prima della Rivoluzione Francese. Anche se quell'esperimento si concluse con un fallimento istituzionale, aprì la strada a un'importante innovazione: la codificazione napoleonica, un modello normativo esemplare per chiarezza, essenzialità e precisione. In netta contrapposizione con il caos legislativo odierno, questa codificazione rappresenta ancora oggi un riferimento per la qualità della scrittura normativa. Il parallelo con i *cahiers* è stato proposto come stimolo per riflettere su come, anche oggi, un ascolto attento delle esigenze reali possa innescare processi di riforma significativi.

Tre le realtà cruciali che caratterizzano lo scenario normativo italiano e che tutti, professionisti e pubbliche amministrazioni, conoscono fin troppo bene. Innanzitutto, la straordinaria **complessità del sistema legislativo**, definita "una selva oscura di norme", in cui districarsi diventa ogni giorno più difficile; in secondo luogo, **la diffusa difficoltà interpretativa**, che coinvolge indistintamente tutti gli operatori del sistema, pubblici e privati, spesso "sulla stessa barca", alle prese con testi confusi che invece di risolvere problemi ne generano di nuovi; infine, la constatazione che i problemi affrontati da una parte sono, molto spesso, gli stessi vissuti dall'altra: solo **un approccio congiunto** può portare a soluzioni efficaci.



A fronte di queste considerazioni, viene indicata con chiarezza la vera priorità per il futuro: **costruire norme e procedure semplici, chiare, comprensibili, univoche e ridotte all'essenziale**. Leggi e regolamenti devono essere concepiti per il cittadino e per l'operatore, con l'obiettivo di garantire l'interesse pubblico con il minimo necessario di vincoli, senza sacrificare né la qualità né i controlli. Serve **una scrittura normativa fondata su qualità, precisione e sobrietà**, elementi oggi troppo spesso assenti nei testi legislativi, ad eccezione della nostra Costituzione.

Per perseguire davvero la semplificazione, il relatore propone cinque criteri minimi, concreti e applicabili: il primo: una rigorosa **definizione degli obiettivi della legge** o della procedura, escludendo tutto ciò che non è strettamente funzionale; il secondo: **l'essenzialità degli atti e della modulistica**, da limitare al necessario per l'istruttoria, eliminando ridondanze e oneri inutili; il terzo: **una scrittura chiara e concisa**, fatta di frasi brevi e facilmente leggibili, evitando costruzioni troppo complesse o subordinate; il quarto: l'uso costante di **termini definiti**, evitando sinonimi e variazioni che generano ambiguità, secondo il principio del "ripetere piuttosto che variare"; il quinto: **l'eliminazione dei rinvii normativi**, fonte costante di confusione e incertezza interpretativa.

Solo partendo da questi presupposti sarà possibile, come sottolineato in chiusura, "sistemare il pasticcio" normativo e procedurale che oggi rappresenta un ostacolo alla modernizzazione del Paese. Per uscire da questa situazione, non bastano singole iniziative: è necessario **un impegno condiviso da parte di tutte le forze politiche, istituzionali, amministrative e professionali**. È solo attraverso **soluzioni semplici e condivise** che si potranno affrontare e risolvere concretamente le difficoltà applicative delle normative.

La conclusione è chiara e diretta: da un mondo complesso devono derivare soluzioni semplici, non altrettanto complesse. Ed è su questo principio che si deve fondare ogni tentativo di velocizzazione e miglioramento della macchina amministrativa. Perché una buona prassi nasce da una buona norma.

Ordine degli Ingegneri della Provincia di Pavia - Presidente prof. Ing. Gian Michele Calvi

"Uno dei temi più centrali e trasversali affrontati nel corso degli incontri è quello delle risorse, intese nel loro significato più ampio: non solo risorse economiche, ma anche — e forse soprattutto — risorse umane, tecniche, materiali e strumentali. L'esperienza diretta maturata sul campo, ad esempio nel contesto dell'ingegneria sismica in situazioni emergenziali, insegna una verità tanto semplice quanto radicale: la realizzazione di qualsiasi progetto dipende dalla disponibilità e dalla corretta gestione delle risorse. Quando le risorse mancano o sono distribuite male, anche il progetto più valido rischia di rimanere inattuato."



Questa consapevolezza diventa ancor più evidente quando si guarda alla sfida posta dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La portata e la rapidità richiesta dai progetti finanziati con i fondi PNRR hanno messo alla prova in modo significativo la tenuta delle strutture pubbliche e delle organizzazioni private, imponendo un'accelerazione senza precedenti. In questo contesto, molte realtà hanno dovuto **ricorrere a soluzioni non convenzionali**, come l'outsourcing, per riuscire a rispondere alle tempistiche e agli standard imposti. Tuttavia, l'adozione dell'outsourcing non è stata priva di ostacoli. Le esperienze

raccontate dimostrano che, anche quando si decide di esternalizzare attività per ragioni di efficienza, il rapporto con le amministrazioni locali (Comuni, Province, ASL) può risultare complesso e poco fluido. Le difficoltà incontrate non sono attribuibili a singole responsabilità, ma piuttosto rappresentano un **limite strutturale del sistema**, vissuto trasversalmente anche dalle imprese, che si sono trovate a dover gestire, nello stesso arco temporale, numerosi interventi sparsi su tutto il territorio. A questo si è aggiunta la difficoltà nel reperire materiali e attrezzature come ponteggi, gru, e forniture tecniche che ha riportato ancora una volta il tema della carenza di risorse al centro del problema. Ma se è vero che le risorse sono scarse, è altrettanto vero che è possibile e anzi necessario organizzarle meglio. Il punto non è solo agevolare l'ottenimento delle autorizzazioni o snellire le pratiche amministrative, ma **ottimizzare l'insieme dei compiti e dei passaggi** che compongono ogni intervento, evitando sovrapposizioni e dispersioni. È emersa con forza l'idea che, per lavorare bene e in tempi sostenibili, occorra avere il coraggio di stabilire delle priorità. Non si può fare tutto, subito e perfettamente: alcune attività devono avere la precedenza, e altre inevitabilmente dovranno attendere. Questo non è un fallimento, ma una scelta consapevole e responsabile. Un'**organizzazione efficace delle priorità**, però, non può essere realizzata in solitudine. Richiede **collaborazione, coinvolgimento e dialogo tra tutti i soggetti che operano nei processi**: professionisti, amministrazioni, imprese, soggetti attuatori e cittadini. La vera sfida del tavolo di lavoro e degli incontri territoriali sta proprio qui: **costruire insieme un metodo condiviso per assegnare le priorità**, orientare le risorse disponibili e tradurre la complessità dei fondi in risultati tangibili per il territorio. In conclusione, si ribadisce l'importanza di tre parole chiave che dovrebbero guidare ogni azione pubblica e privata nell'attuazione delle politiche di trasformazione del territorio: **semplificazione, velocizzazione e prioritizzazione**. Tre concetti che si completano e si rafforzano a vicenda. Senza semplificazione, non ci può essere velocità; senza priorità, non può esserci efficienza. Una buona prassi amministrativa nasce sempre da **una buona norma, pensata con chiarezza e applicata con intelligenza**. Per questo, anche in un mondo complesso, le soluzioni devono restare semplici, concrete e condivise.

Ordine dei Periti industriali della Provincia di Pavia Segretario PI Giuseppe Savoia

Il relatore ha voluto innanzitutto portare i saluti del Presidente Pezzoni e ringraziare per l'opportunità di partecipare a questo percorso innovativo, che fin dalle sue prime fasi si è contraddistinto per l'energia, l'apertura e l'entusiasmo con cui è stato accolto dai territori. Pur dichiarandosi privo di una preparazione specifica per il contesto, ha espresso con convinzione il proprio pieno accordo con quanto emerso nei precedenti interventi, sottolineando di sentirsi parte di quella realtà operativa che quotidianamente si confronta con le sfide concrete poste dalla normativa e dalla burocrazia.



L'ordine professionale rappresentato raccoglie al proprio interno figure provenienti da ambiti molto diversi: edilizia, industria, sicurezza, impiantistica, ambiente. Nonostante questa eterogeneità, esiste una **forte convergenza sul tema della complessità amministrativa**, vissuta trasversalmente da tutti i professionisti. Si confermano, dunque, le criticità già emerse con forza: **tempi lunghi, modulistica ridondante, difficoltà interpretative**, che spesso rendono il procedimento amministrativo lento e poco

funzionale. Si tratta, ancora una volta, di un problema non solo di regole, ma anche di risorse e di capacità di definire le giuste priorità.

Il relatore ha voluto ribadire tre punti chiave di piena condivisione: la necessità di ripensare la **modulistica**, di **semplificare le norme** e di riportare **al centro la finalità delle leggi**. In questo senso, ha espresso la totale disponibilità dell'Ordine a collaborare attivamente con il gruppo di lavoro, convinto che solo attraverso un contributo collettivo e interdisciplinare si possa costruire un modello realmente efficace.

Un altro tema ritenuto centrale è quello della **formazione continua**, ambito in cui l'Ordine è già attivamente impegnato. L'intento è quello di estendere questa attività non solo ai professionisti, ma anche agli enti locali, con **l'obiettivo di promuovere una comprensione condivisa delle normative e l'utilizzo corretto degli strumenti digitali**. Proprio su quest'ultimo punto è stata evidenziata una criticità particolarmente sentita: **l'interfaccia digitale con i Comuni**, spesso percepita come complessa e non uniforme, rappresenta un ostacolo pratico alla gestione efficace delle pratiche.

In chiusura, il relatore ha rinnovato la massima disponibilità dell'Ordine a collaborare al percorso avviato, mettendo a disposizione le proprie competenze tecniche e organizzative. Il messaggio conclusivo è stato chiaro: le sfide poste dalla complessità normativa e procedurale possono essere affrontate con successo solo attraverso una reale alleanza tra professionisti e amministrazioni, fondata sul confronto costante, sulla formazione condivisa e su un approccio orientato alla semplificazione e alla concretezza.

Ordine dei Geometri e Consulta regionale dei Geometri Presidente Geom. Fabio Signorelli

Il relatore ha espresso con convinzione l'interesse della Consulta degli Ordini Professionali, condiviso anche da altre province, nei confronti dell'iniziativa promossa per esplorare le criticità nel rapporto tra enti locali e pubblica amministrazione. L'adesione al percorso avviato nella provincia di Pavia è stata piena e sentita, riconoscendo in questo progetto un'occasione preziosa per affrontare, in modo strutturato e propositivo, problematiche reali e quotidiane.

Al centro della riflessione è stato posto **il ruolo sociale del professionista**, spesso sottovalutato, ma fondamentale nel garantire un collegamento efficace tra i cittadini, le imprese e gli uffici pubblici. Il professionista, infatti, **non è solo un tecnico: è un interlocutore strategico, capace di interpretare esigenze complesse e tradurle in richieste operative concrete**, agendo da filtro competente e responsabile nei confronti della pubblica amministrazione. In questo modo, si semplifica la vita del cittadino, si riducono le incomprensioni e si velocizzano i processi decisionali, contribuendo a rendere l'apparato amministrativo più vicino e più accessibile.

Un punto centrale dell'intervento ha riguardato **la formazione tecnica condivisa tra professionisti ed enti pubblici**. È stato sottolineato con forza come la formazione parallela ma separata non favorisca



una comprensione comune delle norme e, anzi, alimenti visioni e interpretazioni divergenti. Al contrario, laddove professionisti e pubbliche amministrazioni si formano insieme, si crea **un linguaggio tecnico comune**, capace di **ridurre i margini di ambiguità e di aumentare l'efficacia dell'interlocuzione**. L'esperienza concreta lo dimostra: quando questo approccio è stato adottato — ad esempio nei rapporti con l'Agenzia delle Entrate o con i Vigili del Fuoco — i benefici in termini di chiarezza e operatività sono stati evidenti. I tecnici che si presentano agli sportelli, se formati assieme agli operatori degli enti, sono già consapevoli di come quella norma verrà applicata, evitando errori, ritardi e inutili rimbalzi.

Ma la formazione non basta. Il relatore ha sottolineato la necessità di coinvolgere gli ordini professionali fin dalle fasi iniziali della **costruzione normativa**, soprattutto a livello locale. Proprio qui, dove le norme si traducono in effetti concreti sul territorio, gli ordini possono offrire un contributo fondamentale, tempestivo e operativo, non solo nell'applicazione ma anche nell'individuazione di eventuali criticità. È stato quindi proposto di rendere **costante l'interlocuzione tra enti e professionisti**, così da monitorare con attenzione l'applicazione delle norme e proporre, quando necessario, correttivi puntuali e realistici, basati sull'esperienza diretta.

A completamento dell'intervento, è stata ribadita la centralità di un rapporto permanente e strutturato tra i professionisti e le amministrazioni locali. Un rapporto da intendersi non solo come utile, ma come **interesse collettivo**, capace di generare benefici per tutta la comunità: cittadini, imprese, operatori pubblici. L'esperienza sul campo dei tecnici e dei professionisti può e deve contribuire alla formazione di norme più efficaci, alla definizione di indirizzi più chiari e alla costruzione di un rapporto più equilibrato con la pubblica amministrazione.

In quest'ottica, oltre alla piena adesione al percorso pavese, si è proposta l'organizzazione di incontri futuri e momenti di confronto tecnico, nonché la costituzione di **tavoli collaborativi permanenti**, in particolare con i comuni di maggior rilevanza, per garantire una interlocuzione costante, strutturata e concreta. Un passo fondamentale per uscire dalla logica delle emergenze e costruire, invece, una governance condivisa, stabile e orientata al miglioramento continuo.

Consulta regionale degli Ingegneri Presidente Ing. Massimiliano de Rose

Il relatore ha scelto di partire da una considerazione ampiamente condivisa: **la complessità burocratica e la lentezza delle procedure amministrative**,



che appaiono ancora più evidenti se confrontate con la semplicità e l'immediatezza di altri ambiti della vita quotidiana, come gli acquisti online o i servizi digitali di uso comune. A fronte di questo divario, tuttavia, ha voluto **spostare l'attenzione su un aspetto meno discusso ma altrettanto rilevante**: il rapporto, spesso problematico, tra il **professionista privato** e il **tecnico comunale**.

Queste due figure, che dovrebbero essere alleate nella gestione e nello sviluppo del territorio, **finiscono troppo spesso per percepirsi come contrapposte**, come se appartenessero a mondi differenti o portassero interessi divergenti. Eppure, ha ricordato il relatore, **sono in realtà due facce della stessa medaglia**, entrambe chiamate a interpretare e applicare normative complesse, a trovare

soluzioni operative e a garantire il corretto svolgimento dei procedimenti amministrativi. L'ostilità latente o il sospetto reciproco, che talvolta si instaurano, **non fanno altro che rallentare i processi e ostacolare la qualità del lavoro.**

Sulla base della sua esperienza personale, maturata sia nel settore privato che in ambito pubblico, il relatore ha evidenziato come **la chiave per superare queste contrapposizioni risieda spesso nell'empatia.** Quando tra le persone c'è fiducia, rispetto e disponibilità al dialogo, molte delle difficoltà si riducono o si risolvono spontaneamente. È per questo che il valore di iniziative come quella in corso risiede **non solo nella possibilità di semplificare il corpo normativo, ma soprattutto nella capacità di creare contesti di confronto e collaborazione reale** tra professionisti e tecnici degli enti locali.

In questa direzione, si è proposta **la costituzione di un gruppo di lavoro stabile, autorevole e super partes,** capace di esprimere pareri tecnici condivisi, che possano fungere da riferimento sia per i liberi professionisti che per gli operatori della pubblica amministrazione. Un gruppo non calato dall'alto, ma legittimato dal riconoscimento sul campo, grazie alla competenza e all'equilibrio delle sue valutazioni. **Un organismo consultivo,** in grado di intervenire sui casi complessi e di facilitare l'uniformità applicativa delle norme, contribuendo a ridurre il margine di soggettività interpretativa.

L'auspicio conclusivo è che **questa iniziativa non resti isolata,** ma possa estendersi su scala più ampia, interessando tutto il territorio regionale. Ma per farlo, è fondamentale insistere su un **principio cardine:** che **il professionista privato e il tecnico comunale lavorino come un unico soggetto,** orientato al medesimo obiettivo. Superare l'idea di due ruoli contrapposti significa **costruire una nuova alleanza tecnica,** fondata sulla condivisione delle responsabilità e sulla ricerca di soluzioni comuni.

Solo così sarà possibile rispondere davvero alle esigenze del territorio, **con tempi più rapidi, pratiche più chiare e risultati più efficaci per i cittadini e le imprese.**

Consulta regionale Architetti per il Presidente Arch. Locati- l'Arch. Perinotto

Nel corso dell'incontro, è intervenuto un rappresentante della **Consulta Regionale degli Architetti,** portando i saluti della Presidente Michela Locati, assente per motivi personali, e **esprimendo il pieno apprezzamento per l'iniziativa in corso.** La Consulta ha riconosciuto il valore concreto del percorso avviato nella provincia di Pavia, sottolineando come tale modello rappresenti un esempio virtuoso di confronto tra enti, ordini professionali e soggetti operativi del territorio.

È stato espresso in modo chiaro e deciso il **desiderio che questa iniziativa possa essere estesa ad altri territori.** Le criticità affrontate — dalla complessità normativa alla frammentazione organizzativa, dalla difficoltà di dialogo tra professionisti e tecnici pubblici alla necessità di semplificazione procedurale — **non sono problemi circoscritti a una singola provincia,** ma riguardano, in varia misura, l'intero territorio regionale. In Lombardia, infatti, **i 1500**



comuni presentano in larga parte dinamiche simili, con difficoltà condivise che meritano risposte sistemiche e coordinate.

In questo senso, le **esperienze maturate nei territori di Bergamo e Pavia** possono diventare un **patrimonio comune**. Sebbene ogni realtà presenti caratteristiche proprie, le soluzioni individuate, i modelli di lavoro sperimentati e gli spunti emersi in queste prime fasi rappresentano **una base solida da cui partire** per estendere il progetto in maniera efficace anche ad altre province. Un approccio che permetterebbe di **valorizzare il lavoro già fatto** e di **ottimizzare tempi e risorse**, evitando di ricominciare ogni volta da zero.

A conclusione dell'intervento, è stato rinnovato **un sentito ringraziamento per il lavoro svolto** e, soprattutto, **la piena disponibilità della Consulta Regionale a partecipare attivamente al percorso**, offrendo supporto istituzionale e tecnico per il prosieguo dell'iniziativa, sia sul territorio pavese che su scala più ampia.

UNITEL Vicepresidente Bruno Mazzina

Pur non potendo essere presente fisicamente all'incontro, il rappresentante dell'**Associazione Nazionale dei Tecnici degli Enti Locali (UNITEL)** ha voluto far pervenire il proprio intervento, manifestando **pieno sostegno all'iniziativa** e un'attenta condivisione delle prospettive emerse nel corso della giornata. Il relatore ha seguito con interesse i contributi esposti, ritrovandovi elementi di forte convergenza rispetto alle esperienze maturate in precedenza.

In particolare, è stato ricordato il lavoro svolto nell'ambito dell'iniziativa promossa nella provincia di Bergamo, a cui l'UNITEL aveva già preso parte attiva. In quell'occasione era emersa una **notevole sintonia tra ordini professionali, ANCI e associazioni di categoria**, sintonia che oggi si auspica possa riproporsi e consolidarsi anche nel contesto pavese. La **convergenza d'intenti** tra attori istituzionali e tecnici, infatti, rappresenta la base imprescindibile per affrontare in modo efficace le complessità che caratterizzano la gestione del territorio e l'attuazione delle politiche pubbliche.

Un passaggio particolarmente significativo dell'intervento ha ripreso e rafforzato il concetto già espresso da altri relatori, in particolare da Massimiliano De Rose: la necessità di **superare la percezione di antagonismo** tra professionisti privati e tecnici degli enti locali. Si tratta, infatti, di una visione distorta e fuorviante. I tecnici comunali, spesso, si trovano ad operare in condizioni estremamente difficili, con risorse limitate, carenze di personale, strumenti e mezzi. In questo contesto, più che contrapposizione, sarebbe necessario sviluppare **una reale alleanza professionale**, capace di condividere oneri, responsabilità e soluzioni.



Tra i temi ritenuti prioritari, il relatore ha posto l'accento sull'**urgenza di investire nella formazione**, sia per i tecnici pubblici che per i liberi professionisti. La mole di norme e regolamenti in Italia — dieci volte superiore a quella di Paesi come Francia, Germania o Regno Unito — rende praticamente impossibile una gestione efficace senza **preparazione tecnica approfondita e continua**. Senza **punti di contatto operativi** e una **sinergia concreta tra le parti**, qualsiasi processo di semplificazione o accelerazione rischia di restare sulla carta. L'assenza di cooperazione genera contrapposizione, alimenta inefficienze e, soprattutto, **dissipa risorse economiche preziose per lo sviluppo del Paese**.

In chiusura, il relatore ha espresso **l'auspicio di buon lavoro a tutti i partecipanti** e ha confermato **la volontà dell'Associazione di continuare a essere presente e parte attiva nei futuri incontri**, contribuendo con competenze, esperienze e spirito collaborativo a **rafforzare un percorso che si sta rivelando tanto necessario quanto promettente**.

ANCE Pavia Presidente Dott. Carlo Sidonio



Il rappresentante del mondo imprenditoriale ha portato all'attenzione dell'assemblea la **voce delle imprese** del territorio, sottolineando come il tessuto economico locale non sia rappresentato unicamente da ANCE, ma anche da un insieme più ampio di realtà organizzate all'interno del sistema bilaterale, che include in particolare le **associazioni artigiane**. Nella sola provincia di Pavia, **si contano circa 300 imprese edili e para-edili stabili iscritte alla Cassa Edile**, su un totale di circa **1000 aziende attive** nel comparto delle costruzioni. Questi numeri fotografano **la rilevanza strutturale del settore edilizio** nel contesto economico locale e l'urgenza di favorirne lo sviluppo attraverso misure concrete. L'iniziativa avviata nel territorio pavese è stata **accolta con grande favore**. Il tema della **velocizzazione** dei procedimenti è stato riconosciuto come **essenziale**, soprattutto in un momento in cui si registrano **mutamenti evidenti nei trend di**

mercato. Dopo un periodo di crescita sostenuta nel post-pandemia, anche grazie all'impatto positivo dei fondi PNRR, oggi il **settore privato sta vivendo una fase di rallentamento**, mentre il comparto pubblico continua a essere temporaneamente sostenuto dalle risorse straordinarie in arrivo. In questo scenario di transizione, la **semplificazione burocratica** non è più solo un'opzione auspicabile, ma **una condizione necessaria** per supportare la continuità operativa delle imprese.

Uno dei temi più critici emersi nel confronto è stato quello della **paesaggistica**, ritenuto un **fattore di forte rallentamento** per l'attività imprenditoriale nella provincia di Pavia. A differenza di altri territori, i **vincoli paesaggistici risultano particolarmente diffusi** e spesso difficili da interpretare, generando incertezza e ritardi sia per gli interventi di piccola scala che per le operazioni più complesse. Nonostante l'introduzione, negli anni, di alcuni meccanismi di snellimento procedurale, **permangono margini significativi di**

miglioramento, soprattutto in termini di chiarezza normativa, uniformità interpretativa e capacità di gestione delle pratiche.

Altro punto fortemente condiviso riguarda la **formazione**, considerata uno strumento imprescindibile per costruire **una cultura tecnica comune**, basata su conoscenze condivise e su procedure omogenee. Il relatore ha sottolineato come **non sia realistico uniformare completamente ogni caso specifico**, ma sia invece fondamentale garantire **una base solida di sapere e strumenti comuni**, accessibile sia ai tecnici comunali che ai professionisti e alle imprese. Questa base operativa rappresenta **il fondamento per costruire un sistema più coeso**, capace di affrontare le sfide amministrative con maggiore efficienza e con una visione collettiva degli obiettivi.

A chiusura dell'intervento, è stato **ribadito l'impegno concreto dell'associazione** a sostenere e a partecipare attivamente al percorso avviato. Con spirito di collaborazione e con l'intento di rafforzare ulteriormente il dialogo tra pubblico e privato, è stato **annunciato che il prossimo incontro del ciclo si terrà presso la sede dell'associazione stessa**, come segno di accoglienza e continuità. L'auspicio è che questo progetto possa **realizzare pienamente le sue potenzialità**, contribuendo a costruire un sistema più agile, cooperativo e orientato allo sviluppo del territorio.

1.3 Punti di riflessione della giornata

1. Complessità e Farraginosità Normativa e Burocratica

Tutti gli interlocutori (rappresentanti comunali, professionali, e delle imprese) concordano nel riconoscere l'attuale sistema normativo e burocratico come eccessivamente complicato e lento. Argomentazione: Il sindaco ha evidenziato l'inadeguatezza delle strutture comunali e i tempi biblici per le risposte (es. sei mesi per gli oneri di urbanizzazione). I professionisti (ingegneri, architetti, tecnici degli enti locali) lamentano la difficoltà di lettura e interpretazione delle norme e la ridondanza della modulistica. Le imprese vedono la complessità normativa, in particolare quella paesaggistica, come una "zavorra" che rallenta gli investimenti.

2. Necessità di Semplificazione e Velocizzazione

Vi è un'unanime richiesta di semplificare le leggi e le procedure, con l'obiettivo di velocizzare i processi. Argomentazione: Sebbene si sia passati dal termine "semplificazione" a "velocizzazione", c'è la consapevolezza che l'una non possa esistere senza l'altra. Tutti auspicano leggi più chiare, immediate e ridotte ai minimi termini, convinti che solo così si possa garantire un reale sviluppo e utilizzo delle risorse, specialmente quelle del PNRR.

3. Ruolo Cruciale della Formazione Condivisa

La formazione congiunta e continua di professionisti e tecnici pubblici è vista come un pilastro fondamentale per superare le incomprensioni e migliorare l'efficienza. Argomentazione: Molti interventi hanno sottolineato che una formazione autonoma genera interpretazioni divergenti delle norme. L'esperienza dimostra che corsi e tavoli di confronto comuni portano a una maggiore intesa e a una gestione più omogenea delle pratiche, essenziale data la mole di leggi esistenti.

4. Superamento della Percezione di Antagonismo e Promozione della Collaborazione

C'è un forte desiderio di abbattere la "barriera" psicologica e operativa tra professionisti privati e tecnici degli enti locali, promuovendo un approccio collaborativo e sinergico. Argomentazione: I tecnici degli enti locali si sentono spesso "antagonisti" dei professionisti, ma sottolineano di non esserlo, bensì di affrontare difficoltà simili (carenza di personale e mezzi). L'iniziativa è vista come un'opportunità per creare empatia e unire le due categorie verso un obiettivo comune, riconoscendo che i problemi dei professionisti sono spesso anche quelli della pubblica amministrazione e viceversa.

5. Utilizzo Ottimale delle Risorse (Umane ed Economiche) e definizione delle Priorità

L'efficienza nell'utilizzo delle risorse, sia economiche (PNRR) che umane, e la capacità di stabilire priorità sono temi centrali per tutti. Argomentazione: L'ingegnere ha evidenziato come le risorse (persone, materiali, denaro) siano il vero nodo di ogni emergenza e progetto PNRR, suggerendo l'outsourcing e la necessità di "avere il coraggio di dire che non si può fare tutto bene allo stesso modo". Il sindaco ha parlato di un comune disorganizzato con risorse insufficienti. Le imprese, pur accogliendo i fondi PNRR, notano una discesa nel privato e necessitano di semplificazioni per continuare a operare efficacemente.

1.4 il programma delle giornate

Sono intervenuti al Tavolo gli Esperti della TF Edilizia e Urbanistica per la presentazione delle Giornate a Tema a seguire ed hanno spiegato i contenuti fondamentali:

SECONDA GIORNATA – PROCEDIMENTALE - EDILIZIO – 22 luglio 2025 – Arch. Anna Gagliardi - Arch. Federica Borreani

L'incontro verterà sui tempi del procedimento amministrativo, la qualità degli elaborati tecnici e la completezza della documentazione. In base ai dati monitorati dagli esperti si sono valutati i risultati delle azioni proposte nell'ambito del PNRR evidenziando il comportamento virtuoso dei comuni della Provincia di Bergamo che hanno aderito alle azioni di abbattimento.

Il tema edilizio è trattato con spunti tra loro interconnessi, è dibattuto sulle definizioni degli interventi edilizi e delle ricadute delle nuove normative che, con la loro introduzione, generano confusione e necessitano di elaborazione e tempo di comprensione con il risultato di incrementare il lavoro dei tecnici. Si pone l'attenzione sulla necessità di chiarire e semplificare le norme esistenti e di come un *regolamento edilizio uniforme*, tramite degli standard condivisi, permetterebbe una semplificazione nei procedimenti amministrativi.

TERZA GIORNATA - URBANISTICO – 11 settembre 2025 – Avv. Floriana D'Urso – Arch. Michele Cirillo

La giornata vuole rappresentare il lavoro svolto dalla TF in tema di pianificazione urbanistica, attraverso il confronto con le amministrazioni comunali. L'urbanistica è certamente cambiata negli ultimi anni ed il sistema normativo è divenuto più complesso, essendo di competenza sia statale che regionale per poter essere più attento al territorio. Sia per il libero professionista che per il tecnico comunale l'istruttoria è oggi più complessa, la PA non agisce più in modo unilaterale e, quindi, anche la modalità istruttoria è variata. I piani urbanistici non dipendono più solo dall'azione amministrativa, mentre in passato venivano decisi dai consigli comunali che stabilivano dove far atterrare gli interventi urbanistici in modo funzionale, spesso per sanare delle situazioni abusive. La legge regionale 12/2005 già dal lontano 2005, ha introdotto forme partecipative e condivise di pianificazione tra pubblico e privato, dove in alcuni casi il ruolo del pubblico si è sottoposto al ruolo del privato.

In questo incontro si è voluto sottolineare l'importanza dell'interesse pubblico, presente nelle leggi urbanistiche e nelle proposte normative di rigenerazione urbana ma che faticano a concretizzarsi in interventi di trasformazione urbana, relegata a discrezionalità tecnico-amministrativa a differenza della materia edilizia.

QUARTA GIORNATA - GIURIDICO E DEONTOLOGICO- 7 ottobre 2025 – Avv. Laura Pergolizzi - Avv. Alessandra Bellanca

Si trattano le ricadute giuridiche ed economiche del settore, discendenti da una gestione del procedimento non conforme alle norme e caratterizzata da prassi eterogenee con l'effetto patologico conseguente: il contenzioso.

Si evidenzia come il disallineamento tra normativa statale e normativa regionale determina incertezza, creando contenzioso e immobilismo a livello territoriale.

Questo tema consente di approfondire gli aspetti fondamentali della professione e la ricaduta degli aspetti deontologici connessi al procedimento amministrativo.

Partendo dall'osservazione delle responsabilità e delle sanzioni connesse alla presentazione di istanze edilizie ed alla successiva fase istruttoria, con particolare attenzione alle asseverazioni delegate ai professionisti privati per agevolare la semplificazione e liberalizzazione amministrativa.

Gli ordini ed i collegi professionali sono protagonisti del dibattito e della tematica deontologica, nel loro ruolo di accompagnamento e non solo di organo disciplinare, proponendo soluzioni a sostegno dei professionisti e non limitando il punto di osservazione sui soli aspetti patologici.

QUINTA GIORNATA – SVILUPPI FUTURI -22 ottobre 2025 – Arch. Anna Gagliardi

L'ultimo incontro è dedicato ad una sintesi delle giornate svolte e delle tematiche affrontate, alle testimonianze dei protagonisti delle giornate ed alla presentazione del **“quaderno delle buone pratiche dei comuni della Provincia di Pavia”**, con l'intento di evidenziare i **“punti di contatto”** generati dal lavoro di condivisione, e lasciare un segnale e una prassi procedimentale che possa essere perpetrata e continuata, arricchita di nuovi temi e da una formazione condivisa e concreta. Nella giornata conclusiva oltre che i ringraziamenti portati da tutti coloro che hanno percorso il viaggio, è in evidenza come un nuovo modo di gestire i procedimenti edilizi è possibile, se si condividono i presupposti del dialogo.

Nella stessa giornata si presentano “i punti di contatto” che le parti hanno condiviso e che si chiede agli stessi di fare diventare realtà partendo proprio da quell'auspicato **“tavolo tecnico permanente”** formato dagli ordini, enti locali, imprese e associazioni.

Seconda Giornata

ANCE Pavia

Associazione Nazionale Costruttori Edili Pavia

22 luglio 2025

TEMA PROCEDIMENTALE-EDILIZIO



INCONTRO 2 – TEMA PROCEDIMENTALE EDILIZIO

Il 22 Luglio 2025, presso la sede ANCE di Pavia, si è svolta la seconda giornata del ciclo di incontri tra Enti Locali, Ordini professionali e Associazioni di settore della Provincia di Pavia. La seconda giornata del ciclo di incontri dedicati ai temi edilizi e urbanistici nella provincia di Pavia, si è svolta in un clima di confronto partecipato, autentico e costruttivo. Nonostante il periodo estivo, la presenza numerosa in sala e la partecipazione da remoto hanno confermato il forte interesse per il tema e l'impegno condiviso per costruire un dialogo più efficace tra pubblica amministrazione e professionisti.

Come ha ricordato in apertura l'architetto Anna Gagliardi, Project Manager della Task Force Edilizia e Urbanistica di Regione Lombardia, "ogni incontro è un'occasione per condividere criticità, ma soprattutto per trasformarle in opportunità di crescita e miglioramento".

Il tema centrale dell'incontro è stato: "*Il procedimento amministrativo ed edilizio*: il rispetto dei tempi, la qualità degli elaborati, digitalizzazione e standardizzazione del processo".

L'iniziativa, che segue il percorso avviato nella provincia di Bergamo, si propone di ascoltare, analizzare e mettere a sistema esperienze e proposte, con l'obiettivo di realizzare un modello di gestione amministrativa più semplice, trasparente ed efficace.

I saluti istituzionali del Vicepresidente della Provincia di Pavia **Serafino Carnia**, del rappresentante di ANCE Pavia **Carlo Sidonio** e dei delegati degli Ordini professionali hanno ribadito l'importanza del progetto come strumento di coesione territoriale e di valorizzazione delle competenze. Dalle loro parole è emersa la consapevolezza che, in un momento di grandi sfide e risorse disponibili, la collaborazione e il buon senso sono le vere leve per garantire una gestione efficiente e responsabile del territorio.

2.1 PRIMA PARTE – il tema procedimentale

CRITICITÀ

L'analisi condivisa durante la giornata ha messo in luce, con grande lucidità, le principali criticità che caratterizzano oggi il procedimento edilizio e urbanistico.

La discussione, arricchita da esempi concreti e testimonianze dirette, ha permesso di evidenziare quattro ambiti di fragilità su cui intervenire in modo prioritario.

- **Disomogeneità normativa e procedurale**

Ogni comune, pur nel rispetto delle stesse leggi nazionali e regionali, applica regole e prassi differenti. La Regione Lombardia conta 1502 Comuni, 1502 Piani di Governo del Territorio e, di fatto, 1502 modi di intendere e applicare le norme edilizie. Questa frammentazione produce incertezza, costringe i professionisti a interpretazioni variabili e crea inevitabili disparità di trattamento. Un sistema così diversificato, privo di standard condivisi, genera confusione sia per chi opera nel privato sia per chi, all'interno degli enti, deve istruire le pratiche.

- **Burocrazia eccessiva e tempi non omogenei**

L'eccesso di burocrazia, unito alla complessità normativa, continua a rappresentare un ostacolo concreto alla realizzazione degli interventi.

Le pratiche spesso arrivano incomplete, i pareri si moltiplicano, gli enti terzi rispondono in tempi lunghi, e tutto questo si traduce in un allungamento dei tempi medi di rilascio dei titoli edilizi. Molti funzionari e professionisti si trovano a lavorare in un contesto di incertezza interpretativa, in cui la paura dell'errore prevale sulla capacità decisionale.

- **Digitalizzazione ancora parziale**

Nonostante la disponibilità di piattaforme e strumenti digitali, la cultura del dato informatico non è ancora pienamente diffusa.

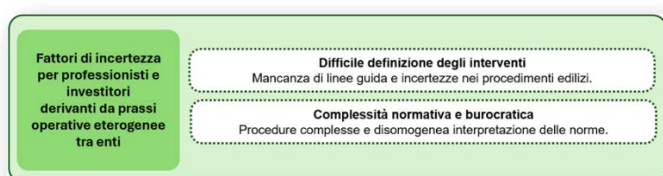
Molti enti utilizzano solo parzialmente i portali digitali, e permangono prassi ormai superate come la richiesta della “copia di cortesia” — che ostacolano la piena transizione al digitale.

D'altro canto, anche alcuni professionisti faticano ad adattarsi a un uso completo e corretto delle piattaforme, con ricadute sulla qualità delle pratiche presentate e sui tempi di lavorazione.

- **Organizzazione interna e carenze di competenze**

In numerosi uffici tecnici la complessità delle procedure si somma alla carenza di personale e alla frammentazione delle responsabilità.

Pratiche che “si perdono” tra settori, mancanza di comunicazione interna, difficoltà nel reperire i documenti e nel monitorare l'avanzamento dei procedimenti: tutto ciò genera inefficienze e frustrazione, sia per gli operatori pubblici sia per i cittadini e le imprese che attendono risposte





SOLUZIONI PROPOSTE

Dalla riflessione condivisa è scaturito un messaggio chiaro: la semplificazione è possibile, ma richiede metodo, collaborazione e visione comune.

Le proposte operative emerse rappresentano una base concreta su cui costruire un percorso di miglioramento istituzionale e organizzativo.

- **Standardizzare e chiarire le procedure**

Definire con precisione le tipologie di intervento (CILA, SCIA, Permesso di Costruire) e i relativi requisiti documentali, eliminando margini di interpretazione soggettiva e promuovendo uniformità di comportamento tra gli enti.

- **Creare linee guida e checklist operative condivise**

Sviluppare strumenti pratici di supporto — elenchi di controllo, modelli uniformi, schede di verifica — che permettano di ridurre gli errori e le richieste di integrazione, garantendo una gestione più ordinata e trasparente.

- **Valorizzare la Conferenza dei Servizi**

Promuoverne l'utilizzo come luogo di confronto effettivo e decisione unitaria, con la presenza di rappresentanti dotati di potere di firma, in modo da abbreviare i tempi e ridurre le fasi di interlocuzione frammentata.

- **Potenziare la cultura digitale e la gestione del dato**

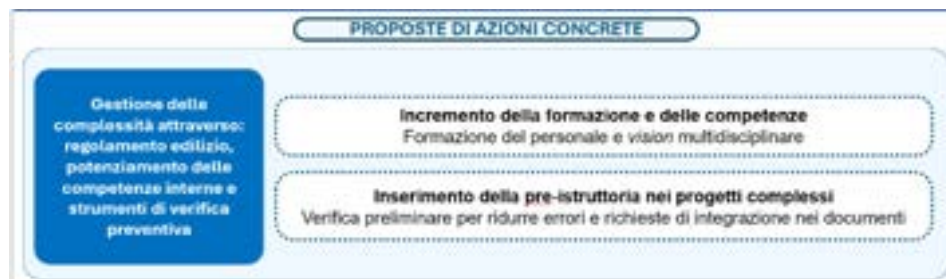
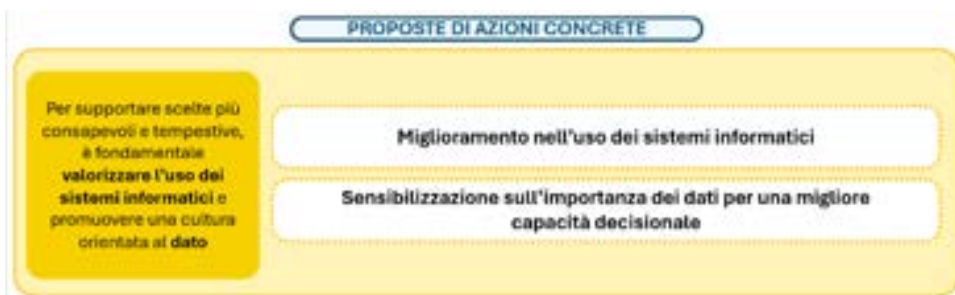
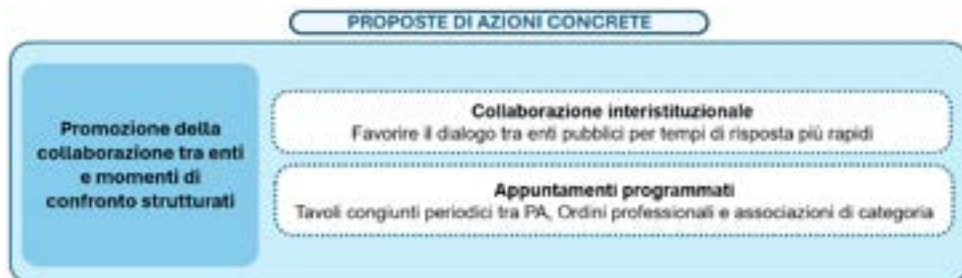
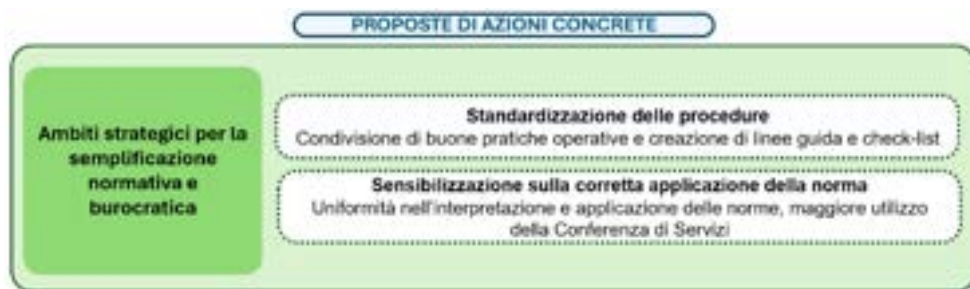
Incentivare la formazione del personale e dei professionisti sull'uso delle piattaforme digitali, favorendo la piena transizione verso la gestione telematica dei procedimenti.

La digitalizzazione non è solo uno strumento tecnico, ma una vera occasione di trasparenza e semplificazione.

- **Favorire la collaborazione interistituzionale e la fiducia reciproca**

Superare la logica del “controllo contrapposto” tra pubblico e privato per instaurare una collaborazione basata sulla condivisione di obiettivi e responsabilità.

Solo attraverso il dialogo continuo è possibile ridurre i conflitti e costruire un ambiente amministrativo più sereno ed efficiente.



2.2 SECONDA PARTE – il tema edilizio

La seconda parte della giornata si è focalizzata sull'ambito edilizio, ponendo al centro del confronto la necessità di trasformare le difficoltà operative in occasioni di miglioramento strutturale. La discussione, guidata da un approccio pragmatico e costruttivo, ha messo in luce come il cambiamento non possa derivare soltanto da nuove norme, ma da una diversa cultura amministrativa, fondata su:

- condivisione e trasparenza,
- crescita delle competenze,
- digitalizzazione come strumento di semplificazione
- orientamento ai risultati e non al mero adempimento

L'obiettivo condiviso è stato chiaro: costruire un sistema edilizio efficiente, omogeneo e collaborativo, in cui ogni attore — pubblico o privato — contribuisca in modo responsabile al buon funzionamento dei procedimenti.

CRITICITA'

Durante il confronto, sono state approfondite le principali difficoltà che oggi caratterizzano il sistema dei procedimenti edilizi. Le criticità non sono solo tecniche o normative, ma spesso organizzative e culturali, e richiedono un approccio sistemico e condiviso.

- **Frammentazione amministrativa e disomogeneità procedurale**

È stato ribadito come, ancora oggi, ogni Comune adotti modalità differenti di gestione delle pratiche edilizie, con regolamenti, modulistiche, tempi e criteri interpretativi propri.

Questa frammentazione produce effetti a catena:

- i professionisti devono continuamente adattarsi a **regole diverse**, anche per interventi analoghi;
- gli uffici tecnici faticano a garantire uniformità e coerenza;
- i **cittadini percepiscono un sistema complesso e poco trasparente**.

Ne consegue una perdita di efficienza complessiva e una sensazione diffusa di incertezza, che si traduce in ritardi, contenziosi e rallentamento delle attività produttive.

- **Carenza di cultura digitale e gestione dei dati**

Nonostante i notevoli investimenti sulla digitalizzazione, l'utilizzo dei sistemi informatici e delle banche dati rimane disomogeneo.

Molti enti non hanno ancora sviluppato una piena consapevolezza del valore strategico del dato, che viene spesso trattato come semplice adempimento burocratico e non come strumento decisionale.

È emersa con chiarezza la necessità di:

- **migliorare la qualità dei dati archiviati**, eliminando pratiche obsolete e doppioni;
- creare database interoperabili e costantemente aggiornati;
- utilizzare i dati per monitorare l'efficienza dei procedimenti e individuare aree di criticità.

Come sottolineato durante la giornata, “l'intelligenza artificiale non potrà mai funzionare se prima non impariamo a tenere puliti i nostri archivi”.

La **digitalizzazione, dunque, deve essere accompagnata da formazione**, metodo e responsabilità.

- **Carenza di competenze e difficoltà nella gestione dei progetti complessi**

Molti enti, soprattutto di piccole dimensioni, si trovano oggi a dover affrontare progetti di grande rilevanza territoriale — come data center, piattaforme logistiche, impianti energetici o interventi di rigenerazione — senza disporre di competenze specifiche adeguate. La mancanza di formazione continua e di una visione interdisciplinare si traduce in incertezze interpretative, rallentamenti e difficoltà di coordinamento.

È stata richiamata l'importanza di introdurre **fasi di pre-istruttoria nei progetti complessi**, per consentire un **dialogo tecnico preliminare e individuare per tempo eventuali criticità**, evitando blocchi successivi.

- **Lungaggini istruttorie e richieste eccessive di integrazioni**

Una delle criticità più diffuse riguarda i **tempi di gestione delle pratiche edilizie**, spesso rallentati da richieste multiple di integrazioni documentali.

Tali richieste, talvolta dovute a **difficoltà interpretative tra enti o a mancanza di standard**, finiscono per allungare notevolmente la durata media dei procedimenti, che in alcuni casi supera ancora i 180 giorni. È stato osservato che molti procedimenti rimangono aperti per anni semplicemente perché non vengono formalmente chiusi nei sistemi informatici.

Questo produce una distorsione nella percezione dell'efficienza amministrativa e genera un arretrato fittizio che grava sugli uffici.

SOLUZIONI PROPOSTE

A partire da queste criticità, la Regione Lombardia e la Task Force Edilizia e Urbanistica hanno avviato una serie di azioni strutturate, orientate a migliorare i processi interni e a fornire ai Comuni strumenti operativi concreti che sono state presentate ai partecipanti.

- **Potenziamento della digitalizzazione e valorizzazione del dato**

La digitalizzazione è stata identificata come la leva principale per la modernizzazione del sistema edilizio.

L'obiettivo non è soltanto informatizzare le pratiche, ma introdurre una nuova cultura del dato: conoscere, analizzare e utilizzare le informazioni per prendere decisioni più rapide, fondate e trasparenti.

Sono state avviate azioni di:

- formazione del personale sull'uso dei portali digitali e sulla gestione documentale;
- ottimizzazione dei database comunali, con la cancellazione delle pratiche obsolete e l'archiviazione automatizzata dei procedimenti chiusi;
- sviluppo di sistemi predittivi basati su intelligenza artificiale, per la verifica automatica di conformità urbanistica e edilizia.

Questi strumenti, opportunamente calibrati, permetteranno di migliorare il monitoraggio dei flussi, prevenire errori e ridurre i tempi di risposta.

- **Rafforzamento delle competenze e formazione continua**

È stato ribadito con forza che la semplificazione passa dalle persone.

L'evoluzione normativa e tecnologica richiede aggiornamenti costanti: dal "Decreto Salva Casa" alle norme sul Superbonus, dalle disposizioni in materia di digitalizzazione alla futura introduzione del BIM anche nel settore privato.

Si promuove quindi:

- la formazione permanente del personale tecnico;
- l'organizzazione di laboratori territoriali e tavoli interdisciplinari per condividere esperienze e soluzioni;
- l'introduzione di meccanismi di affiancamento e supporto per i comuni con minori risorse interne.

- **Introduzione del Regolamento Organizzativo Tipo per il SUE**

Uno dei risultati più concreti del percorso è la definizione di un Regolamento Organizzativo Tipo per lo Sportello Unico dell'Edilizia (SUE), strumento in grado di fornire un modello operativo uniforme a tutti gli enti locali.

Il regolamento ha lo scopo di:

- definire ruoli e responsabilità in modo chiaro (dirigente, responsabile del procedimento, tecnici istruttori);

- stabilire tempistiche certe per ciascuna fase;
- favorire la tracciabilità e la trasparenza del procedimento;
- uniformare l'utilizzo degli strumenti digitali;
- promuovere una cultura del “risultato” anziché dell’“adempimento”.

Il modello non impone nuove regole, ma offre una cornice di riferimento comune, capace di ridurre le differenze operative e migliorare l'efficienza complessiva.

L'obiettivo più ambizioso, condiviso da tutti i partecipanti, è la redazione di un Regolamento Organizzativo Unico a livello provinciale, costruito insieme a ordini, collegi professionali e associazioni di categoria.

Un documento comune permetterebbe di:

- semplificare e uniformare le procedure nei 185 Comuni della provincia di Pavia;
- ridurre drasticamente le differenze operative;
- garantire maggiore chiarezza per cittadini e imprese;
- consolidare un linguaggio tecnico-amministrativo condiviso.

Come sottolineato “non serve una nuova legge: serve un metodo comune”.

Un regolamento provinciale significherebbe passare da 185 regolamenti comunali a uno solo, favorendo una semplificazione reale e misurabile.

- **Redazione di Linee Guida per gli Elaborati Tecnici**

Parallelamente al regolamento, è in fase di elaborazione un set di Linee Guida per gli Elaborati Progettuali, frutto della collaborazione tra Regione, ordini professionali e associazioni di categoria.

Le linee guideranno i professionisti nella redazione della documentazione, riducendo margini di ambiguità e favorendo una lettura uniforme delle pratiche da parte degli uffici tecnici.

Esse definiranno:

- formati grafici e scale standard;
- contenuti minimi obbligatori;
- regole di quotatura e rappresentazione delle superfici;
- modelli di relazione tecnica e dichiarazioni di conformità.

Queste linee serviranno anche come base per l'evoluzione verso la progettazione digitale (BIM) e la futura interoperabilità tra sistemi.

2.3 IL QUADRO DEI RISULTATI DEL LAVORO DELLA TASK FORCE NELLA PROVINCIA PAVESE

I numeri del cambiamento

Nel corso della giornata sono stati presentati i risultati del lavoro degli esperti del progetto sui comuni della Provincia di Pavia. I risultati raggiunti negli ultimi tre anni del progetto, dimostrano che il percorso intrapreso è concreto ed efficace.

Permessi di costruire arretrati in Lombardia: da 3.638 a poco più di 1.000, con una riduzione di quasi il 70%.

Durata media dei procedimenti: scesa da oltre 200 giorni a 187, con tendenza positiva.

Ma il risultato della Provincia di Pavia è un risultato eccellente — dai 207 giorni medi per il rilascio di un permesso di costruire a 139 giorni, con una riduzione del 33%, più che doppia rispetto al target previsto dal Piano territoriale lombardo, del 15%.

Questi numeri non sono statistiche, ma testimonianze di un cambiamento reale, reso possibile da collaborazione, consapevolezza e responsabilità condivisa.

Buone pratiche locali

Esempi virtuosi provengono da Comuni come Pavia, Mortara e Borgarello, che hanno ridotto in modo drastico l'arretrato delle pratiche attraverso un lavoro costante di revisione e archiviazione.

In alcuni casi, uffici che contavano oltre 30 pratiche in arretrato sono passati ad una sola pratica pendente.

Questi risultati sono stati ottenuti senza nuove norme, ma applicando con rigore e coerenza le regole esistenti, dimostrando che **la semplificazione è una questione di metodo**, non di legge.



2.4 IL TAVOLO CONGIUNTO – Dialogo e punti di contatto sul tema della giornata

invitati al tavolo tecnico i rappresentanti degli Ordini professionali e delle associazioni di categoria coinvolte ed in particolare:

- a) Arch. Paolo Marchesi – ORDINE DEGLI ARCHITETTI
- b) Geom Bruno Mazzina – UNITEL
- c) Avv. Paola Roulet e Laura Formentin - ANCE PAVIA
- d) Comune di Vigevano arch. Federica Bertuletti
- e) Geom. Claudio Leoni – Collegio dei geometri
- f) Ing. Roberto Turino- Ordine degli ingegneri
- g) P.I. Giuseppe Savoia - ORDINE PERITI INDUSTRIALI

Professionisti, tecnici comunali, e rappresentanti delle associazioni di settore, si sono confrontati esprimendo ciascuno il proprio punto di vista, condividendo esperienze e proposte per migliorare in concreto la collaborazione tra pubblico e privato con l'obiettivo di rendere il procedimento edilizio più efficiente e trasparente.

Il Tavolo si apre con il dibattito sui temi di discussione proposti

TEMA PROCEDIMENTALE – LA DISCUSSIONE

■ Ottimizzazione dei tempi procedurali

*“Le richieste di integrazioni dagli uffici comunali, che causano importanti rallentamenti nell’istruttoria, sono per lo più chiarimenti rispetto agli elaborati progettuali presentati, carenti delle informazioni necessarie allo svolgimento dell’istruttoria. **Una guida tecnica alla presentazione delle pratiche edilizie, con indicazioni chiare sugli elaborati richiesti, può contribuire a ridurre errori, integrazioni e tempi istruttori?**”*

Le risposte convergono tutte verso un sì, anche se con accenti diversi. I rappresentanti dei Comuni sottolineano che una guida univoca sarebbe estremamente utile perché oggi molte integrazioni nascono da elaborati incompleti, relazioni poco approfondite e documentazione non strutturata. I rappresentanti di Ance, evidenziano che procedure condivise tutelano sia i professionisti sia i funzionari, che in questo modo evitano responsabilità individuali eccessive e limitano la tendenza all’iper burocratizzazione. Anche Unitel ritiene indispensabile una guida standardizzata, ricordando che la principale causa dei ritardi è la presentazione di pratiche non complete. I geometri, pur riconoscendo l’utilità di strumenti comuni, insistono sul fatto che la vera criticità è culturale: finché tecnici pubblici e privati continueranno a percepirsi in antitesi, nessuno strumento tecnico potrà bastare. Serve più confronto, più apertura degli uffici e più responsabilizzazione di entrambe le parti.

Punto di condivisione, tutti concordano che una guida tecnica chiara e univoca migliorerebbe la qualità delle pratiche e ridurrebbe le richieste di integrazione. Le parti riconoscono che molte criticità nascono da documentazione incompleta o poco strutturata e che uno standard condiviso agevolerebbe sia i professionisti sia gli uffici, favorendo tempi più rapidi e riducendo gli errori.

■ **Completezza documentale garantita da check list e linee guida condivise, per ridurre sospensioni e integrazioni**

*“La “preistruttoria”, intesa come strumento di valutazione preventiva della fattibilità del progetto, utile sull’incidenza del rilascio del titolo abilitativo o su un eventuale diniego, può anticipare eventuali criticità. **La valorizzazione della fase di preistruttoria può favorire una maggiore efficienza amministrativa e una più efficace pianificazione degli investimenti attraverso un confronto anticipato con i proponenti?”***

Le opinioni sono articolate. I geometri la considerano in gran parte inutile per le pratiche ordinarie e potenzialmente dannosa perché rischia di rallentare ulteriormente i tempi, pur riconoscendo il suo valore in casi particolarmente complessi. Gli ingegneri sostengono invece che la pre-istruttoria è molto utile per i progetti di grande complessità e per garantire chiarezza agli investitori, mentre per interventi minori potrebbe diventare un aggravio. ANCE ritiene che questo strumento possa avere senso solo se limitato alla verifica preliminare della fattibilità urbanistica e dei vincoli, evitando però qualunque anticipazione del giudizio di merito sul progetto. I rappresentanti dei Comuni confermano che la pre-istruttoria esiste già in alcune forme (come le conferenze istruttorie) e che può essere utile quando si parla di interventi complessi, ma ribadiscono che non deve sostituirsi al ruolo del professionista. Unitel vede nella pre-istruttoria un’opportunità di confronto, utile per entrambe le parti, purché siano stabiliti tempi e modalità chiare.

Punto di arrivo del confronto. C’è accordo sul fatto che la pre-istruttoria può essere utile solo per interventi complessi. Per le pratiche ordinarie rischierebbe di rallentare ulteriormente il processo, mentre in progetti articolati può prevenire criticità e fornire



indicazioni utili per evitare errori e investimenti sbagliati. Tutti condividono che lo strumento deve essere chiaro, non appesantire la macchina amministrativa e non sostituirsi al ruolo del progettista.

■ Nuova organizzazione per la gestione della frammentazione amministrativa



*“La digitalizzazione della documentazione negli uffici comunali è fondamentale per migliorare l’efficienza, la trasparenza e l’accessibilità dei servizi, ottimizzando la gestione delle pratiche edilizie, velocizzando l’istruttoria e riducendo tempi, costi e margini di errore. **Pensate che i Comuni pavesi siano oggi pronti ad affrontare la sfida della completa digitalizzazione dei servizi tecnici? Quale ruolo potrebbe avere l’intelligenza artificiale nel supportare le istruttorie edilizie? Quali ostacoli o opportunità ritenete possibili lungo questo percorso?**”*

Gli architetti riconoscono che la digitalizzazione è ormai indispensabile e ha semplificato il lavoro di tutti, ma osservano che molti piccoli comuni non dispongono ancora di piattaforme adeguate e che l’IA suscita timori

legati al rischio di spersonalizzazione e perdita del contatto umano. Unitel conferma l’importanza della transizione digitale ma evidenzia due ostacoli: la carenza di strumenti tecnologici e l’età media elevata dei tecnici comunali, spesso non nativi digitali. Viene anche ricordato che l’esperienza del Superbonus ha dimostrato quanto sarebbe stato utile avere archivi digitali consultabili autonomamente dai professionisti, invece di impegnare il poco personale negli accessi agli atti. L’intelligenza artificiale viene vista non come sostituto del tecnico ma come strumento di supporto, per esempio nella verifica automatica dei documenti o nel filtrare gli allegati errati in fase di caricamento. Nel complesso emerge l’idea che la digitalizzazione sia inevitabile e positiva, ma richieda investimenti, formazione e soprattutto un uso intelligente delle risorse già disponibili.

Punto di arrivo del confronto su questa domanda è che tutti riconoscono che la digitalizzazione è un passaggio indispensabile e che, se ben implementata, può aumentare efficienza, trasparenza e rapidità delle istruttorie. È condivisa anche l’idea che l’IA possa essere uno strumento di supporto utile, purché mantenga un ruolo ausiliario e non sostitutivo della professionalità tecnica. Rimane comune la consapevolezza che servano investimenti, formazione e un miglior uso degli strumenti già disponibili.

TEMA EDILIZIO – LA DISCUSSIONE

- **Corretta classificazione urbanistico-edilizia degli interventi, con attenzione alle logistiche e ai loro effetti sugli oneri: produttivo o commerciale?**

“Ritenete che l’elaborazione di un glossario tecnico, come allegato al Regolamento Edilizio/Organizzativo, contenente una chiara classificazione univoca degli interventi edilizi e dell’applicazione univoca dei relativi titoli abilitativi (CILA, SCIA, PdC, ecc.) possa agevolare tutte le parti nella corretta definizione dell’intervento (manutenzione ordinaria, straordinaria, ristrutturazione, ecc.) e contribuire a ridurre ambiguità, errori e contenziosi?”

I rappresentanti di ANCE ritengono che uno strumento del genere sarebbe molto utile perché consentirebbe a tutti – tecnici, amministrazioni e cittadini – di muoversi entro categorie condivise, riducendo fraintendimenti e accessi agli atti pretestuosi. Tuttavia, avvertono che non tutto è facilmente classificabile, soprattutto in un territorio complesso come quello italiano, ricco di vincoli paesaggistici e storici. Dalle categorie professionali emerge una posizione simile: un glossario è utile, ma va costruito tenendo conto della giurisprudenza, che negli anni ha ampliato e ristretto molte definizioni, come nel caso della ristrutturazione edilizia. Unitel ribadisce che i Comuni non possono definire autonomamente i tipi di intervento perché la normativa nazionale e regionale impone criteri univoci. Per questo ritengono che uno strumento interpretativo debba essere prodotto dalla Regione, magari sotto forma di circolare, così da uniformare davvero il comportamento degli uffici e ridurre le discrepanze locali.



Punto di arrivo del confronto su questa domanda e dei punti vista emersi è che tutti condividono l'utilità di definizioni chiare, univoche e standardizzate, che riducano discrezionalità e contenziosi. Le parti riconoscono che oggi la terminologia è spesso interpretata in modo differente e che un glossario comune sarebbe utile per professionisti, amministrazioni e cittadini. È condivisa anche la necessità che tali definizioni siano coerenti con la normativa superiore e non elaborate in autonomia dai singoli Comuni.

■ Definizione univoca e applicazione coerente delle categorie edilizie, per garantire parità di trattamento e certezza nei procedimenti

Una definizione chiara e univoca della destinazione d'uso è essenziale per garantire la conformità urbanistica, il corretto calcolo degli oneri, l'applicazione del PGT e la riduzione dei contenziosi. È particolarmente rilevante per attività specifiche, ai fini della corretta localizzazione e del titolo abilitativo necessario.

“Ritenete utile predisporre, in collaborazione con gli Ordini professionali, una guida operativa dedicata agli immobili che non rientrano chiaramente nelle categorie standard del D.P.R. 380/2001, al fine di supportare sia i professionisti nella redazione delle pratiche sia la P.A. nella loro istruttoria?”

Le risposte riconoscono l'importanza del tema. Gli ingegneri sottolineano che gli investitori hanno bisogno di certezze e che l'assenza di definizioni chiare crea inevitabilmente conflitti e interpretazioni difensive da parte dei Comuni, soprattutto quando entrano in gioco gli oneri e quindi possibili responsabilità contabili. Anche i geometri concordano sull'utilità di una guida, ma ricordano che la materia è sensibile perché riguarda anche la Corte dei Conti, per cui occorre una base normativa solida. Anche evidenzia infine che la vera lacuna è a livello nazionale e regionale: molte nuove attività non trovano una collocazione adeguata né nel DPR 380/2001 né nelle normative regionali, e questo rende difficile creare una classificazione stabile solo a livello locale. Una guida tecnica può essere utile, ma deve poggiare su un quadro legislativo superiore ancora da aggiornare.

C'è accordo tra le parti sul fatto che le nuove funzioni (come data center o altre attività innovative) richiedono strumenti interpretativi aggiornati perché le definizioni tradizionali non bastano più. Le parti ritengono che una guida condivisa possa aiutare nell'interpretazione, purché sia fondata su un quadro normativo superiore, evitando discrezionalità o rischi contabili. Tutti riconoscono che il tema è urgente e va affrontato in modo sistemico.

■ Necessità di strumenti regolativi (es. Regolamento Organizzativo) per uniformare, standardizzare e velocizzare i processi edilizi, soprattutto nei casi complessi

Il Regolamento Organizzativo degli uffici tecnici comunali (SUE-SUAP) stabilisce la struttura, le competenze, i flussi di lavoro e le modalità operative degli uffici che si occupano di urbanistica, edilizia, lavori pubblici e ambiente. Ha l'obiettivo di garantire efficienza, trasparenza e coerenza nell'azione amministrativa, assicurando una gestione ordinata e rispondente all'interesse pubblico.

Ritenete utile, anche nei Comuni di piccole dimensioni, l'adozione di un Regolamento Organizzativo Interno reso noto all'esterno delle prassi in capo all'ufficio (SUE-SUAP) che definisca struttura, funzioni, flussi di lavoro e gestione del personale, al fine di migliorare

l'efficienza, la trasparenza e la semplificazione dei processi edilizi nell'interesse della collettività?

Secondo i rappresentanti dei Comuni, un regolamento di questo tipo sarebbe molto utile sia internamente sia verso l'esterno, perché renderebbe più trasparente il percorso che una pratica compie dentro l'amministrazione e definirebbe con chiarezza pareri, competenze e responsabilità. Gli architetti concordano sull'utilità della trasparenza e apprezzano la possibilità di conoscere procedure e tempistiche, pur ritenendo che gli ordini professionali non debbano interferire nell'organizzazione interna dell'ente. Unitel sottolinea che sarebbe opportuno parlare di "procedure" più che di "prassi" e ricorda che nei piccoli comuni, dove spesso c'è un solo tecnico, il regolamento può essere più semplice ma comunque utile. Da più parti viene ribadito che il vero valore aggiunto, oltre alle regole scritte, deriva dal confronto continuo: i tavoli tecnici tra ordini e Comuni vengono citati come strumenti indispensabili per affrontare i vuoti normativi e costruire un dialogo stabile e costruttivo.

Le parti concordano sulla condivisione generale sull'utilità di un regolamento che renda chiari i flussi di lavoro, le competenze, le fasi istruttorie e le modalità operative dell'ufficio. Le parti concordano che maggiore trasparenza interna ed esterna aiuti sia i tecnici pubblici sia quelli privati, riduca malintesi e faciliti la gestione delle pratiche. È condivisa anche l'importanza del confronto costante tra amministrazione e ordini professionali come strumento complementare al regolamento.

2.5 CONCLUSIONI SUL TEMA DELLA GIORNATA

La giornata ha lasciato un segnale forte e positivo, e ha confermato una convinzione condivisa: la vera innovazione amministrativa nasce dal basso.

Dalle parole, dai gesti e dalle testimonianze è emersa la volontà comune di costruire un nuovo equilibrio tra regole e fiducia, tra procedure e relazioni che nasce dalla volontà di enti, professionisti e imprese di collaborare, di mettersi in discussione e di costruire insieme un modello più efficiente, trasparente e umano.

Il confronto franco e partecipato ha dimostrato che **la provincia di Pavia possiede le competenze e la sensibilità necessarie per diventare un laboratorio di buone pratiche amministrative** e si conferma un laboratorio di buone pratiche, capace di trasformare le difficoltà in percorsi di crescita e di farsi esempio per l'intero sistema regionale.

I prossimi appuntamenti del ciclo affronteranno i temi urbanistici, giuridici e deontologici, fino a culminare nella redazione del "Quaderno delle Buone Pratiche" della provincia di Pavia: un documento condiviso tra ordini professionali, enti locali, associazioni di categoria e imprese, che raccoglierà esperienze, impegni e linee operative per rendere più efficace, uniforme e sostenibile la gestione dei procedimenti edilizi.

In un tempo di grandi trasformazioni, la giornata ha testimoniato come **la vera innovazione amministrativa non nasca solo dalle norme, ma dalle persone che scelgono di dialogare, confrontarsi e migliorare insieme**. La sfida è chiara: passare da un'amministrazione che risponde a un'amministrazione che guida.

E questa giornata ha dimostrato che **il cambiamento è già iniziato** — non per obbligo, ma per scelta collettiva e consapevole.



Terza Giornata

Presso Ordine degli ingegneri di Pavia

11 Settembre 2025

TEMA URBANISTICO



INCONTRO 3 – TEMA URBANISTICO



IL giorno 11 settembre 2025, presso la Sede dell'Ordine degli Ingegneri di Pavia, si è svolta la terza giornata del ciclo di incontri tra Enti Locali, Ordini professionali e Associazioni di settore, promossa dalla Task Force Edilizia & Urbanistica del Progetto PNRR "1000 Esperti" di Regione Lombardia.

Il tema dell'incontro è stato "La pianificazione attuativa tra rigenerazione

urbana e governo della complessità - Risposte locali per sfide globali", con **due diversi focus**:

- A. IL QUADRO ATTUALE: Innovazione e sostenibilità nella pianificazione urbanistica per nuove sfide territoriali - La pianificazione urbanistica verso scenari di sviluppo sostenibile, capace di integrare nuove destinazioni funzionali con quelle esistenti anche attraverso l'evoluzione degli strumenti convenzionali – a cura dell'Avv. Floriana D'Urso;
- B. VERSO NUOVE FORME DI GOVERNO TERRITORIALE: Centri di Competenza infra e sovracomunali per una nuova governance territoriale. La proposta di «tecnostutture "efficaci ed efficienti per il rafforzamento della PA e la generazione di valore pubblico - a cura dell'Arch. Michele Cirillo.

L'Architetto **Anna Gagliardi**, Project Manager della **Task Force Edilizia e Urbanistica** nell'ambito del *Progetto 1000 Esperti*, ha aperto i lavori della giornata ponendo l'accento sui temi centrali dell'**innovazione** e della **sostenibilità** nella pianificazione urbanistica, considerati elementi imprescindibili per affrontare le nuove sfide territoriali. Nel suo intervento ha inoltre evidenziato l'attuale necessità, per gli enti locali, di saper integrare le nuove destinazioni funzionali con quelle già esistenti, anche attraverso un'evoluzione e un aggiornamento degli strumenti convenzionali.

3.1 prima parte - Il quadro attuale della pianificazione urbanistica

Nel primo intervento, a cura dell'Avv. Floriana D'Urso, è stata posta particolare attenzione al **quadro attuale della legislazione urbanistica**, con un riferimento specifico alle difficoltà riscontrate dagli Uffici comunali nell'applicazione dei principi contenuti nella **Legge urbanistica n. 1150 del 1942**. Tale norma, nata in un contesto storico profondamente diverso dall'attuale, è oggi considerata **anacronistica** e non più adeguata a rispondere alle esigenze delle città contemporanee.

È stato messo in luce come questo impianto normativo abbia determinato, nel corso degli ultimi anni, **criticità interpretative** e un **ampio margine di discrezionalità** nella potestà

pianificatoria degli enti locali. Tale situazione ha comportato rischi concreti di **opacità nei processi decisionali** e di **diseguaglianze nell'accesso alle opportunità di sviluppo urbano**, con effetti negativi anche sulla capacità di garantire **finanziamenti e risorse per infrastrutture, servizi e dotazioni territoriali essenziali**.

È stato, inoltre, evidenziato come molte trasformazioni urbane degli ultimi decenni si siano basate su modelli di sviluppo centrati sull'attrattività esterna, piuttosto che sulla **resilienza** e sul **benessere reale dei residenti**. Tale dinamica ha generato mercati immobiliari poco accessibili, perdita dello "spirito urbano" e progressivo allontanamento dei cittadini dalle dinamiche di sviluppo.

LE CRITICITA'

La trasformazione del territorio, a differenza delle ordinarie procedure edilizie fondate sul rispetto puntuale delle norme, richiede l'esercizio del potere discrezionale da parte della Pubblica Amministrazione.



In questo contesto, il tecnico ha il compito, e la responsabilità, di valutare se le proposte progettuali siano coerenti con gli strumenti urbanistici e se possano essere sottoposte all'approvazione dell'organo politico. Il potere discrezionale non deve essere inteso come libero arbitrio, ma come **discrezionalità tecnica**, cioè come facoltà di scegliere tra più alternative legittime, con motivazioni chiare, trasparenti e orientate al perseguimento dell'interesse pubblico. La principale criticità operativa, riscontrata dagli esperti attraverso le interlocuzioni con gli Uffici comunali, consiste proprio nella difficoltà di individuare, all'interno delle scelte possibili, quella che meglio **soddisfa il pubblico interesse**, richiedendo un'attenta integrazione tra valutazione tecnica e indirizzo politico.

L'EVOLUZIONE DELL'INTERESSE PUBBLICO.

Il pubblico interesse, a sua volta, non è un concetto statico ma muta nel tempo in funzione del contesto storico, sociale e normativo

L' **evoluzione dell'interesse pubblico** nelle democrazie mature come l'Italia, può riassumersi in tre fasi storiche:

1. Una prima fase, in cui l'interesse pubblico era limitato alle **funzioni essenziali dello Stato** (sicurezza, difesa, ordine pubblico);
2. una seconda fase, espressione dei **diritti sociali** di seconda generazione – casa, istruzione, salute, lavoro – che hanno portato a politiche pubbliche di pianificazione (ERP, scuole, ospedali), supportate da strumenti normativi come il D.M. 1444/1968;
3. una terza fase, attuale, in cui si affermano gli interessi collettivi di terza generazione, legati alla sostenibilità ambientale ed economico-sociale, oggi riconosciuti anche dalla Costituzione con la riforma dell'articolo 9.

È stato osservato come oggi la pianificazione sia chiamata a gestire **interessi spesso contrapposti**: tutela ambientale e sanitaria da un lato, sviluppo economico e tecnologico dall'altro. Un caso emblematico è quello dei **data center**, che pongono il problema di conciliare l'elevata domanda energetica con le esigenze di sostenibilità ambientale.

LA CURA

La riflessione è proseguita con il richiamo alla necessità di una “**cura**” ossia un approccio equilibrato alla semplificazione. Semplificare non significa ridurre le garanzie, ma pensare la città come **bene comune**, e non soltanto come vetrina globale.

La proposta è quella di partire dagli strumenti già esistenti:

- La normativa nazionale ed europea;
- I Livelli Essenziali delle Prestazioni riconosciuti dalla Costituzione;
- I documenti di programmazione della Pubblica Amministrazione (PIAO, PGT, piani dei servizi).

È stato ricordato il ruolo fondamentale degli strumenti di programmazione territoriale - i **PGT**, i Piani **Attuativi**, i **Programmi Integrati di Intervento**, le **convenzioni urbanistiche** - che permettono di attuare riqualificazioni urbane e rigenerazioni territoriali. È stata, inoltre ribadita l'importanza di valutare la **sostenibilità economica, sociale e ambientale** delle trasformazioni già in fase di programmazione, e non soltanto in fase attuativa.

STRUMENTI OPERATIVI E GOVERNANCE

Un passaggio importante dell'intervento ha riguardato lo **schema-tipo di convenzione urbanistica** elaborato dalla Task Force, concepito per semplificare le procedure autorizzative, ridurre il contenzioso, uniformare i contenuti e supportare concretamente gli uffici comunali. Si è evidenziato il percorso evolutivo che ha progressivamente ampliato e reso più complessi i contenuti delle convenzioni urbanistiche.

La convenzione urbanistica, nata con l'**art. 28 della legge del 1942** con una funzione ricognitiva limitata a opere pubbliche a carico del privato, ha assunto maggiore rilievo con la **legge del 1967 n. 765**, che ha reso la lottizzazione un vero e proprio piano attuativo autonomo. Successivamente, la **L.R. Lombardia 12/2005, art. 46** ha introdotto la **programmazione negoziata**, ampliando i contenuti della convenzione e includendo obiettivi di rigenerazione urbana, sostenibilità, housing sociale, benessere collettivo e manutenzione delle opere.

In questo quadro, lo schema-tipo predisposto dalla Task Force non è dunque un semplice modello procedurale, ma rappresenta una risposta concreta all'evoluzione normativa e alle nuove esigenze della pianificazione, orientata alla creazione di valore pubblico e alla gestione equilibrata dei rapporti tra interessi privati e collettivi.



LE AZIONI

Si è sottolineata la necessità di una **governance trasparente, partecipativa e orientata al risultato pubblico**. In questo senso, non è sufficiente valutare gli output, ma occorre considerare gli **outcome**, ossia il miglioramento delle condizioni di benessere dei cittadini.

Tre sono i principi guida richiamati:

- il **principio del risultato**, che mira a tutelare l'interesse pubblico in tempi rapidi;
- il **principio della fiducia**, che segna un cambiamento culturale nell'azione amministrativa, consentendo ai funzionari di superare la paura della firma e l'immobilismo burocratico;
- il **principio di trasparenza e concorrenza**, che garantisce a chiunque l'accesso equo al mercato.



Le azioni individuate si muovono nella direzione di una maggiore **collaborazione** con gli ordini professionali, le associazioni di categoria, gli enti di ricerca e la società civile, in applicazione del principio di **sussidiarietà orizzontale**.



Un ruolo centrale è stato riconosciuto al **nuovo Codice dei Contratti Pubblici (D.Lgs. 36/2023)**, che segna l'affermazione di un modello di **public governance collaborativa**, in cui il **partenariato pubblico-privato (PPP)** assume un peso crescente.

È stato ricordato come il PPP non sia più soltanto uno strumento finanziario, ma stia evolvendo verso forme **4P e 5P**, che uniscono al ritorno economico anche impatti sociali e ambientali positivi e misurabili.



VERSO NUOVI MODELLI DI GOVERNANCE

Si è ribadito, infine, che non esiste un decalogo di regole valido in assoluto per migliorare le capacità gestionali della pubblica amministrazione, ma ciò che conta è il **buon senso amministrativo** e la capacità manageriale.

La proposta finale è stata quella di costituire veri e propri **centri di competenza infra e sovracomunali**, o “tecnostutture”, capaci di supportare la pianificazione territoriale su scala più ampia. Queste strutture rappresentano lo strumento per garantire una governance condivisa, capace di generare **valore pubblico** e di affrontare con efficacia le sfide della transizione urbanistica.

RUOLO DETERMINANTE DEL PNRR – COME GESTIRE LE MISSIONI FUTURE

Nella parte conclusiva del primo intervento è stato richiamato, infine, il ruolo determinante del **PNRR**, che ha accelerato i tempi e le modalità di attuazione degli interventi di trasformazione territoriale, ma che al contempo ha esercitato una **forte pressione sulla capacità amministrativa** degli enti.

È stato sottolineato come, per sfruttare appieno queste opportunità, sia necessario che la **Pubblica Amministrazione rafforzi le proprie competenze**, ponendosi nella condizione di saper gestire non solo l'eredità del PNRR, ma anche le **missioni future**.

In particolare, è stata richiamata l'urgenza di non disperdere il patrimonio di competenze che gli esperti del PNRR hanno accumulato e messo a disposizione degli enti locali, creando in diversi territori – come avvenuto in Lombardia – **unità efficienti a supporto delle amministrazioni**. Questo passaggio appare essenziale in una fase in cui la sfida si sposta sempre più verso modelli di **partenariato pubblico-privato (PPP)** e forme collaborative ad alto impatto sociale e ambientale.

La riflessione conclusiva ha dunque posto l'accento sulla necessità di **valorizzare e consolidare le competenze acquisite**, affinché non rimangano un'esperienza circoscritta alla stagione del PNRR, ma possano diventare una leva strutturale di *public governance*, capace di generare valore pubblico e di garantire continuità e qualità alla pianificazione territoriale futura



3.2 SECONDA PARTE - Centri di Competenza infra e sovracomunali per una nuova governance territoriale

LE CRITICITÀ E LE SFIDE

Allo stato, i problemi principali a cui va sistematicamente incontro la PA in Italia, possono dividersi in:

Procedimentali



- Compartimentazione amministrativa: modello verticale «a sylos»
- Normativa stratificata
- Mancanza di standardizzazione
- Monitoraggio insufficiente

Organizzative



- Carenza di personale
- Invecchiamento
- Formazione insufficiente
- Resistenza al cambiamento

Tecnologiche



- Infrastrutture e competenze
- Frammentazione tecnica
- Sicurezza e dati

1. **Problemi procedurali**, ovvero

- a. **Burocrazia eccessiva**: I procedimenti sono complessi e ridondanti con un insufficiente ricorso agli strumenti di maggiore efficacia (conferenze di servizi)
- b. **Normativa ridondante**: La proliferazione di leggi e regolamenti, la “foresta legislativa” come definita dal Presidente Napolitano, che genera incertezza e paralisi
- c. **Mancaanza di standardizzazione**: Procedure diverse tra enti per lo stesso, creano confusione per cittadini e imprese.
- d. **Monitoraggio carente**: Pochi enti utilizzano sistemi di controllo dei tempi procedurali, rendendo difficile identificare colli di bottiglia o inefficienze.

2. **Problemi organizzativi**

- a. **Carenza di personale**: Lo spopolamento degli uffici, con circa 500.000 uscite previste in Italia entro il 2030 per pensionamenti e solo 150.000 assunzioni programmate (dati Ragioneria dello Stato), lascerà molti enti sottorganico, soprattutto per i ruoli tecnici e specialistici (ingegneri o informatici).
- b. **Invecchiamento**: L'età media dei dipendenti pubblici è di 50,6 anni (dati 2023), con appena il 4% sotto i 30 anni. Questo riduce la propensione all'innovazione e alla transizione digitale. Si aggiunge poi che la bassa attrattività per i giovani al lavoro presso gli enti locali, manda deserti i concorsi proposti.
- c. **Formazione insufficiente**: Gli investimenti in aggiornamento professionale sono limitati (circa 48 euro annui per dipendente contro i 200 euro della media UE). Questo si riflette nella scarsa preparazione su temi come la gestione dei fondi PNRR o l'uso di software gestionali.
- d. **Motivazione e cultura**: La percezione negativa del lavoro pubblico, unita a stipendi stagnanti (cresciuti del 5% in termini reali dal 2000 al 2020 contro il 15% del privato), demotiva il personale e scoraggia le capacità professionali individuali.

3. **Problemi tecnologici**

- a. **Infrastrutture e competenze**: Molti enti locali mancano ancora di strumenti tecnologici adeguati e di personale formato al loro meglio utilizzo.
- b. **Frammentazione**: Esiste una **forte disomogeneità tra amministrazioni centrali e periferiche** sia per la dotazione degli strumenti che persino nella connettività.
- c. **Resistenza al cambiamento**: Molti ruoli decisionali sono ancorati alla parte di operatività che necessita di **nuova organizzazione e metodi manageriali**
- d. **Sicurezza e Dati**: la digitalizzazione dell'arretrato e degli archivi, che costituisce uno degli obiettivi dello stesso PNRR (transizione digitale), procede lentamente e in modo discontinuo, mentre appaiono sempre più grandi i problemi di **cybersicurezza** a cui anche la PA è fortemente esposta.

A questo scenario di base si sovrappongono ulteriori elementi critici, tipicamente riferibili alla situazione lombarda:

- il primo di tipo **storico e geografico**, relativo alla dimensione demografica dei comuni lombardi, con il **69% di “piccoli comuni”, pari a 1.034 su 1.502 con popolazione sotto i 5.000 abitanti**, ciascuno dei quali con la propria struttura tecnica ed amministrativa;
- il secondo, legato all'emersione di questioni e temi globali di vasta portata (megatrends) come l'emergenza ambientale e climatica, che hanno ormai assunto un carattere strutturale, ma anche lo sviluppo di attività terziarie nuove, afferenti a reti e circuiti globali come la **logistica** e il “supply chain management”, legati alle modificazioni della produzione industriale e manifatturiera ma anche allo sviluppo delle nuove forme di commercio online. In entrambi i casi le singole amministrazioni comunali appaiono **fortemente inadeguate rispetto alla scala di fenomeni che producono impatti diretti e profondi sul territorio ma il cui governo trascende la dimensione locale**.
- infine, un sottoinsieme del sistema del nuovo **terziario globale**, che tuttavia ha caratteristiche proprie, ovvero **il fenomeno emergente dei data center**, la cui domanda è in rapido aumento, in particolare in Lombardia.

E infine, appaiono evidenti ancora ulteriori grandi questioni problematiche, di nuovo di tipo generale, ma che rappresentano per la Lombardia una sfida importantissima:

- 1) da un lato, l'esigenza di **gestire la fase conclusiva del PNRR e la transizione verso una fase successiva** mantenendo gli obiettivi di innovazione della PA, la valorizzazione degli investimenti, la prosecuzione degli interventi nel segno della sostenibilità che ne costituisce uno dei cardini fondamentali
- 2) dall'altro la costruzione di una **nuova cultura collaborativa** – forse il tema più grande e importante di tutti – ovvero lo sviluppo di forme nuove ed efficaci di Partenariato Pubblico-Privato o PPP. Dietro questa formula generica si apre in realtà un complesso mondo di relazione che costituisce da un lato una enorme opportunità di innovazione metodologica e di contenuto, ma dall'altro rappresenta una sfida per la PA, che richiede capacità, strumenti e competenze nuove per il raggiungimento dell'interesse pubblico.

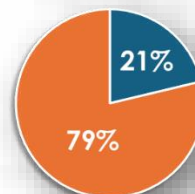
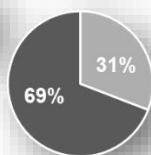
I dati emersi nell'ambito del “progetto 1000 Esperti” di R.L., sia attraverso il lavoro sull'abbattimento dell'arretrato e la riduzione dei tempi medi e sia attraverso una capillare attività di contatto e intervista diretta ai funzionari e responsabili comunali, identifica una **progressiva impossibilità a rispondere al sistema di esigenze e adempimenti richiesti nei tempi assegnati** con le risorse umane e tecniche disponibili.

Appare evidente la progressiva **crisi del modello amministrativo attuale**, basato su una logica sostanzialmente decentrata e sulla responsabilità delle singole amministrazioni locali e dei propri uffici tecnici, che non sono quasi mai in grado di sostenere questo impegno, in particolare nei piccoli comuni.



Provincia di PAVIA 188 Comuni di cui 148 con meno di 5.000 ABITANTI

Provincia di Pavia

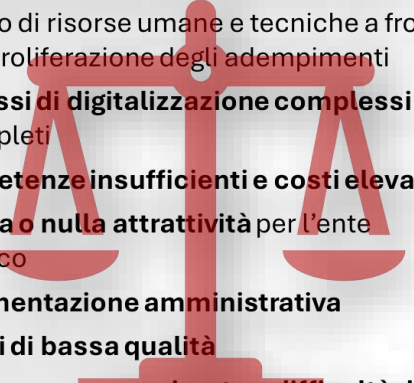


■ Comuni sopra i 3.000 ab
■ Comuni sotto i 3.000 ab

A fronte del dato regionale (riportato in piccolo nel cerchio grigio), la Provincia di Pavia appare ancora più esposta al rischio della frammentazione amministrativa

IL MODELLO ATTUALE

Il modello di gestione dei Comuni è basato su una organizzazione **di tipo decentrato e verticale**, nel quale ogni comune mantiene la stessa organizzazione indipendentemente dalla dimensione ed è tenuto ad erogare gli stessi servizi che si organizzano in settori autonomi, con l'inevitabile necessità di strutture ampie e omnicomprensive ma non necessariamente efficienti. Infatti, a fronte dell'autonomia amministrativa e gestionale così come della sovranità nella gestione dei procedimenti e nelle scelte di governo del territorio, l'attuale modello amministrativo, sembra più che altro rispondere ad esigenze di tipo rappresentativo e sommariamente identitario, ma non ad esigenze reali. Al contrario, il modello manifesta ormai numerosi svantaggi quali il sovraccarico funzionale degli uffici, frutto della sproporzione tra le risorse umane e tecniche disponibili e l'enorme proliferazione degli adempimenti, processi di digitalizzazione frammentari, competenze spesso insufficienti, costi elevati, servizi di bassa qualità, difficoltà di gestione dei servizi e di programmazione. A questi si accompagna una ridotta attrattività sul piano professionale, anche per effetto di retribuzioni non adeguate e limitate prospettive di carriera, soprattutto nei piccoli comuni.

VANTAGGI	CRITICITA'
• Autonomia amministrativa e gestionale • Sovranità nella gestione dei procedimenti e nelle scelte di governo del territorio • Valore identitario  <i>N.B. Si tratta di vantaggi apparenti, in quanto legati ad una idea autarchica dell'organizzazione di una comunità e di un territorio che di fatto non esiste se non dentro un sistema più ampio e che allo stato attuale non è in grado di fornire servizi di qualità e favorire lo sviluppo economico</i>	• Sovraccarico funzionale - un numero limitato di risorse umane e tecniche a fronte della proliferazione degli adempimenti • Processi di digitalizzazione complessi e incompleti • Competenze insufficienti e costi elevati • Ridotta o nulla attrattività per l'ente pubblico • Frammentazione amministrativa • Servizi di bassa qualità • Gestione non organizzata e difficoltà di programmazione 

UN MODELLO DI GESTIONE IN FORMA ASSOCIATA

E' dunque necessario adottare un nuovo e diverso modello di **gestione in forma associata delle funzioni comunali** nel quale più Comuni uniscono le forze per svolgere determinate funzioni e servizi, tipicamente attraverso Unioni di Comuni, Comunità Montane, Convenzioni, o altre forme di accordo istituzionale stabile, al fine di ottimizzare risorse, migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi e garantirne l'erogazione anche nei piccoli centri. Questo approccio mira a conseguire economie di scala, potenziare i servizi offerti ai cittadini e affrontare problemi organizzativi e finanziari che sarebbero insostenibili per i singoli Comuni.

L'ipotesi è che si possa affrontare la complessa attuale condizione di crisi funzionale ed amministrativa **attraverso la concentrazione delle risorse tecniche, umane ed amministrative esistenti in strutture unitarie condivise, o "tecnostrutture" afferenti a territori omogenei di maggiore ampiezza**, in grado di consentire il recupero di efficacia e di efficienza amministrativa nella gestione dei servizi, in tempi definiti e in condizioni di sostenibilità tecnica ed economica. Questi costituirebbero quindi dei "centri di competenze" territoriali a cui demandare la gestione integrata delle esigenze amministrative e gestionali del territorio in forme finalmente efficienti, efficaci e sostenibili.

Il modello va configurato, caso per caso, territorio per territorio, in modo «sartoriale», al fine di cogliere tutte le opportunità del sistema locale, correggendone le criticità, ma senza stravolgere la fisionomia amministrativa complessiva. Occorre che a valle della formalizzazione del progetto associativo/istituzionale, il modello organizzativo funzionale della "tecnostruttura" operativa sia modulare, in grado di adattarsi al contesto locale, focalizzato sulle risorse già disponibili, valorizzando le persone e le competenze già presenti, allo stesso tempo identificando necessità ed esigenze nuove, individuando le soluzioni più opportune e sostenibili e quindi attivandosi in forma stabile e durevole.

La struttura organizzativa fa capo ad un modello **concentrato e razionalizzato di Servizi**, erogati a favore di tutti gli Enti aggregati,

basato sulla **collaborazione tra dirigenti, tecnici, specialisti e consulenti interni ed esterni** e su un approccio **multidisciplinare, olistico**, fondato su idonee **capacità e competenze**.



VANTAGGI

- Valorizzazione del personale esistente in uno scenario organizzativo efficiente
- Sviluppo del processo di digitalizzazione
- Condivisione delle conoscenze ed attrazione delle competenze
- Servizi di qualità ai cittadini
- Visione strategica di crescita dei territori
- Pianificazione sovracomunale e gestione di processi complessi
- Capacità di gestione del PPP

CRITICITA'

- Sviluppo di una cultura del cambiamento
- Resistenze interne
- Necessità di figure manageriali preparate e adeguate al ruolo
- Complessità normativa e vincoli esterni (es. codice appalti, vincoli contabili)

Il modello proposto con la gestione associata di servizi

OBIETTIVI

A breve termine, tecnostuttura territoriali unitarie di questo tipo, dedicate alla gestione dei servizi per una pluralità di territori ed amministrazioni pubbliche, potrebbero consentire infatti di:

- **Valorizzare il personale esistente in forme nuove e più razionali**, aggregando funzioni (es. gestione degli appalti o servizi tecnici) e condividendo risorse umane qualificate ed esperte in una configurazione meno dispersiva.
- **Attivare forme di standardizzazione dei processi** basata su strumenti chiari di regolamentazione procedimentale

- **Accelerare il processo di transizione digitale avanzate (cloud/IA)** che i singoli comuni, soprattutto i più piccoli, non potrebbero sostenere autonomamente e favorire lo sviluppo di un “ecosistema digitale” nell’intero territorio di riferimento.
- **Sviluppare e adottare strumenti nuovi per la gestione del territorio**, tra cui, in primis, piani urbanistici di livello comprensoriale (v. prossime iniziative regionali)
- **Sviluppare attività e funzioni innovative**, legate alla possibilità di assumere ruoli di centrali di committenza, ma anche di stazione appaltante, attivando circuiti economici favorevoli.

A **lungo termine**, è lecito attendersi **effetti di sistema quindi complessivi e permanenti** ovvero:

- Attraverso il cambiamento organizzativo e l’innovazione digitale consentire l’**aumento generale di efficacia ed efficienza della PA**, che lo stesso PNRR identifica chiaramente tra cui quelli della Missione 1: Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo: Trasformare la Pubblica Amministrazione rendendola più semplice per cittadini e imprese. **L’obiettivo è fare della PA un agente essenziale dello sviluppo.**
- **Ridefinire il modello di gestione del territorio sulla base della qualità dei processi e sulle competenze**, pubbliche e private, entrambe chiamate ad assumere non solo ruoli, ma anche responsabilità, culturali e tecniche, giuridiche e professionali, ovvero **favorire la nascita di un nuovo ecosistema pubblico privato per la realizzazione e lo sviluppo integrato del territorio**, con la collaborazione del mondo professionale, di quello accademico e di quello imprenditoriale.



REPLICABILITÀ E CAPITALIZZAZIONE DELL’ESPERIENZA

Il percorso di studio ed analisi svolto nell'ambito del progetto 1000 Esperti per questa specifica azione **mostra le caratteristiche della replicabilità in quanto caratterizzato da processualità delle fasi, analisi dei dati, riscontro con gli interlocutori, studio delle best practice, approfondimento normativo**, e infine un vasto confronto tra le diverse task force del progetto al fine di identificare le soluzioni più interessanti e il percorso di sviluppo migliore da proporre agli Enti interessati e in primo luogo alla Regione, per le azioni conseguenti.

Il percorso effettuato per lo studio e la definizione del modello operativo di centro di competenze / tecnostuttura territoriale presuppone una serie di passaggi ed azioni successivi.

- **In primo luogo, è indispensabile una fase di analisi territoriale**, di tipo fisico, funzionale, socioeconomico, culturale ed amministrativo. Quindi potranno essere valutate anche le esperienze pregresse in ordine allo sviluppo di azioni coordinate o congiunte tra le diverse amministrazioni responsabili e quindi comprese **le tendenze, i punti di forza e di debolezza del contesto ovvero lo stato generale della governance territoriale**. In presenza di pregresse esperienze amministrative congiunte o associate, queste dovranno essere attentamente valutate al fine di costituire un utile elemento di riferimento e pertanto consentire di capitalizzare le lezioni apprese nel nuovo assetto organizzativo tecnico ed istituzionale.
- **In secondo luogo, è necessario definire i macro-obiettivi di sviluppo** a cui tendere e quindi identificare un orizzonte operativo a breve termine (1-2 anni) ed uno a medio termine (2-4 anni), **e per ciascuno il set minimo delle operazioni e delle funzioni da condividere ed il modello organizzativo più adeguato da utilizzare** (concentrato o distribuito).
- **In terzo luogo, vanno identificate le risorse disponibili, fisiche e soprattutto immateriali, ovvero le competenze**, e quindi elaborato un piano dei fabbisogni.
- **Quindi, occorre adottare le misure istituzionali e organizzative necessarie** ai fini del materiale avvio delle attività associate ovvero la sottoscrizione di accordi tra le amministrazioni, convenzioni, eventuali adesioni a consorzi o comunità stabili (ad es. montane o di altra natura) e quindi dare mandato alla costituzione di uffici unici o coordinati nella forma più opportuna.
- **Infine**, è indispensabile individuare con maggiore dettaglio l'articolazione attuativa dell'azione che richiede, oltre alle fasi preliminari di studio e avvio, anche una fondamentale **attività di accompagnamento e monitoraggio**.

In questo senso, il percorso è basato su un **principio di tipo logico-prestazionale**, in cui ogni fase presenta attori, metodi e obiettivi definiti e pertanto si caratterizza come altamente replicabile e costituisce una metodologia importante di riorganizzazione delle competenze e delle professionalità esistenti.

Riorganizzare i servizi pubblici, come quelli tecnici, vuole dire ripensare al concetto di utenza che viene vista come "clientela" che ha dunque il diritto di vedere fornirsi un servizio adeguato,

efficiente e nei tempi di legge. Il PNRR ha messo in evidenza come questo diventa un percorso obbligato verso l'innovazione della struttura pubblica.

Riorganizzare la struttura tecnica della PA locale vuol dire cambiare rotta, investire meglio le risorse pubbliche e garantire servizi di qualità a chi chiede di poter fare investimenti nel territorio e che si aspetta di trovare interlocutori capaci di ascoltare e proporre la soluzione tecnica migliore garantendo l'interesse pubblico.

Il modello descritto è stato presentato alle Direzioni Regionali competenti e ad Anci Lombardia e attende una valutazione complessiva anche di tipo finanziario al fine di determinare quale potrebbe essere, se necessario, il supporto regionale nella fase di avvio della sperimentazione.

RACCOMANDAZIONI

A valle del processo descritto si ritiene che il lavoro svolto potrebbe consentire alla Regione Lombardia di attivare, in tempi ravvicinati, **un percorso per la realizzazione di alcune tecnostrutture “pilota”** in grado di promuovere la necessaria sperimentazione, utile ad un eventuale estensione, nelle forme opportune, all'intero territorio regionale. Il recente avviso (Settembre 2025) per il supporto regionale alla pianificazione urbanistica in forma associata tra piccoli comuni, per quanto di piccola dimensione, e limitato alla sola dimensione urbanistica dei Pgt, evidenzia l'interesse del contesto amministrativo ed istituzionale centrale e regionale verso il tema dell'**associazionismo sovracomunale come chiave essenziale per il rilancio delle potenzialità di sviluppo dei territori**.

A tal fine appare essenziale la riattivazione di un confronto generale sia con ANCI Lombardia, e sia con le Province, a valle del quale potranno attivarsi percorsi attuativi specifici, sulla base delle necessarie analisi territoriali, **attraverso modalità di tipo auspicabilmente bottom up, secondo un modello di efficace governance collaborativa con il partenariato pubblico e privato esistente**.

Infine, potrebbe essere opportuno riattivare un confronto generale anche con il **Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie della Presidenza del Consiglio dei Ministri**, valutando l'opportunità di avviare un nuovo Protocollo di intesa, ispirato a quello già sottoscritto nel 2021, finalizzato a promuovere forme contrattuali o convenzionali di collaborazione, anche in forma sperimentale o transitoria, da intendersi come tappe intermedie o strumenti preparatori all'adozione di modelli più strutturati e istituzionalizzati, da calibrare in funzione dei diversi contesti locali.

Alla luce delle esperienze maturate nel quadro del precedente Protocollo risulta, infatti, fondamentale evitare l'applicazione generalizzata di modelli precostituiti, privilegiando il riconoscimento e la valorizzazione delle specificità territoriali locali. In questo scenario, la presenza di assetti istituzionali consolidati, quali le Comunità Montane – disciplinate dalla L.R. 19/2008 – costituisce, infatti, a differenza di quanto avviene in molte altre regioni italiane, un riferimento imprescindibile in ogni riflessione sul riordino istituzionale e organizzativo del territorio.

3.3 IL TAVOLO CONGIUNTO – Dialogo e punti di contatto sul tema della giornata

Nella seconda parte dell'incontro sono stati invitati al tavolo tecnico i rappresentanti degli Ordini professionali e delle associazioni di categoria coinvolte ed in particolare:

- Prof. Ing. Augusto Allegrini– ORDINE INGEGNERI
- Arch. Gianluca Perinotto – ORDINE DEGLI ARCHITETTI
- Geom. Bruno Mazzina – UNITEL
- Ing. Chiara Zanellato – COMUNE DI VOGHERA
- Arch. Antonio Massaro - PROVINCIA DI PAVIA
- Avv. Paola Roullet e Avv. Laura Formentin - ANCE LOMBARDIA
- Geom. Moreno Bolzoni – COLLEGIO DEI GEOMETRI

La Project Manager della Task Force Edilizia e Urbanistica del “Progetto 1000 Esperti”, Arch. Anna Gagliardi, ha diretto la conversazione sui i seguenti temi della giornata:

- **L'importanza della Convenzione urbanistica**
- **Governance e fiducia**
- **Centri di Competenza territoriali sovracomunali**
- **Il rapporto con gli enti e la pianificazione sovraordinata**

A seguito della discussione sono emersi punti di contatto significativi, evidenziati di seguito.

Il Tavolo si apre con il primo tema relativo all'Importanza della **Convenzione Urbanistica**.



A tal proposito viene posta al tavolo di confronto la seguente domanda:

“Alla luce dell’evoluzione urbanistica e preso atto dell’importanza dell’integrare i contenuti della convenzione alle nuove esigenze territoriali per il raggiungimento dei target qualitativi di trasformazione, quali contenuti minimi ritenete indispensabili per garantire trasparenza ed equilibrio tra pubblico e privato?”

Osservazioni emerse dal confronto:

Da questo interrogativo ha preso avvio un confronto articolato e ricco di spunti, che ha visto intervenire i rappresentanti del Comune di Voghera, di ANCE Pavia, dell’Ordine degli Architetti e dell’Ordine degli Ingegneri e di Unitel, ciascuno con la propria prospettiva e sensibilità professionale, ma accomunati dall’attenzione al ruolo strategico delle convenzioni nel governo del territorio.

Il Comune di Voghera ha aperto la discussione illustrando la propria esperienza e, in particolare, lo schema di convenzione tipo adottato dall’amministrazione. Tale modello rappresenta uno strumento utile per orientare l’istruttoria comunale e definire con chiarezza gli elementi essenziali di ogni accordo urbanistico. Tuttavia, la rappresentante del Comune ha evidenziato la difficoltà di adattare questo schema standard a situazioni specifiche, in particolare quando si tratta di interventi complessi come quelli legati alla logistica, alla rigenerazione di aree produttive o ad altre funzioni di nuova generazione che richiedono valutazioni puntuali e approfondite di carattere compensativo e ambientale. È proprio in questi casi – ha sottolineato – che **emerge la necessità di una convenzione più flessibile, capace di misurare l’impatto territoriale e sociale degli interventi, di valutare la reale sostenibilità delle opere e di stabilire un giusto equilibrio tra gli obblighi assunti dai privati e i benefici per la collettività.**

A seguire sono intervenute le rappresenti ANCE Pavia, che hanno posto l’accento sull’importanza della fase di programmazione come prerequisito indispensabile per una corretta gestione delle convenzioni. Secondo ANCE, prima ancora della negoziazione degli accordi, occorre garantire una pianificazione pubblica solida, capace di valutare la fattibilità reale e la sostenibilità economica degli interventi previsti. È necessario che il Comune, nel momento in cui predispone gli strumenti urbanistici o valuta proposte di iniziativa privata, effettui una seria verifica di coerenza tra le previsioni di piano, le risorse effettivamente disponibili e la capacità del territorio di assorbire nuovi carichi insediativi. Anche i soggetti privati, d’altro canto, devono essere in grado di presentare progetti sostenibili, non solo sul piano economico ma anche gestionale, in modo da evitare che la mancanza di equilibrio porti alla realizzazione di opere incompiute o difficilmente gestibili, le cosiddette “cattedrali nel deserto”.

L’intervento dell’Ordine degli Architetti ha spostato l’attenzione **sul valore culturale e sociale della convenzione urbanistica**, considerata non solo come strumento tecnico-amministrativo ma anche come veicolo **di creazione di valore pubblico**. Il rappresentante dell’Ordine ha ricordato che l’interesse pubblico da perseguire non si esaurisce nella mera realizzazione di opere materiali o di servizi a scomputo, ma deve **comprendere anche elementi immateriali e di qualità urbana**: la sostenibilità ambientale, la tutela del paesaggio

e dell'ecosistema, la valorizzazione del territorio, la coesione sociale e il benessere collettivo. La convenzione, dunque, deve tradursi in **un patto tra pubblico e privato capace di promuovere non solo la trasformazione fisica degli spazi, ma anche la crescita qualitativa della città**. E' stato inoltre sottolineato l'importanza di legare in modo trasparente gli oneri di urbanizzazione alle opere effettivamente realizzate nel quadrante territoriale di riferimento, per evitare dispersioni e garantire che le **risorse prodotte dalle trasformazioni tornino in forma di benefici concreti alla collettività**.

L'Ordine degli Ingegneri, infine, ha proposto una riflessione di carattere operativo e sistemico, è stato sottolineato come la convenzione urbanistica rappresenti oggi uno strumento flessibile e adattivo, in **grado di colmare le rigidità della pianificazione tradizionale e di aggiornare i contenuti degli strumenti urbanistici in funzione dell'evoluzione del contesto socioeconomico e tecnologico**. La convenzione, in questa prospettiva, diventa un luogo negoziale in cui pubblico e privato possono confrontarsi non solo su opere e oneri, ma anche su beni immateriali, quali la sicurezza urbana, l'inclusione sociale e l'innovazione digitale. È stato inoltre evidenziato il valore dell'urbanistica negoziata come modalità di governance capace di catturare risorse e restituirle al territorio, rendendo la convenzione uno strumento vivo, capace di adattarsi nel tempo e di accompagnare le trasformazioni territoriali.

Nel dibattito è emersa, dunque, la necessità per le amministrazioni di dotarsi di schemi tipo aggiornati e modulabili, che fissino alcuni macro-temi obbligatori (tempi, garanzie, monitoraggio, modalità di attuazione), e di potenziare le competenze tecniche degli uffici comunali, affinché siano in grado di gestire con competenza e autonomia i processi negoziali.

Inoltre, nel confronto tra professionisti, è emersa una generale convergenza di vedute: più la convenzione è strutturata in modo chiaro e coerente, maggiore è la garanzia di equilibrio e trasparenza tra i soggetti coinvolti.

Punto di contatto:

La convenzione urbanistica è lo strumento chiave di equilibrio tra pubblico e privato, da aggiornare alla luce delle nuove trasformazioni territoriali al fine di integrare i principi di sostenibilità economica, ambientale e sociale. Si condivide l'importanza di schemi tipo flessibili, nonché del rafforzamento delle competenze tecniche negli enti locali, per gestire in modo efficace la fase negoziale e promuovere una collaborazione stabile e duratura tra pubblico e privato



Con la seconda domanda in tema di Governance e fiducia è stato chiesto:

“Come si può garantire un giusto bilanciamento tra interessi pubblici anche contrastanti tra di loro (es. sostenibilità ambientale vs sviluppo economico e tecnologico) e la concreta realizzazione di interventi calibrati alle effettive esigenze della collettività? Il piano dei servizi e il documento di piano come potrebbero essere un migliore strumento efficace di programmazione e sviluppo?”

Osservazioni emerse dal confronto:

Il tavolo di confronto si è concentrato su un tema particolarmente attuale e complesso di come garantire **un giusto bilanciamento tra gli interessi pubblici, spesso tra loro contrastanti** - come la sostenibilità ambientale da un lato e lo sviluppo economico e tecnologico dall'altro - assicurando al contempo la concreta realizzazione di interventi calibrati sulle effettive esigenze della collettività. Il **dibattito si è esteso anche al ruolo che il Documento di Piano e il Piano dei Servizi** possono svolgere come strumenti di programmazione più efficaci e capaci di orientare le trasformazioni territoriali.

Il Comune di Voghera ha rappresentato la propria esperienza legata a un PGT ormai datato, evidenziando l'esigenza di un aggiornamento complessivo. A tal proposito è stato sottolineato come nella prassi il Documento di Piano rifletta in modo generale le vocazioni funzionali del territorio, adattandosi alle proposte di iniziativa privata, mentre il Piano dei Servizi risulti spesso più astratto e poco operativo, privo di un reale collegamento con le trasformazioni urbanistiche previste. È **emersa quindi la necessità di rafforzare il Piano dei Servizi, rendendolo uno strumento più concreto, capace di collegare la pianificazione strategica alle effettive possibilità di attuazione**, affinché i servizi previsti non restino sulla carta ma trovino reale riscontro nei piani attuativi.

L'intervento dell'ANCE Pavia ha posto invece l'attenzione **sull'importanza delle compensazioni e sulla loro funzione di riequilibrio nelle trasformazioni di grande scala**, in particolare nei settori emergenti come la **logistica e i data center, che si espandono oltre i**

confini comunali e richiedono quindi una programmazione sovracomunale e una visione integrata delle infrastrutture. È stato inoltre segnalato le resistenze burocratiche che spesso bloccano interventi innovativi, come quelli legati alle fonti rinnovabili (FER) o alla rigenerazione urbana, a causa di interpretazioni eccessivamente rigide delle norme. È stato richiamato il principio di sostenibilità ambientale sancito dall'articolo 9 della Costituzione, che necessiterebbe di essere attuato in modo concreto e bilanciato, non come vincolo formale, ma come guida per temperare tutela ambientale e sviluppo economico.

Nel confronto è stata ribadita l'importanza di una governance pubblica forte e di amministrazioni capaci di orientare i processi di trasformazione attraverso una pianificazione chiara e lungimirante. È stato osservato che spesso i comuni più piccoli non dispongono di una struttura tecnica adeguata a confrontarsi con la complessità degli interessi privati e rischiano di subire piuttosto che guidare i processi di trasformazione. Per questo motivo, i principi di tutela ambientale, qualità urbana e coesione sociale dovrebbero essere inseriti in modo chiaro e vincolante già all'interno del PGT, nel Documento di Piano e nel Piano dei Servizi, che dovrebbero contenere elementi essenziali e concreti, capaci di orientare in modo effettivo l'attuazione delle trasformazioni e il temperamento degli interessi pubblici.

Inoltre, è stata sottolineata l'importanza di interventi volti alla semplificazione delle azioni di aggiornata del Piano dei Servizi, che oggi deve diventare strumento reale realizzazione di opere di interesse generale e dunque la necessità di aggiornare periodicamente il Piano dei Servizi per rispecchiare l'evoluzione reale delle esigenze del territorio, soprattutto nei piccoli comuni, dove la condivisione di servizi infrastrutturali può favorire una gestione più efficiente e sostenibile. È stato inoltre ricordato che il Documento di Piano, espressione del mandato politico del Sindaco, dovrebbe avere tempi di approvazione più allineati con quelli amministrativi, così da garantire coerenza e tempestività nell'attuazione delle scelte pianificatorie.

Infine, sono state richiamate le difficoltà operative e finanziarie che i comuni più piccoli incontrano nel predisporre o aggiornare i propri strumenti urbanistici e la necessità di snellire le procedure e di semplificare gli strumenti affinché anche le amministrazioni meno strutturate possano aggiornare i propri piani in tempi ragionevoli. In ultimo, è stato auspicato un maggior collegamento tra le trasformazioni territoriali e l'aggiornamento del Piano dei servizi, così da rendere la pianificazione più coerente e meno frammentata.

Punto di contatto:

Il confronto si è concluso con una riflessione condivisa sulla necessità di superare l'impostazione troppo formale della pianificazione territoriale per giungere a strumenti realmente dinamici e capaci di integrare le esigenze ambientali, economiche e sociali in un quadro di governance multilivello e di cooperazione tra enti.



Si passa dunque alla domanda successiva in tema di **Centri di Competenza territoriali sovracomunali**, ovvero:

“Nell’ipotesi della gestione di un procedimento complesso (es. ppp, data center, rigenerazione urbana), quanto potrebbe essere utile ed efficace una struttura capace di coordinare le competenze? E quale potrebbe essere il ruolo degli ordini professionali? La necessaria coerenza tra i livelli locali e quelli di area vasta per la gestione dei fenomeni contemporanei più complessi (rigenerazione urbana, logistica e data center) potrebbe essere raggiunto meglio attraverso una nuova pianificazione comprensoriale per ambiti sub-provinciali? Come definire questi ambiti e quali funzioni dovrebbero necessariamente svolgere? Quale potrebbe essere il livello comprensoriale ottimale?”



Osservazioni emerse dal confronto:

Il focus finale ha ad oggetto **il rapporto con gli enti e la pianificazione sovraordinata** e di come la pianificazione sembra incapace di costruire scenari di sviluppo in grado di anticipare, guidare e regolare i fenomeni esogeni di trasformazione territoriale e in generale di garantire la necessaria coerenza (ma anche efficacia ed efficienza) tra i livelli locali e quelli di area vasta o generali.

La discussione parte dalla evidenziazione della complessità dello scenario attuale nel quale sono **richieste moltissime competenze diverse** ma allo stesso tempo la necessità di costruire **tavoli di confronto e gestione unitari**, sia al fine di semplificare i procedimenti sul piano amministrativo e organizzativo ma anche di affrontare e risolvere i problemi di merito (Massaro). In relazione alla definizione **degli ambiti ottimali di riferimento**, si aprono scenari anche di ampio respiro, che **potrebbero vedere la stessa Provincia, protagonista di una fase di coordinamento, ma anche di erogazione diretta di servizi** (come ad esempio già avviene per le funzioni di Stazione Unica Appaltante e la Centrale Unica di Committenza a qualificazione obbligatoria) come prevede il quadro normativo attuale. A tal riguardo **emerge con forza il tema delle competenze**, indispensabili per le attività di pianificazione urbanistica per le quali la Provincia potrebbe costituire il soggetto **coordinatore dei sistemi di riferimento generale, dei quadri conoscitivi del territorio**, così come degli stessi sistemi digitali dei processi di sviluppo e gestione dei piani urbanistici (Massaro).

Ma indipendentemente dal ruolo provinciale, la domanda che ci si pone è relativa alla **opportunità di aggregare le funzioni amministrative e gestionali del territorio per comprensori** (evidentemente ottimali) **attraverso uffici unici, tecnostutture territoriali in grado di aggregare funzioni e competenze in forma integrata**, e più efficiente di quanto sia possibile allo stato attuale dai singoli comuni. Rispetto a questo, il pensiero del tavolo è unanime nel condividere sia l'analisi relativa alle **evidenti criticità del sistema amministrativo attuale, parcellizzato, nucleare, del tutto inadeguato** ad esprimere sia il livello di competenze necessario, in particolare nell'attuale contesto normativo, e sia rispetto all'evoluzione della domanda di interventi sul territorio sempre più spesso afferenti a dimensioni e relazioni complesse (v. ambiente, logistica, data center). Appare quindi assolutamente auspicabile la realizzazione di strutture aggregate di questo tipo, fondate sulla **composizione e concertazione delle diverse competenze necessarie** (amministrative, tecniche, edilizie, urbanistiche, giuridiche, contrattuali, appaltistiche ecc..) (Zanellato).

Anche **da un punto di vista imprenditoriale, nella prospettiva quindi dell'investitore / proponente**, poter contare su un interlocutore evoluto, tecnicamente e organizzativamente in grado di rispondere in tempi certi, con efficacia e competenza, **rappresenta una garanzia di successo degli investimenti, e una riduzione del rischio di impresa**. E ancora una volta riemerge la necessità di dare corso ad una trasformazione del sistema amministrativo pubblico che costituisce non solo una risposta tecnica necessaria, ma anche **una vera e propria evoluzione, un miglioramento adattativo alle nuove sfide che il contesto storico, tecnico ed economico pone agli attori sia pubblici e sia privati**. Lo stesso Codice degli appalti si è mosso in questa direzione con le citate forme aggregative delle stazioni uniche appaltanti e delle centrali di committenza, delineando quindi un percorso, ormai difficilmente reversibile,

rispetto al quale occorre anzi proseguire, **affinando gli strumenti tecnico amministrativi e migliorando lo scenario culturale e tecnico di riferimento, in primis le competenze degli attori coinvolti**. Queste devono essere in grado di rispondere sia alle necessità attuali, classiche, dell'edilizia e dell'urbanistica in primis, ma anche a quelle innovative di valutazione della sostenibilità sia di tipo ambientale come di quella economico-finanziaria, **ad esempio in rapporto alla necessità di gestire i complessi processi di partenariato pubblico privato** (Roullet/Formentin).



In questo scenario **quale ruolo potrebbero avere gli ordini professionali**, e in generale le associazioni delle professioni tecniche, per consentire di formare le competenze necessarie non solo a dare risposte ai problemi complessi, ma **anche per realizzare le necessarie mediazioni tra le istanze imprenditoriali e il contesto tecnico, normativo, istituzionale?** Appare evidente che **a fronte della “foresta legislativa”** di cui parlava Giorgio Napolitano, **le competenze tecniche e disciplinari tendono a moltiplicarsi e specializzarsi. Ma la PA non riesce né ad adattarsi né a governare questo fenomeno, restando ancorata a profili professionali generalisti**, determinati in primo luogo dall'assetto amministrativo degli enti locali (oltre che dalle modalità di reclutamento del personale, peraltro esito di un lungo periodo di depotenziamento e riduzione degli organici). **Per cui la nascita di centri di competenze come quelli descritti appare indispensabile**, non solo nello riordino dei nodi amministrativi e procedurali, accelerando i procedimenti ma anche quello di **rappresentare e confrontarsi in modo autorevole e attendibile con gli enti sovraordinati, stabilendo quindi un rapporto di complementarietà, e allo stesso tempo di maggiore pariteticità con questi** collaborando così alla individuazione delle soluzioni (Perinotto).

In rapporto alla possibilità che gli ordini professionali si facciano carico della necessità di selezionare e proporre singole figure professionali per lo svolgimento di incarichi, questo appare al momento non coerente con le finalità istituzionali delle associazioni ordinistiche e pertanto rappresenta un problema di non facile soluzione. Tuttavia, **gli ordini possono fare**

molto nel fungere da cassa di risonanza delle iniziative pubbliche, dei bandi e degli avvisi relativi agli affidamenti dei servizi. Ulteriormente gli ordini possono comunque: a) **consolidare e potenziare l'impegno sulle attività di formazione**, con riferimento all'aumento o al mantenimento delle capacità degli iscritti, b) valorizzare e potenziare i processi formativi **anche per il personale pubblico e i tecnici comunali** in quanto parte integrante del sistema culturale complessivo, c) **aumentare il grado di visibilità verso il pubblico in genere**, al fine di fare conoscere di più e meglio i contenuti concreti della attività degli iscritti e dell'ordine stesso (Perinotto).

Le esperienze svolte, ad esempio nell'ambito dell'ordine degli Ingegneri (Angelini), dimostrano che le attività di formazione, soprattutto se coordinate con gli enti in forma coordinata, consentono di ottenere grandi risultati come è stato possibile a valle della introduzione delle norme sull'invarianza idraulica, che impattano tanto sui piani urbanistici quanto, anche economicamente, sulla realizzazione dei singoli edifici. In quella occasione **una specifica attività formativa ha consentito di informare, se non di formare, più di ottomila tecnici tra professionisti, tecnici comunali, direttori tecnici delle imprese**, accomunati dallo stesso identico problema. Quindi la strada appare quella indicata, ovvero **la esternalizzazione coordinata e integrata delle competenze e della gestione dei servizi**, anche in rapporto all'assunzione di ruolo a cui spesso le amministrazioni comunali sono chiamate, ad esempio per dare luogo a processi interamente pubblici nelle figure dell'autorità proponente, procedente e competente richieste dai procedimenti di VIA e VAS, **oggi totalmente fuori portata per i comuni più piccoli**.

E rispetto ai fenomeni più nuovi, come quelli relativi a logistica e sviluppo delle piattaforme digitali dei datacenter la situazione è del tutto analoga, anche se più grave e più urgente, vista la velocità e l'ampiezza dei fenomeni, che vedranno a breve il territorio italiano, e lombardo in particolare, investito da una grandissima quantità di richieste, a fronte delle quali, sia pure in quadro normativo presumibilmente diverso, nel quale questi interventi saranno assimilati ad opere di interesse pubblico (come per le FER), **il tema della valutazione di sostenibilità ambientale e della integrazione nelle reti energetiche resta pesantemente al centro dello scenario operativo**.

Punto di contatto:

La discussione consente di affermare la necessità di un percorso verso un nuovo assetto organizzativo della PA in forma associata per la gestione dei servizi tecnici, da quelli edilizi a quelli urbanistici ed ambientali, unitamente agli altri servizi di tipo amministrativo e gestionale di base, nella forma delle tecnostrutture territoriali descritte. A questo dovranno corrispondere da un lato ambiti territoriali in grado di rappresentare efficacemente una scala di funzionamento ottimale, e dall'altro la costruzione di nuove e migliori competenze, con il supporto diretto degli Ordini e delle associazioni professionali, auspicabilmente coordinate attraverso tavoli unitari con la PA e le imprese.



3.4 CONCLUSIONI SUL TEMA DELLA GIORNATA

La giornata di confronto si è conclusa con una riflessione condivisa sull'importanza di costruire un **nuovo equilibrio tra pianificazione, governance e strumenti attuativi**, capace di coniugare tutela ambientale, sviluppo economico e sostenibilità sociale. Dal dibattito tra amministratori, tecnici e rappresentanti delle categorie professionali è emersa l'esigenza di rendere la pianificazione più concreta, flessibile e coordinata, superando rigidità e formalismi che spesso ne limitano l'efficacia. **Tutti hanno riconosciuto il ruolo centrale della convenzione urbanistica come strumento di equilibrio tra pubblico e privato** e del piano dei servizi come leva strategica per collegare la programmazione alle reali esigenze della collettività. È stato inoltre condiviso il **bisogno di rafforzare la governance pubblica, aggiornare i PGT e sostenere i comuni, soprattutto i più piccoli, attraverso strumenti più snelli**, risorse adeguate e competenze tecniche specializzate, così da promuovere una collaborazione stabile e trasparente tra istituzioni, professionisti e operatori del territorio.

A fronte del moltiplicarsi degli adempimenti, in uno con le modificazioni del quadro normativo, ma anche del sistema della domanda di interventi sul territorio, fortemente caratterizzata da fenomeni di scala globale, ambientali o macroeconomici, che agiscono in forma spesso esogena rispetto ai contesti territoriali, appare indispensabile da un lato **rafforzare e qualificare la PA attraverso forme organizzative nuove e più efficaci ed efficienti**, e dall'altro **lavorare congiuntamente tra ordini professionali, PA, imprese ed associazioni, al rafforzamento del contesto culturale e tecnico necessario** (competenze) superando la frammentazione amministrativa attuale ed aggregando i territori in modo virtuoso attorno a comuni e sostenibili obiettivi di sviluppo



Quarta Giornata

Collegio dei geometri e geometri laureati della Provincia di Pavia

7 ottobre 2025

TEMA GIURIDICO E DEONTOLOGICO



INCONTRO 4 - TEMA GIURIDICO E DEONTOLOGICO

In data 7 ottobre presso il Collegio dei Geometri e dei geometri laureati della Provincia di Pavia, si è tenuto il IV incontro “Professionisti ed enti locali verso una collaborazione innovativa” organizzato dalla TF E&U SUE con gli ordini ed i collegi professionali, i comuni e le imprese. Ad introdurre la giornata tematica in cui si è trattato il tema giuridico e deontologico sotto l’aspetto dell’impatto e l’incidenza che la responsabilità riveste sul procedimento amministrativo, la PM Arch. Gagliardi con i saluti ed il benvenuto del Presidente del Collegio dei Geometri ospitanti, Fabio Signorelli. Quest’ultimo ha tenuto a porre l’attenzione sull’importanza di proseguire un’attività come quella degli incontri tramite i quali alimentare un rapporto costante con gli enti soprattutto per risolvere problemi quotidiani. È necessario creare e poi mantenere un rapporto tra gli operatori che ogni giorno intervengono nel procedimento amministrativo, ciascuno per il proprio ruolo, invitando alla pragmaticità ed alla risoluzione dei problemi concreti che interessano il territorio.

4.1. PRIMA PARTE - Fiducia ed efficienza: un impegno comune tra istituzioni, imprese e professionisti

I principi di fiducia ed efficienza quali declinazioni del principio di **buon andamento** e **leale collaborazione** devono ispirare e guidare l’azione amministrativa. Solo in un’ottica di leale collaborazione tra P.A. e professionisti e imprese è possibile conseguire la **sinergia necessaria** affinché le istanze dei privati atterrino sul territorio conseguendo un risultato per il privato e parallelamente per la P.A. e per la comunità tutta.



L'iniziativa delle imprese per lo svolgimento di attività di interesse generale presuppone necessariamente, **una interazione fattiva** con le pubbliche amministrazioni deputate a tutelare come proprio compito istituzionale gli interessi generali.

In tale direzione il principio di collaborazione nei rapporti tra il cittadino e la pubblica amministrazione, enunciato, insieme al principio di correttezza buona fede, dal nuovo art. 1, comma 2-bis della legge 7 agosto 1990, n. 241 **deve trovare applicazione in concreto.**

A tal fine il Legislatore non ha confinato la collaborazione tra il privato e la pubblica amministrazione nell'ambito di un procedimento formalmente avviato (ai sensi dell'art. 2 della l. n. 241/1990 che instaura il rapporto giuridico amministrativo tra amministrazione titolare del potere e soggetto privato titolare di un interesse legittimo) ma piuttosto **ha introdotto una pluralità di strumenti idonei a costruire progressivamente un rapporto di fiducia.**

Si può instaurare un rapporto di collaborazione oltre che nella fase endo-procedimentale, anche nella fase pre-procedimentale e post-procedimentale (partenariato pubblico privato contrattuale).

Il Legislatore europeo ha introdotto la collaborazione endoprocedimentale già con la Direttiva 2006/123/CE (Direttiva Servizi) stabilendo al par. 7 che *le autorità competenti devono fornire informazioni chiare, comprensibili, aggiornate e facilmente accessibili sulle modalità di applicazione delle norme che disciplinano l'accesso e l'esercizio delle attività di servizio, inclusa l'assistenza tramite sportelli unici.*

L'articolo 32 della l.r. 12/2005, modificato dalla Legge 21/2019 con l'introduzione del comma 3 bis ha introdotto **la consulenza preistruttoria**, stabilendo:

"... per le pratiche edilizie relative a edifici anche non funzionali ad attività economiche il proprietario di un immobile o chi ne abbia titolo può richiedere allo sportello unico per l'edilizia indicazioni e chiarimenti preliminari all'eventuale presentazione formale di istanze, segnalazioni o comunicazioni riguardo, in particolare, alla conformità delle stesse con i vigenti strumenti di pianificazione paesistica, territoriale e urbanistica, nonché con la normativa igienico-sanitaria e con la restante normativa applicabile.

Le indicazioni e i chiarimenti resi in questa fase preliminare non incidono sull'istruttoria successiva alla eventuale presentazione dell'istanza, ma rappresentano un momento concreto di collaborazione tra tutte le parti coinvolte.

In seno al procedimento il momento di concertazione più rilevante è costituito dalla **Conferenza di servizi**. Il Legislatore introduce la Conferenza dei servizi come pilastro fondamentale per il **contemperamento tra differenti interessi e la concentrazione delle funzioni amministrative**, distribuite tra i diversi soggetti pubblici. L'attivazione di tale strumento come previsto dall'art 14 della L 241/90 può avvenire anche su richiesta del privato quando il progetto da sottoporre all'amministrazione è di particolare complessità e la sua attività è subordinata a più atti di assenso di competenza di amministrazioni diverse.

A sottolineare l'importanza della Conferenza di servizi il rimando del Legislatore nel nuovo Disegno di Legge al vaglio del Governo per procedura autorizzativa di realizzazione dei DATA Center come sede ideale in cui far convergere la pluralità di diversi momenti autorizzativi necessari per il rilascio di un'autorizzazione unica

L'exkursus dei vari momenti in cui è possibile addivenire ad una concertazione consente di comprendere meglio che la fiducia è il risultato di un rapporto di sinergia tra le tre figure protagoniste: pubblica amministrazione professionisti – imprese che si costruisce e si consolida attraverso una pluralità di occasioni di confronto.

La codificazione nell'**art. 2 del Codice dei contratti** del **principio di fiducia reciproca** rappresenta l'evoluzione del percorso appena descritto

Nell'art. 2, comma 1, del Codice si prevede: "*L'attribuzione e l'esercizio del potere nel settore dei contratti pubblici si fonda sul principio della reciproca fiducia nell'azione legittima, trasparente e corretta dell'amministrazione, dei suoi funzionari e degli operatori economici*".

In altri termini la legittimazione del potere discende da quel rapporto di fiducia in un'amministrazione leale e professionale che si è costruito progressivamente.

Il principio della fiducia, previsto dall'art. 2 del codice, in realtà è strettamente connesso alla professionalizzazione delle stazioni appaltanti. **Solamente un'amministrazione professionalmente competente e qualificata può meritare fiducia e può consentire di raggiungere effettivamente il risultato sperato.**

Al principio di fiducia si affianca il **principio di efficienza**, anch'esso oggetto di evoluzione.

Negli anni 70 il concetto di efficienza era sinonimo di produttività. Si è voluto utilizzare un modello concettualmente riferito all'impresa come parametro su cui costruire una nozione tecnica di efficienza del potere amministrativo. Pertanto, l'idea di efficienza come criterio organizzativo era finalizzata ad ottimizzare la produttività, sulla base di una relazione tra inputs ed outputs.

Nel tempo questo concetto si è **ampliato sino a ricomprendere la capacità potenziale di raggiungere un obiettivo** In questa prospettiva l'efficienza diventa connotato prevalente di una buona amministrazione.

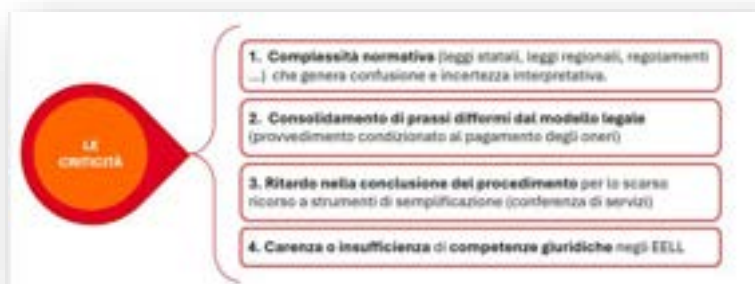
Punto d'arrivo di questo percorso evolutivo del principio di efficienza è la definizione fornita dall'Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato n. 20 del 2021, che ha evidenziato come i principi di efficienza ed economicità impongono una ricerca della soluzione ottimale che contemperi le diverse esigenze in gioco, evitando aggravii procedurali non necessari e promuovendo forme di partecipazione e collaborazione.

Dunque **anche l'applicazione concreta del principio di efficienza** conduce ad una concezione del procedimento amministrativo come un luogo di **composizione dialettica** tra l'interesse pubblico primario perseguito dall'amministrazione e gli altri interessi, pubblici e privati, coinvolti dalla decisione.

Fiducia ed efficienza sono strettamente correlati al reciproco rispetto dei doveri che l'ordinamento pone in capo alla P.A. (e dunque al Responsabile del procedimento e in capo ai Professionisti, in quanto ciascuna delle figure coinvolte ha un ruolo cruciale nel procedimento dal quale dipende il raggiungimento dell'obiettivo desiderato dall'operatore economico (il bene della vita).

Da un lato il responsabile ha il dovere di avviare il procedimento, di espletare l'istruttoria in tempi certi e di concludere il procedimento con un provvedimento espresso. Dall'altro il professionista deve assicurare all'impresa prestazioni professionali di livello qualitativamente elevato secondo le vigenti disposizioni di legge e tecniche professionali, agire con **competenza e diligenza** dotandosi di una organizzazione materiale e personale coerente con le necessità dell'incarico, operare con diligenza e correttezza informando il cliente dell'iter procedimentale e provvedendo all'adempimento delle indicazioni e prescrizioni per il conseguimento del risultato

Qualora nel corso dello svolgimento del procedimento amministrativo le parti si rendano inadempienti ai reciproci doveri o comunque incorrano in errori/ritardi senza apprestare adeguata soluzione il **"rapporto procedimentale"** si trasforma in **"rapporto processuale"**.



Gli Esperti hanno svolto un'analisi del **contenzioso** proposto dinanzi ai **TAR Lombardia** su due diversi livelli (quantitativo e qualitativo), finalizzata non tanto ad una mera raccolta dei dati del periodo di riferimento ma, piuttosto, all'individuazione delle disfunzioni che caratterizzano l'azione amministrativa.



L'Analisi dell'incidenza della tipologia di azione e del *petitum* dei ricorsi presentati consentono di individuare le **criticità del procedimento** e le tematiche che conducono alla formazione del contenzioso. La presenza di azioni di annullamento degli atti amministrativi con cui viene lamentata una violazione di legge e/o un eccesso di potere (sintomatico nella sua forma più grave di sviamento del potere) consente di percepire come nel procedimento **non vi sia stato il rispetto della conformità al paradigma legale, né alle finalità da perseguire.**

La presenza di azioni in materia di accesso agli atti denota il permanere di una **prassi contraria a principi di cui alla L. 241/90** finalizzati a favorire la partecipazione dei privati e ad assicurare l'imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa. La presenza azioni avverso il silenzio è sintomo di **inerzia**, contraria ai principi di buon andamento della P.A. e dell'affidamento del cittadino nel corretto svolgimento dell'azione amministrativa che impongono la conclusione di ogni procedimento con un provvedimento espresso.

L'Analisi ha dunque condotto all'individuazione delle principali **criticità** quali la

- Complessità normativa (leggi statali, leggi regionali, regolamenti che genera confusione e incertezza interpretativa.

- Eterogeneità nelle modalità di gestione del medesimo procedimento amministrativo
- Prassi difformi dal modello legale
- Carenza o insufficienza di competenze giuridiche negli EELL
- Carenza o insufficienza di formazione e di aggiornamento normativo delle risorse.

Dall'accertamento delle criticità discende **l'attivazione delle azioni** finalizzate sia alla sensibilizzazione attraverso strumenti di informazione (webinar) sia alla individuazione e creazione di forme di sinergia pubblico e privato (qual è l'azione ordini che ci occupa) che consentano di trovare soluzioni deflative

Il contenzioso attualmente sembra essersi stabilizzato ma alle azioni mirate occorrerebbe far seguire una cura permanente.

La **cura** è stata individuata dagli Esperti nell'istituzione di uno **Sportello aggregato permanente istituzionalizzato**.

Lo Sportello consentirebbe ai Comuni di formulare quesiti su temi e argomenti dibattuti nelle diverse procedure amministrative e di **acquisire il rilascio di pareri mediante una consulenza multidisciplinare**. Consentirebbe inoltre di acquisire un aggiornamento costante su normativa e giurisprudenza.



In altri termini si potrebbe prevenire in concreto il momento patologico del procedimento amministrativo, offrendo proposte tempestive per riallineare le anomalie insorte nel corso della gestione delle pratiche.

L'esigenza di prevenzione del contenzioso è strettamente correlata anche ad un ulteriore aspetto che costituisce argomento della giornata ovvero la Responsabilità della Pubblica Amministrazione e dei suoi funzionari.

Il principio di **responsabilità della Pubblica Amministrazione** trova le sue radici nella Costituzione Italiana, in particolare nell'**art. 28**, che stabilisce che i funzionari e i dipendenti dello Stato sono direttamente responsabili, secondo le leggi penali, civili e amministrative, degli atti compiuti in violazione di diritti.

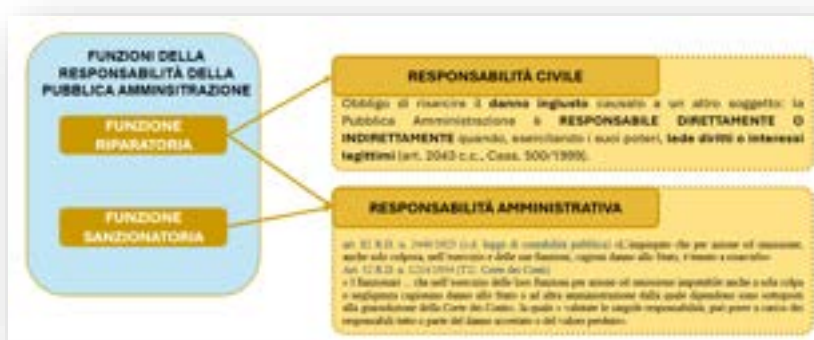
La responsabilità della P.A. rappresenta un principio fondamentale per garantire la fiducia, la trasparenza, l'efficienza e la tutela dei diritti dei privati.

La P.A. deve rispondere non solo della legittimità dei suoi atti, ma anche degli effetti/ricadute che le sue decisioni producono su **individui e collettività**.

La responsabilità della Pubblica Amministrazione si articola in responsabilità diretta e indiretta, che sono concetti fondamentali per comprendere i limiti e le modalità con cui la PA può essere chiamata a rispondere delle proprie azioni o omissioni.

Per quanto concerne la **responsabilità diretta**, questa si verifica quando la pubblica amministrazione, in quanto ente, è direttamente responsabile di un danno causato a un'impresa a seguito di atti illegittimi, omissioni o comportamenti lesivi. Per esempio, se un'amministrazione non rispetta un termine stabilito per un provvedimento, causando un danno economico a un cittadino, essa può essere chiamata a risponderne direttamente.

La **responsabilità indiretta**, invece, riguarda i casi in cui è l'amministrazione a rispondere per i danni causati dai propri funzionari o dipendenti nell'esercizio delle loro funzioni. In altre parole, la P.A. viene chiamata a rispondere di azioni o comportamenti scorretti compiuti da un suo funzionario, anche se il danno non è stato provocato direttamente dall'ente.



Nel diritto civile, la responsabilità è la reazione ad un danno ingiusto. L'articolo 2043 del Codice Civile sancisce che qualunque fatto doloso o colposo che cagiona ad altri un danno ingiusto obbliga colui che ha commesso il fatto a risarcire il danno.

La Pubblica Amministrazione è quindi tenuta a rispondere **dei danni causati a terzi** nell'esercizio delle sue funzioni e la funzione di tale responsabilità civile è **riparatoria**.

Risponde ad una funzione ulteriore, **sanzionatoria**, la responsabilità amministrativa prevista dall'art. 82 R.D. n. 2440/1923 (c.d. legge di contabilità pubblica) che stabilisce che *"l'impiegato che per azione od omissione, anche solo colposa, nell'esercizio e delle sue funzioni, cagioni danno allo Stato, è tenuto a risarcirlo"*.

La responsabilità amministrativa mira a garantire l'efficienza e l'integrità della pubblica amministrazione assicurando che i funzionari e i dirigenti rispondano delle loro azioni e decisioni, **al fine di promuovere la fiducia dei cittadini nelle istituzioni**.

La conseguenza diretta della responsabilità consiste nell'obbligo di risarcimento del danno patrimoniale arrecato ai terzi e alla stessa Amministrazione.

La giurisprudenza civile e contabile, ha individuato nuove tipologie di danno che si affiancano al danno patrimoniale e ne ampliano il contenuto.

Il riferimento va al **danno da perdita di chance**, ovvero al pregiudizio che deriva per l'impresa dal venir meno della possibilità di ottenere un bene o di conseguire un risultato più vantaggioso: in tali casi è pregiudicata l'aspettativa legittima.

Secondo l'orientamento prevalente, tale pregiudizio costituisce un danno attuale, vale a dire incidente immediatamente sul patrimonio del danneggiato ed identificabile non con la perdita di un risultato utile, ma con possibilità di conseguirlo.

In relazione al **danno erariale**, tema attualissimo per la riforma oggetto di un Disegno di Legge al vaglio del Governo, la P.A. può agire davanti al Giudice Ordinario o alla Corte dei Conti secondo il **Sistema del c.d. «doppio binario»**.



La Corte dei Conti sotto il profilo oggettivo ha esteso il danno patrimoniale a qualsiasi lesione dell'interesse pubblico generale all'equilibrio economico e finanziario dello Stato. La Cassazione, sotto il profilo soggettivo, ha esteso il giudizio di responsabilità amministrativa ad amministratori e dipendenti degli enti pubblici economici e anche delle s.p.a. a partecipazione pubblica

La giurisprudenza contabile, inoltre, ha individuato nel danno all'immagine la tipologia di danno più grave qualificandola come **“vulnus”** che investe il rapporto che lega la comunità degli amministratori all'ente pubblico, in quanto alterando la corretta applicazione dei principi di trasparenza, legalità, imparzialità ed efficienza fa venir meno la fiducia nel corretto funzionamento dei servizi gestiti dalla p.a.

4.2 SECONDA PARTE - Governare il territorio tra regole, economia e responsabilità

Il tema della responsabilità ed il focus dato verso la responsabilità della P.A. introduce una prospettiva che mostra come il danno che viene generato ricade inevitabilmente sulle imprese che, per non incorrere in contenziosi con l'amministrazione, decidono di cambiare ipotesi di investimento o territori su cui investire. Questo danno, generato dall'inerzia o dal mancato rispetto delle regole o di tempi certi ricade su tutte le categorie coinvolte nel procedimento amministrativo, dai professionisti, alle imprese committenti, fino alle amministrazioni ed ai territori stessi.



La **responsabilità del professionista** va vista in un duplice senso, in relazione al ruolo che il professionista svolge all'interno dell'ente pubblico o quale incaricato del committente privato o impresa.

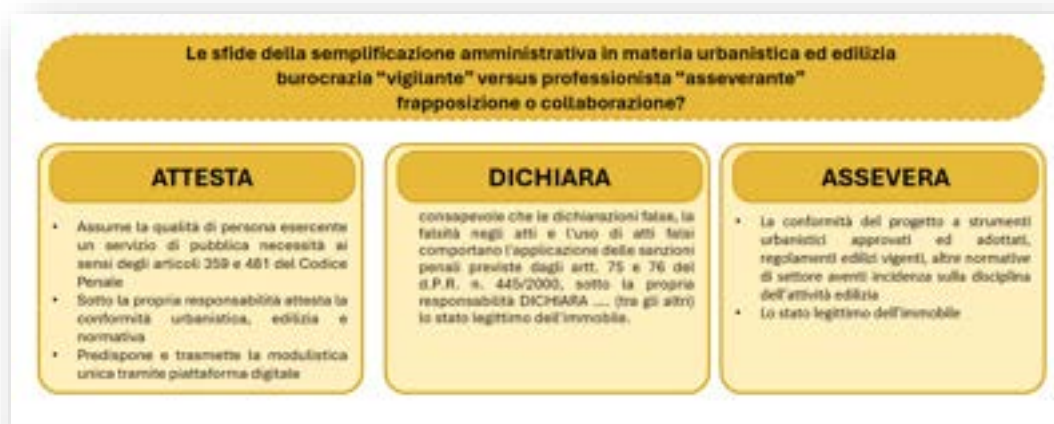


Le riforme che stanno investendo la materia edilizia, ed in particolare l'introduzione, con il Decreto Salva Casa, di un nuovo assetto relativo ai titoli edilizi, hanno determinato un cambio di paradigma che ha modificato competenze e relative responsabilità. Fino a pochi anni fa il tecnico comunale rappresentava l'autorità che aveva il potere di concedere il titolo abilitativo, oggi diventa il soggetto che controlla, il vigilante. Dall'altro lato il libero professionista viene investito di nuove responsabilità assumendo il ruolo di professionista asseverante.



Entrambe le figure ed entrambi i ruoli richiedono oggi altissima competenza perché i professionisti, privati o pubblici, sono chiamati a conoscere la normativa e le riforme che di volta in volta intervengono in materia edilizia, dovendo incidere sulla valutazione dello stato legittimo e della conformità urbanistica e normativa.

Il professionista si frappa oggi alla figura del tecnico comunale sostituendone la mansione e deve attestare sotto la propria responsabilità la conformità edilizia ed amministrativa, asseverando, con un semplice flag, contenuto nella modulistica unica trasmessa.



La responsabilità che ricade sul professionista nel caso di **erronea o falsa attestazione** ha natura **penale e deontologica**. Dove viene a mancare il rapporto di collaborazione e di fiducia tra enti e professionisti si apre il campo alla attestazione non veritiera dello stato legittimo. L'esigenza di regolare in modo coerente l'attività dei professionisti, è stata tradotta nella riforma delle professioni, approvata con disegni di **legge delega dal Consiglio dei Ministri il 4 settembre 2025**, punta a **modernizzare gli ordinamenti professionali** introducendo l'**equo compenso** per tutti i rapporti con i clienti, la **definizione e la valorizzazione delle competenze e specializzazioni** attraverso percorsi formativi specifici gestiti dagli ordini, e una

revisione della governance ordinistica con maggiore attenzione al ricambio generazionale e alla meritocrazia. I tecnici dell'edilizia (ingegneri, architetti, geometri) beneficeranno di una maggiore trasparenza e aderenza alle esigenze del mercato.

Un provvedimento atteso da tempo, che a 13 anni dall'ultima legge organica (Dpr 137/2012) torna a mettere al centro il ruolo economico, sociale e culturale delle professioni, tracciando un percorso di modernizzazione e aggiornamento dell'intero sistema. Un passaggio importante, che riconosce il valore e la centralità delle professioni nel nostro Paese.

Alla responsabilità cui si è chiamati deve corrispondere il giusto corrispettivo, ma la riforma prevede anche che il professionista acquisisca sempre più competenze, tanto da promuovere le forme di associazionismo o le reti tra professionisti al fine di incentivare la collaborazione tra esperti in determinate materie. Ciò che ci si auspica è la diversificazione delle specializzazioni che, in un'ottica di collaborazione, aumenta la qualità della prestazione e la competenza resa, demandando agli ordini professionali la promozione di una formazione qualificante. Il tutto in un'ottica di valorizzazione del professionista che diventa attore e protagonista del procedimento amministrativo edilizio.

Pochi giorni dopo l'approvazione del DDL che interessa la riforma delle professioni, è stato presentato e sta già procedendo spedito, il **DDL per la Riforma del T.U. dell'edilizia**, un disegno di legge delega con cui il Governo è chiamato a riordinare l'intera normativa edilizia entro 18 mesi: meno burocrazia verso un quadro normativo coerente con lo stato attuale del contesto territoriale, sociale ed economico e da cui scaturirà il nuovo Codice delle Costruzioni, per la razionalizzazione ed il riordino dei procedimenti edilizi amministrativi e dei connessi titoli abilitativi.

Il **nuovo Codice delle Costruzioni** si propone di tenere distinti i ruoli dei tecnici privato e pubblico e di chiarire le reciproche responsabilità. Si andrà a disciplinare il valore del silenzio, come silenzio assenso o silenzio devolutivo per ridurre e rendere certi i tempi del procedimento, in un'ottica di semplificazione generale.

Secondo quanto riportato dal **comunicato stampa del MIT**, la legge delega punta a:

- integrare la disciplina edilizia e delle costruzioni, in coordinamento con la disciplina dei beni culturali e urbanistica;
- adeguare il testo unico al riparto di competenze tra Stato e Regioni;
- semplificare i procedimenti amministrativi anche grazie alla digitalizzazione;
- riordinare gli interventi edilizi e i relativi procedimenti, tenuto conto del relativo impatto sul territorio;
- garantire certezza ai tempi di rilascio o formazione dei titoli abilitativi;
- semplificare le modalità di attestazione dello stato legittimo dell'immobile;
- sostenere e accompagnare la rigenerazione urbana con semplificazioni e incentivi regolatori.

Il testo indicherà in maniera precisa e dettagliata quale tipologia di permesso servirà per ogni intervento edilizio affrontando prioritariamente la questione delle definizioni esatte di ristrutturazione edilizia e di sostituzione edilizia mediante demolizione e ricostruzione

Oltre alla puntuale definizione dell'ambito di utilizzo dei permessi di costruire, SCIA e CILA, il nuovo testo unico darà da una parte maggiore responsabilità ai professionisti rafforzando gli strumenti dell'autocertificazione e dell'asseverazione, dall'altra si cercherà di ridurre i tempi con gli istituti del silenzio assenso e del silenzio devolutivo (cioè il trasferimento della competenza in caso di silenzio della Pa).

Il legislatore, in un intento di **semplificazione e snellimento burocratico**, ha stabilito funzioni del pubblico e del privato, in una logica di acceleramento dei tempi procedurali. La fase gestionale intermedia, necessaria per fare iniziare l'attività (e seguente alla fase di indirizzo e programmazione gestita dalla pubblica amministrazione), è ormai affidata pressoché integralmente all'iniziativa del privato, in particolare al professionista, che si è sostituito alla pubblica amministrazione, mediante gli istituti delle autodichiarazioni ed asseverazioni.

Le riforme normative in atto si stanno muovendo verso una visione di collaborazione e non di frapposizione tra i protagonisti del procedimento, dove lo spostamento di competenza sul professionista viene determinata per snellire l'iter e permettere ai referenti della Pubblica Amministrazione, un controllo attento e tempestivo.

Dalla responsabilità e dalle mancanze dei tecnici, che determinano l'inefficienza, discende la rottura del rapporto di fiducia, e la configurazione di un danno sociale (oltre che direttamente connesso all'operazione economica)

Occorre passare dall'**inefficienza**, che determina certamente **un costo ed un danno sociale**, ad una forma di responsabilità sociale caratterizzata dalla fiducia, dalla reputazione, dalla competitività e da costi ridotti, che alimenteranno la circolarità dell'economia del territorio.



Dall'alleanza tra professionisti e stakeholders deve quindi generarsi una “**buona burocrazia**”, non potendo bastare la formale semplificazione del procedimento amministrativo, ed essendo richiesta una responsabilità per una governance territoriale orientata verso i bisogni sociali e la rigenerazione urbana.

* * * * *

L'Arch. Gagliardi conclude la prima parte dell'incontro suggerendo alla riflessione che vede il professionista, a cui sempre più è richiesta una preparazione ed una competenza elevata, al centro del cambiamento che può riassumersi attraverso quattro condizioni fondamentali: **regole certe e condivise, competenza e preparazione per la gestione dei processi complessi, il supporto aggregato ai comuni e la fiducia reciproca tra le parti con la dovuta assunzione di responsabilità.**



Il lavoro degli esperti, il confronto negli incontri tra professionisti, ordini, enti ed imprese, hanno fatto emergere la necessità di seguire tutti la stessa direzione che sia caratterizzata da una rigenerazione che non rappresenta soltanto la riduzione del consumo del suolo ma ha anche una dimensione economica e sociale, volta a dare benessere, nel rispetto dei territori.

Prima di iniziare il dialogo tra le parti è stata lasciata la parola ai due avvocati Avv. Paola Roulet e Avv. Laura Formentin dell'associazione ANCE pavia per un affondo sul tema “L'Autotutela Amministrativa e i rimedi di prevenzione al conflitto tra Professionisti Imprese e P.A.”

L'avv. Formentin introduce il proprio intervento evidenziando l'**importanza delle regole certe.**

Quando si parla di regole certe si fa immediato rimando al **legittimo affidamento** e a quegli elementi necessari perché vi sia un **rapporto di fiducia**. L'assenza delle regole certe rischia di minare il rapporto di fiducia con gli operatori economici.

Si è ragionato sui livelli di responsabilità connessi all'azione dei professionisti ed in particolare alle asseverazioni, dove lo Stato ha oggi elevato la responsabilità a carico dei professionisti spostando la bilancia dalla p.a. al professionista incaricato dall'operatore economico, rimettendo al professionista la responsabilità di asseverare l'ultimo titolo edilizio che dimostrerebbe lo stato legittimo dell'immobile, dando per presunta la legittimità dei titoli

preesistenti. Nella visione del legislatore, l'asseverazione della conformità dell'ultimo titolo edilizio da parte del tecnico presupporrebbe lo stato legittimo dell'immobile e, secondo le linee guida del MIT, la pubblica amministrazione dovrebbe accontentarsi di tale asseverazione per la regolarità del procedimento amministrativo. Invece il TAR Lombardia ha da ultimo espresso un orientamento secondo cui l'amministrazione debba invece verificare puntualmente se il presupposto dello stato legittimo asseverato sussista.

Le pronunce dei TAR che presuppongono la necessaria verifica da parte della P.A. partono dal presupposto secondo cui l'amministrazione non possa rimanere silente sui titoli pregressi e la loro validità, disattendono con queste pronunce, il principio del legittimo affidamento del privato e creando una situazione schizofrenica in costanza di indicazioni del MIT e circolari applicative che vengono poi rilette in modo del tutto diverso dai tribunali, creando incertezze di regole. Da qui risulta quindi necessaria una preliminare verifica dei titoli che non esonererebbe altrimenti da responsabilità la P.A.

Né si può fondare un legittimo affidamento sul presupposto che l'asseverazione del tecnico alla fine non rappresenti alcuna certezza e debba essere quindi espressamente valutato e oggetto espressione da parte del tecnico comunale.

L'affidamento legittimo può sussistere soltanto se vi sia stata una preliminare condivisione dei titoli e della loro legittimità e di una distribuzione di responsabilità tra tecnici privati e amministratori locali.

Un grande supporto potrebbe essere la digitalizzazione degli archivi, trasformando il cartaceo in documenti facilmente reperibili e consultabili con il limite dei vuoti documentali esistenti.

L'avv. Roulet fa un focus su aspetti metagiuridici alla luce del fatto che la catena del contenzioso porti a cascata a conseguenze che devono essere prese in considerazione. Al di là del controllo della P.A. anche in presenza di un provvedimento espresso (o un silenzio) della P.A. esiste un potenziale contenzioso. D'altro canto occorre tenere in considerazione che chi intende opporre un provvedimento che sia positivo, reiettivo o omissivo per silenzio, ha comunque un obbligo di impugnazione entro un termine perentorio strettissimo. Una volta che l'atto amministrativo è stato emesso dalla P.A. si innescano le conseguenze sotto tutti i profili, nel caso di annullamento del provvedimento successivamente alla realizzazione dell'opera e le responsabilità ricadono su tutti, privati e amministrazioni.

Bisogna quindi fare attenzione ai campanelli di allarme, ascoltare e porre attenzione alle indicazioni ed eccezioni sollevate dagli stakeholders. Inoltre massima attenzione va data alla valorizzazione di un compenso adeguato alle responsabilità richieste. Occorre cambiare la mentalità e passare attraverso gli ordini che devono mettere in evidenza le carenze spesso presenti anche nei bandi di consulenza emessi dalle P.A. Gli strumenti della concertazione, della conferenza dei servizi, sono tutti strumenti che possono portare a soluzioni che evitano il contenzioso ma la mentalità da proporre non dovrebbe vedere il vincitore in contrapposizione al perdente ma trovare una logica vincente per entrambe le parti: Questo rappresenta il principio di fiducia e la base di una idonea collaborazione.

4.3 IL TAVOLO CONGIUNTO – DIALOGO SUL TEMA DELLA GIORNATA

Nella seconda parte dell'incontro sono stati invitati al tavolo tecnico i rappresentanti degli Ordini professionali e delle associazioni di categoria coinvolte ed in particolare:

- a. Arch. Gianluca Perinotto e arch. Paolo Marchesi - ORDINE DEGLI ARCHITETTI
- b. Ing. Piergiuseppe Dezza – ORDINE DEGLI INGEGNERI
- c. Avv. Paola Roullet e Avv. Laura Formentin Ance Pavia
- d. Ing. Chiara Zanellato comune di Voghera
- e. Geom. Moreno Bolzoni COLLEGIO dei Geometri
- f. Geom. Bruno Mazzina – UNITEL

Il Tavolo si apre con il dibattito sui temi di discussione proposti

A. TEMA GIURIDICO

1) Il principio della fiducia e gli strumenti di concertazione tra P.A., professionisti e imprese

Il superamento del modello organizzativo gerarchico tradizionale, favorisce rapporti intersoggettivi e interorganici basati su direzione condivisa e pari ordinazione, insieme a strumenti di concertazione.

Ritenete che il ricorso a forme di collaborazione come la preistruttoria, la conferenza di servizi e il soccorso istruttorio, possa creare fiducia tra le parti e facilitare e velocizzare le procedure complesse, evitando ritardi e perdite di opportunità per le imprese che intendono realizzare progetti sul territorio?

In quale momento (fase pre-procedimentale, endo-procedimentale, post-procedimentale) ritenete che assuma maggiore rilevanza la concertazione tra P.A. professionisti e imprese?



Sul tema viene manifestata una forte condivisione rispetto alla necessità di utilizzare tutti gli **strumenti di concertazione** che l'ordinamento ha individuato sia nella fase pre-procedimentale che in quella endo-procedimentale.

La **preistruttoria è fondamentale perché consente un confronto preliminare tra le parti** che dà in particolare al Professionista la possibilità di conoscere alcuni aspetti tecnici che potrebbero essergli rimasti sconosciuti.

Il beneficio che ne discende è reciproco perché il Professionista acquisisce, a titolo meramente esemplificativo, il punto di vista del Tecnico sull'applicazione di alcune disposizioni di Piano e questi a sua volta beneficia della presentazione in sede procedimentale di un progetto che non necessiterà di modifiche.

Viene evidenziato, in particolare dal Comune di Voghera, come la **preistruttoria** costituisca uno strumento prezioso qualora sia possibile acquisire una cognizione completa di **tutti gli elementi del progetto che sarà presentato al Comune** da parte del Professionista.

La pre-istruttoria non può diventare una consulenza che l'Ente eroga al Professionista, piuttosto deve rappresentare un **momento di confronto e di collaborazione preliminare** all'avvio di un procedimento nell'ambito del quale non vi siano arresti e lungaggini per la necessità di acquisire integrazioni documentali o di disporre modifiche progettuali.

Affinché ciò si realizzi è dunque indispensabile per l'Ente acquisire informazioni corrette ed elementi progettuali sufficienti per evitare il rischio di mettere in campo un'attività/ lavoro inutile.



È altresì necessario che ciascuna delle parti coinvolte e dunque i tecnici da una parte e i professionisti dall'altra siano in **possesso di adeguate conoscenze e competenze** ovvero di adeguata professionalità nel rispetto dei ruoli.

Con riguardo alla fase endoprocedimentale viene sottolineata l'importanza della **Conferenza di Servizi** e la necessità di potenziarla e di darle maggiore impulso in quanto **strumento fondamentale dell'azione amministrativa nelle procedure complesse**.

Per valorizzarne l'efficacia occorre mettere un freno alle conferenze di servizi che durano sei, otto, dieci mesi perché gli Enti coinvolti non danno riscontro o perché sono stati invitati soggetti che non avrebbero dovuto essere invitati.

Si devono governare meglio i tempi che sono perentori, si deve invitare il soggetto responsabile che può rappresentare anche più amministrazioni, in modo da realizzare una concentrazione delle decisioni ed evitare dispersioni dell'azione amministrativa in diversi luoghi e tempi

In altri termini emerge l'esigenza di applicare puntualmente la norma della L 241/90 che indica le modalità di indizione e di svolgimento della Conferenza di servizi, quale strumento finalizzato ad un esame contestuale e ad un «contemperamento» dei vari interessi i coinvolti in una procedura complessa.

Punto di contatto emerso dal confronto su questa domanda è la necessità di utilizzare e valorizzare ogni strumento di concertazione: la preistruttoria nella fase ante procedimentale e la conferenza di servizi nella fase endoprocedimentale, non sussistendo un momento preferenziale in quanto ogni strumento introdotto dal Legislatore ha una sua precisa funzione e contribuisce a semplificare le procedure complesse.

2) L'importanza di istituire uno Sportello di supporto aggregato

In un mercato sempre più competitivo e fluido, la capacità di attrarre investimenti richiede un ripensamento complessivo dei processi interni della P.A. che ponga la professionalità al centro di una cultura di sinergia strategica tra le parti.

Quanto è importante a vostro parere, l'istituzione di uno «Sportello di supporto aggregato» che fornisca anche supporto tecnico – giuridico, sistematico e permanente per gestire la complessità delle procedure e evitare in forma preventiva eventuali “disfunzioni” con conseguenti ricadute in termini di responsabilità e danni sui diversi attori dell’edilizia?

Si esprime condivisione ed entusiasmo per l'istituzione di una forma di supporto tecnico – giuridico istituzionalizzata.

Emerge come **l'esigenza di competenze giuridiche** sia fortemente sentita nei piccoli Comuni che dinanzi alla complessità della normativa (vigente, sopravvenuta, abrogata, nazionale, regionale, locale ...) spesso si trovano in difficoltà anche nell'individuazione della norma da applicare.

Nondimeno i Comuni medio grandi magari un po' più strutturati potrebbero avere la necessità di un supporto giuridico in relazione a normative di particolare complessità (a titolo meramente esemplificativo quella intervenuta in materia di energie rinnovabili) e di poter **individuare delle linee di indirizzo comune ad un livello superiore come per esempio quello provinciale.**

Ed ancora i Comuni medio grandi necessitano di competenze **multidisciplinari** (in materia giuridica, ambientale, economica etc) **per affrontare nuove progettualità** (PPP, Data Center ...) e farle atterrare sul territorio.

Viene rappresentato che in altre Regioni sono state testate **iniziative equiparabili** a quella oggetto di dibattito.

In Val d'Aosta, per esempio, il Consorzio degli Enti Locali (CELVA) ha attivato un'iniziativa di assistenza legale da diversi anni: il servizio di opinion-making, che si chiama “Adhoc”, offre ai propri enti soci pareri a carattere generale e astratto in merito a diverse tematiche in materia urbanistica, di appalti, ambientale.

Un simile servizio sebbene non sia rivolto al privato (cittadino o impresa) fornisce a questi comunque un **beneficio indiretto perché consente all'Ente di superare alcuni dubbi o perplessità in merito a questioni poste proprio dai terzi.**

Viene ricordato che **in un passato** non troppo lontano esisteva una sorta di ufficio aggregato, non come lo immaginiamo adesso, istituzionalizzato o da istituzionalizzare, bensì **all'interno di una cerchia di piccoli comuni della Lomellina** che cercavano un contributo da un soggetto esterno che potesse essere dato da diversi consulenti sia su temi giuridici che su questioni tecniche.

L'esigenza è dunque stata sempre avvertita e in questo momento in cui si rende necessario semplificare, velocizzare e rendere più efficiente ed efficace l'azione amministrativa diventa una priorità.

Punto di contatto emerso dal dibattito su questa domanda è la necessità dell'istituzione di uno «Sportello di supporto aggregato» anche a livello provinciale che fornisca un supporto tecnico – giuridico, sistematico e permanente per gestire la complessità delle procedure.

B. TEMA DEONTOLOGICO

1) Il ruolo degli ordini alla luce della riforma nel riconoscimento delle competenze e specializzazioni dei professionisti

La riforma degli ordini e collegi professionali tende ad affidare nuovi ruoli ai professionisti, sottolineando l'importanza della competenza e delle specializzazioni.

Pensate che i corsi di formazione ed i crediti formativi debbano essere volti alla creazione ed al riconoscimento di competenze specifiche ai professionisti?

Ritenete che la formazione organizzata dagli ordini e dei collegi professionali debba essere indirizzata alla costituzione di elenchi idonei a definire competenze e specializzazioni dei professionisti?

Si esprime da parte di tutti i partecipanti-facilitatori l'importanza che viene data agli ordini e collegi professionali con un focus particolare rispetto ai corsi dedicati all'adempimento dei crediti formativi obbligatori. Si tiene conto della tendenza espressa dal DDL rispetto alla creazione di elenchi di professionisti idonei e si condivide che le competenze scaturiscano da corsi qualificanti e che l'essere inseriti nell'elenco da sottoporre a chi chiede le professionalità e competenze specifiche non possa dare certezza della competenza del professionista stesso. In ogni caso gli elenchi devono essere predisposti e disciplinati dalla legge.

Gli ingegneri sottolineano come la propria categoria sia già da tempo caratterizzata da specializzazioni che hanno permesso, almeno per le macroaree, una differenziazione tra i settori (meccanici, elettronici-informatici, civili-ambientali) anche se oggi certamente si è chiamati a prevedere ruoli ancora più specializzati per le specifiche competenze richieste. Anche gli architetti non ritengono sia necessaria la creazione di albi o elenchi anche perché basterebbe la norma deontologica che prevede il limite di incarico al professionista che sia in grado di svolgerla, norma che responsabilizza il professionista a seguire i corsi formativi che aumentino la propria competenza.

Inoltre si evidenzia la necessità di essere cauti rispetto agli obblighi dei crediti formativi in quanto la mancanza di tale adempimento determina la sospensione dall'albo ma, cosa ancor più grave, la pubblicazione e trasmissione del nominativo del professionista sospeso.

Si auspica che venga usata un'etica nella scelta della formazione in linea con la propria specializzazione e di applicare, intanto, le regole che già ci sono.

Punto di contatto emerso dal confronto su questa domanda è la necessità di sensibilizzare i professionisti ad aumentare le proprie competenze in linea con le specializzazioni acquisite con gli studi fatti ed in attesa della norma che istituisca e regoli gli elenchi, invitare i professionisti al rispetto delle norme deontologiche che impongono la formazione e l'etica della competenza nella gestione degli incarichi ricevuti e vigilare sulla formazione anche dei tecnici comunali.



2) Tavoli di coordinamento permanenti a livello provinciale per realizzare una concreta Amministrazione condivisa (già condivisa a Bergamo)

Premesso che «il tempo è denaro» e che il settore edilizio rappresenta il primo parametro per valutare l'economia di un territorio attraverso la valorizzazione e l'attrazione degli investimenti

Secondo il vostro punto di vista quanto ritenete opportuno che ordini e colleghi professionali, professionisti, imprese e comuni siano coinvolti nella realizzazione di una concreta «Amministrazione condivisa» per compensare gli impatti che ricadono sulla comunità?

Ritenete possa essere d'aiuto la costituzione di appositi tavoli di coordinamento permanenti, tra i soggetti interessati dello sviluppo, almeno a livello provinciale?

I facilitatori condividono all'unanimità l'utilità e l'auspicabilità di tavoli tecnici di confronto tra tecnici privati e tecnici comunali con incontri periodici in cui discutere problematiche e dove emergano risposte condivise e a seguito dei quali gli ordini professionali si prendevano carico di agire nei confronti degli iscritti ove il problema dipendesse da loro.

Si condivide l'esistenza di tavoli con il Comune di Vigevano e con il Comune di Voghera, nonché l'esperienza già intercorsa in passato con il Comune di Pavia dove era stato predisposto un tavolo di confronto che ha dato ottimi frutti e si manifesta l'interesse alla riattivazione che al momento attende soltanto la formalizzazione del protocollo con il Comune stesso.

Resta però il limite del coinvolgimento dei piccoli comuni e le differenze di soluzioni tra i comuni che hanno già tavoli in essere. Si condivide quindi l'opportunità di predisporre una soluzione che coinvolga tutti a livello provinciale. Perché il tavolo tecnico funzioni e sia utile deve essere regolamentato, ovvero che gli argomenti da trattare siano concordati

preliminarmente e le soluzioni concordate vengano definire e divulgate agli iscritti, tramite formalizzazione di protocolli applicativi, con regole condivise ed applicate da tutti.

I facilitatori concordano altresì che vi sia un coordinamento a livello almeno provinciale, per determinare soluzioni condivise tra i vari comuni e per coinvolgere i comuni più piccoli.

Il dibattito sull'argomento proposto ha determinato un passaggio ulteriore rispetto al punto di contatto cui si è pervenuti durante gli incontri svolti nella Provincia di Bergamo e dai quali è emersa *“la necessità di creare una commissione trasversale tra gli ordini per evitare che ogni ordine abbia la sua commissione e i propri esperti, nella quale venga comunque inclusa la componente pubblica, con carattere provinciale, codificata ed avere i referenti principali dei comuni della provincia”*.

Punto di contatto emerso dal confronto su questa domanda è la necessità della costituzione di tavoli tecnici di confronto, regolamentati e normati, che vengano coordinati a livello provinciale, dove partecipino esponenti individuati dagli ordini professionali, in quanto altamente preparati e qualificati, ed in caso di istituzionalizzazione dei tavoli, remunerati tramite fondi appositi. Ciò, fermo restando la contemporanea creazione di tavoli di confronto a livello comunale per discutere le problematiche più specifiche ed applicative del comune di riferimento.

4.4 Conclusioni sul tema della giornata

Dal dibattito tra Professionisti, tecnici comunali, e rappresentanti delle associazioni di settore sui temi della giornata emergono le seguenti conclusioni.

È necessario incentivare la collaborazione tra P.A., Professionisti e imprese utilizzando tutti gli strumenti di concertazione previsti dall'ordinamento perché in un mercato globale sempre più competitivo, la capacità di attrarre investimenti non può prescindere da una visione integrata e una governance orientata alla qualità e all'efficienza.

Inoltre in un momento come quello attuale caratterizzato da una iper produzione legislativa solo valorizzando la professionalità, le competenze, e alimentando una cultura fondata sulla sinergia tra istituzioni, imprese e cittadini è possibile generare efficienza.

Le novità normative stanno modificando l'assetto preesistente in una nuova direzione non sempre rassicurante sia per la P.A. che per i Professionisti.

L'incontro ha stimolato tutti a prendere coscienza non solo del problema ma delle possibili soluzioni, tra le quali l'iniziativa di costituire tavoli tecnici di condivisione istituzionalizzati e coordinati a livello provinciale così da essere un supporto pratico alle attività correlate alle pratiche edilizie, e l'accompagnamento, delegato soprattutto agli ordini e collegi professionali, verso una sempre maggiore competenza dei professionisti.

Il confronto reciproco permette il superamento delle criticità e la realizzazione di obiettivi di interesse pubblico, economicamente rilevanti, in un ambiente sostenibile.



Quinta Giornata

Sala dell'Annunciata Palazzo della Provincia di Pavia 22 ottobre 2025

NUOVI STRUMENTI PER NUOVI SCENARI



INCONTRO 5 – NUOVI STRUMENTI PER NUOVI SCENARI

Nella mattinata del 22 ottobre 2025, presso la sala dell'Annunciata della Provincia di Pavia, si è concluso il Ciclo di incontri tra Enti Locali, Ordini professionali e Associazioni di settore. Il luogo prescelto è emblematico per quello che rappresenta per i 185 comuni pavesi. Un luogo di arrivo e di conclusione per questo secondo ciclo di incontri, dedicato ai comuni.

Numerosi gli invitati e numerosi i presenti delle istituzioni che hanno voluto presenziare a questo ultimo appuntamento, segno evidente dell'importanza dell'evento.

Tra gli ospiti presenti con grande piacere, il Presidente della Commissione PNRR Regione Lombardia Giulio Gallera, il vice Presidente della Provincia di Pavia, i Presidenti degli Ordini professionali provinciali, il vice Presidente di Ance Pavia e in sala anche membri di Ance Lombardia, il Vice Presidente di Unitel nonché referente di Unitel Lombardia.

5.1 INTRODUZIONE E SALUTI ISTITUZIONALI

La Project Manager della Task Force Edilizia e Urbanistica del “Progetto 1000 Esperti”, Arch. Anna Gagliardi, prima di introdurre le autorità intervenute per i saluti istituzionali e lasciare loro la parola, ripercorre velocemente l'iter del ciclo di incontri finalizzato ad incentivare il dialogo ed il confronto tra Enti Locali, Ordini professionali e Associazioni di settore per addivenire a soluzioni condivise su temi di edilizia e di urbanistica, giunto con la giornata odierna al **momento conclusivo** per la Provincia di Pavia.

L'incontro è stato caratterizzato da due parti, una più istituzionale e una seconda che ha rappresentato la voce dei protagonisti.

La prima parte della mattinata è stata caratterizzata **dalle testimonianze degli stakeholder e di coloro che hanno creduto nel progetto, nelle buone pratiche e nella loro diffusione e lo hanno introdotto con entusiasmo e determinazione.**

Nella seconda parte, si è presentato il risultato del lavoro svolto insieme, la **rappresentazione dei punti di contatto raggiunti a seguito dell'esito degli incontri** sui temi del procedimento, dell'edilizia, dell'urbanistica, e degli aspetti giuridico – deontologici recepiti nel **“Quaderno delle Buone Pratiche”** che viene presentato quale prodotto finale di un percorso realizzato dalla Task Force Edilizia e Urbanistica nell'ambito del **“Progetto 1000 Esperti- PNRR”** di Regione Lombardia.

La mattinata ha preso forma lentamente, ma con quella intensità che si percepisce nei momenti importanti. Tecnici comunali, professionisti, amministratori pubblici, imprenditori, dirigenti, rappresentanti degli ordini: tutti seduti fianco a fianco, senza distanze, avvolti da un clima di attesa positiva. Si avvertiva chiaramente che quella non sarebbe stata una giornata di chiusura, ma un punto di svolta, un luogo dove condividere un'esperienza e guardare insieme al futuro. Il project manager Anna Gagliardi ha preso la parola. Il suo intervento non è stato un semplice saluto, ma un racconto vero, vissuto, profondo. Ha ripercorso il viaggio che lei e la task force Edilizia e Urbanistica del progetto 1000 Esperti di Regione Lombardia, hanno attraversato nei mesi precedenti: un viaggio negli uffici tecnici dei Comuni, negli archivi stratificati, nelle difficoltà operative, ma anche nell'energia e nella resilienza di chi, ogni giorno, sostiene la macchina amministrativa con pochi mezzi e molta dedizione.

Ha descritto i Comuni che hanno incontrato: alcuni forti, altri fragili; alcuni digitalmente avanzati, altri fermi da anni; ma tutti accomunati da un desiderio sincero di migliorare e da un bisogno urgente di essere ascoltati. Ha ricordato i volti dei funzionari, le loro paure, la loro professionalità, e soprattutto la loro gratitudine nel momento in cui si accorgevano di non essere più soli. Il cuore del suo messaggio è stato sintetizzato in una frase che ha dato tono all'intera giornata:

«Questo non è un appuntamento finale, ma l'inizio di un percorso nuovo fatto di fiducia, ascolto e collaborazione concreta.»

La sala ha accolto quelle parole come un impegno comune: un invito a proseguire, insieme, un cammino che aveva iniziato a trasformare il territorio.



Viene successivamente presentato il **Presidente della Commissione PNRR di Regione Lombardia Giulio Gallera**, in collegamento dalla sede regionale, rilevando come la giornata costituisca la conclusione di un percorso estremamente virtuoso. Il suo intervento è stato denso e articolato, portando lo sguardo istituzionale necessario per comprendere fino in fondo la portata del lavoro svolto. Il suo tono era quello di chi conosce bene la complessità del momento storico, di chi ha seguito da vicino la metamorfosi amministrativa vissuta dai Comuni negli ultimi anni, e ne percepisce le fatiche ma anche le straordinarie opportunità.

Il dott. Gallera ha iniziato ricordando come il PNRR abbia rappresentato un punto di rottura con il passato: non un piano di finanziamenti come altri, ma un vero acceleratore sistemico, che ha imposto al Paese un ritmo mai sperimentato. «Il PNRR – ha spiegato – ci ha chiesto di ripensare il modo stesso in cui funzionano gli uffici pubblici». Non si è trattato semplicemente di spendere risorse, ma di **ripensare procedure, di riorganizzare competenze, di accelerare processi** che la pubblica amministrazione affronta normalmente con tempistiche molto più lente. Ha parlato con grande onestà delle difficoltà affrontate dai Comuni: uffici sotto organico, personale tecnico ridotto, normative mutevoli, responsabilità crescenti, un carico amministrativo sproporzionato rispetto alle risorse disponibili. Ha sottolineato che non c'è stato un momento di vera pausa: mentre si aprivano i bandi PNRR, incombevano rendicontazioni, progetti da presentare, verifiche normative, richieste dei cittadini. «È stato – ha sottolineato – un anno e mezzo in cui i Comuni hanno dovuto correre senza fiato». Proprio per questa ragione, il dott. Gallera **ha riconosciuto in modo netto il valore della task force Edilizia e Urbanistica**. Non un semplice supporto tecnico, ma **un presidio umano, una squadra capace di entrare negli uffici, ascoltare, comprendere, mediare, alleggerire**, e soprattutto **trasferire metodo**. Ha parlato dell'importanza della vicinanza: non un aiuto teorico o remoto, ma **una presenza concreta e quotidiana**, capace di prendersi carico dei problemi insieme agli enti.

Ha spiegato che, durante i sopralluoghi e gli incontri avuti nei mesi precedenti, aveva percepito da molti amministratori non solo la fatica, ma anche la gratitudine verso un approccio finalmente collaborativo, che non giudicava ma accompagnava. Ha evidenziato che **l'impatto del progetto non è stato solo operativo** – sblocco di pratiche, ricostruzione di archivi, chiarimento di normative – **ma soprattutto culturale: «Si è ricostruito un modo nuovo di lavorare insieme, un clima di fiducia che non si vedeva da tempo».**

Ha insistito sul fatto che **questo modello non deve essere considerato un intervento straordinario, una parentesi legata al PNRR, ma una base strutturale per la pubblica amministrazione lombarda del futuro**. Il lavoro dei Mille Esperti di Regione Lombardia – ha detto – *“ha mostrato che un'amministrazione può essere efficiente anche nei momenti di maggiore complessità, purché supportata da competenze e da una rete reale di collaborazione”* Poi, con grande chiarezza, ha pronunciato la frase che ha racchiuso il significato del suo intervento e dato dignità al lavoro di tutti:

«Il vostro lavoro dimostra che quando competenze e collaborazione si incontrano, la semplificazione diventa possibile e reale.»

Dopo questa frase, Giulio Gallera ha proseguito ricordando che semplificare non significa “tagliare”, ma creare condizioni per lavorare bene. Significa **costruire procedure chiare, formare le persone, dare strumenti adeguati agli uffici, creare tavoli permanenti di confronto con gli ordini e con le imprese**. Ha invitato tutti i presenti – amministratori, professionisti e tecnici – a **considerare questo progetto come un patrimonio da difendere, perché ciò che è stato costruito è molto più di una collaborazione: è un metodo**.

Ha concluso il suo intervento lanciando una prospettiva: **l'esperienza vissuta in provincia di Pavia può diventare un modello regionale, e persino nazionale, perché ha dimostrato che la distanza tra norme e realtà può essere colmata, e che la pubblica amministrazione, quando sostenuta nel modo giusto, è capace di risultati straordinari.**

5.2 LA PAROLA AI PROTAGONISTI DEL “CICLO DI INCONTRI”

Dopo i saluti istituzionali viene lasciata la parola ai presidenti degli ordini professionali provinciali che hanno aderito al progetto e lo hanno condiviso, rendendosi parte attiva e collaborativa. La sessione dedicata agli ordini professionali e alle rappresentanze della filiera edilizia è stata un momento centrale, un vero e proprio coro di voci che, pur diverse, raccontavano la stessa verità da prospettive differenti: la qualità dei territori nasce dalla qualità delle relazioni tra pubblico e privato.



Il Presidente del collegio dei Geometri Geom Fabio Signorelli, ha preso la parola con una lucidità concreta e al tempo stesso vibrante. Ha iniziato raccontando la vita quotidiana della categoria che rappresenta: professionisti che ogni giorno attraversano il territorio, bussano agli uffici, accompagnano i cittadini, “traducono” norme complesse in percorsi reali. Ha descritto il peso delle interpretazioni divergenti tra Comuni, l'incertezza delle risposte, la difficoltà di pianificare una pratica quando ciò che vale in un Comune cambia radicalmente in quello confinante.

Ha spiegato come, nel tempo, questa frammentazione abbia creato **una distanza profonda tra uffici e professionisti, generando sfiducia reciproca**. Ma ha anche raccontato che il **progetto della Task force Edilizia e Urbanistica, ha riaperto quella distanza, trasformandola in un ponte**. I tavoli edilizi, la formazione condivisa, i confronti diretti hanno permesso di ricostruire un linguaggio comune e di restituire dignità al dialogo tecnico.

E poi ha pronunciato una frase che sembrava racchiudere una richiesta, una promessa e un monito allo stesso tempo:

«Non lasciate soli gli enti e non lasciate soli i professionisti: abbiamo finalmente aperto un varco attraverso cui far passare chiarezza, coraggio e responsabilità condivise; è un varco che non possiamo permetterci di richiudere, perché da questa alleanza dipende la qualità del nostro territorio e la fiducia dei cittadini.»

Ha concluso ricordando che il futuro non si costruisce per compartimenti stagni ma con un patto stabile tra chi progetta, chi controlla e chi amministra.

Il Presidente dell'Ordine degli Architetti e PPC della provincia di Pavia Arch. Gianluca Perinotto ha portato un intervento che sembrava un respiro lungo sul ruolo della progettazione nella vita delle comunità. Ha parlato dell'**architettura come responsabilità verso i cittadini e verso il paesaggio**, come disciplina che non nasce mai in solitudine ma nella capacità di tradurre visioni in opere possibili. Ha spiegato come questa **traduzione richieda un quadro normativo chiaro, uniforme e condiviso** "senza chiarezza non c'è qualità, senza qualità non c'è sviluppo".

Ha raccontato di come, per anni, gli architetti abbiano dovuto navigare in un mare di interpretazioni discordanti, in cui la stessa

norma assumeva significati diversi a seconda dell'ufficio o del tecnico di turno. Questa discontinuità – ha sottolineato – produce incertezza, ritardi, tensioni e, soprattutto, impoverisce la progettazione.

Per questo **ha definito i tavoli edilizi una conquista culturale** prima ancora che amministrativa: luoghi dove si sono sciolte incomprensioni storiche, dove progettisti e tecnici pubblici hanno potuto finalmente guardarsi come partner e non come controparti.



La sua frase finale ha avuto una forza quasi simbolica, come un patto rinnovato:

«Non siamo più su due lati opposti del tavolo: oggi siamo seduti dalla stessa parte, uniti dalla volontà di dare ai cittadini procedure comprensibili, scelte coerenti e una qualità urbana all'altezza delle loro aspettative; questa alleanza non è un episodio ma una scelta di civiltà che dobbiamo difendere e far crescere.»

Il presidente degli ingegneri della Provincia di Pavia prof. Gian Michele Calvi ha offerto una riflessione intensa e profondamente umana **sul ruolo della responsabilità tecnica**. Ha parlato della “paura della firma”, un fenomeno che attraversa ormai tutto il Paese, perché le norme sono diventate tanto complesse da rendere incerta ogni decisione.

Ha spiegato che **questa paura non nasce dall’incapacità dei tecnici, che anzi sono tra i professionisti più formati d’Europa, ma dalla solitudine con cui spesso devono assumere decisioni difficili**.

Ha raccontato come **il progetto** del ciclo di incontri della Task force Edilizia e Urbanistica, **abbia dato sollievo a questa solitudine, creando una rete di confronto reale**. Gli ingegneri anche tecnici comunali – ha detto – hanno potuto finalmente condividere dubbi, verificare ipotesi, discutere casi complessi con colleghi esperti e con professionisti esterni. Questo ha ricostruito coraggio e fiducia, e ha mostrato che **la qualità delle decisioni tecniche cresce quando cresce il dialogo**. Ha anche sottolineato che il futuro della pubblica amministrazione non può prescindere dalla **formazione continua: non un costo, ma un investimento necessario** per gestire un mondo tecnico in costante evoluzione.

Ha voluto lasciare alla sala una gemma di saggezza, chiara e potentissima:

«Le norme non risolvono i problemi: sono le persone, con la loro competenza, il loro coraggio e la loro capacità di confrontarsi senza paura, a trasformare la complessità in soluzioni; e quando queste persone lavorano insieme, pubblico e privato diventano finalmente parte di un’unica squadra al servizio della sicurezza e dello sviluppo del territorio.»



Segue poi il saluto del vice presidente **Bruno Mazzina di Unitel- unione nazionale dei Tecnici degli Enti Locali**, ha portato uno degli interventi più emotivi della giornata. Ha raccontato con grande onestà la quotidianità degli uffici tecnici: telefoni che squillano senza sosta, pratiche che si accumulano, cittadini che chiedono risposte immediate, dirigenti che premono, normative che cambiano. E tutto questo **con organici ridotti, responsabilità crescenti e un livello di pressione psicologica che spesso non viene riconosciuto**.

Ha descritto la solitudine della firma, quel momento in cui un tecnico si trova da solo davanti alla responsabilità di un atto. E ha spiegato come, negli ultimi anni, questa solitudine sia diventata quasi insopportabile. E poi ha raccontato il sollievo portato dalla task force: la

presenza di un collega con cui ragionare, una voce che ascolta, un supporto che non giudica. Ha parlato della dignità ritrovata dai tecnici, della motivazione che si è riaccesa, della serenità che è tornata negli uffici.



Lascia in eredità un pensiero ai presenti, quasi poetica:

«La vera semplificazione nasce quando tecnici pubblici e professionisti si prendono per mano, riconoscono le rispettive difficoltà e scelgono di non vedersi più come avversari ma come compagni di viaggio; è in quell'istante che la macchina amministrativa smette di incepparsi e torna finalmente a funzionare per davvero.»

Si passa infine la parola al **vice presidente di Ance Pavia Carlo Sidonio** ha offerto il punto di vista delle imprese, portando nella discussione **la concretezza del mondo produttivo**. Ha ricordato che **dietro ogni cantiere ci sono lavoratori, famiglie, mezzi, investimenti, margini di rischio e di responsabilità**.

Ha spiegato che **l'impresa può accettare tutto** – tempi stretti, rincari, norme complesse – **tranne una cosa: l'incertezza amministrativa**. Perché **l'incertezza rende impossibile programmare, assumere, investire, innovare**.

Ha raccontato come negli ultimi anni **la burocrazia sia diventata una delle principali voci di costo per le aziende, spesso superiore perfino ai materiali**. E come la presenza della task force Edilizia e Urbanistica abbia rappresentato una svolta: metodi condivisi, norme più chiare, rapporti più diretti con gli uffici, tempi finalmente gestibili.

Ha parlato della necessità di **creare un “patto territoriale” permanente tra imprese e pubblica amministrazione, perché non c'è sviluppo senza dialogo** e non c'è dialogo senza fiducia. E ha lasciato in sala una frase forte e di grande impatto:



«Un'impresa può programmare, investire, assumere e innovare solo se la pubblica amministrazione diventa un partner affidabile e coerente: quando gli uffici funzionano,

quando le interpretazioni sono chiare, quando i tempi sono certi, allora tutto il territorio riparte, i cantieri si riaprono, le famiglie lavorano e la crescita torna possibile per davvero.»

Prima di passare la parola agli enti locali, l'Architetto Anna Gagliardi ha rappresentato uno dei momenti emotivamente più intensi della giornata. Se nella sua apertura aveva raccontato il viaggio, nella seconda parte è sembrata voler restituire il senso umano di ciò che il viaggio del progetto 1000 esperti di Regione Lombardia, ha generato dentro gli uffici, nelle persone e persino dentro di lei.

È salita sul palco con un tono diverso, più riflessivo e quasi commosso, come se volesse condividere non solo un resoconto tecnico, ma un vissuto reale. Ha parlato degli incontri che gli esperti della Task force hanno effettuato con i Comuni.

In questa seconda parte del suo intervento, Gagliardi ha dato voce a ciò che spesso rimane invisibile: l'umanità dietro il lavoro amministrativo, il peso emotivo dietro ogni firma, la solitudine che il progetto ha interrotto. Ha raccontato che il valore più grande non è stato “fare”, ma “fare insieme”.

Ha voluto anche evidenziare come, attraverso questo percorso, molti tecnici abbiano ritrovato motivazione. Persone che si sentivano logorate dai carichi e dalle responsabilità hanno ritrovato la voglia di sedersi ai tavoli, di proporre soluzioni, di confrontarsi senza paura.

La project manager ha raccontato che, dopo mesi di lavoro sul campo, si è resa conto che nessun procedimento funziona davvero se manca la fiducia: la fiducia dei funzionari verso i professionisti, dei professionisti verso gli enti, dei cittadini verso la macchina amministrativa.

Ha spiegato che la fiducia è un bene fragile, ma quando si ricostruisce diventa una forza straordinaria, capace di cambiare il modo in cui un territorio lavora, decide, cresce.

Il suo desiderio è che la fiducia riconquistata non venga dispersa, ma diventi la base per un nuovo modello di collaborazione stabile, maturo e responsabile.

Il suo messaggio finale è stato un ringraziamento e allo stesso tempo una promessa. Ha detto che il cambiamento non sta solo nelle procedure, ma nella dignità ritrovata degli uffici, nel riconoscimento reciproco, nella capacità – finalmente – di sentirsi una squadra.

E ha racchiuso questa visione in una frase lunga, intensa e profondamente empatica:

Il mio desiderio è che questo territorio non perda ciò che abbiamo costruito insieme: tecnici che non si sentono più soli, uffici che tornano a respirare e relazioni fondate sulla fiducia; perché è in queste nuove prospettive così semplici ho visto rinascere non solo procedure e pratiche, ma la dignità profonda del lavoro pubblico e la speranza concreta di un'amministrazione capace di prendersi cura della propria comunità.»

5.3 LA PAROLA DEGLI ENTI LOCALI

Hanno portato la testimonianza nella giornata conclusiva, anche due comuni rilevanti per la provincia che hanno fatto un percorso attivo nel ciclo di incontri.

Il **Sindaco di Vigevano Andrea Ceffa** ha preso la parola con un tono sincero e appassionato, portando la prospettiva politica di un territorio che negli ultimi anni ha vissuto trasformazioni profonde e non sempre semplici. Ha raccontato la situazione trovata al suo arrivo: un Comune grande, complesso, con una mole imponente di pratiche arretrate, una transizione digitale iniziata ma non completata, e **uffici pieni di impegno ma schiacciati da carichi di lavoro storici**.

Ha descritto le difficoltà del confrontarsi quotidianamente con la pressione dei cittadini che attendono risposte, delle imprese che devono programmare investimenti, dei professionisti che chiedono certezza e omogeneità. Ha parlato delle sfide legate al PNRR, che ha richiesto all'amministrazione di accelerare, recuperare ritardi e reinventare procedure. Ma **ha anche raccontato la determinazione degli uffici, che non si sono mai sottratti**, e anzi hanno colto questa opportunità come un'occasione per migliorare.

Quando ha affrontato il tema del supporto della task force Edilizia e Urbanistica, il suo tono si è fatto riconoscente: ha spiegato che **il lavoro svolto dagli esperti è stato prezioso**.

La sua frase virgolettata, lunga e densa, ha reso perfettamente il senso del percorso fatto:

«Abbiamo ricucito anche grazie a voi, un nuovo dialogo e anni di archivi stratificati e riportato chiarezza: questa opera silenziosa e paziente ha ridato dignità agli uffici, fiducia ai cittadini e speranza al territorio, dimostrando che anche ciò che sembrava irrecuperabile può tornare a funzionare quando competenze e volontà politica si incontrano per davvero.»

Il dirigente tecnico **arch. Federica Bertuletti, del Comune di Vigevano**, ha proseguito offrendo una visione dettagliata e profonda della trasformazione amministrativa vissuta dall'interno. Ha iniziato descrivendo il lavoro svolto negli ultimi anni per riportare ordine negli archivi, ricostruire pratiche mai chiuse, standardizzare procedure e, soprattutto, riallineare gli uffici a un metodo condiviso. Ha raccontato il valore immenso del **tavolo edilizio avviato** già dal 2022: un **laboratorio permanente in cui tecnici comunali, professionisti, ordini e stakeholder hanno affrontato insieme nodi interpretativi, casi complessi, dubbi normativi**. Un luogo dove, per la prima volta dopo molto tempo, si è tornati a parlare un linguaggio comune.

Ha descritto il percorso come un cammino fatto di pazienza, confronto, studio e, soprattutto, ascolto reciproco. Ha riconosciuto che **la presenza della task force Edilizia e Urbanistica, ha consentito di mettere a sistema procedure che erano rimaste sospese**, di sbloccare pratiche, di accelerare processi decisionali che sembravano destinati a rimanere bloccati.

Poi ha lasciato un pensiero ai presenti che partendo dall'esperienza intrapresa dal comune deve essere diffusa e strutturata su tutta la provincia e che ha racchiuso il senso tecnico e umano del lavoro svolto:

«Il tavolo edilizio non è stato solo uno strumento di confronto, ma un autentico laboratorio di rinascita amministrativa, dove abbiamo imparato a condividere dubbi, uniformare interpretazioni e costruire insieme un metodo che ci ha permesso di trasformare il caos in ordine, la frammentazione in coerenza e la fatica quotidiana in un nuovo modo di servire la città.»

Interviene a portare il suo contributo anche il comune di Voghera. **L'assessore all'urbanistica William Tura del Comune di Voghera** ha portato un intervento profondamente umano, capace di raccontare non solo ciò che è accaduto negli uffici, ma il clima emotivo che ha accompagnato la trasformazione. Ha spiegato che, per anni, i tecnici del Comune hanno lavorato sotto pressione continua, spesso senza distinzione tra emergenza e ordinario. Ha ricordato giornate in cui le richieste erano così numerose da sembrare ingestibili, e momenti in cui la stanchezza rischiava di spegnere l'entusiasmo. Ha ringraziato i suoi tecnici per il grande lavoro che svolgono per la comunità e ha raccontato che il progetto del ciclo di incontri ha rappresentato un importante momento non solo operativo, ma soprattutto psicologico: i funzionari hanno iniziato a tornare dagli incontri non più scoraggiati, ma stimolati, non più sovraccarichi, ma sostenuti. Ha spiegato che **questo cambiamento non è misurabile con numeri, ma si vede negli sguardi, nei toni della voce, nelle riunioni più serene**, nel clima di lavoro ritrovato. Lascia alla sala questo pensiero molto gratificante.

«Quando ho visto i nostri tecnici tornare dagli incontri con entusiasmo negli occhi e una ritrovata fiducia nella possibilità di fare le cose bene, ho capito che qualcuno li aveva davvero ascoltati, compresi e accompagnati: è stato in quel momento che il progetto ha smesso di essere un aiuto esterno ed è diventato una forza interna capace di cambiare il destino del nostro ufficio.»

Insieme all'assessore porta la sua testimonianza anche **la responsabile dell'ufficio tecnico di Voghera ing. Chiara Zanellato** che ha concluso la sessione con un intervento chiaro, moderno e concretissimo. Ha parlato del **sistema delle asseverazioni**, spiegando come oggi rappresentino una delle strutture portanti dei procedimenti edilizi, ma come **questo modello funzioni solo se c'è fiducia reciproca tra professionisti e Comune**.

Ha descritto la mole enorme di SCIA, CILA e comunicazioni che ogni ufficio tecnico deve gestire, e ha evidenziato che **il controllo capillare di tutto non solo è impossibile, ma rallenta il sistema senza migliorarlo**. Ha spiegato che **l'introduzione dei controlli a campione, inizialmente accolta con timore, si è rivelata invece una scelta intelligente, moderna ed efficace, che permette agli uffici di dedicare tempo ai casi davvero complessi**.

Ha riconosciuto il **supporto della task force edilizia e Urbanistica** come decisivo nel costruire questa cultura nuova, perché ha dato agli uffici sicurezza e metodo.

«Abbiamo capito che controllare tutto non significa controllare meglio: il vero salto di qualità nasce quando scegliamo di concentrarci sui casi che richiedono davvero attenzione e adottiamo controlli a campione che rendono il sistema più efficiente, più moderno e più rispettoso del lavoro di tutti; è così che la fiducia diventa una risorsa amministrativa e non una debolezza.»



5.4 IL SALUTO DELLA PROVINCIA DI PAVIA

Il Vicepresidente della Provincia Serafino Carnia, dopo aver portato i saluti del presidente è intervenuto nella parte conclusiva della giornata con un discorso che ha avuto il sapore della sintesi e, allo stesso tempo, dell'apertura verso il futuro. Lui che aveva preso il testimone dalla Provincia di Bergamo e con timore, pensava che la provincia di Pavia non potesse essere all'altezza di quanto vissuto a Bergamo con orgoglio, avendo partecipato a tutti gli incontri con vivo entusiasmo, può ora affermare che la provincia di Pavia ha sfruttato al meglio l'occasione proposta e ne trarrà insegnamento concreto.

Il suo intervento si è distinto per la capacità di tenere insieme la visione istituzionale, il racconto concreto del lavoro sul territorio e un sentito ringraziamento a tutti coloro che hanno reso possibile un percorso così complesso.

Ha iniziato spiegando che il **“progetto 1000 Esperti” di Regione Lombardia, ha rappresentato per la Provincia non solo un’occasione operativa, ma un vero laboratorio amministrativo,**



un banco di prova per capire quanto ancora il territorio potesse crescere lavorando insieme. Ha parlato di una provincia composta da realtà molto diverse tra loro: Comuni grandi che devono gestire la complessità di migliaia di pratiche e Comuni piccoli dove un solo tecnico ha la responsabilità di tutto. Ha sottolineato che **questo squilibrio non è una fragilità, ma una chiamata alla responsabilità per chi, come la Provincia, ha il compito di coordinare, sostenere e unire.**

Ha riconosciuto che negli ultimi anni gli uffici comunali hanno affrontato sfide quasi impossibili: normative in continua evoluzione, scadenze serrate, carenze di personale, aspettative crescenti da parte dei cittadini e delle

imprese. E ha affermato con chiarezza che **senza una rete di supporto esterna molti progetti si sarebbero fermati, con il rischio di perdere risorse preziose e opportunità irripetibili.**

Il Vicepresidente Carnia ha spiegato che la Provincia ha creduto nella task force fin dal primo giorno perché ha percepito che **il valore più grande non sarebbe stato solo tecnico, ma metodologico. Ha ricordato che questo progetto non ha semplicemente risolto problemi: ha ricostruito fiducia, ha rimesso ordine dove c’era confusione, ha fatto dialogare realtà che da anni lavoravano in modo parallelo senza riuscire a incontrarsi davvero.**

Nella seconda parte del suo intervento ha voluto soffermarsi sui ringraziamenti, facendo nomi e categorie non come un elenco formale, ma come riconoscimento sincero.

Ha ringraziato i **tecnici dei Comuni, definendoli “la spina dorsale silenziosa” della pubblica amministrazione.** Ha ringraziato i professionisti delle categorie, che hanno dimostrato apertura, collaborazione, disponibilità ad ascoltare e a uniformare interpretazioni. Ha **ringraziato i sindaci e gli amministratori, che hanno sostenuto il progetto con visione e coraggio.** Ha ringraziato Regione Lombardia, che ha creduto in questa sperimentazione e l’ha

resa possibile. Ha ringraziato la **task force edilizia e urbanistica**, sottolineando che il loro impegno non è stato solo professionale ma profondamente umano: una presenza capace di entrare negli uffici con rispetto, di affiancare senza sostituire, di suggerire senza imporre.

Poi ha ampliato il ringraziamento alla dimensione collettiva, parlando dell'intera comunità territoriale: cittadini, imprese, ordini professionali, personale amministrativo, associazioni di categoria. Ha detto che tutti, con ruoli diversi, sono stati protagonisti della costruzione di un nuovo modo di lavorare insieme.

Infine, guardando al futuro, ha affermato che questo progetto non può essere considerato una parentesi: deve diventare un modello permanente, un metodo di lavoro stabile, un modo nuovo di articolare il rapporto tra i Comuni, la Provincia e tutti gli attori del territorio.

Ha dato voce a questa visione nella frase conclusiva, lunga, intensa e vibrante, che ha chiuso idealmente l'intera giornata:

«Questo progetto ci ha insegnato che un territorio cresce davvero quando ogni istituzione sceglie di non camminare da sola: abbiamo visto Comuni diversi parlare finalmente lo stesso linguaggio, uffici stremati ritrovare respiro, professionisti e tecnici costruire fiducia invece che distanza, e una Provincia capace di fare da ponte e da casa comune; ed è da questa alleanza – fatta di ascolto, rispetto, collaborazione e responsabilità condivisa – che nasce la possibilità concreta di costruire una comunità più forte, più coesa e capace di affrontare con coraggio e unità le sfide che ci attendono. Abbiamo davanti a noi un'opportunità così grande, così concreta, così profondamente costruita sul lavoro di tutti, che non coglierla sarebbe non solo un errore, ma uno spreco imperdonabile di intelligenza e di coraggio: sarebbe come avere tra le mani la chiave di una nuova stagione amministrativa e scegliere di lasciarla cadere.»

Il vicepresidente lancia dunque una sfida verso il futuro per una provincia come quella di Pavia con grandissime potenzialità che però deve fare sistema per essere efficiente e da qui vuole ripartire, le condizioni ora sono tutte allineate e coordinate, professionisti, imprese, associazioni di categoria, enti locali e la provincia, l'occasione di cambiamento non può dunque essere persa e da qui l'inizio di un nuovo scenario e una nuova progettualità per la provincia di Pavia, perché **dopo il dialogo innovativo si vuole passare alle azioni concrete per il territorio.**

La giornata si è conclusa con un clima di gratitudine autentica.

Sono stati ringraziati i tecnici, i professionisti, gli ordini, le imprese, la Regione, la Provincia, i sindaci e la task force tutta. Tutti hanno percepito di aver costruito qualcosa di raro: una comunità professionale nuova, un modo diverso di lavorare insieme, un metodo che non può andare perduto.

«Questo percorso non l'ha costruito un progetto, ma le persone: quando le competenze iniziano a camminare insieme, un territorio non cambia solo passo... cambia destino.»

[Handwritten signatures and names follow]

PUNTI DI CONTATTO I

Su ogni argomento trattato – dalla rigenerazione urbana alla gestione delle pratiche edilizie, dalla modulistica alla qualità delle asseverazioni, fino ai controlli e ai procedimenti complessi – è emersa una consapevolezza comune: **la norma non è il problema; la sua frammentazione applicativa sì**. Professionisti e tecnici comunali hanno riconosciuto che l'origine di molti rallentamenti, conflitti e disallineamenti non risiede nella regola in sé, ma nella molteplicità delle letture che ogni ente, ufficio o interpretazione tecnica rischia di generare.

Da qui il primo punto di contatto:

la necessità di costruire un quadro interpretativo condiviso, basato su confronto costante, aggiornamento reciproco, strumenti uniformi e tavoli permanenti.

2. La centralità della qualità documentale e del ruolo attivo dei professionisti

Un altro elemento di convergenza forte ha riguardato le asseverazioni, la qualità dei progetti e la correttezza della documentazione presentata.

È emersa una percezione comune: **se la documentazione è solida, chiara, coerente e verificabile, tutta la catena del procedimento ne beneficia**.

Amministrazioni e professionisti hanno riconosciuto l'importanza di:

- verifiche preliminari ben fatte,
- relazioni tecniche leggibili,
- quadri sinottici completi,
- rappresentazioni grafiche coerenti,
- responsabilità chiare sulle dichiarazioni.

Da questi elementi nasce un punto di contatto essenziale: professionisti e PA non sono su fronti opposti, ma parti dello stesso processo che deve funzionare.

3. La necessità di snellire e rendere chiari i procedimenti edilizi

Le giornate hanno mostrato un quadro uniforme: i procedimenti sono spesso appesantiti non dalla legge, ma dalla sovrapposizione di prassi locali, dalla mancanza di modulistica univoca, dalla difficoltà di orientarsi tra regimi amministrativi diversi (CILA, SCIA, PdC, conferenze dei servizi).

Professionisti e tecnici comunali hanno individuato insieme un punto di convergenza: **serve una “mappa dei procedimenti” chiara, contemporanea e applicabile a tutti**, che aiuti gli operatori a individuare subito quale strada seguire, evitando esitazioni, equivoci, errori o richieste di integrazione tardive.

4. Il bisogno comune di trasparenza sui tempi e sulle responsabilità

Un altro punto di contatto è emerso con forza quando si è affrontato il tema dell'organizzazione interna degli uffici:

- tutti gli attori hanno riconosciuto che il rispetto dei tempi non dipende solo dalla legge, ma da **una gestione realistica dei carichi di lavoro, da organici adeguati, e da processi interni ben strutturati.**
- Gli uffici tecnici hanno evidenziato che spesso il ritardo non è dovuto a inerzia, ma a sovrapposizioni di ruoli, emergenze quotidiane, responsabilità spesso troppo concentrate.

I professionisti, dal canto loro, hanno dichiarato che conoscere davvero le priorità degli uffici e il loro funzionamento consentirebbe di ridurre conflitti e malintesi.

5. L'importanza di tavoli permanenti e non episodici

Uno dei punti di contatto più ricorrenti è stato la volontà – unanime – di non considerare questo ciclo un'esperienza isolata.

Tutti gli interlocutori hanno espresso la necessità di strutturare:

- momenti ricorrenti di confronto,
- aggiornamenti continui,
- spazi tecnici condivisi,
- incontri operativi per la risoluzione dei casi complessi.

È emersa l'idea che **senza continuità, la complessità normativa rischia di tornare a frammentarsi.**

La presenza di tutti gli Ordini professionali, di ANCE, dei Comuni e della Provincia ha mostrato che il territorio è pronto per un coordinamento stabile e non episodico.

6. La consapevolezza del ruolo strategico degli uffici tecnici per il futuro dei Comuni

Le testimonianze politiche e tecniche hanno lasciato emergere un punto di contatto profondo:

- gli uffici tecnici sono la **struttura portante di qualsiasi trasformazione urbana, edilizia, energetica e infrastrutturale.**

E oggi soffrono sotto carichi enormi, che rischiano di compromettere la capacità stessa dei Comuni di funzionare.. Tutti hanno riconosciuto che:

- servono investimenti in personale;
- servono competenze nuove;
- serve un supporto metodologico stabile;
- serve una rete tra Comuni, soprattutto a favore di quelli piccoli.

L'accordo unanime è che **senza una PA tecnica forte, nessuna politica pubblica può realizzarsi davvero.**

7. La cultura della fiducia come fondamento del sistema

In tutte le giornate è tornata una stessa parola: fiducia.

Fiducia tra enti.

Fiducia tra professionisti e uffici.

Fiducia nella validità delle asseverazioni.

Fiducia nelle risposte degli uffici.

Fiducia nella possibilità di collaborare.

Il punto di contatto, forse il più importante, è che tutti hanno percepito come la fiducia non sia un elemento accessorio, ma **un fattore strutturale del procedimento edilizio**.

Quando viene meno, si inceppa tutto; quando si ricostruisce, tutto accelera.

In sintesi conclusiva, la lettura complessiva dei temi affrontati nel ciclo mostra che:

- la complessità non è un problema se si affronta insieme;
- il territorio ha competenze, ma ha bisogno di connetterle;
- professionisti e PA condividono più problemi di quanti pensassero;
- serve un modello stabile di confronto;
- la fiducia è la risorsa amministrativa più importante;
- il territorio ha chiesto un metodo, non solo informazioni.

Questa sintesi mette in luce che i punti di contatto non sono stati semplici convergenze teoriche sono stati passaggi concreti verso un modo nuovo di lavorare, emerso spontaneamente grazie alla partecipazione attiva di tutti.

A conclusione dell'esperienza maturata nella provincia di Pavia e delle 5 giornate proposte, si ritiene che un vero dialogo collaborativo possa ripartire e diffondersi come metodo, con semplici regole di condotta, ma condivise. I seguenti **“punti di contatto”** non sono una prescrizione né tanto meno una “disposizione normativa” vogliono solo essere suggerimenti di **“buone pratiche”** messi a disposizione di tutte le parti del procedimento edilizio e urbanistico, per fare presto e meglio, in forma collaborativa.

Punti di contatto –

TEMA PROCEDIMENTALE

1

Una **GUIDA TECNICA DIGITALE** che accompagni il professionista alla presentazione completa delle pratiche edilizie con indicazioni chiare degli elaborati richiesti.

2

DIGITALIZZAZIONE e INTELLIGENZA ARTIFICIALE come strumento essenziale per la semplificazione a supporto del personale degli uffici tecnici.

TEMA EDILIZIO

3

SEMPLIFICARE LE NORME e INTRODURRE DEFINIZIONI UNIVOCHE di destinazioni d'uso discendenti da NUOVE ESIGENZE TERRITORIALI (rigenerazione urbana, logistica, data center ecc..) e corretta applicazione degli oneri (destinazione produttiva/servizi)

4

Adozione da parte di tutti i comuni della provincia, del **REGOLAMENTO ORGANIZZATIVO** coordinato con il regolamento edilizio e PGT vigenti (verifica a campione, gestione dell'ufficio tecnico ecc...)

Punti di contatto – TEMA URBANISTICO

1

L'importanza di **SCHEMI CONVENZIONI TIPO** flessibili, per gestire in modo efficace la fase negoziale e promuovere una **COLLABORAZIONE STABILE E DURATURA** tra pubblico e privato.

2

Favorire **STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE DINAMICI** e capaci di integrare le esigenze ambientali, economiche e sociali in un quadro di **GOVERNANCE MULTILIVELLO** e di cooperazione tra enti.

3

Promuovere **UN NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO** della PA per la gestione associata dei servizi comunali, attraverso **TECNOSTRUTTURE MULTIDISCIPLINARI TERRITORIALI**

4

Individuare **AMBITI TERRITORIALI OTTIMALI coordinati da un ente sovracomunale istituzionale (provincia, regione, c.m., unione dei comuni e consorzi)** con il supporto diretto degli ordini professionali, delle imprese e delle associazioni di categoria

Punti di contatto

TEMA GIURIDICO

1

Per creare **FIDUCIA** ed **EFFICIENZA** l'applicazione e la valorizzazione di ogni **STRUMENTO DI CONCERTAZIONE** in tutte le fasi del procedimento (preistruttoria, conferenza dei servizi, soccorso istruttorio)

2

L'istituzione di uno **SPORTELLO AGGREGATO** e multidisciplinare sovracomunale che fornisca un **SUPPORTO TECNICO - GIURICO** sistematico e permanente, per la prevenzione del contenzioso.

TEMA DEONTOLOGICO

3

Sensibilizzazione alla **SPECIALIZZAZIONE DELLE COMPETENZE** negli ordini professionali affinché vi sia una ricaduta favorevole anche per gli enti locali con **L'ISTITUZIONE DEGLI ELENCHI** (DDL riforma professioni)

4

Istituzione di **TAVOLI TECNICI PERMANENTI** regolamentati con gli ordini professionali e le associazioni, coordinati a livello provinciale, mirati a soluzioni applicative di norme e procedure

RINGRAZIAMENTI

La realizzazione di questo Quaderno non sarebbe stata possibile senza l'energia, la competenza e la generosità delle tante persone che hanno reso vivo il percorso guidato dalla Provincia di Pavia. Ognuno ha portato un tassello unico: i tecnici comunali con la loro esperienza quotidiana, i professionisti con il loro sguardo pratico e rigoroso, gli amministratori con la loro visione e il loro coraggio decisionale. E, in modo particolare, **gli esperti della Task Force Edilizia & Urbanistica, selezionati da Regione Lombardia, che hanno messo in campo non solo conoscenza, ma una passione autentica per il territorio e per il miglioramento della macchina amministrativa.**

Questo Quaderno non ha la pretesa di essere un dogma né un manuale definitivo. Vuole essere, più semplicemente, **un compagno di viaggio, una luce discreta ma costante, un faro che prova a rischiare quei momenti in cui l'incertezza normativa**, la paura di sbagliare o la solitudine decisionale rischiano di rallentare lo sviluppo delle comunità.

Troppo spesso la complessità impaurisce, frena, paralizza: rallenta i procedimenti, rinvia le scelte, priva i territori di opportunità che invece meriterebbero di essere colte con tempestività. Se questo documento potrà contribuire anche solo in parte a dissipare quei timori, allora avremo raggiunto il nostro obiettivo.

È con questo spirito che è stato pensato come strumento semplice, immediato, "a portata di mano": colorato, leggibile, consultabile con facilità. Non è esaustivo e non pretende di esserlo; al contrario, nasce per evolvere, per cambiare insieme ai territori, alle norme, agli strumenti e ai bisogni degli uffici. Ciò che resta fisso non è il contenuto, ma il metodo, e soprattutto la volontà di costruire un terreno comune tra chi opera ogni giorno dentro i Comuni e chi lavora all'esterno come professionista: scoprendosi non rivali, ma colleghi che condividono dubbi, responsabilità, fatiche e lo stesso desiderio di fare bene.

Un ringraziamento sentito va a tutti i professionisti, alle imprese, agli enti locali e alle associazioni che hanno creduto nel valore del confronto e della collaborazione. Le loro idee, la loro disponibilità al dialogo e il loro spirito costruttivo hanno trasformato questo percorso in un patrimonio condiviso di buone pratiche, visioni e prospettive nuove.

Ma il grazie più grande va alla **Provincia di Pavia, che ha scelto non solo di sostenere questa iniziativa, ma di farla diventare un modello territoriale.** La Provincia ha creduto nella forza del metodo, **ha riconosciuto il valore del lavoro degli enti e dei professionisti, ha dato spazio, tempo e fiducia affinché questo progetto potesse nascere, crescere e oggi trovare nuove direzioni.** A tutti i suoi amministratori, ai dirigenti, ai tecnici e a tutti coloro che, in silenzio, hanno contribuito a costruire questo cammino: va la nostra gratitudine più sincera.

Un grazie altrettanto profondo va alle **associazioni di categoria** che hanno accompagnato il percorso con la loro presenza e il loro sostegno. La partecipazione congiunta di ANCE, Unitel, insieme a tutte le realtà professionali del territorio, ha dimostrato che quando i saperi dialogano, si costruisce un ecosistema più forte, non solo per gli addetti ai lavori, ma per l'intera comunità.

E un ringraziamento speciale va a Regione Lombardia, alla Cabina di Regia del PNRR, alla Direzione Generale Territorio e Sistemi Verdi guidata dall'arch. Stefano Buratti, al Presidente della Commissione PNRR Giulio Gallera e al Presidente della V Commissione Territorio Jonathan Adobati. Grazie alla loro fiducia e al loro sostegno costante, la Task Force Edilizia e Urbanistica ha potuto lavorare con continuità e profondità, trasformando un'idea in una pratica concreta per i territori lombardi.

Con il passaggio di testimone, la Provincia di Pavia ha accolto un'eredità preziosa dalla provincia di Bergamo e l'ha arricchita, continuando a coltivare una comunità amministrativa che si aiuta, si parla, si sostiene e costruisce insieme. Perché la verità è semplice: solo camminando uno accanto all'altro — istituzioni, professionisti, imprese e cittadini — possiamo immaginare territori più giusti, più intelligenti, più sostenibili.

E se questo Quaderno riuscirà, anche solo in un momento di incertezza, a essere un punto d'appoggio, un'indicazione, un raggio di chiarezza, allora avremo onorato il lavoro di tutti coloro che hanno creduto in questo percorso.

***La Task force Edilizia & Urbanistica
Progetto 1000 esperti di Regione Lombardia***

GALLERIA FOTOGRAFICA

PRIMA GIORNATA – Sede Ordine degli architetti e PPC di Pavia



SECONDA GIORNATA – Sede ANCE Pavia



TERZA GIORNATA – Sede Ordine degli Ingegneri di Pavia



QUARTA GIORNATA – Sede del collegio dei geometri di Pavia



QUINTA GIORNA - Sala dell'Annunciata Palazzo della Provincia di Pavia



DICONO DI NOI

Al via il ciclo di incontri di Regione Lombardia per velocizzare le procedure amministrative in edilizia

La Task Force Edilizia & Urbanistica del Progetto PNRR "1000 Esperti" di Regione Lombardia ha promosso un ciclo di incontri in tutta la regione per favorire la velocizzazione delle procedure amministrative. In provincia di Pavia il primo incontro tra Enti Locali, Ordini professionali ed associazioni sarà martedì 17 giugno, dalle 14.30 alle 17.30, nella sede dell'Ordine degli Architetti di Pavia, in Piazza Dante 3 (inizio registrazione dei partecipanti dalle 14). Il viaggio, che ha fatto tappa precedentemente nella provincia di Bergamo, continua nella provincia di Pavia, composta da 186 comuni di medie piccole dimensioni. Dal 17 giugno gli esperti della Task Force Edilizia & Urbanistica saranno presenti per il pri-

mo appuntamento patrocinato dalla Provincia di Pavia, dal Comune di Pavia, dagli ordini e collegi professionali, da Ance Pavia, Unitel, e dalle Consulte regionali degli architetti, ingegneri e geometri lombardi. Il ciclo di incontri che fino ad ottobre interesserà i comuni, gli ordini professionali, le associazioni di categoria del pavese insieme alle imprese verterà sui temi legati alla velocizzazione delle procedure edilizie, così da aumentare gli investimenti sui territori. E' una grande occasione per incontrare i Sindaci, i tecnici dei comuni e scambiarsi opinioni, dubbi, e condividere percorsi innovativi e buone pratiche. "Gli esperti PNRR di Regione Lombardia - fanno sapere dalla Regione - ritengono fondamentale un

nuovo rapporto di collaborazione tra gli uffici tecnici e i professionisti che permetta di lavorare meglio e con più serenità nell'intento di assicurare ai cittadini e alle imprese, tempi e certi e brevi e servizi sempre più efficienti".

Alla fine del ciclo di incontri, insieme costruiremo il "quaderno delle buone pratiche" della provincia di Pavia, quale frutto della condivisione dei "punti di contatto". Per partecipare all'evento (sia in presenza, sia online) è necessario iscriversi al seguente link: <https://www.h25.it/events/professionisti-ed-enti-locali-verso-una-collaborazione-innovativa>. La partecipazione all'evento consente il riconoscimento di 3 CFP da parte degli Ordini Professionali.

18 **l'informatore**
31 luglio 2025

ATTUALITÀ

IL CONVEGNO svoltosi nei giorni scorsi presso la sede provinciale dell'Associazione Costruttori

Edilizia: tempi certi e qualità

Costruire il quaderno delle buone pratiche: Pavia protagonista del ciclo "1000 Esperti"

PAVIA - Un passo concreto verso una Pubblica Amministrazione più moderna, trasparente e coordinata. E questo il cuore del secondo incontro del ciclo promosso dalla Task Force Edilizia & Urbanistica, nell'ambito del progetto "1000 Esperti" di Regione Lombardia. L'iniziativa, svoltasi nella sede di Ance Pavia, ha visto istituzioni, tecnici e professionisti confrontarsi su un tema cruciale per il futuro del territorio: "Il Procedimento Edilizio tra Qualità, Tempi Certi e Digitalizzazione: verso una Standardizzazione Normativa e Organizzativa". L'obiettivo? Costruire, anche per la provincia di Pavia, un vero e proprio "quaderno delle buone pratiche", capace di raccogliere modelli operativi replicabili, soluzioni concrete e strumenti condivisi per migliorare la gestione dei procedimenti edilizi. Ad aprire i lavori è stato



Serafino Carnia, Vicepresidente della Provincia di Pavia, che ha sottolineato l'urgenza di una sinergia più stretta tra enti pubblici e professionisti del settore: "La collaborazione è oggi un presupposto indispensabile per rispondere ai bisogni reali

del territorio e accelerare l'attuazione degli interventi legati al Pnrr". Sulla stessa linea, Carlo Sidonio, Vicepresidente di Ance Pavia, ha posto l'accento sulla necessità di una semplificazione normativa coerente: "Il settore edilizio ha bisogno di

certezze. Dobbiamo ridurre i tempi e le ambiguità, adottando un linguaggio tecnico-amministrativo comune e strumenti operativi condivisi". Ampio spazio è stato dedicato al laboratorio di confronto, che ha affrontato alcuni snodi centra-

VERSO UN MODELLO CONDIVISO

Standardizzare i procedimenti edilizi. Nella foto il secondo incontro del progetto "1000 Esperti" a Pavia svoltosi nei giorni scorsi presso la sede provinciale di Ance Pavia, l'Associazione Nazionale dei Costruttori Edili.

enti. Strumenti condivisi per l'istruttoria: buone pratiche per migliorare il dialogo tra professionisti e pubblica amministrazione. Digitalizzazione dei processi: i portali digitali come leva per la trasparenza e la velocizzazione delle pratiche. L'incontro, patrocinato dalla Provincia e dal Comune di Pavia, insieme agli Ordini professionali e alle principali associazioni di categoria, ha rappresentato un momento di grande partecipazione e ascolto reciproco. Un'occasione per ribadire che il cambiamento passa dalla competenza tecnica, dalla semplificazione delle regole e da un linguaggio amministrativo più accessibile e univoco. La sfida è aperta: costruire insieme una pubblica amministrazione all'altezza delle sfide del territorio. E Pavia è pronta a fare la sua parte, con il suo "quaderno delle buone pratiche".

ALL'ORDINE DEGLI INGEGNERI

Pianificazione urbanistica: un convegno a Pavia

PAVIA - Giovedì prossimo (11 settembre, dalle 14.30 alle 17.30 (con inizio registrazione dei presenti dalle 14) presso la Sede dell'Ordine degli Ingegneri di Pavia in via Torquato Taramelli 2, si terrà la Terza Giornata del ciclo di incontri tra Enti Locali, Ordini professionali ed associazioni del settore della Provincia di Pavia, per la velocizzazione delle procedure amministrative con il tema "La pianificazione attuativa tra rigenerazione urbana e governo della complessità - Risposte locali per sfide globali".

«Il valore reale dell'incontro - si legge nel comunicato di presentazione dell'iniziativa promossa da Regione Lombardia e Provincia di Pavia - non sarà dato dai contenuti tecnici proposti, ma soprattutto dalla partecipazione attiva e sinergica di tutti i soggetti coinvolti nei processi di trasformazione del territorio. Riteniamo fondamentale costruire e rafforzare una sinergia operativa tra enti pubblici, ordini professionali, associazioni di categoria e imprese, affinché si possano condividere esperienze, criticità e buone pratiche che consentano di elaborare risposte concrete, efficaci e sostenibili alle sfide territoriali in atto».

Tra gli argomenti in discussione l'innovazione e sostenibilità nella pianificazione urbanistica, l'integrazione tra destinazioni esistenti e nuove funzioni, gli strumenti convenzionali e percorsi di semplificazione, la costituzione di "centri di competenza" intra/sovracomunali, la Governance territoriale condivisa e creazione di "tecnostutture".

Saranno presenti diversi "stakeholders" in rappresentanza degli Ordini professionali, delle associazioni di categoria, degli enti locali, oltre al contributo del vice presidente della Provincia di Pavia, Serafino Carnia e del dirigente del settore Urbanistica della Provincia di Pavia, Antonio Massaro, con il quale ci sarà uno scambio costruttivo su temi rilevanti come la pianificazione territoriale e fenomeni complessi anche sovracomunali: «Un parterre altamente professionale che affronterà tematiche attuali e strettamente legate alle strategie di sviluppo del territorio pavese». Per partecipare all'evento (sia in presenza sia online) è necessario iscriversi tramite il sito web <https://passlombardia.it>.

l'informatore

Procedimenti edilizi e rispetto dei tempi

PAVIA - "Il procedimento amministrativo ed edilizio, il rispetto dei tempi, la qualità degli elaborati, la digitalizzazione e la standardizzazione del processo". Sarà questo il tema dell'incontro in programma martedì prossimo (ore 14.30) presso la sede di Ance a Pavia. Saranno presenti diversi "stakeholders" in rappresentanza degli Ordini Professionali, delle Associazioni di Categoria, degli enti Locali, oltre al Contributo del Vice Presidente della Provincia di Pavia Serafino Carnia. Si parlerà di criticità legate al procedimento edilizio ad esempio il rallentamento nella conclusione dei provvedimenti; la preistruttoria delle pratiche edilizie quale strumento cruciale per valutare la fattibilità dei progetti complessi. La digitalizzazione della documentazione considerata un passo necessario per migliorare l'efficienza e la trasparenza dei servizi comunali e l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale quale step successivo per supportare la standardizzazione e la velocizzazione dei processi, contribuendo a una gestione più efficace delle pratiche. Definizione puntuale e univoca nella classificazione degli interventi edilizi, con relativi titoli abilitativi, che potrebbe aiutare a evitare ritardi e contenziosi legali, un Regolamento Organizzativo degli uffici tecnici comunali è essenziale per garantire efficienza e trasparenza.



Viviana Montagna - 1*

Direttore presso ANCE PAVIA COLLEGIO DEI COSTRUTTORI...
1 minuto - 5

Desidero ringraziare tutta la Task Force di Regione Lombardia per l'organizzazione e il supporto costante che hanno reso possibile il successo del quarto incontro — un momento ancora una volta ricco di contenuti, riflessioni e nuovi spunti di valore.

Un ringraziamento speciale va all'Architetto **Anna Gagliardi** per la sua competenza, dedizione e capacità di creare un contesto di confronto sempre stimolante e costruttivo.

Momenti come questi confermano l'importanza della collaborazione tra istituzioni, imprese e professionisti per generare impatto e innovazione concreta.

ANCE PAVIA

EVENTI

il Ticino

Ad Ance Pavia l'incontro di Regione Lombardia sulla velocizzazione delle procedure amministrative

Il secondo appuntamento promosso da Regione Lombardia e dedicato alla velocizzazione delle procedure amministrative si terrà martedì 22 luglio, dalle 14.30 alle 17.30 nella sede di Ance Pavia, in via Paolo Diacono 5 (nella foto). Il "ciclo di incontri tra Enti Locali, Ordini professionali ed associazioni del settore della provincia di Pavia", per la velocizzazione delle procedure amministrative,

avrà come tema durante la giornata di martedì prossimo "Il procedimento amministrativo ed edilizio, il rispetto dei tempi, la qualità degli elaborati, la digitalizzazione e la standardizzazione del processo". Dopo la prima giornata svoltasi lo scorso 17 giugno nella sede degli Architetti in Pavia, proseguono gli incontri con i Sindaci, i tecnici dei comuni, i liberi professionisti ed impres-

ANCE PAVIA

EVENTI

il Ticino

ditori della provincia di Pavia per scambiarsi opinioni, dubbi, e condividere percorsi innovativi e buone pratiche. *"Fondamentale"* fanno sapere da Regione Lombardia - sarà creare un nuovo rapporto di collaborazione tra gli uffici tecnici e i professionisti che permetta di lavorare meglio e con più serenità nell'evento di *unicazione* ai cittadini e alle imprese, tempi e costi e brevi e servizi sempre più efficienti".

Per partecipare all'evento (sia in presenza, sia online) è necessario iscriversi al seguente link: <https://forms.gle/vf9ACtp9aWZuVGEK7>

Sarà possibile consultare il programma dell'evento. La partecipazione all'evento (nella modalità prescelta) consente il riconoscimento di 3 CFP da parte degli Ordini e dei collegi Professionali.



ANCE PAVIA

EVENTI

il Ticino

Ad Ance Pavia l'incontro di Regione Lombardia sulla velocizzazione delle procedure amministrative

Il secondo appuntamento promosso da Regione Lombardia e dedicato alla velocizzazione delle procedure amministrative si terrà martedì 22 luglio, dalle 14.30 alle 17.30 nella sede di Ance Pavia, in via Paolo Diacono 5 (nella foto). Il "ciclo di incontri tra Enti Locali, Ordini professionali ed associazioni del settore della provincia di Pavia", per la velocizzazione delle procedure amministrative,

avrà come tema durante la giornata di martedì prossimo "Il procedimento amministrativo ed edilizio, il rispetto dei tempi, la qualità degli elaborati, la digitalizzazione e la standardizzazione del processo". Dopo la prima giornata svoltasi lo scorso 17 giugno nella sede degli Architetti in Pavia, proseguono gli incontri con i Sindaci, i tecnici dei comuni, i liberi professionisti ed impres-



6

ilPunto

6 ottobre 2025



Cronaca di Pavia

BUROCRAZIA – Al centro del dibattito come rendere più snelle le procedure amministrative

Collegio dei geometri: il 7 ottobre il quarto incontro tra professionisti, enti locali e stakeholders provinciali

PAVIA

Giovedì 7 ottobre dalle ore 14:30 alle ore 17:30 presso la sede del Collegio geometri e geometri laureati di Pavia di Viale Indipendenza, si terrà la quarta giornata del ciclo di incontri tra enti locali, ordini professionali ed associazioni del settore della Provincia di Pavia, per la velocizzazione delle procedure amministrative con il tema "Il principio della fiducia ed il valore dell'efficienza. Le responsabilità e le ricadute giuridico-economiche nel governo del territorio".

Gli Esperti Pnrr ritengono sia fondamentale un nuovo rapporto di collaborazione tra gli uffici tecnici e i professionisti che permetta di lavorare meglio e con più serenità nell'intento di assicurare ai cittadini e alle imprese, tempi e certi e brevi e servizi sempre più efficienti. "Siamo convinti che il valore reale dell'incontro non derivi solo dai contenuti tecnici proposti, ma soprattutto dalla partecipazione attiva e sinergica di tutti i soggetti coinvolti nei processi di trasformazione del territorio", si legge in una nota ufficiale. In tal senso, è importante costruire e rafforzare una sinergia operativa tra enti pubblici, ordini professionali, associazioni di



Gli esperti del Pnrr saranno a Pavia il 7 ottobre

categoria e attori privati, affinché si possano condividere esperienze, criticità e buone pratiche che consentano di elaborare risposte concrete, efficaci e sostenibili alle sfide territoriali in atto.

Le tematiche affrontate vertranno sulla fiducia ed efficienza nei processi edilizi, sulla responsabilità professionali e ricadute

sull'economia, su quanto costa il ritardo nei processi edilizi. Saranno presenti diversi stakeholders in rappresentanza degli Ordini professionali, delle associazioni di categoria, degli enti locali. Un partner altamente professionale che affronterà tematiche attuali, strettamente legate al territorio pavese. **R.P.**

6 **l'informatore**
2 ottobre 2025

PRIMOPIANO

IL CONVEGNO A PAVIA

Procedimenti edilizi tra efficacia e trasparenza

PAVIA - Giovedì prossimo, 7 ottobre, dalle ore 14:30 alle 17:30 (con registrazioni a partire dalle 14:00), la sede del Collegio Geometri e Geometri Laureati di Pavia in Viale Indipendenza ospiterà la Quarta Giornata del ciclo di incontri tra Enti Locali, Ordini professionali e associazioni del settore della Provincia di Pavia. Il tema di questa giornata sarà: "Il principio della fiducia ed il valore dell'efficienza. Le responsabilità e le ricadute giuridico-economiche nel governo del territorio". L'iniziativa si inserisce nel percorso avviato da istituzioni e professionisti per accelerare le procedure amministrative, con l'obiettivo di rendere più rapidi e trasparenti i processi edilizi e di trasformazione urbana.

Secondo gli esperti del PNRR, oggi è fondamentale instaurare un nuovo modello di collaborazione tra uffici tecnici e professionisti, capace di garantire tempi certi, servizi più efficienti e un clima di maggiore serenità sia per i cittadini sia per le imprese. Non si tratta soltanto di aspetti tecnici, ma soprattutto di costruire una sinergia reale fra enti pubblici, ordini professionali, associazioni di categoria e operatori privati. Solo attraverso lo scambio di esperienze, la condivisione delle criticità e delle buone pratiche sarà possibile affrontare le sfide territoriali con risposte concrete ed efficaci.

Le discussioni della giornata si concentreranno su tre punti chiave: fiducia ed efficienza nei processi edilizi; responsabilità professionali e ricadute sull'economia; i costi economici e sociali dei ritardi nei procedimenti edilizi.

L'evento vedrà la partecipazione di numerosi stakeholders locali in rappresentanza di Ordini professionali, associazioni di categoria ed enti pubblici, per un confronto ad alto livello sui temi che interessano direttamente lo sviluppo del territorio pavese. La partecipazione è aperta sia in presenza sia online, con iscrizione obbligatoria tramite il portale PASS Lombardia. Ai professionisti presenti saranno riconosciuti 3 crediti formativi.

Comitato scientifico Unitel Area Edilizia e Urbanistica - F...

Desidero esprimere a nome di tutto il comitato scientifico UNITEL il ns più sentito ringraziamento per il ciclo di incontri che si è recentemente concluso presso la Sala dell'Annunciata della Provincia di Pavia. Un percorso di straordinario valore, che ha saputo coniugare competenza tecnica, visione amministrativa e volontà concreta di miglioramento del sistema edilizio locale.

Il lavoro svolto dalla task force #edilizia e #urbanistica del #progetto1000esperti di Regione Lombardia coordinata dalla straordinaria ed energica project manager Anna Gagliardi ha dimostrato che la semplificazione delle procedure non è un'utopia, ma un obiettivo raggiungibile attraverso il dialogo strutturato tra #professionisti, #Comuni, #imprese e #associazioni di categoria.

ALCUNI NUMERI DEI FEEDBACK

Il presente capitolo offre una lettura sintetica ma rappresentativa della partecipazione e delle valutazioni espresse nell'ambito del ciclo di incontri promossi nella provincia di Pavia. I dati illustrati, sia in forma testuale che grafica, restituiscono un quadro chiaro della composizione media dei partecipanti e del livello di gradimento rilevato attraverso i questionari anonimi somministrati al termine di ciascun appuntamento.



I risultati presentati durante la giornata conclusiva hanno offerto una sintesi oggettiva dell'intero percorso, ma la lettura dei numeri ha permesso di coglierne il significato più profondo. Dati che, presi da soli, potrebbero apparire meri indicatori quantitativi, si sono rivelati invece veri e propri segnali della condizione attuale degli uffici tecnici, dei professionisti, dei Comuni e del territorio nel suo complesso.

1. Un livello di iscrizioni che indica un bisogno condiviso

Il primo dato significativo riguarda gli 930 iscritti complessivi. Il numero, elevato rispetto alla tipologia di iniziativa, è stato interpretato **come il segno evidente di un bisogno diffuso e profondo di chiarezza, confronto e orientamento**. Non si tratta infatti di iscrizioni a un semplice evento informativo, ma alla richiesta di partecipare a un ciclo progettato per affrontare questioni complesse e operative: edilizia, urbanistica, rigenerazione, rapporti tra enti e professionisti.

Il dato evidenzia una tensione positiva del territorio verso l'apprendimento comune e la ricerca di un metodo condiviso.

2. Un coinvolgimento effettivo che conferma l'urgenza del tema

Ancora più significativo è il numero dei partecipanti reali, pari a 807 persone. Una presenza così consistente indica un interesse che va oltre la curiosità iniziale: partecipare significa interrompere attività operative, riorganizzare uffici, lasciare cantieri, rinviare appuntamenti.

Il livello di partecipazione dimostra che i contenuti del ciclo sono stati percepiti come utili, urgenti e immediatamente applicabili. È un indicatore di responsabilità civica e professionale che attraversa categorie, enti e territori.

3. Un coinvolgimento trasversale e costante

L'andamento delle cinque giornate mostra che la partecipazione non ha registrato cali significativi lungo il percorso. Questo elemento conferma **la solidità del format e la coerenza percepita tra le diverse tappe del ciclo.**

La costanza nel tempo dimostra che le esigenze affrontate non sono episodiche, ma diffuse e radicate: problemi condivisi, dubbi ricorrenti, necessità di collaborazione e confronto con continuità, non solo con eventi occasionali.

4. La partecipazione degli Ordini professionali come indicatore di credibilità istituzionale

Il coinvolgimento delle Consulte regionali, degli Ordini dei geometri, degli architetti, degli ingegneri, dei periti e dell'associazione dei costruttori è emerso come un ulteriore elemento chiave. La presenza attiva e qualificata degli Ordini ha certificato **la credibilità del percorso, confermando che le tematiche affrontate toccano trasversalmente l'attività quotidiana dei professionisti.**

Questo dato evidenzia l'emergere di **un'esigenza di omogeneità**: interpretazioni condivise, processi allineati, punti di contatto stabili tra professionisti e pubblica amministrazione. Il territorio si è mostrato pronto per un cambio di paradigma basato sulla costruzione di un linguaggio tecnico comune.

5. La risposta dei Comuni come segnale della necessità di supporto

Le giornate dedicate agli enti locali hanno fatto registrare **un incremento di partecipazione.** Questo fenomeno è stato interpretato come indicatore dell'esigenza degli uffici tecnici comunali di trovare un contesto in cui confrontarsi su casi reali, difficoltà operative, situazioni critiche e modelli organizzativi.

Il dato mette in luce una forte richiesta di supporto ai Comuni, non solo sul piano normativo, ma soprattutto procedurale e metodologico. L'attenzione delle amministrazioni verso questi incontri conferma la complessità crescente della gestione dei procedimenti e la necessità di una rete di sostegno strutturata.

6. La lettura finale: i numeri come mappa dei bisogni del territorio

Osservati nel loro insieme, i numeri descrivono un territorio che non solo ha partecipato con interesse, ma ha riconosciuto nel ciclo:

- un punto di riferimento,
- un luogo di chiarificazione,
- un'opportunità di collaborazione,
- un metodo per affrontare la complessità.

La partecipazione ampia e variegata indica un bisogno urgente e diffuso di allineamento tra enti e professionisti, di confronto costante, di interpretazioni condivise e di rafforzamento della capacità amministrativa.

Più che numeri, questi dati rappresentano un indice di fiducia: fiducia nella possibilità di migliorare, nella capacità degli enti di ascoltare, nella volontà dei professionisti di collaborare.

I LUOGHI DEGLI INCONTRI E I LINK RELATIVI

Di seguito i links delle registrazioni degli incontri che è possibile vedere anche su www.passlombardia.it

PRIMA GIORNATA - 17 Giugno 2025 - Sede Ordine degli architetti della Provincia di Pavia

Link: <https://passlombardia.it/atti-incontro-e-webinar-ordini-professionali-e-enti-locali-giornata-introductiva-nella-provincia-di-pavia/>

SECONDA GIORNATA - 22 Luglio 2025 - Sede ANCE Pavia

Link: <https://passlombardia.it/atti-incontro-e-webinar-ordini-professionali-e-enti-locali-il-procedimento-amministrativo-ed-edilizio-edizione-in-provincia-di-pavia/>

TERZA GIORNATA – 11 settembre 2025 - Sede dell'Ordine degli Ingegneri di Pavia

Link: <https://passlombardia.it/atti-incontro-e-webinar-ordini-professionali-e-enti-locali-la-pianificazione-attuativa-tra-rigenerazione-urbana-e-governo-delle-complessita/>

QUARTA GIORNATA - 7 ottobre 2025 – Collegio dei geometri e geometri laureati di Pavia

Link: <https://passlombardia.it/atti-incontro-e-webinar-ordini-professionali-e-enti-locali-il-principio-della-fiducia-ed-il-valore-dellefficienza/>

QUINTA GIORNATA - 22 Ottobre 2025 – Sala dell'Annunciata Palazzo della Provincia di Pavia

Link: <https://passlombardia.it/atti-incontro-e-webinar-ordini-professionali-e-enti-locali-dal-dialogo-innovativo-alle-azioni-concrete-per-il-territorio/>

Task Force Edilizia & Urbanistica

Regione Lombardia

Project Manager Arch. Anna Gagliardi

Alessandra Bellanca - Giurista

Federica Borreani - Architetto

Michele Cirillo – Architetto

Rachele Crucianelli - Geometra

Rossana Cuneo - Architetto

Floriana D'Urso – Giurista

Anna Paola Fedeli - Architetto

Donato Ferruccio - Geometra

Raffaella Iacovitti - Geometra

Dora Marraffa - Geometra

Laura Pergolizzi – Avvocato

Monica Colleoni – (Segreteria Tecnica)



