



COMUNE DI RIMINI

- Segreteria Generale -

DELIBERAZIONE ORIGINALE DI GIUNTA COMUNALE

N. : 289 del 14/07/2026

Oggetto : APPROVAZIONE DELLE LINEE GUIDA PER LA GESTIONE DELLE PROCEDURE DI ESECUZIONE COATTIVA DELLE ORDINANZE DI DEMOLIZIONE. MODIFICA AL PIAO 2026-2028.

L'anno duemilaventisei, il giorno quattordici del mese di Luglio, alle ore 13:22, con la continuazione in Rimini, in una sala della Residenza Municipale si è riunita la Giunta Comunale.

Per la trattazione dell'argomento all'oggetto indicato, risultano presenti:

		Pres./Ass.
Sadegholvaad Jamil	Sindaco	Presente
Bellini Chiara	Vice Sindaco	Assente
Bragagni Francesco	Assessore	Presente
Gianfreda Kristian	Assessore	Presente
Lari Michele	Assessore	Presente
Magrini Juri	Assessore	Presente
Mattei Francesca	Assessore	Presente
Montini Anna	Assessore	Presente
Morolli Mattia Mario	Assessore	Assente
Ridolfi Valentina	Assessore	Assente

Totale presenti n. 7 - Totale assenti n. 3

Presiede Jamil Sadegholvaad nella sua qualità di Sindaco.

Partecipa il Segretario Generale Dott.ssa Diodorina Valerino.



L'Assessore Lari partecipa in videoconferenza in conformità a quanto previsto dalle Linee Guida approvate con Deliberazione di Giunta Comunale n. 321 del 06/09/2022.

OGGETTO: Approvazione delle linee guida per la gestione delle procedure di esecuzione coattiva delle ordinanze di demolizione. Modifica al PIAO 2026-2028.

LA GIUNTA COMUNALE

RICHIAMATI i seguenti provvedimenti:

- Deliberazione n. 94 del 23/12/2025, dichiarata immediatamente eseguibile, con la quale il Consiglio Comunale ha approvato la nota di aggiornamento al Documento unico di programmazione 2026-2028;
- Deliberazione di Consiglio Comunale n. 95 del 23/12/2025, dichiarata immediatamente eseguibile, con la quale il Consiglio Comunale ha approvato il Bilancio di Previsione 2026 - 2028;
- Deliberazione n. 1 del 08/01/2026, dichiarata immediatamente eseguibile, con la quale la Giunta Comunale ha approvato il Piano Esecutivo di Gestione 2026-2028 ed in particolare la scheda attinente al Centro di responsabilità n. 92 Dipartimento Pianificazione e gestione territoriale, riportante le risorse assegnate al Centro di costo n. 0055 da intendersi qui integralmente richiamato;
- Delibera di G.C. n. 25 del 29/01/2026 di approvazione del PIAO per quanto riguarda gli obiettivi assegnati a ciascun dirigente (sottosezione 2.2. Performance) e le misure di prevenzione della corruzione (sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza);

VISTA la relazione tecnica (Allegato B) della presente deliberazione, di cui ne costituisce parte integrante e sostanziale, dalla quale di evince l'opportunità di definire un documento d'indirizzo al fine di attivare un processo codificato e flessibile relativo alla gestione dei procedimenti di esecuzione coattiva delle ordinanze di demolizioni, definendo le competenze degli uffici interessati;

CONSIDERATO che:

- ai sensi degli artt. 14 e 15 L.R. 23/04, lo Sportello Unico per l'Edilizia, su richiesta motivata dell'interessato, successivamente all'ordinanza di ripristino, irroga una sanzione pecuniaria alternativa alla demolizione, qualora accerti, con apposita relazione tecnica, l'impossibilità della rimozione o demolizione delle opere abusive, in relazione al pregiudizio strutturale e funzionale che sarebbe arrecato alle parti residue legittime dell'immobile;
- la possibilità di procedere all'applicazione della sanzione pecuniaria in alternativa alla demolizione delle opere abusive è prevista nei casi contemplati dagli artt. 33, comma 2, e 34 comma 2 del D.P.R. 380/01, relativi rispettivamente, a *“interventi di ristrutturazione edilizia in assenza di permesso di costruire o in totale difformità”* e *“interventi eseguiti in parziale difformità dal permesso di costruire”*, e dai corrispondenti artt. 14 e 15 della L.R. 23/04, qualora, sulla base di motivato accertamento dell'ufficio tecnico comunale, non sia possibile il ripristino dello stato dei luoghi senza arrecare pregiudizio alla parte eseguita in conformità (negli artt. 14 e 15 della L.R. 23/04 tale circostanza è descritta come *“l'impossibilità della demolizione o delle opere abusive, in relazione al pregiudizio strutturale e funzionale che sarebbe arrecato alle parti residue dell'immobile”*);
- oltre ai casi espressamente individuati dal D.P.R. 380/01, è possibile ricorrere all'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa alla demolizione anche qualora venga contestato un

ampliamento (es. sopraelevazioni o ampliamenti) su un immobile esistente, nell'ipotesi in cui si palesino le medesime condizioni di non ripristinabilità, ricorrendo tuttavia all'applicazione analogica di quanto previsto dagli artt. 33, comma 2, e 34 comma 2 del D.P.R. 380/01, al fine di sanare il vuoto normativo dato dal fatto che l'art. 31 del D.P.R. 380/01 prevede unicamente il ripristino dello stato dei luoghi;

- in ragione degli assunti della giurisprudenza amministrativa, la possibilità di sostituire all'ordine di ripristino una sanzione pecuniaria è rimessa unicamente alla sussistenza di un pregiudizio strutturale conseguente alle attività di ripristino, arrecato alla parte legittima dell'immobile, pur a fronte del dato normativo regionale che fa leva anche sull'ipotesi in cui, al predetto pregiudizio, si sommi un connesso danno di carattere funzionale;
- l'orientamento costante della giurisprudenza amministrativa ritiene poi che la valutazione sulla demolibilità o meno delle opere deve essere rimessa alla fase esecutiva, conseguendo che il procedimento volto all'applicazione delle sanzioni pecuniarie alternative alla demolizione, il cui iter istruttorio è in capo all'Ufficio Controlli Edilizi, può essere attivato o a seguito dell'accertamento, in sede esecutiva di un'ordinanza di demolizione rimasta in ottemperata, dell'impossibilità di procedere al ripristino dello stato dei luoghi senza pregiudizio strutturale e funzionale per le parti legittime, o a seguito di istanza di parte (autodenuncia) che attesti e compri il pregiudizio strutturale e funzionale che verrebbe arrecato alle parti legittime dalla rimozione delle opere abusive;
- le linee guida proposte dai competenti servizi comunali operano una macrodivisione fra le ipotesi in cui non vi sia un intervento del privato nel procedimento repressivo, dalle ipotesi in cui vi sia una perizia tecnica di parte che attesti le condizioni previste dalla normativa per sostituire l'ordine di ripristino con una sanzione pecuniaria alternativa, anche in ragione delle diverse attività che debbono essere poste dagli uffici coinvolti nel procedimento;
- nel primo caso la perizia tecnico-estimativa verrà redatta dall'U.O. Gestione edifici e sicurezza, del Settore Edilizia pubblica e qualità urbana;
- nel secondo caso, qualora vi sia una perizia tecnica del privato allegata all'istanza di fiscalizzazione, la valutazione tecnico-strutturale sarà effettuata dall'istruttore designato dell'Ufficio Sismica facente parte del Settore Edilizia pubblica e qualità urbana;

RITENUTO OPPORTUNO per quanto sopra esposto, approvare le linee guida allegato A) della presente deliberazione, di cui ne costituiscono parte integrante e sostanziale, al fine di definire più correttamente le procedure esecutive e le diverse attività che debbono essere poste in essere dai diversi Uffici coinvolti, nelle diverse ipotesi che potrebbero configurarsi;

DATO ATTO che le linee guida sono accompagnate da un manuale operativo con cui viene delineato il processo nelle parti esecutive e nella definizione delle responsabilità degli step procedurali; ed un kit operativo che contiene i modelli documentali e fa rinvio alle singole check list relative alle singole fasi del procedimento (allegati C e D parti integranti);

VISTO il parere favorevole espresso dal Capo del Dipartimento e Pianificazione e Gestione Territoriale, ai sensi dell'art. 49 comma 1 e 147 bis comma 1, del D.Lgs. 267/2000 ss.mm.ii., in ordine alla regolarità tecnica della proposta di cui trattasi e dato atto che la stessa è stata sottoposta al Responsabile del Servizio Finanziario (Settore Ragioneria Generale) ai sensi dell'art. 4 del vigente Regolamento di Contabilità, allegato al presente atto;

VISTA la dichiarazione del responsabile del Servizio Finanziario (Settore Ragioneria Generale),

ai sensi dell'art. 4 del Regolamento di Contabilità sull'irrelevanza contabile della proposta di cui trattasi, allegato al presente atto;

ACQUISITO il parere di legittimità del Segretario Generale, ai sensi dell'art. 5, comma 3 del “Regolamento sui controlli interni”, adottato con deliberazione di C.C. n. 4 del 24/01/2013;

A VOTI unanimi espressi per alzata di mano;

DELIBERA

- 1) **DI APPROVARE** le linee guida proposte dai competenti servizi, per la gestione delle procedure di esecuzione coattiva delle ordinanze di demolizione, allegato A) della presente deliberazione, di cui ne costituisce parte integrante e sostanziale unitamente al manuale operativo con cui viene delineato il processo nelle parti esecutive e nella definizione delle responsabilità degli step procedurali (allegato C) ed al kit operativo che contiene i modelli documentali e fa rinvio alle singole check list relative alla singole fasi del procedimento (allegato D);
- 2) **DI TRASMETTERE** la presente deliberazione agli Ordini Professionali e agli altri Settori comunali interessati;
- 3) **DI DARE ATTO** che la presente deliberazione non comporta riflessi diretti sulla situazione economico-finanziaria dell'Ente;
- 4) **DI DARE ATTO** che il responsabile del procedimento è il Capo del Dipartimento Pianificazione e Gestione Territoriale Ing. Carlo Mario Piacquadio;

LA GIUNTA COMUNALE

RITENUTA l'urgenza del presente provvedimento;

A VOTI unanimi espressi per alzata di mano;

DELIBERA

DI DICHIARARE il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267.

SINDACO

Jamil Sadegholvaad

SEGRETARIO GENERALE

Dott.ssa Diodorina Valerino



Comune di Rimini

Sistema di governo del processo di esecuzione coattiva delle ordinanze di demolizione

LINEA GUIDA

REV .	DATA	DESCRIZIONE	Redatto	Controllat o	Approvato
A	12.05.202 6	Bozza finale	ER		

Sommario

1	FINALITÀ.....	4
2	AMBITO DI APPLICAZIONE.....	4
2.1	Evento di attivazione del procedimento.....	5
3	PRINCIPI DEL MODELLO.....	6
3.1	Separazione delle responsabilità.....	6
3.2	Separazione tra responsabilità istruttoria, tecnica e decisoria.....	7
3.3	Decisione fondata su valutazione tecnica.....	7
3.4	Proporzionalità tecnico-istruttoria.....	8
3.5	Tracciabilità del processo.....	8
3.6	Articolazione delle fasi.....	9
3.7	Coerenza tra rappresentazione e gestione.....	9
3.8	Chiarezza delle responsabilità.....	10
3.9	Quesito tecnico strutturato.....	10
3.10	Autonomia professionale.....	10
3.11	Assenza di automatismi decisionali.....	10
3.12	Presidio e monitoraggio del processo.....	11
4	ARCHITETTURA DEL SISTEMA.....	11
4.1	Linea Guida.....	11
4.2	Manuale di processo.....	11
4.3	Kit operativo.....	12
4.4	Gerarchia dei documenti.....	12
5	STRUTTURA DEL PROCESSO.....	13
6	TEMPI DEL PROCESSO.....	14
6.1	Principio generale.....	14
6.2	Natura dei tempi.....	14
6.3	Tempi del procedimento.....	14
6.4	Caso 2 - Varianti operative in presenza di istanza del privato.....	14
6.5	Gestione dei casi complessi e delle estensioni temporali.....	15
6.6	Integrazione nei diagrammi.....	15
7	MODELLI DI PROCESSO.....	15
7.1	Caso 1 – Avvio d’ufficio.....	16
7.2	Caso 2 – Gestione del sub-procedimento in presenza di istanza del privato.....	16
8	SNODO DECISIONALE.....	16
9	ESITI DEL PROCEDIMENTO.....	17
10	RUOLI E RESPONSABILITÀ.....	17

11	PRESIDIO DEI TEMPI.....	18
11.1	Responsabilità.....	18
11.2	Funzione dei tempi.....	18
11.3	Scostamenti.....	18
12	GESTIONE DEI CASI COMPLESSI.....	19
13	CONTROLLO, TRACCIABILITÀ E MONITORAGGIO DEL PROCESSO.....	19
14	RISULTATI ATTESI.....	20
15	ADOZIONE.....	21

1 FINALITÀ

La presente Linea Guida definisce l'indirizzo organizzativo del sistema di governo del processo di esecuzione coattiva delle ordinanze di demolizione, con l'obiettivo di:

- garantire coerenza, tracciabilità e verificabilità del processo decisionale;
- assicurare la difendibilità giuridica e tecnica dei provvedimenti;
- chiarire ruoli, responsabilità e ambiti di competenza tra le strutture organizzative coinvolte;
- presidiare i tempi procedurali attraverso la definizione di termini per macro-fasi e il loro monitoraggio;
- ridurre i rischi amministrativi, organizzativi e istituzionali, con particolare riferimento al contenzioso;
- garantire sostenibilità operativa e continuità amministrativa nella gestione dei procedimenti repressivi;
- assicurare uniformità dei criteri istruttori e delle valutazioni tecnico-amministrative;
- governare il rischio tecnico, risarcitorio e organizzativo connesso alle attività di demolizione coattiva;
- evitare situazioni di paralisi o rallentamento sistemico dei procedimenti derivanti dalla complessità tecnico-strutturale delle valutazioni di demolibilità;
- disciplinare, secondo criteri proporzionati e tracciabili, il ricorso a valutazioni tecniche, verifiche integrative, approfondimenti specialistici o supporti esterni nei casi di maggiore complessità.

Il sistema risponde all'esigenza di governare un processo caratterizzato da elevata interdipendenza tra profili amministrativi, tecnici, strutturali, organizzativi e di responsabilità, nel quale la valutazione della demolibilità o non demolibilità delle opere abusive costituisce uno snodo qualificante dell'azione amministrativa.

Il sistema è adottato in coerenza con la normativa vigente in materia edilizia e di procedimento amministrativo, con i principi elaborati dalla giurisprudenza amministrativa in materia di esecuzione degli ordini di demolizione e con i criteri tecnico-organizzativi definiti nelle relazioni tecnico-giuridiche di supporto al sistema.

Il sistema è attuato mediante il Manuale di processo e il Kit operativo, che ne costituiscono gli strumenti applicativi, nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità, buon andamento, proporzionalità, trasparenza, tracciabilità e sostenibilità organizzativa.

2 AMBITO DI APPLICAZIONE

La Linea Guida si applica ai procedimenti relativi a:

- esecuzione coattiva delle ordinanze di demolizione;
- gestione dei casi di impossibilità di demolizione;
- applicazione della sanzione pecuniaria alternativa quale esito del procedimento;
- gestione delle valutazioni relative alla demolibilità totale o parziale delle opere abusive;
- gestione dei casi caratterizzati da particolare complessità tecnica, strutturale, sismica o organizzativa;

- gestione dei casi che richiedono approfondimenti specialistici, verifiche integrative o supporti tecnici esterni.

Sono ricompresi i seguenti scenari procedimentali:

- Caso 1 – attivazione ordinaria del sub-procedimento conseguente alla verifica di inottemperanza;
- Caso 2 – sub-procedimento con istanza del privato relativa alla valutazione della demolibilità o all'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa.

La Linea Guida si applica anche ai casi in cui la valutazione della demolibilità debba essere condotta con riferimento a singole opere, porzioni di opere o componenti dell'abuso, con possibile esito differenziato tra parti demolibili e parti non demolibili.

Restano distinti dal presente sistema:

- l'accertamento originario dell'abuso edilizio;
- l'adozione dell'ordinanza di demolizione;
- le valutazioni relative alla legittimità urbanistico-edilizia dell'intervento;
- le eventuali valutazioni di conformità edilizia, sismica o paesaggistica che seguono procedimenti autonomi.

2.1 Evento di attivazione del procedimento

Il sub-procedimento disciplinato dalla presente Linea Guida si attiva d'ufficio:

- nel Caso 1, al completamento della verifica di inottemperanza successiva al decorso del termine assegnato con ordinanza di demolizione;
- nel Caso 2, nell'ambito del sub-procedimento conseguente alla verifica di inottemperanza, in presenza di istanza del privato relativa alla valutazione della demolibilità o all'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa.

L'eventuale istanza del privato:

- non determina l'attivazione autonoma del procedimento;
- si inserisce nel sub-procedimento attivato d'ufficio;
- costituisce elemento istruttorio ai fini della valutazione tecnica e della determinazione dell'esito.

Ai fini dell'avvio e della corretta gestione dell'istruttoria, la documentazione tecnica deve consentire almeno:

- l'identificazione delle opere oggetto di valutazione;
- la comprensione della relazione tra opere abusive e parti legittime dell'immobile;

L'eventuale insufficienza, incompletezza o non verificabilità della documentazione può comportare:

- richiesta di integrazioni;
- attivazione di approfondimenti istruttori o tecnici;
- attivazione di livelli superiori di verifica nei casi di maggiore complessità.

La valutazione della demolibilità:

- non sostituisce l'accertamento dell'abuso edilizio;
- non costituisce sanatoria;
- non incide sulla qualificazione dell'illecito;
- riguarda esclusivamente le modalità esecutive del ripristino;
- non esclude il completamento del procedimento repressivo previsto dalla normativa vigente.

L'evento di attivazione costituisce il riferimento per:

- la decorrenza dei termini procedurali;
- il monitoraggio delle fasi del processo;
- la rilevazione degli indicatori di performance (KPI);
- la tracciabilità delle attività istruttorie, tecniche e decisionali.

Il sub-procedimento disciplinato dalla presente Linea Guida si attiva d'ufficio al completamento della verifica di inottemperanza successiva al decorso del termine assegnato con ordinanza di demolizione.

Nel Caso 2, l'eventuale istanza del privato relativa alla valutazione della demolibilità o all'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa:

- non determina l'attivazione autonoma del procedimento;
- si inserisce nell'ambito del sub-procedimento attivato d'ufficio;
- costituisce elemento istruttorio ai fini della valutazione tecnica e della determinazione dell'esito.

3 PRINCIPI DEL MODELLO

Il sistema di gestione del processo si fonda sui seguenti principi, che orientano l'azione amministrativa, tecnica e organizzativa e trovano attuazione nel Manuale di processo e nel Kit operativo:

3.1 Separazione delle responsabilità

Le attività del processo sono organizzate in modo da garantire la distinzione tra:

- attività istruttorie;
- valutazioni tecniche;
- decisioni amministrative;
- formalizzazione degli atti;
- valutazione della demolibilità;
- attività esecutive materiali di demolizione;
- determinazioni relative all'eventuale applicazione della sanzione pecuniaria alternativa.

La competenza relativa al procedimento repressivo e all'adozione dei provvedimenti amministrativi resta distinta dalla competenza relativa alle valutazioni tecniche e alle attività propedeutiche all'esecuzione coattiva.

La separazione delle responsabilità è finalizzata a garantire:

- trasparenza;
- controllo;
- tracciabilità delle decisioni;
- corretta imputazione delle responsabilità;
- difendibilità tecnica e amministrativa dell'azione amministrativa;
- riduzione del rischio di commistione tra valutazioni istruttorie, tecniche e decisorie.

3.2 Separazione tra responsabilità istruttoria, tecnica e decisoria

Il modello distingue espressamente tre livelli di responsabilità:

- il Responsabile del procedimento, che cura l'istruttoria, coordina le attività procedurali e formula la proposta di esito;
- il Responsabile della valutazione tecnica che redige, nel caso 1, la perizia tecnica di competenza, nel caso 2 la valutazione tecnica strutturale.
- il Responsabile del provvedimento, di norma il Dirigente competente, che adotta il provvedimento finale.

L'associazione tra ruoli funzionali e strutture organizzative competenti è definita nel Manuale di processo e nella matrice RACI, anche in relazione alla tipologia e complessità del caso.

La funzione tecnico-valutativa relativa alla demolibilità o non demolibilità:

- è distinta dall'attività repressiva amministrativa;
- è esercitata in autonomia tecnica;
- costituisce presupposto qualificato del procedimento decisionale;
- deve essere formalizzata in modo espresso, motivato e tracciabile;
- può richiedere, nei casi complessi, il coinvolgimento di competenze specialistiche interne o esterne.

La distinzione tra tali responsabilità assicura chiarezza organizzativa, tracciabilità delle valutazioni e corretta imputazione delle decisioni.

3.3 Decisione fondata su valutazione tecnica

Le determinazioni conclusive del procedimento devono essere assunte sulla base delle risultanze istruttorie e delle valutazioni tecniche formalmente espresse nelle fasi precedenti.

La valutazione tecnica costituisce il presupposto qualificato rispetto all'accertamento della demolibilità o non demolibilità dell'opera.

La valutazione tecnica:

- può riguardare la totalità o parte delle opere contestate;
- può concludersi con esiti differenziati relativamente a singole componenti dell'abuso;
- deve essere approfondita in ragione della complessità tecnica e del livello di rischio del caso concreto;
- deve dare evidenza degli elementi tecnici e istruttori posti a fondamento dell'esito;
- deve consentire la verifica della coerenza tra documentazione acquisita, analisi svolta e conclusione raggiunta.

Il Responsabile del procedimento verifica la completezza e la coerenza dell'istruttoria e formula la proposta di esito.

Il Responsabile del provvedimento adotta il provvedimento finale in coerenza con la valutazione tecnica acquisita, salvo richiesta motivata di integrazione, chiarimento o riesame tecnico.

Nei casi di particolare complessità tecnica, insufficienza degli elementi istruttori o elevato rischio di danno, possono essere attivati:

- approfondimenti specialistici;
- verifiche integrative;
- supporti tecnici esterni;
- escalation istruttorie;
- richieste di integrazione documentale o tecnica;
- confronto formalizzato tra le strutture organizzative competenti.

Le modalità di attivazione degli approfondimenti e delle escalation sono disciplinate nel Manuale di processo e supportate dagli strumenti del Kit operativo.

3.4 Proporzionalità tecnico-istruttoria

Le modalità di approfondimento istruttorio e tecnico devono essere proporzionate:

- alla complessità dell'abuso;
- al livello di rischio strutturale;
- alla disponibilità di elementi tecnici attendibili;
- al potenziale rischio di danno;
- alla sostenibilità operativa dell'azione amministrativa;
- alla necessità di evitare ritardi o stalli non giustificati nella conduzione dei procedimenti repressivi.

Il sistema adotta livelli progressivi di approfondimento tecnico, secondo quanto disciplinato nel Manuale di processo.

In applicazione del principio di proporzionalità la scelta del livello di verifica deve essere motivata in relazione:

- alla natura delle opere contestate;
- alla presenza di elementi strutturali o funzionali rilevanti;
- alla qualità e completezza della documentazione tecnica disponibile;
- alla possibile incidenza della demolizione sulle parti legittime dell'immobile;
- alla presenza di profili di rischio per l'Amministrazione o per i terzi.

Nei casi in cui la valutazione richieda indagini invasive, prove sui materiali, rilievi specialistici o verifiche strutturali complesse, l'attivazione di tali approfondimenti deve essere valutata secondo criteri di necessità, proporzionalità, sostenibilità e tracciabilità.

3.5 Tracciabilità del processo

Tutte le fasi del processo devono essere documentate e tracciabili.

Devono essere registrati:

- l'avvio e la conclusione delle fasi;
- gli esiti intermedi;

- gli eventuali scostamenti rispetto ai tempi previsti;
- eventuali richieste di integrazione;
- escalation tecniche o istruttorie;
- confronti inter-ufficio rilevanti ai fini decisionali;
- motivazioni dei principali snodi valutativi;
- classificazione del livello di complessità del caso;
- eventuale attivazione di supporti specialistici esterni.

La tracciabilità deve consentire di ricostruire:

- le ragioni dell'attivazione del procedimento;
- il percorso istruttorio e tecnico seguito;
- gli elementi documentali acquisiti;
- il livello di approfondimento tecnico adottato;
- le motivazioni dell'esito finale.

3.6 Articolazione delle fasi

Il processo è articolato in fasi identificate con codice progressivo (F1, F2, ..., F6).

Le fasi possono essere ulteriormente articolate, ove necessario, in sottofasi identificate mediante suffisso alfabetico (es. F1a, F1b, F5a, F5b).

Le sottofasi sono utilizzate esclusivamente nei casi in cui sia necessario distinguere attività logicamente autonome ai fini:

- della responsabilità;
- della tracciabilità;
- della misurazione dei tempi;
- della gestione delle escalation;
- della gestione dei casi complessi;
- della distinzione tra valutazione tecnica, determinazione amministrativa ed esecuzione materiale.

Le fasi e sottofasi devono consentire:

- la separazione tra attività istruttorie, tecniche e decisionali;
- la tracciabilità delle escalation;
- la gestione dei casi complessi;
- la rilevazione delle criticità organizzative e procedurali.

In assenza di sottofasi, la fase è considerata unitaria.

3.7 Coerenza tra rappresentazione e gestione

La struttura delle fasi del processo è univoca e condivisa tra:

- rappresentazione grafica (diagrammi di flusso);
- descrizione operativa (manuale);
- strumenti di monitoraggio (kit operativo).

Tale coerenza è finalizzata a garantire l'allineamento tra modello organizzativo, gestione operativa e sistema di controllo.

3.8 Chiarezza delle responsabilità

I ruoli, le responsabilità e gli ambiti di competenza sono definiti in modo esplicito, distinto e non sovrapposto.

In particolare:

- la valutazione tecnica della demolibilità;
- la gestione delle attività esecutive;
- l'adozione del provvedimento finale

costituiscono funzioni distinte e tracciabili.

3.9 Quesito tecnico d'ufficio relativo al pregiudizio strutturale (caso 2)

La valutazione tecnica è attivata mediante formulazione di un quesito tecnico preciso, strutturato e coerente con il caso concreto.

Il quesito tecnico deve:

- individuare con precisione le opere oggetto di valutazione;
- richiedere la valutazione degli specifici elementi strutturali nonché l'evidenza di eventuali profili di rischio tecnico, esecutivo o risarcitorio;
- chiarire il perimetro della richiesta di valutazione;
- evitare formulazioni generiche o non verificabili.

Il quesito tecnico deve consentire al soggetto incaricato della valutazione di esprimere un giudizio motivato, verificabile e coerente con la documentazione acquisita.

3.10 Autonomia professionale

La valutazione tecnica è resa in piena autonomia professionale, nel rispetto delle norme tecniche e delle responsabilità proprie del ruolo.

L'autonomia tecnica:

- non esclude il coordinamento procedimentale;
- non sostituisce la responsabilità amministrativa del procedimento;
- si esercita nell'ambito del quesito tecnico formulato e degli elementi istruttori acquisiti.

3.11 Assenza di automatismi decisionali

Il provvedimento finale si fonda sull'esito della valutazione tecnica e sulle eventuali ulteriori valutazioni di competenza del Responsabile del Procedimento, che costituisce il presupposto determinante per l'individuazione dell'esito conseguente.

L'assenza di automatismi decisionali non consente di sostituire la valutazione tecnica con una diversa valutazione amministrativa sulla demolibilità dell'opera.

Resta ferma la possibilità, in presenza di dubbi, incompletezze, incoerenze o insufficienza degli elementi tecnici disponibili, di richiedere integrazioni, chiarimenti, riesame tecnico o approfondimenti specialistici.

Il Responsabile del procedimento cura la coerenza istruttoria e formula la proposta di esito; il Responsabile del provvedimento adotta l'atto finale.

L'eventuale dissenso rispetto alle risultanze tecniche richiede:

- motivazione rafforzata;
- attivazione di approfondimenti istruttori;
- eventuale riesame tecnico;
- tracciabilità delle motivazioni.

L'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa alla demolizione presuppone una valutazione tecnica motivata e non può derivare da automatismi procedurali o da mere dichiarazioni non verificate.

La presente Linea Guida disciplina il governo organizzativo e procedurale del processo, senza introdurre automatismi valutativi o sostituire l'autonomia della valutazione tecnica nel caso concreto.

3.12 Presidio e monitoraggio del processo

Il processo è oggetto di monitoraggio sistematico attraverso la rilevazione dei tempi e degli indicatori di performance (KPI), al fine di garantire il controllo delle prestazioni, l'individuazione delle criticità e il miglioramento continuo.

Il monitoraggio comprende anche:

- analisi delle criticità ricorrenti;
- rilevazione delle cause di rallentamento;
- individuazione di situazioni di rischio organizzativo;
- verifica dell'uniformità applicativa del modello.

4 ARCHITETTURA DEL SISTEMA

Il sistema documentale è strutturato secondo una logica multilivello finalizzata a:

- separare indirizzo organizzativo, gestione procedurale e strumenti operativi;
- garantire aggiornabilità del sistema;
- assicurare coerenza tra governance, gestione e operatività;
- consentire evoluzione progressiva dei criteri tecnico-giuridici.

Il sistema si articola nei seguenti elementi:

4.1 Linea Guida

Definisce:

- l'indirizzo organizzativo;
- i principi di governo del processo;
- i criteri di separazione delle responsabilità;

- le regole generali del modello;
- i principi di gestione del rischio amministrativo e tecnico.

4.2 Manuale di processo

Descrive:

- le fasi operative;
- le attività degli uffici;
- i passaggi decisionali;
- i livelli di approfondimento istruttorio e tecnico;
- le modalità di escalation e gestione dei casi complessi.

4.3 Kit operativo

Comprende gli strumenti applicativi del sistema, tra cui modelli documentali, checklist operative, template decisionali, strumenti di monitoraggio dei tempi, sistema KPI, cruscotto direzionale e reportistica.

Il Kit operativo comprende inoltre:

- matrici di escalation;
- strumenti di classificazione della complessità;
- checklist di verifica peritale;
- modelli di tracciabilità delle decisioni tecniche e amministrative.

4.4 Gerarchia dei documenti

I documenti del sistema sono tra loro coordinati secondo la seguente gerarchia:

- la Linea Guida definisce l'indirizzo organizzativo, i principi e le regole generali del modello;
- il Manuale di processo disciplina lo svolgimento operativo delle fasi e delle attività;
- il Kit operativo fornisce gli strumenti applicativi, operativi e di monitoraggio del processo.

Le relazioni tecnico-giuridiche costituiscono documenti specialistici di supporto interpretativo, tecnico e organizzativo del sistema e rappresentano riferimento per:

- criteri applicativi;
- gestione delle criticità;
- aggiornamento evolutivo del modello;
- individuazione dei rischi tecnici, amministrativi e organizzativi;
- definizione dei criteri di escalation e approfondimento nei casi complessi.

Gli atti organizzativi e le comunicazioni dirigenziali che definiscono requisiti documentali, contenuti minimi o criteri tecnici di riferimento sono recepiti nel Manuale di processo e nel Kit operativo, ove assumono funzione applicativa.

In caso di disallineamento interpretativo:

- prevale la Linea Guida per gli aspetti organizzativi;

- prevale il Manuale per gli aspetti procedurali;
- prevale il Kit per gli strumenti operativi.

Il sistema è progettato per garantire coerenza tra indirizzo organizzativo, gestione operativa e strumenti applicativi, nonché tracciabilità, verificabilità e monitoraggio del processo attraverso indicatori di performance (KPI).).

5 STRUTTURA DEL PROCESSO

Il processo è articolato nelle seguenti fasi:

Fas e	Descrizione
F1	Verifica di inottemperanza
F2	Attivazione del sub-procedimento d'ufficio
F3	Attivazione della valutazione tecnica
F4	Valutazione tecnica di demolibilità
F5	Adozione dell'esito del procedimento
F6	Chiusura e registrazione del procedimento

Nota:

Nel Caso 1, la fase F3 può coincidere operativamente con l'attivazione interna della valutazione tecnica nell'ambito del flusso d'ufficio, ma deve comunque risultare tracciata.

Nel Caso 2, la fase F3 coincide con la richiesta di valutazione tecnica conseguente all'istanza del privato.

L'attivazione del sub-procedimento (F2) avviene sempre d'ufficio. Nel Caso 2, l'istanza del privato si inserisce nel sub-procedimento come elemento istruttorio. L'eventuale istanza del privato, relativa alla valutazione della demolibilità o all'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa, può intervenire prima o dopo tale attivazione e costituisce elemento istruttorio del procedimento. I Casi 1 e 2 costituiscono differenti modalità di sviluppo del medesimo sub-procedimento.

La fase F2 costituisce evento di avvio del sub-procedimento e non è soggetta a misurazione temporale autonoma.

Le fasi costituiscono una sequenza logica e tracciabile del procedimento e rappresentano il riferimento per:

- l'attribuzione delle responsabilità;
- la gestione dei tempi;
- la tracciabilità delle attività;
- il monitoraggio delle performance attraverso indicatori (KPI);
- la gestione dei casi complessi;
- l'attivazione di eventuali escalation istruttorie o tecniche.

Il processo può articolarsi:

- in percorsi differenziati;
- in esiti distinti per singole opere;
- in integrazioni istruttorie o tecniche;
- in approfondimenti specialistici interni o esterni,
- in relazione alla complessità del caso, alla completezza della documentazione e al livello di rischio tecnico, amministrativo o risarcitorio.

6 TEMPI DEL PROCESSO

6.1 Principio generale

I tempi del procedimento sono definiti con riferimento alle macro-fasi decisionali e costituiscono il riferimento per:

- il presidio dei termini procedurali;
- il monitoraggio delle performance del processo;
- la gestione delle responsabilità organizzative.

6.2 Natura dei tempi

I tempi:

- rappresentano termini massimi di riferimento organizzativo;
- sono riferiti a macro-fasi procedurali;
- includono tempi amministrativi e tecnici;
- non determinano automaticamente l'illegittimità del procedimento in caso di superamento;
- costituiscono base per la misurazione degli indicatori di performance (KPI).

La misurazione dei tempi è effettuata con riferimento alle fasi operative del processo.

La fase F2 costituisce esclusivamente milestone procedimentale di attivazione del sub-procedimento e non configura fase istruttoria autonoma ai fini della rilevazione temporale.

6.3 Tempi del procedimento (Solo per il Caso 2)

Macro-fase	Tempo massimo
F1 – Verifica di inottemperanza	5 giorni
F2 – Attivazione del sub-procedimento	—
F4 – Valutazione tecnica	60 giorni + 60 giorni (in caso di richiesta di integrazioni)
F5 – Adozione dell'esito del procedimento	30 giorni

6.4 Caso 2 - Varianti operative in presenza di istanza del privato

Nei casi in cui il procedimento si sviluppi anche in presenza di istanza del privato relativa alla valutazione della demolibilità o all'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa:

- la fase F4 – Valutazione tecnica è svolta con priorità;
- il tempo massimo di riferimento per la fase F4 è pari a 60 giorni, salvo necessità di integrazioni o approfondimenti tecnici;
- nel corso della valutazione tecnica, per una sola volta, possono essere richieste agli interessati, anche convocandoli per una audizione, integrazioni alla documentazione fornita. La richiesta di integrazione documentale interrompe i termini per la fase F4 i quali riprenderanno a decorrere, per intero, dalla data di ricevimento degli atti richiesti.

Resta ferma la natura d'ufficio del sub-procedimento e la qualificazione dell'istanza come elemento istruttorio.

6.5 Gestione dei casi complessi e delle estensioni temporali

Nei casi caratterizzati da:

- particolare complessità tecnica;
- necessità di approfondimenti specialistici;
- verifiche strutturali avanzate;
- insufficienza o non verificabilità della documentazione;

i tempi possono subire estensioni motivate e tracciate.

Le estensioni:

- devono essere coerenti con il livello di complessità del caso;
- devono essere adeguatamente motivate;
- devono essere registrate ai fini del monitoraggio e della valutazione delle performance

6.6 Integrazione nei diagrammi

I tempi:

- sono rappresentati nei diagrammi di processo come attributi delle macro-fasi;
- sono rilevati e monitorati attraverso gli strumenti definiti nel Kit operativo;
- costituiscono parametro di riferimento per l'analisi degli scostamenti e per il miglioramento continuo del processo.

Il rispetto dei tempi e gli eventuali scostamenti costituiscono elementi di valutazione della performance del processo e sono oggetto di monitoraggio attraverso il sistema KPI..

7 MODELLI DI PROCESSO

I diagrammi che seguono rappresentano varianti operative del medesimo modello di processo.

7.1 Caso 1 – Avvio d’ufficio

Swimlane diagram

7.2 Caso 2 – Gestione del sub-procedimento in presenza di istanza del privato

Swimlane diagram

[START]

- ORDINANZA DI DEMOLIZIONE
- F2 – ATTIVAZIONE SU ISTANZA DEL PRIVATO
- F3 – RICHIESTA DI VALUTAZIONE TECNICA

8 SNODO DECISIONALE

Il processo è centrato sulla valutazione tecnica della demolibilità dell’opera o delle sue componenti.

Lo snodo decisionale determina l’esito tecnico della valutazione:

- opera demolibile → presupposto tecnico per la demolizione coattiva;
- non demolibilità dell’opera → presupposto tecnico per l’applicazione della sanzione pecuniaria alternativa;
- opera parzialmente demolibile → presupposto tecnico per la gestione differenziata delle opere o delle porzioni di opera.

La decisione amministrativa è assunta:

- in esito alla valutazione tecnica acquisita;
- sulla base della completezza e coerenza dell'istruttoria;
- tenendo conto delle eventuali integrazioni o approfondimenti svolti;
- mediante proposta di esito formulata dal Responsabile del procedimento;
- mediante adozione del provvedimento finale da parte del Responsabile del provvedimento.

L'esito tecnico costituisce presupposto istruttorio qualificato della decisione.

Le modalità di applicazione della regola decisionale e le formule motivazionali sono definite nel Kit operativo.

L'esito tecnico può riguardare:

- demolibilità totale;
- non demolibilità totale;
- demolibilità parziale;
- necessità di integrazione o approfondimento prima della decisione.

In caso di demolibilità parziale il procedimento può articolarsi in distinti percorsi esecutivi e sanzionatori.

9 ESITI DEL PROCEDIMENTO

Gli esiti possibili sono:

- demolizione coattiva;
- applicazione della sanzione pecuniaria alternativa alla demolizione;
- gestione differenziata di opere demolibili e non demolibili nell'ambito del medesimo procedimento;
- richiesta di integrazione o approfondimento tecnico prima dell'adozione dell'esito finale.

L'individuazione dell'esito avviene in esito alla valutazione tecnica di demolibilità, che costituisce il presupposto determinante per la proposta di esito e per il successivo provvedimento finale.

Il Responsabile del procedimento formula la proposta di esito sulla base dell'istruttoria e della valutazione tecnica acquisita.

Il Responsabile del provvedimento adotta il provvedimento finale.

Gli esiti costituiscono la formalizzazione amministrativa dello snodo decisionale relativo alla demolibilità dell'opera.

L'esito relativo alla demolizione coattiva riguarda la rimozione delle opere abusive secondo quanto previsto dal provvedimento repressivo e dagli atti conseguenti. Eventuali attività ulteriori di ripristino, conformazione o ricostruzione di parti dell'immobile devono essere oggetto di specifica valutazione tecnica e amministrativa.

Le modalità di determinazione degli esiti e le relative formule motivazionali sono definite nel Kit operativo.

10 RUOLI E RESPONSABILITÀ

Le responsabilità sono definite secondo logica RACI, in coerenza con l'articolazione del processo e con la distinzione tra funzioni operative, tecniche e decisionali:

R → esecuzione operativa

A → responsabilità decisionale

C → consultazione

I → informazione

La responsabilità della decisione finale resta in capo al Responsabile del provvedimento, di norma il Dirigente competente.

L'associazione tra ruoli funzionali e strutture organizzative competenti è definita nel Manuale di processo e nella matrice RACI, anche in relazione alla tipologia e complessità del caso.

In particolare:

- il Responsabile del procedimento cura la gestione amministrativa del procedimento, coordina l'istruttoria e formula la proposta di esito;
- il Responsabile della valutazione tecnica è responsabile della valutazione tecnica e della relativa motivazione;
- il Responsabile del provvedimento è responsabile dell'adozione del provvedimento finale e della coerenza dell'atto con il quadro istruttorio e tecnico acquisito.

La matrice RACI deve distinguere, ove applicabile:

- responsabilità relative alla valutazione della demolibilità;
- responsabilità relative alla richiesta e verifica della documentazione tecnica;
- responsabilità relative all'attivazione di escalation o approfondimenti specialistici;
- responsabilità relative all'esecuzione materiale della demolizione;
- responsabilità relative all'adozione dell'esito finale.

La distinzione dei ruoli è finalizzata a evitare sovrapposizioni, incertezze organizzative o commistioni tra attività istruttorie, valutazioni tecniche e decisioni amministrative.

11 PRESIDIO DEI TEMPI

11.1 Responsabilità

Il rispetto dei tempi è in capo ai soggetti responsabili delle singole fasi, secondo la ripartizione delle responsabilità istruttorie, tecniche e decisorie definita nel presente documento.

Il Responsabile del procedimento presidia il coordinamento complessivo dei tempi procedurali; il Responsabile della valutazione tecnica presidia i tempi della valutazione tecnica; il Responsabile del provvedimento presidia i tempi di adozione dell'atto finale.

11.2 Funzione dei tempi

I tempi costituiscono:

- riferimento organizzativo;
- strumento di monitoraggio;
- base per la valutazione delle performance;
- elemento di presidio del rischio amministrativo;
- base per la misurazione degli indicatori di performance (KPI).

11.3 Scostamenti

Gli scostamenti rispetto ai tempi devono essere motivati, tracciati e analizzati ai fini dell'individuazione delle cause e dell'attivazione di eventuali azioni correttive.

12 GESTIONE DEI CASI COMPLESSI

I casi complessi devono essere gestiti mediante un rafforzamento dell'istruttoria amministrativa e tecnica, in coerenza con il modello decisionale del processo.

Il caso può essere qualificato come complesso:

- dal Responsabile del procedimento, per profili istruttori, procedurali, documentali o di rischio amministrativo;
- dal Responsabile della valutazione tecnica, per profili tecnici, strutturali o di demolibilità;
- dal Responsabile del provvedimento, per profili decisionali, organizzativi o di particolare rilevanza dell'interesse pubblico.

La qualificazione del caso complesso deve essere annotata nel fascicolo con sintetica motivazione.

La complessità può derivare, a titolo esemplificativo, da:

- insufficienza o incompletezza della documentazione tecnica;
- necessità di indagini strutturali o prove sui materiali;
- presenza di edifici aggregati o parti legittime strutturalmente connesse alle opere abusive;
- rischio di danno alle parti residue dell'immobile;
- possibile incidenza su proprietà di terzi;
- rilevante esposizione dell'Amministrazione a rischi risarcitori o contenziosi;
- incertezza circa il significato tecnico-operativo del ripristino;
- necessità di distinguere tra demolizione, ripristino, conformazione o eventuali opere ulteriori.

In particolare, devono essere assicurati:

- approfondimento istruttorio rafforzato;
- eventuale integrazione della valutazione tecnica;
- esplicitazione degli elementi tecnici e amministrativi rilevanti;
- motivazione rafforzata del provvedimento finale;
- eventuale coinvolgimento di soggetti specialistici esterni;
- formalizzazione delle escalation tecniche e organizzative;
- rafforzamento delle verifiche istruttorie, documentali e tecniche svolte dall'Amministrazione;

- eventuale attivazione di livelli superiori di approfondimento tecnico.

La gestione del caso complesso non modifica la ripartizione delle responsabilità, ma comporta un rafforzamento della tracciabilità, del coordinamento interno e della motivazione finale.

13 CONTROLLO, TRACCIABILITÀ E MONITORAGGIO DEL PROCESSO

Il processo è integralmente tracciato attraverso la registrazione delle informazioni rilevanti per ciascuna fase, con particolare riferimento a:

- data di avvio e chiusura delle fasi;
- soggetti responsabili;
- esiti intermedi e finali;
- eventuali sospensioni e relative motivazioni;
- escalation istruttorie e tecniche;
- richieste di integrazione;
- classificazione del livello di complessità del caso;
- motivazioni degli scostamenti e delle decisioni rilevanti;
- eventuale ricorso a supporti specialistici esterni;
- esiti delle verifiche documentali e tecniche.

Il monitoraggio è effettuato mediante:

- rilevazione dei tempi per fase e complessivi;
- analisi degli scostamenti rispetto ai tempi standard;
- utilizzo di indicatori di performance (KPI);
- utilizzo di strumenti di rappresentazione sintetica (cruscotto direzionale);
- analisi delle criticità ricorrenti e delle cause di rallentamento del processo;
- rilevazione delle situazioni di rischio organizzativo, procedimentale o tecnico;
- verifica dell'uniformità applicativa del modello organizzativo e procedurale;
- verifica della ricorrenza di richieste di integrazione o di escalation tecniche.

La tracciabilità e il rispetto dei tempi costituiscono elementi essenziali ai fini:

- della trasparenza amministrativa;
- della difendibilità delle decisioni;
- della riduzione del rischio di contenzioso;
- della verificabilità delle valutazioni tecniche e amministrative;
- del presidio del rischio organizzativo e risarcitorio;
- del miglioramento continuo del sistema di gestione del processo.

Gli strumenti operativi di rilevazione, classificazione, monitoraggio e reportistica sono definiti nel Kit operativo e ne costituiscono parte integrante.

14 RISULTATI ATTESI

L'adozione della Linea Guida consente:

- chiarezza organizzativa;

- maggiore coerenza e tracciabilità del processo;
- maggiore difendibilità delle decisioni;
- miglioramento dell'efficacia amministrativa;
- controllo dei tempi e delle performance;
- riduzione del contenzioso e dei rischi legali;
- maggiore uniformità delle valutazioni tecnico-amministrative;
- riduzione della discrezionalità non governata;
- maggiore sostenibilità organizzativa dei procedimenti repressivi;
- rafforzamento del presidio del rischio amministrativo e risarcitorio;
- maggiore auditabilità e verificabilità del processo;
- maggiore capacità di gestione dei casi complessi;
- migliore coordinamento tra strutture amministrative e tecniche;
- riduzione del rischio di stallo procedimentale;
- rafforzamento della qualità motivazionale degli atti conclusivi.

15 ADOZIONE

L'adozione del sistema comporta:

- la formalizzazione del modello di processo;
- l'applicazione della Linea Guida;
- l'attuazione del Manuale di processo;
- l'utilizzo obbligatorio del Kit operativo, inclusi i modelli documentali, gli strumenti di monitoraggio e il sistema KPI;
- l'utilizzo degli strumenti di classificazione della complessità, verifica documentale, escalation e tracciabilità delle valutazioni;
- l'aggiornamento progressivo del sistema in relazione all'evoluzione normativa, giurisprudenziale, organizzativa e tecnica.

Le relazioni tecnico-giuridiche, gli atti organizzativi e le prassi formalizzate costituiscono fonti di supporto per l'aggiornamento evolutivo del Manuale e del Kit operativo.

RELAZIONE TECNICA

OGGETTO: Approvazione delle linee guida per la gestione delle procedure di esecuzione coattiva delle ordinanze di demolizione.

Le Linee Guida proposte rappresentano un documento di indirizzo contenente le migliori pratiche (*best practice*), e intendono fornire un quadro tecnico-amministrativo di riferimento al fine di attivare un processo codificato ma flessibile relativamente alla gestione dei procedimenti di esecuzione coattiva delle ordinanze di demolizione di abusi edilizi.

Ai sensi degli artt. 14 e 15 L.R. 23/04, lo Sportello Unico per l'Edilizia, su richiesta motivata dell'interessato, irroga una sanzione pecuniaria alternativa alla demolizione, qualora accerti, con apposita relazione tecnica, l'impossibilità della rimozione o demolizione delle opere abusive, in relazione al pregiudizio strutturale e funzionale che sarebbe arrecato alle parti residue dell'immobile.

La possibilità di procedere all'applicazione della sanzione pecuniaria in alternativa alla demolizione delle opere abusive, è prevista nei casi contemplati dagli art.33, comma 2, e 34 comma 2 del D.P.R.380/01, relativi rispettivamente, a *"interventi di ristrutturazione edilizia in assenza di permesso di costruire o in totale difformità"* e *"interventi eseguiti in parziale difformità dal permesso di costruire"*, e dai corrispondenti art.14 e 15 della L.R.23/04, qualora, sulla base di motivato accertamento dell'ufficio tecnico comunale, non sia possibile il ripristino dello stato dei luoghi senza arrecare pregiudizio alla parte eseguita in conformità (negli art.14 e 15 della L.R.23/04 tale circostanza è descritta come *"l'impossibilità della demolizione o delle opere abusive, in relazione al pregiudizio strutturale e funzionale che sarebbe arrecato alle parti residue dell'immobile"*).

Oltre ai casi espressamente individuati dal D.P.R.380/01, è possibile ricorrere all'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa alla demolizione anche qualora venga contestato un ampliamento (es. sopraelevazioni o ampliamenti) su un immobile esistente, nell'ipotesi in cui si palesino le medesime condizioni di non ripristinabilità, ricorrendo tuttavia all'applicazione analogica di quanto previsto dagli art.33, comma 2, e 34 comma 2 del D.P.R.380/01, al fine di sanare il vuoto normativo dato dal fatto che l'art.31 del D.P.R.380/01 prevede unicamente il ripristino dello stato dei luoghi.

In ragione degli assunti della giurisprudenza amministrativa, la possibilità di sostituire all'ordine di ripristino una sanzione pecuniaria è rimessa unicamente alla sussistenza di un pregiudizio strutturale conseguente alle attività di ripristino, arrecato alla parte legittima dell'immobile, pur a fronte del dato normativo regionale che fa leva anche sull'ipotesi in cui, al predetto pregiudizio, si sommi un connesso danno di carattere funzionale.

L'orientamento costante della giurisprudenza amministrativa ritiene poi che la valutazione sulla demolibilità o meno delle opere deve essere rimessa alla fase esecutiva, conseguendo che il procedimento volto all'applicazione delle sanzioni pecuniarie alternative alla demolizione, il cui iter istruttorio è in capo all'Ufficio Controlli Edilizi, può essere attivato o a seguito dell'accertamento, in sede esecutiva di un'ordinanza di demolizione rimasta inottemperata, dell'impossibilità di procedere al ripristino dello stato dei luoghi senza pregiudizio strutturale e funzionale per le parti legittime, o a seguito di istanza di parte (autodenuncia) che attesti e compri il pregiudizio strutturale e funzionale che verrebbe arrecato alle parti legittime dalla rimozione delle opere abusive.

Al fine di meglio definire le procedure esecutive si è pertanto deciso di compiere una macrodivisione tra le ipotesi in cui non vi sia un intervento del privato nel procedimento repressivo (in seguito Caso 1), dalle ipotesi in cui vi sia una perizia tecnica di parte che attesti le condizioni previste dalla normativa per sostituire l'ordine di ripristino con una sanzione pecuniaria alternativa (in seguito Caso 2).

La divisione trova ragione nelle diverse attività che debbono essere poste dagli uffici interessati, in quanto nel Caso 1, l'UO Gestione Edifici e sicurezza, predisporrà una perizia tecnica che non solo accerti la sussistenza del citato pregiudizio o meno, ma che si occupi altresì di tutte le attività connesse all'esecuzione materiale dei lavori di ripristino, da intendersi come opere pubbliche, tra cui la stima dei costi utile per impegnare le risorse di bilancio necessarie e l'iter tecnico amministrativo di progettazione, affidamento dei lavori e collaudo ai sensi del vigente Codice dei Contratti.

L'UO Gestione Edifici avrà poi in carico il subprocedimento di esecuzione delle demolizioni che si concluderà con l'indicazione delle spese effettivamente sostenute per il ripristino dello stato dei luoghi, il cui recupero compete all'UO Servizi Giuridico amministrativi per l'Edilizia.

Per quanto attiene invece il caso 2, il tecnico incaricato del Settore Edilizia pubblica e qualità urbana, dovrà redigere una relazione tecnica in cui sia verificata la sussistenza o meno di un pregiudizio strutturale, in seguito alla perizia predisposta dalla parte privata, il cui contenuto minimo è già stato formalizzato dal Dirigente dello Sportello Unico per l'Edilizia con prot.303305 del 01/09/2023.

Per questo caso qualora sia attestato il pregiudizio strutturale precitato, il procedimento verrà nuovamente rimesso al Responsabile del procedimento dell'Ufficio Controlli che darà corso alle procedure conseguenti; mentre qualora il pregiudizio strutturale non sussista la pratica verrà rimessa all'UO Gestione Edifici e sicurezza per dare corso alle procedure di demolizione d'ufficio.

In entrambi i casi l'Ufficio Controlli Edilizi provvederà all'apertura di un nuovo Fascicolo Amministrativo e procederà all'istruttoria dello stesso attivando la procedura prevista dagli

art.27 e seguenti del D.P.R.380/01, provvedendo all'emissione degli atti propedeutici all'intimazione del ripristino dello stato dei luoghi costituiti nello specifico da: Relazione Tecnica di Accertamento, Ordinanza di Demolizione, Verifica dell'Ottemperanza.

Come previsto dall'art.41 del D.P.R.380/01 e 23 della L.R.23/04 allo scadere dei termini di ripristino volontario statuiti nell'ordinanza di demolizione delle opere abusive, verificata l'inottemperanza della stessa, l'Ufficio Controlli Edilizi procederà secondo i flussi procedurali stilati nelle linee guida e nel manuale operativo per entrambi i casi sopra prospettati.

La perizia tecnico estimativa (Caso 2) dovrà accertare alternativamente che: 1) non sussistono i pregiudizi indicati dalla normativa, e pertanto il ripristino può avere luogo, stimando i costi relativi e dando corso alle procedure tecnico-amministrative funzionali alla demolizione; 2) sussistono i pregiudizi indicati dalla normativa rinviando all'Ufficio Controlli Edilizi il prosieguo dell'iter repressivo, per procedere al calcolo della sanzione amministrativa alternativa alla demolizione

Qualora per le opere oggetto di sanzione pecuniaria alternativa alla demolizione sia necessario presentare una Pratica Sismica in Sanatoria, oppure sia necessario il Deposito di una variante ad una precedente Pratica Sismica, l'iter procedurale sarà attivato solo dopo la definizione della Pratica Sismica, seguita dal rilascio del Certificato di Collaudo o dalla Dichiarazione di Regolare Esecuzione. A prescindere dalla modalità di attivazione del procedimento non potranno essere mantenute opere non conformi alla normativa tecnica sulle costruzioni in zona sismica per cui dovrà essere seguito l'iter previsto dall'attuale art 17 quater Lr 23/04, e dalla DGR 1744/2025.

E' fatto obbligo alla parte di ripristinare i cambi di destinazione d'uso con opere e gli interventi classificati quali IPriPi dalla D.G.R. n.2272/2016 per cui viene esclusa a priori ogni valutazione di non demolibilità.

La valutazione del pregiudizio strutturale e funzionale dovrà riguardare le parti strutturali dell'edificio, escludendo le opere che in forza di una loro qualificazione giuridica autonoma, possono essere direttamente oggetto di sanzione pecuniaria, quali a titolo esemplificativo: tramezzi, spostamento/variazioni di aperture interne e opere minori, comunque non incidenti sulla struttura portante dell'edificio.

L'accertamento del suindicato pregiudizio strutturale può riguardare anche solo una parte delle opere contestate per cui in seguito a una relazione tecnica d'ufficio che ritenga alcune opere ripristinabili ed altre no, potranno essere avviati due procedimenti distinti ovvero: attivazione delle procedure di rimozione coattiva per le opere demolibili, attivazione dell'iter di valutazione della sanzione pecuniaria per le opere non demolibili.

L'Ufficio Controlli Edilizi, verificata la completezza della perizia giurata di parte, provvederà ad inoltrarla al tecnico designato del Settore Edilizia pubblica e qualità urbana, con la richiesta di attivazione delle procedure di esecuzione coattiva, con indicazione puntuale delle opere per cui si chiede la valutazione d'ufficio.

Le linee guida, con cui viene disegnato nel dettaglio l'iter procedurale anzi descritto, sono poi accompagnate da:

- un manuale operativo con cui viene delineato il processo nelle parti esecutive e nella definizione delle responsabilità degli step procedurali;
- un kit operativo che contiene i modelli documentali e fa rinvio alle singole check list relative alla singole fasi del procedimento.



Comune di Rimini

**Sistema di gestione del processo di esecuzione coattiva delle
ordinanze di demolizione**

MANUALE DI PROCESSO

REV .	DATA	DESCRIZIONE	Redatto	Controllat o	Approvato
A	12.05.202 6	Bozza finale	ER		

B					
---	--	--	--	--	--

Sommario

1	FINALITÀ.....	4
2	AMBITO DI APPLICAZIONE.....	4
3	ATTIVAZIONE DEL PROCEDIMENTO.....	5
4	ATTORI E RESPONSABILITÀ.....	6
4.1	Attori del processo.....	6
4.2	Principi di responsabilità.....	6
4.3	Natura della valutazione tecnica.....	7
5	DESCRIZIONE DEL PROCESSO.....	7
6	DESCRIZIONE OPERATIVA DELLE FASI.....	8
6.1	F1a – Decorso termini per ottemperanza.....	8
6.2	F1b – Verifica di inottemperanza.....	9
6.3	F2 – Avvio sub-procedimento.....	9
6.3.1	Caso 1 – Attivazione d’ufficio.....	10
6.3.2	Caso 2 – Presenza di istanza del privato.....	10
6.4	F3 – Richiesta o attivazione della valutazione tecnica.....	10
6.5	F4 – Valutazione tecnica.....	11
6.6	F5 – Proposta di esito e adozione del provvedimento finale.....	12
6.6.1	F5a – Proposta di esito.....	12
6.6.2	F5b – Adozione del provvedimento finale.....	12
6.7	F6 – Chiusura e registrazione del procedimento.....	13
6.8	Nota generale di sistema.....	13
7	TEMPI DEL PROCESSO.....	14
7.1	Caso 1 – Attivazione d’ufficio.....	14
7.2	Caso 2 – Procedimento con istanza del privato.....	14
7.3	Principi sui tempi.....	15
7.3.1	Natura dei tempi.....	15
7.3.2	Gestione degli scostamenti.....	15
8	SNODO DECISIONALE.....	15
8.1	Elementi della decisione.....	16
8.2	Regola decisionale.....	16
9	OUTPUT DOCUMENTALI.....	17
9.1	Documenti per fase.....	17

10	RESPONSABILITÀ.....	17
10.1	Logica RACI.....	17
10.2	Responsabilità sui tempi.....	18
11	GESTIONE DEI CASI COMPLESSI.....	19
11.1	Individuazione dei casi complessi.....	19
11.1.1	Criteri di complessità.....	19
11.1.2	Modalità di qualificazione.....	20
11.1.3	Gestione delle urgenze.....	20
11.2	Modalità di gestione.....	20
11.2.1	Ambiti di rafforzamento.....	20
11.3	Responsabilità.....	21
11.3.1	Responsabilità operative.....	21
11.4	Precisazione operativa.....	21
11.4.1	Principi operativi.....	21
11.5	Tracciabilità e collegamenti di sistema.....	22
12	PRESIDIO, TRACCIABILITÀ E MONITORAGGIO DEL PROCESSO.....	22

1 FINALITÀ

Il presente Manuale di processo descrive le modalità operative e le attività degli uffici per la gestione del procedimento di esecuzione coattiva delle ordinanze di demolizione, in attuazione della Linea Guida e in coerenza con il Kit operativo.

Il Manuale è finalizzato a:

- descrivere in modo chiaro le fasi e le attività del processo;
- standardizzare le attività operative degli uffici;
- garantire coerenza tra istruttoria amministrativa, valutazione tecnica e decisione finale;
- assicurare tracciabilità e difendibilità delle decisioni;
- supportare il presidio dei tempi del procedimento in coerenza con il sistema di monitoraggio;
- disciplinare la verifica della completezza, idoneità e coerenza della documentazione tecnica e peritale acquisita;
- rendere tracciabili le richieste di integrazione, i chiarimenti tecnici, le escalation istruttorie e gli eventuali approfondimenti specialistici;
- prevenire situazioni di stallo procedimentale derivanti dalla complessità tecnica o documentale dei casi;
- supportare la gestione proporzionata del rischio tecnico, amministrativo, risarcitorio e organizzativo.

Il Manuale traduce i principi della Linea Guida in regole operative, con particolare riferimento alla separazione tra attività repressiva amministrativa, valutazione tecnica di demolibilità e attività esecutive materiali.

Il dettaglio degli strumenti operativi, dei modelli documentali, delle checklist, delle matrici di classificazione e del sistema di monitoraggio è definito nel Kit operativo..

2 AMBITO DI APPLICAZIONE

Il Manuale si applica ai procedimenti relativi al processo, con riferimento a:

- esecuzione coattiva delle ordinanze di demolizione;
- gestione dei casi di impossibilità di demolizione;
- applicazione della sanzione pecuniaria alternativa alla demolizione;
- valutazione della demolibilità totale, parziale o non demolibilità delle opere abusive;
- gestione delle istanze del privato corredate da perizia tecnica o documentazione equivalente;
- gestione dei casi che richiedono integrazioni documentali, verifiche tecniche, sopralluoghi, approfondimenti specialistici o supporti esterni.

Sono ricompresi i seguenti scenari procedimentali:

- Caso 1 – Attivazione d'ufficio, a seguito di accertata inottemperanza all'ordinanza di demolizione;

- Caso 2 – Attivazione d'ufficio del sub-procedimento in presenza di istanza del privato relativa alla demolibilità o all'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa.

Il procedimento si attiva:

- nel Caso 1, a seguito della verifica di inottemperanza successiva al decorso del termine assegnato con ordinanza di demolizione;
- nel Caso 2, al completamento della verifica di inottemperanza in presenza di istanza del privato relativa alla demolibilità o all'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa.

La completezza dell'istanza è valutata con riferimento alla documentazione tecnica e peritale minima prevista dagli atti organizzativi, dalla Linea Guida e dagli strumenti operativi del Kit.

Il Manuale non disciplina l'accertamento originario dell'abuso edilizio, né sostituisce i procedimenti autonomi relativi a profili edilizi, sismici, paesaggistici o di conformità, che restano regolati dalla normativa di settore.

3 ATTIVAZIONE DEL PROCEDIMENTO

Il procedimento si considera formalmente avviato nei seguenti casi:

- nel Caso 1, al completamento della fase di verifica di inottemperanza successiva al decorso del termine assegnato con ordinanza di demolizione;
- nel Caso 2, al completamento della verifica di inottemperanza in presenza di istanza del privato corredata della documentazione tecnica disponibile.

Nel Caso 2, l'istanza è considerata completa quando consente almeno:

- l'identificazione delle opere oggetto di valutazione;
- la ricostruzione dello stato legittimo e dello stato di fatto;
- la verifica della relazione tra opere abusive e parti legittime dell'immobile;
- una prima rappresentazione tecnica dei possibili effetti della demolizione sulle parti residue dell'immobile;
- l'individuazione degli elementi tecnici posti a supporto della richiesta;
- l'individuazione di eventuali carenze documentali o necessità di integrazione.

La protocollazione dell'istanza non comporta automaticamente l'accoglimento della richiesta né l'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa.

L'istanza del privato costituisce elemento istruttorio del sub-procedimento attivato d'ufficio e non determina l'avvio di un autonomo procedimento a domanda.

La valutazione della demolibilità:

- non sostituisce l'accertamento dell'abuso;
- non costituisce sanatoria;
- non incide sulla qualificazione dell'illecito edilizio;
- riguarda esclusivamente le modalità esecutive del ripristino;
- richiede una valutazione tecnica motivata, verificabile e tracciabile.

Il momento di attivazione costituisce il riferimento per:

- il calcolo dei tempi procedurali;
- il monitoraggio del processo;
- la misurazione degli indicatori di performance (KPI);
- la tracciabilità degli eventuali scostamenti, integrazioni o approfondimenti.).

4 ATTORI E RESPONSABILITÀ

4.1 Attori del processo

Attore	Ruolo
Ufficio competente	Gestione istruttoria amministrativa, supporto operativo, raccolta e verifica preliminare della documentazione
Responsabile del procedimento	Coordinamento del procedimento, presidio dell'istruttoria, verifica della completezza documentale, formulazione della proposta di esito
Responsabile della valutazione tecnica	Valutazione tecnica di demolibilità, verifica tecnica della documentazione acquisita, redazione della relazione (Caso 2) o perizia tecnica (Caso 1)
Responsabile del provvedimento	Adozione del provvedimento finale
U.O. competente per le attività tecnico-esecutive	Supporto tecnico-specialistico, valutazioni propedeutiche all'esecuzione coattiva, eventuale perizia tecnico-estimativa
Tecnici o uffici consultati	Supporto tecnico, istruttorio o specialistico, ove necessario
Soggetti specialistici esterni	Supporto tecnico nei casi complessi, ove attivato secondo criteri di necessità, proporzionalità e sostenibilità

L'associazione tra ruoli funzionali e strutture organizzative competenti è definita nel Manuale operativo, nella matrice RACI e negli atti organizzativi dell'Amministrazione, anche in relazione alla tipologia e complessità del caso.

4.2 Principi di responsabilità

Il processo è gestito secondo i seguenti principi:

- separazione tra funzione istruttoria, funzione tecnica e funzione decisoria;
- separazione tra procedimento repressivo amministrativo e valutazioni tecnico-esecutive;
- autonomia professionale del Responsabile della valutazione tecnica;
- responsabilità istruttoria e di proposta in capo al Responsabile del procedimento;
- responsabilità decisoria finale in capo al Responsabile del provvedimento;
- coerenza tra esito della valutazione tecnica, proposta di esito e provvedimento finale;

- tracciabilità dei confronti interni, delle richieste di integrazione e delle escalation;
- proporzionalità degli approfondimenti tecnici rispetto alla complessità e al rischio del caso.

La collaborazione tra uffici non comporta commistione delle responsabilità. Ogni contributo tecnico o istruttorio deve essere ricondotto al soggetto competente e, ove rilevante ai fini della decisione, deve essere formalizzato nel fascicolo.

4.3 Natura della valutazione tecnica

La valutazione tecnica:

- è resa in autonomia professionale dal Responsabile della valutazione tecnica;
- costituisce il presupposto tecnico-specialistico qualificato per la determinazione dell'esito conseguente;
- accerta, in particolare, la demolibilità, non demolibilità o demolibilità parziale dell'opera;
- è formalizzata mediante relazione (Caso 2) o perizia tecnica (Caso 1);
- deve essere motivata, verificabile e coerente con la documentazione acquisita.

La valutazione tecnica deve dare evidenza:

- degli elementi documentali esaminati;
- dell'eventuale perizia di parte acquisita;
- della coerenza o non coerenza della perizia rispetto agli elementi disponibili;
- delle eventuali carenze documentali o tecniche;
- della necessità di integrazioni, sopralluoghi, verifiche o approfondimenti specialistici;
- dell'eventuale impossibilità di concludere la valutazione sulla base degli elementi disponibili.

Il Responsabile del procedimento non sostituisce la valutazione tecnica, ma ne verifica l'acquisizione, la completezza formale e la coerenza rispetto al quesito formulato.

In caso di dubbi, incompletezze o incongruenze, il Responsabile del procedimento può richiedere chiarimenti, integrazioni o riesame tecnico motivato.

Il Responsabile del provvedimento adotta il provvedimento finale in coerenza con il quadro istruttorio e tecnico acquisito.

Il presidio degli indicatori di performance (KPI) e delle attività di monitoraggio è disciplinato nel Kit operativo.

Nel Caso 2 la relazione tecnica di demolibilità si atterrà ai soli aspetti strutturali/sismici.

5 DESCRIZIONE DEL PROCESSO

Il processo è articolato nelle seguenti fasi e sottofasi operative:

Fase	Descrizione
F1	Verifica iniziale / verifica di inottemperanza
F1a	Decorso termini per ottemperanza

Fase	Descrizione
F1b	Verifica di inottemperanza
F2	Avvio del sub-procedimento
F3	Richiesta o attivazione della valutazione tecnica
F4	Valutazione tecnica
F5	Proposta di esito e adozione del provvedimento finale
F5a	Proposta di esito
F5b	Adozione del provvedimento finale
F6	Chiusura e registrazione del procedimento

Le sottofasi F1a, F1b, F5a e F5b costituiscono articolazioni operative delle rispettive fasi principali e sono utilizzate ai fini della tracciabilità, della responsabilità e della misurazione dei tempi.

La fase F2 costituisce un evento di avvio del sub-procedimento e non è soggetta a misurazione temporale autonoma.

La fase F3 deve essere tracciata in entrambi gli scenari procedimentali:

- nel Caso 1, come attivazione interna della valutazione tecnica;
- nel Caso 2, come attivazione della valutazione tecnica nell'ambito del sub-procedimento attivato d'ufficio in presenza di istanza del privato.

Le fasi costituiscono la sequenza operativa del procedimento e rappresentano il riferimento per:

- l'attribuzione delle responsabilità;
- la gestione delle attività;
- la rilevazione dei tempi;
- l'attivazione delle richieste di integrazione;
- la classificazione dei casi complessi;
- l'attivazione di eventuali escalation tecniche o istruttorie.

Il dettaglio dei controlli, dei modelli documentali e degli strumenti di supporto associati a ciascuna fase è definito nel Kit operativo.

6 DESCRIZIONE OPERATIVA DELLE FASI

6.1 F1a – Decorso termini per ottemperanza

La fase F1a ha lo scopo di verificare il decorso del termine assegnato con l'ordinanza di demolizione, costituendo il presupposto per la successiva verifica di inottemperanza.

Elemento	Contenuto
Attività	Verifica del decorso del termine assegnato con ordinanza di demolizione
Output	Accertamento del decorso dei termini
Tempo massimo	90 giorni

6.2 F1b – Verifica di inottemperanza

La fase F1b è finalizzata all'accertamento dell'effettiva inottemperanza all'ordinanza, mediante verifica dello stato dei luoghi e formalizzazione dell'esito.

Elemento	Contenuto
Attività	Accertamento dello stato dei luoghi; eventuale sopralluogo; redazione verbale di inottemperanza
Output	Verbale di verifica di inottemperanza
Tempo massimo	5 giorni

6.3 F2 – Avvio sub-procedimento

La fase F2 riguarda l'attivazione del sub-procedimento conseguente alla verifica di inottemperanza e costituisce il momento formale di avvio dell'istruttoria.

La fase comprende:

- la formalizzazione dell'avvio del procedimento;
- la verifica preliminare dei presupposti;
- l'eventuale acquisizione dell'istanza e della documentazione del privato, qualora non già agli atti;
- la verifica della presenza della documentazione tecnica e peritale minima;
- la prima valutazione della necessità di integrazioni o approfondimenti;
- la classificazione preliminare del livello di complessità del caso.

Ai fini dei tempi, la fase F2 costituisce evento di avvio del sub-procedimento e non è soggetta a misurazione temporale autonoma.

- Nel Caso 1, l'avvio del sub-procedimento consegue alla verifica di inottemperanza.
- Nel Caso 2, l'avvio del sub-procedimento consegue alla verifica di inottemperanza in presenza di istanza del privato e della relativa documentazione tecnica.
- Qualora la documentazione disponibile non risulti sufficiente ai fini della valutazione tecnica, il Responsabile del procedimento attiva la richiesta di integrazione secondo le modalità previste dal Kit operativo.

6.3.1 Caso 1 – Attivazione d'ufficio

Elemento	Contenuto
Attività	Predisposizione atto di avvio; individuazione del Responsabile del procedimento; apertura del sub-procedimento
Output	Atto di avvio del sub-procedimento
Tempo massimo	—

6.3.2 Caso 2 – Presenza di istanza del privato

Elemento	Contenuto
Attività	Verifica della documentazione presentata dal privato; acquisizione agli atti della perizia tecnica eventualmente prodotta; verifica preliminare della presenza dei contenuti minimi; eventuale richiesta di integrazione.
Controlli minimi	Identificazione opere; stato legittimo; stato di fatto; elaborati comparativi; documentazione fotografica; eventuali verifiche tecniche disponibili
Output	Istanza protocollata e verificata; eventuale richiesta di integrazione; classificazione preliminare del caso
Tempo massimo	—

6.4 F3 – Richiesta o attivazione della valutazione tecnica

La fase F3 attiva la valutazione tecnica mediante la formulazione di un quesito strutturato e la messa a disposizione della documentazione necessaria al Responsabile della valutazione tecnica.

Nel Caso 1, la fase F3 consiste nell'attivazione interna della valutazione tecnica a seguito della verifica di inottemperanza e dell'avvio del sub-procedimento.

Nel Caso 2, la fase F3 consiste nell'attivazione della valutazione tecnica nell'ambito del sub-procedimento conseguente alla verifica di inottemperanza, in presenza di istanza del privato.

Elemento	Contenuto
Attività	Qualificazione del caso; formulazione del quesito tecnico; attivazione interna o richiesta formale della valutazione tecnica; messa a disposizione della documentazione; indicazione di eventuali profili di complessità
Quesito tecnico standard	“Valutare la demolibilità, non demolibilità o demolibilità parziale delle opere indicate, specificando se la demolizione possa avvenire senza pregiudizio strutturale per le parti legittime e residue dell'immobile.”
Contenuto minimo del quesito	Opere oggetto di valutazione; documentazione disponibile; eventuale richiesta di indicare necessità di integrazioni o approfondimenti

Elemento	Contenuto
Output	Richiesta o attivazione della valutazione tecnica
Tempo massimo	5 giorni dall'avvio del sub-procedimento

Il quesito tecnico deve evitare formulazioni generiche e deve consentire una risposta motivata, verificabile e coerente con gli elementi documentali acquisiti.

6.5 F4 – Valutazione tecnica

La fase F4 consiste nella valutazione tecnica del caso e nella redazione della relazione o perizia tecnica.

La valutazione tecnica accerta la demolibilità, non demolibilità o demolibilità parziale dell'opera e costituisce il presupposto tecnico qualificato per la proposta di esito e per il provvedimento finale.

Nel Caso 1, la Fase F4 consiste nella redazione di una perizia tecnico estimativa con valutazione della demolibilità, non demolibilità o demolibilità parziale dell'opera.

Nel Caso 2, la Fase F4 consiste nella redazione di una relazione tecnica di valutazione di demolibilità in ordine agli aspetti strutturali /sismici effettuata sulla base della documentazione agli atti, senza effettuare sopralluoghi ed elaborazioni di calcolo autonome

Elemento	Contenuto
Attività	Analisi della documentazione; verifica dell'idoneità e coerenza della perizia di parte; eventuale sopralluogo; eventuale richiesta di integrazioni; valutazione tecnica; redazione relazione tecnica
Oggetto della valutazione	Demolibilità, non demolibilità o demolibilità parziale delle opere; eventuale pregiudizio strutturale; eventuale necessità di approfondimenti
Possibili esiti tecnici	Demolibile; non demolibile; parzialmente demolibile; non valutabile allo stato degli atti per carenza documentale o necessità di approfondimenti
Output	Relazione o perizia tecnica con esito motivato
Tempo massimo	120 giorni (Caso 1); 45 giorni (Caso 2), salvo scostamenti motivati connessi a integrazioni, sopralluoghi, verifiche specialistiche o casi complessi

La valutazione tecnica deve evidenziare:

- documentazione esaminata;
- eventuale perizia di parte valutata;
- elementi tecnici ritenuti attendibili;
- eventuali elementi contraddittori o insufficienti;
- ragioni dell'esito;

- eventuale necessità di escalation tecnica o supporto specialistico esterno.

Nei casi in cui siano necessarie indagini invasive, prove sui materiali o verifiche complesse, la loro attivazione deve essere valutata secondo criteri di necessità, proporzionalità, sostenibilità e tracciabilità.

6.6 F5 – Proposta di esito e adozione del provvedimento finale

La fase F5 riguarda la determinazione e la formalizzazione dell'esito del procedimento sulla base della valutazione tecnica e della valutazione amministrativa complessiva.

La fase si articola nelle seguenti sottofasi:

- F5a – Proposta di esito;
- F5b – Adozione del provvedimento finale.

L'esito amministrativo deve essere coerente con l'esito tecnico acquisito. Qualora il quadro istruttorio o tecnico non risulti sufficiente, la fase F5 non procede alla decisione finale, ma attiva le necessarie integrazioni, richieste di chiarimento, riesami o approfondimenti.

6.6.1 F5a – Proposta di esito

La sottofase F5a consiste nella formulazione della proposta di esito da parte del Responsabile del procedimento, sulla base dell'esito tecnico e degli elementi istruttori acquisiti.

Regola decisionale

Esito tecnico	Esito amministrativo
Demolibile	Demolizione coattiva
Non demolibile	Sanzione pecuniaria alternativa
Parzialmente demolibile	Gestione differenziata: demolizione coattiva per le opere demolibili e valutazione della sanzione pecuniaria per le opere non demolibili
Non valutabile allo stato degli atti	Richiesta di integrazione, chiarimento, riesame tecnico o approfondimento specialistico

Attività e criteri decisionali

Elemento	Contenuto
Attività	Verifica dell'esito tecnico; verifica della completezza istruttorio; verifica delle eventuali integrazioni; formulazione della proposta di esito
Responsabilità	Responsabile del procedimento
Criteri decisionali	Valutazione tecnica; elementi istruttori; coerenza con il quadro procedimentale; eventuali profili di rischio
Motivazione	Obbligatoria e coerente con esito tecnico e istruttorio

La proposta di esito deve dare conto dell'eventuale demolibilità parziale, delle ragioni dell'eventuale richiesta di integrazione e degli elementi che giustificano l'attivazione di escalation o approfondimenti.

6.6.2 F5b – Adozione del provvedimento finale

La sottofase F5b consiste nell'adozione del provvedimento finale da parte del Responsabile del provvedimento, in coerenza con la proposta di esito, la valutazione tecnica e gli elementi istruttori acquisiti.

Elemento	Contenuto
Attività	Verifica della coerenza con la proposta di esito; verifica della sufficienza del quadro istruttorio e tecnico; adozione e formalizzazione del provvedimento finale
Output	Provvedimento finale
Responsabilità	Responsabile del provvedimento
Motivazione	Coerente con la valutazione tecnica, gli elementi istruttori, gli interessi pubblici coinvolti e l'eventuale classificazione di complessità

Il provvedimento finale deve motivare in modo rafforzato nei casi di:

- demolibilità parziale;
- non demolibilità;
- ricorso a sanzione pecuniaria alternativa;
- dissenso o richiesta di riesame rispetto alle risultanze tecniche;
- attivazione o mancata attivazione di approfondimenti specialistici nei casi complessi.

Nota operativa: le modalità applicative e le formule motivazionali sono definite nel Kit operativo.

6.7 F6 – Chiusura e registrazione del procedimento

La fase F6 conclude il procedimento mediante le comunicazioni agli interessati, la registrazione dell'esito, gli adempimenti conseguenti e l'archiviazione del fascicolo.

Elemento	Contenuto
Attività	Comunicazioni agli interessati; registrazione dell'esito; archiviazione del fascicolo; aggiornamento degli strumenti di monitoraggio
Output	Atto o registrazione di chiusura del procedimento
Tempo massimo	30 giorni

6.8 Nota generale di sistema

Il sistema operativo si completa con strumenti di supporto e monitoraggio definiti nel Kit operativo.

Elemento	Contenuto
Strumenti operativi	Modelli documentali, checklist e template definiti nel Kit operativo
Monitoraggio	Rilevazione tempi e KPI tramite strumenti del Kit

7 TEMPI DEL PROCESSO

7.1 Caso 1 – Attivazione d’ufficio

Il procedimento attivato d’ufficio si sviluppa a seguito dell’inottemperanza all’ordinanza.

La gestione del Caso 1 si articola su due livelli temporali distinti:

- **90 giorni** assegnati per l’ottemperanza spontanea all’ordinanza;
- **120 giorni** per la gestione del procedimento da parte dell’Ente in caso di inottemperanza.

Il tempo complessivo di ciclo è pari a **365 giorni**.

I primi 90 giorni non costituiscono attività istruttoria dell’Ente.

I successivi 275 giorni sono soggetti a presidio, tracciabilità e monitoraggio ai sensi del presente manuale.

7.2 Caso 2 – Procedimento con istanza del privato

Il procedimento attivato su istanza del privato è articolato per fasi, ciascuna con tempi massimi definiti.

Fase	Descrizione	Tempo massimo
F2	Avvio sub-procedimento / istanza	—
F3	Richiesta formale di valutazione tecnica	5 giorni
F4	Valutazione tecnica	60 giorni + 60 giorni (in caso di richiesta di integrazioni)
F5	Adozione dell’esito del procedimento	30 giorni
F6	Chiusura e registrazione del procedimento	30 giorni

I tempi devono essere considerati come limiti massimi organizzativi e sono soggetti a monitoraggio ai sensi della Sezione 13 – Monitoraggio e sistema di performance.

7.3 Principi sui tempi

I tempi costituiscono riferimento organizzativo per la gestione del procedimento e base per il monitoraggio delle performance.

7.3.1 Natura dei tempi

Principio	Descrizione
Natura organizzativa	Rappresentano termini massimi di riferimento organizzativo
Ambito	Includono attività amministrative e tecniche
Effetti giuridici	Non determinano automaticamente l'illegittimità del procedimento in caso di superamento
Monitoraggio	Costituiscono base per la misurazione degli indicatori di performance (KPI)
Esclusione F2	La fase F2 costituisce esclusivamente milestone procedimentale di attivazione del sub-procedimento e non configura fase istruttoria autonoma ai fini della rilevazione temporale

7.3.2 Gestione degli scostamenti

Gli scostamenti rispetto ai tempi devono essere gestiti in modo strutturato ai fini del controllo del processo.

Elemento	Descrizione
Motivazione	Gli scostamenti devono essere adeguatamente motivati
Tracciabilità	Devono essere registrati e documentati
Coerenza	Devono essere coerenti con la complessità del caso
Cause ammissibili	Integrazioni documentali, sopralluoghi, verifiche tecniche, indagini specialistiche, supporti esterni, complessità istruttoria o tecnica
Finalità	Consentono l'analisi delle criticità e l'eventuale attivazione di azioni correttive

Gli scostamenti connessi ad attività specialistiche o a indagini tecniche complesse devono essere distinti dagli scostamenti derivanti da inefficienze organizzative o ritardi non motivati.

8 SNODO DECISIONALE

Il procedimento è centrato sul seguente snodo: **“Opera demolibile?”**

Lo snodo decisionale può produrre i seguenti esiti tecnici:

- opera demolibile;
- opera non demolibile;
- opera parzialmente demolibile;
- opera non valutabile allo stato degli atti.

L'esito tecnico determina il percorso amministrativo conseguente, secondo la regola decisionale definita nella sezione F5.

8.1 Elementi della decisione

Elemento	Descrizione
Quesito tecnico	Formulazione di un quesito tecnico strutturato
Documentazione tecnica	Verifica della completezza, idoneità e coerenza della documentazione acquisita
Perizia di parte	Valutazione critica della perizia eventualmente prodotta dal privato
Valutazione tecnica	Valutazione autonoma e motivata da parte del tecnico incaricato
Valutazione istruttoria	Verifica della completezza e coerenza degli elementi istruttori
Complessità del caso	Eventuale classificazione del livello di complessità
Proposta di esito	Formulazione della proposta da parte del Responsabile del procedimento
Provvedimento finale	Adozione dell'atto da parte del Responsabile del provvedimento, in coerenza con il quadro tecnico e istruttorio acquisito

8.2 Regola decisionale

Elemento	Contenuto
Presupposto	L'esito della valutazione tecnica costituisce presupposto determinante per la proposta di esito e per il provvedimento finale
Responsabilità istruttoria	Il Responsabile del procedimento formula la proposta di esito
Responsabilità decisoria	Il Responsabile del provvedimento adotta il provvedimento finale
Natura della decisione	Non è ammessa una valutazione amministrativa sostitutiva della valutazione tecnica sulla demolibilità dell'opera; sono ammesse richieste motivate di chiarimento, integrazione o riesame tecnico
Esito non valutabile	In caso di insufficienza degli elementi disponibili, il procedimento non si conclude con esito definitivo ma con richiesta di integrazione, chiarimento o approfondimento
Esito parziale	In caso di demolibilità parziale, il procedimento può articolarsi in percorsi differenziati

Le modalità applicative della regola decisionale e le formule motivazionali sono definite nel Kit operativo.

9 OUTPUT DOCUMENTALI

La presente sezione individua i principali output documentali associati a ciascuna fase del processo, al fine di garantire tracciabilità, completezza e uniformità degli atti.

9.1 Documenti per fase

Fase	Documento	Descrizione
F1a	Accertamento decorso termini	Verifica del decorso del termine assegnato con ordinanza
F1b	Verbale di verifica di inottemperanza	Accertamento formale dello stato di inottemperanza
F2	Atto di avvio	Atto di avvio del sub-procedimento / eventuale acquisizione istanza e documentazione del privato
F2	Checklist completezza istanza	Verifica dei contenuti minimi della documentazione tecnica e peritale
F3	Richiesta o attivazione della valutazione tecnica	Attivazione interna o richiesta formale, con quesito tecnico e documentazione
F4	Relazione (Caso 2) o perizia tecnica (Caso 1)	Esito della valutazione tecnica: demolibile / non demolibile / parzialmente demolibile / non valutabile
F4	Richiesta integrazioni o chiarimenti	Eventuale richiesta di integrazione documentale o tecnica
F4	Scheda classificazione complessità	Eventuale classificazione o aggiornamento del livello di complessità del caso
F5a	Proposta di esito	Proposta formulata dal Responsabile del procedimento
F5b	Provvedimento finale	Adozione dell'esito mediante provvedimento del Responsabile del provvedimento
F6	Atto o registrazione di chiusura	Comunicazioni, aggiornamenti, registrazione e archiviazione conclusiva

10 RESPONSABILITÀ

10.1 Logica RACI

Le responsabilità delle attività del processo sono definite secondo la logica RACI, al fine di garantire chiarezza nei ruoli e coerenza nell'esecuzione delle attività.

Attività	R (Responsabile operativo)	A (Responsabile finale)	C (Consultato)	I (Informato)
Istruttoria amministrativa	Istruttore Ufficio competente	Responsabile del procedimento	Responsabile valutazione tecnica	Responsabile provvedimento
Verifica completezza istanza/perizia	Istruttore Ufficio competente	Responsabile del procedimento	Responsabile valutazione tecnica	Responsabile provvedimento
Richiesta	Responsabile del	Responsabile del	Responsabile	Responsabile

Attività	R (Responsabile operativo)	A (Responsabile finale)	C (Consultato)	I (Informato)
integrazioni documentali	procedimento	procedimento	valutazione tecnica	provvedimento
Attivazione valutazione tecnica	Responsabile del procedimento	Responsabile del procedimento	Responsabile valutazione tecnica	Responsabile provvedimento
Valutazione tecnica	Responsabile valutazione tecnica	Responsabile valutazione tecnica	Responsabile procedimento	Responsabile provvedimento
Classificazione caso complesso	Responsabile del procedimento / Responsabile valutazione tecnica/ Responsabile provvedimento	Responsabile del procedimento / Responsabile valutazione tecnica/ Responsabile provvedimento	Responsabile del procedimento / Responsabile valutazione tecnica/ Responsabile provvedimento	Responsabile del procedimento / Responsabile valutazione tecnica/ Responsabile provvedimento
Attivazione escalation tecnica	Responsabile del procedimento / Responsabile valutazione tecnica/ Responsabile provvedimento	Responsabile del procedimento / Responsabile valutazione tecnica/ Responsabile provvedimento	Responsabile del procedimento / Responsabile valutazione tecnica/ Responsabile provvedimento	Responsabile del procedimento / Responsabile valutazione tecnica/ Responsabile provvedimento e
Proposta di esito	Responsabile del procedimento	Responsabile del procedimento	Responsabile valutazione tecnica	Responsabile provvedimento
Provvedimento finale	Responsabile provvedimento	Responsabile provvedimento	Responsabile procedimento / Responsabile valutazione tecnica	Ufficio competente
Chiusura e registrazione	Responsabile del procedimento	Responsabile del procedimento	Responsabile provvedimento	Responsabile valutazione tecnica

10.2 Responsabilità sui tempi

La gestione dei tempi del procedimento è articolata tra responsabilità operative e responsabilità di presidio complessivo.

Ambito	Responsabilità
Tempi di fase	In capo al soggetto responsabile dell'esecuzione operativa (R)
Tempi complessivi	In capo al Responsabile del procedimento (A)
Monitoraggio	Effettuato attraverso gli strumenti previsti nel Kit operativo
KPI	Il presidio degli indicatori di performance è definito nel Kit operativo

11 GESTIONE DEI CASI COMPLESSI

I casi complessi richiedono un rafforzamento dell'istruttoria amministrativa e tecnica, al fine di garantire la correttezza del procedimento, la coerenza tra valutazione tecnica, proposta di esito e provvedimento finale, nonché la difendibilità dell'atto conclusivo.

La gestione dei casi complessi è finalizzata a:

- evitare decisioni fondate su elementi tecnici insufficienti;
- rendere tracciabile il livello di approfondimento adottato;
- distinguere i casi gestibili con verifica ordinaria da quelli che richiedono approfondimenti specialistici;
- prevenire rischi tecnici, risarcitori, organizzativi o contenziosi;
- garantire proporzionalità tra complessità del caso e intensità dell'istruttoria.

11.1 Individuazione dei casi complessi

Un procedimento è qualificato come caso complesso quando presenta elementi che richiedono un livello di approfondimento superiore rispetto allo standard operativo.

11.1.1 Criteri di complessità

Ambito	Criterio
Tecnico	Incertezza sulla demolibilità dell'opera o presenza di criticità strutturali
Strutturale	Necessità di verificare connessioni tra parti abusive e parti legittime dell'immobile
Documentale	Documentazione incompleta, contraddittoria o di difficile interpretazione
Peritale	Perizia di parte priva di elementi verificabili, non coerente o non adeguatamente motivata
Esecutivo	Possibile incidenza della demolizione su parti residue, impianti, strutture o proprietà di terzi
Giuridico	Presenza di ricorsi, diffide, richieste di Autorità o altre amministrazioni pubbliche, ovvero rischio elevato di contenzioso.
Risarcitorio	Potenziata esposizione dell'Amministrazione a richieste di danno
Organizzativo	Necessità di supporti esterni, indagini specialistiche o tempi non compatibili con la gestione ordinaria
Fattuale	Situazioni non standard o presenza di elementi atipici
Decisionale	Particolare rilevanza organizzativa o istituzionale del caso

11.1.2 Modalità di qualificazione

Elemento	Contenuto
Soggetto	Responsabile del procedimento; Responsabile della valutazione tecnica; Responsabile del provvedimento

Natura	Valutazione motivata in relazione al profilo di complessità rilevato
Formalizzazione	Annotazione nel fascicolo del procedimento

Il caso può essere qualificato come complesso:

- dal Responsabile del procedimento, per profili istruttori, procedurali, documentali o di rischio amministrativo;
- dal Responsabile della valutazione tecnica, per profili tecnici, strutturali o di demolibilità;
- dal Responsabile del provvedimento, per profili decisionali, organizzativi o di particolare rilevanza dell'interesse pubblico.

11.1.3 Gestione delle urgenze

In via generale, i procedimenti sono gestiti secondo ordine cronologico.

Nei casi caratterizzati da particolare urgenza, tale ordine può essere derogato sulla base di motivazione espressa e tracciata nel fascicolo del procedimento.

Costituiscono possibili elementi di urgenza:

- richieste provenienti da Autorità giudiziaria o altre amministrazioni pubbliche;
- esigenze connesse alla tutela dell'incolumità pubblica;
- connessioni con interventi o programmi di opera pubblica;
- rischio elevato di contenzioso o danno per l'Amministrazione;
- ulteriori situazioni di particolare rilevanza istituzionale o amministrativa.

11.2 Modalità di gestione

I casi complessi sono gestiti mediante un rafforzamento delle attività istruttorie e tecniche, in coerenza con il modello decisionale del processo.

11.2.1 Ambiti di rafforzamento

Ambito	Descrizione
Istruttoria	Approfondimento istruttorio rafforzato
Documentazione	Richiesta di integrazioni, chiarimenti o documentazione tecnica aggiuntiva
Valutazione tecnica	Eventuale integrazione o approfondimento della valutazione tecnica
Sopralluoghi	Eventuale sopralluogo o verifica dello stato dei luoghi
Supporto specialistico	Eventuale coinvolgimento di soggetti specialistici interni o esterni
Elementi rilevanti	Esplicitazione degli elementi tecnici e amministrativi rilevanti
Motivazione	Motivazione rafforzata del provvedimento finale
Tempi	Motivazione degli eventuali scostamenti temporali

11.3 Responsabilità

La gestione dei casi complessi avviene nel rispetto del modello ordinario di responsabilità.

11.3.1 Responsabilità operative

Elemento	Contenuto
Responsabile del procedimento	Cura il coordinamento istruttorio e formula la proposta di esito
Responsabile del provvedimento	Valuta la coerenza del provvedimento finale con il quadro istruttorio e tecnico acquisito

Il Responsabile della valutazione tecnica può segnalare la presenza di elementi di complessità tecnica che richiedano approfondimenti, escalation o rafforzamento istruttorio.

11.4 Precisazione operativa

La gestione dei casi complessi non modifica la struttura del processo, ma incide sul livello di approfondimento delle attività.

11.4.1 Principi operativi

Elemento	Contenuto
Processo	Non subisce modifiche nella struttura delle fasi
Modalità operative	Sono rafforzate in relazione alla complessità del caso
Responsabilità	Restano ripartite tra Responsabile del procedimento, Responsabile della valutazione tecnica e Responsabile del provvedimento
Intensità dell'azione	Aumenta il livello di approfondimento istruttorio, tecnico e motivazionale
Proporzionalità	Gli approfondimenti devono essere coerenti con il rischio e la complessità del caso
Sostenibilità	Il ricorso a indagini invasive o supporti esterni deve essere valutato anche in relazione a tempi, costi e impatto organizzativo
Tracciabilità	Ogni escalation, integrazione o supporto esterno deve essere registrato nel fascicolo

11.5 Tracciabilità e collegamenti di sistema

La gestione dei casi complessi deve essere pienamente tracciabile e coerente con il sistema di monitoraggio.

Ambito	Contenuto
Tracciabilità	Le attività integrative e la motivazione della complessità devono essere documentate nel fascicolo del procedimento
Snodo decisionale	La complessità incide sulla valutazione, sulla proposta di esito e sulla motivazione del provvedimento finale
Monitoraggio	I casi complessi rilevano ai fini del monitoraggio del processo
KPI	I casi complessi incidono sugli indicatori di rischio e performance definiti nel Kit operativo

12 PRESIDIO, TRACCIABILITÀ E MONITORAGGIO DEL PROCESSO

Il processo è integralmente tracciato attraverso la registrazione delle informazioni rilevanti per ciascuna fase, con particolare riferimento a:

- data di avvio e chiusura delle fasi;
- soggetti responsabili;
- esiti intermedi e finali;
- eventuali sospensioni e relative motivazioni;
- richieste di integrazione;
- chiarimenti tecnici;
- classificazione del livello di complessità del caso;
- escalation istruttorie o tecniche;
- eventuale coinvolgimento di soggetti specialistici esterni;
- motivazioni degli scostamenti rispetto ai tempi standard.

Il monitoraggio è effettuato mediante:

- rilevazione dei tempi per fase e complessivi;
- analisi degli scostamenti rispetto ai tempi standard;
- utilizzo di indicatori di performance (KPI);
- utilizzo di strumenti di rappresentazione sintetica, quali cruscotto direzionale e reportistica;
- analisi della frequenza delle richieste di integrazione;
- analisi della frequenza dei casi complessi;
- analisi della ricorrenza di escalation tecniche o istruttorie;
- verifica dell'uniformità applicativa del modello.

La tracciabilità e il rispetto dei tempi costituiscono elementi essenziali ai fini:

- della trasparenza amministrativa;
- della difendibilità delle decisioni;
- della riduzione del rischio di contenzioso;
- del presidio del rischio tecnico, risarcitorio e organizzativo;

- del miglioramento continuo del processo.

Gli strumenti operativi di rilevazione, classificazione, monitoraggio e reportistica sono definiti nel Kit operativo e ne costituiscono parte integrante.



Comune di Rimini

**Sistema di gestione del processo di esecuzione coattiva delle
ordinanze di demolizione**

KIT OPERATIVO - ALLEGATO 1

REV .	DATA	DESCRIZIONE	Redatto	Controllat o	Approvato
A	12.05.2026		ER	-	CMP
B					

Sommario

1	FINALITÀ E AMBITO DI APPLICAZIONE.....	4
1.1	Finalità.....	4
1.2	AMBITO DI APPLICAZIONE.....	4
2	STRUTTURA DEL KIT.....	5
2.1	Componenti.....	5
3	MODELLI DOCUMENTALI.....	5
3.1	Verbale di verifica di inottemperanza.....	6
3.2	Atto di avvio del sub-procedimento.....	6
3.3	Documentazione del privato (Caso 2).....	6
3.4	Richiesta o attivazione della valutazione tecnica.....	7
3.5	Relazione tecnica.....	8
3.6	Proposta di esito e provvedimento finale.....	9
4	CHECKLIST OPERATIVE.....	9
4.1	F1 – Verifica inottemperanza.....	9
4.2	F2 – Avvio sub-procedimento.....	10
4.3	F3 – Richiesta o attivazione della valutazione tecnica.....	10
4.4	F4 – Valutazione tecnica.....	10
4.5	F5-F6 – Proposta di esito, provvedimento finale e chiusura.....	10
5	TEMPLATE DECISIONALI.....	11
5.1	Regola decisionale.....	11
5.2	Formula motivazionale (demolizione).....	11
5.3	Formula motivazionale (sanzione).....	12
5.4	Formula motivazionale (demolibilità parziale).....	12
5.5	Formula motivazionale (integrazione / approfondimento).....	12
6	SCHEDA DI MONITORAGGIO TEMPI.....	13
6.1	Modello.....	13
6.2	Regole.....	14
7	SISTEMA KPI.....	14
7.1	Finalità del sistema KPI.....	15
7.2	Struttura del sistema KPI.....	15
7.3	Definizione KPI.....	15
7.3.1	KPI di volume.....	15
7.3.2	KPI di tempo.....	16
7.3.3	KPI di efficacia.....	16

7.3.4	KPI di rischio.....	17
7.3.5	KPI di complessità.....	17
7.4	Target.....	17
7.4.1	Target KPI di tempo.....	17
7.4.2	Target KPI di efficacia.....	18
7.4.3	Target KPI di rischio.....	18
7.5	Responsabilità KPI.....	18
7.5.1	Attribuzione delle responsabilità.....	19
7.5.2	Ruoli e responsabilità operative.....	19
7.5.3	Presidio degli indicatori.....	19
7.6	Logica di valutazione (semafori).....	20
7.7	Utilizzo direzionale dei KPI.....	20
7.8	Gestione degli scostamenti.....	20
7.9	Collegamento al sistema di monitoraggio.....	21
8	CRUSCOTTO DIREZIONALE.....	21
8.1	Struttura.....	21
8.2	Logica semaforica.....	21
9	Reportistica.....	21
9.1	Report mensile.....	21
9.2	Report trimestrale.....	21
9.3	Report semestrale (Direzioe).....	22
10	RESPONSABILITÀ.....	22
11	CONTROLLO, TRACCIABILITÀ E MONITORAGGIO DEL PROCESSO.....	23

1 FINALITÀ E AMBITO DI APPLICAZIONE

Il presente Kit Operativo costituisce lo strumento applicativo del sistema organizzativo definito dalla Linea Guida e dal Manuale di processo, traducendone i principi in strumenti operativi, modelli documentali, checklist, indicatori e strumenti di monitoraggio.

Il Kit ha la finalità di garantire:

- uniformità applicativa;
- tracciabilità delle attività;
- verificabilità delle decisioni;
- coerenza tra istruttoria, valutazione tecnica e provvedimento finale;
- controllo dei tempi;
- gestione strutturata delle criticità e degli scostamenti;
- presidio del rischio amministrativo, tecnico e risarcitorio.

Il Kit disciplina inoltre:

- la gestione delle richieste di integrazione;
- la classificazione dei casi complessi;
- la tracciabilità delle escalation istruttorie e tecniche;
- la gestione dei casi di demolibilità parziale;
- la gestione dei casi non valutabili allo stato degli atti.

1.1 Finalità

Obiettivo	Descrizione
Standardizzazione	Uniformare le attività operative
Coerenza	Garantire uniformità tra i casi
Difendibilità	Rafforzare qualità e verificabilità delle decisioni
Monitoraggio	Consentire controllo sistematico
Tracciabilità	Rendere verificabili attività, integrazioni ed escalation
Gestione rischio	Supportare il presidio del rischio tecnico, amministrativo e risarcitorio

1.2 AMBITO DI APPLICAZIONE

Caso	Descrizione
Caso 1	Attivazione d'ufficio per inottemperanza
Caso 2	Attivazione d'ufficio del sub-procedimento in presenza di istanza del

Caso	Descrizione
	privato relativa alla demolibilità o all'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa
Caso complesso	Procedimenti con criticità tecniche, strutturali, documentali o organizzative
Caso con demolibilità parziale	Procedimenti con esiti tecnici differenziati
Caso non valutabile	Procedimenti con elementi insufficienti o non verificabili

2 STRUTTURA DEL KIT

Il Kit è articolato in componenti integrati che coprono l'intero ciclo operativo e di controllo del processo.

2.1 Componenti

N.	Componente	Funzione
1	Modelli documentali	Formalizzazione atti
2	Checklist operative	Controllo esecuzione
3	Template decisionali	Supporto decisione
4	Monitoraggio tempi	Controllo performance
5	Sistema KPI	Misurazione
6	Cruscotto direzionale	Sintesi
7	Reportistica	Comunicazione
8	Matrice escalation	Gestione criticità
9	Scheda complessità	Classificazione casi
10	Checklist verifica perizia	Verifica documentazione tecnica

3 MODELLI DOCUMENTALI

I modelli documentali assicurano uniformità, completezza e tracciabilità degli atti.

3.1 Verbale di verifica di inottemperanza

Elemento	Contenuto
Funzione	Chiusura fase F1
Dati obbligatori	Ordinanza, soggetto, termine
Verifica	Data, esito
Evidenze	Sopralluogo (eventuale)
Output	Dichiarazione di inottemperanza

3.2 Atto di avvio del sub-procedimento

Elemento	Contenuto
Funzione	Attivazione F2
Richiami	Ordinanza e verbale
Eventuale istanza del privato	Acquisizione agli atti della documentazione presentata dal privato
Motivazione	Avvio sub-procedimento
Responsabile	Individuazione Responsabile del Procedimento
Attività	Fasi successive

3.3 Documentazione del privato (Caso 2)

Elemento	Contenuto
Richiedente	Dati anagrafici
Ordinanza	Riferimento
Richiesta	Oggetto
Allegati	Documentazione tecnica e amministrativa
Perizia	Eventuale perizia tecnica asseverata
Stato legittimo	Elaborati e riferimenti edilizi
Stato di fatto	Elaborati e documentazione fotografica

Elemento	Contenuto
Connessioni strutturali	Indicazione rapporti tra parti abusive e parti legittime
Pregiudizio strutturale/funzionale	• Effetti della demolizione sulle parti residue. • Prima rappresentazione tecnica degli effetti ipotizzati
Responsabilità	Dichiarazione
Completezza	Verifica preliminare della presenza dei contenuti minimi della documentazione disponibile indicata nella disposizione prot 303305/2025

3.4 Richiesta o attivazione della valutazione tecnica

Elemento	Contenuto
Procedimento	Identificazione del procedimento
Caso	Caso 1 / Caso 2
Funzione	Attivazione della valutazione tecnica nell'ambito del sub-procedimento conseguente alla verifica di inottemperanza; nel Caso 2 anche in presenza di istanza del privato
Responsabile del procedimento	Soggetto che cura istruttoria e quesito
Responsabile valutazione tecnica	Soggetto incaricato
Documenti	Documentazione disponibile
Verifica preliminare	Verifica preliminare della presenza e coerenza della documentazione disponibile
Quesito	Formulazione del quesito tecnico
Termine	Termine per valutazione tecnica
Caso complesso	Sì / No
Livello complessità	Basso / Medio / Alto
Motivazione complessità	Da compilare se applicabile

Necessità integrazioni	Sì / No
Escalation tecnica	Sì / No
Quesito standard	Definire il perimetro tecnico della valutazione richiesta e valutare la demolibilità delle opere indicate, verificando gli eventuali effetti della demolizione sulle parti residue dell'immobile.

3.5 Relazione tecnica

Sezione	Contenuto
Premessa	Inquadramento procedimento e quesito
Documentazione esaminata	Elenco atti, elaborati, rilievi, verifiche
Perizia di parte	Valutazione della coerenza tecnica della documentazione prodotta rispetto agli elementi disponibili
Analisi tecnica	Analisi tecnica dell'opera e del contesto
Connessioni strutturali	Rapporti tra opere abusive e parti legittime
Pregiudizio strutturale/funzionale	Analisi tecnica degli effetti della demolizione sulle parti residue
Esito tecnico	Demolibile / Non demolibile / Parzialmente demolibile / Non valutabile
Motivazione tecnica	Motivazione dell'esito
Necessità integrazioni	Eventuali elementi mancanti
Eventuali escalation	Approfondimenti specialistici o riesami
Cautele/prescrizioni	Eventuali condizioni tecniche
Caso complesso	Indicazione livello complessità
Firma	Responsabile valutazione tecnica

La relazione tecnica costituisce il presupposto tecnico qualificato per:

- proposta di esito;
- provvedimento finale;
- eventuali approfondimenti istruttori;
- eventuale attivazione di escalation tecniche.

3.6 Proposta di esito e provvedimento finale

Elemento	Contenuto
Atti	Richiami agli atti presupposti
Relazione tecnica	Richiamo esito tecnico
Tipo esito	Totale / Parziale / Non valutabile
Proposta di esito	Formulata dal Responsabile del procedimento
Motivazione	Coerente con istruttoria e valutazione tecnica
Integrazioni	Eventuali richieste o approfondimenti
Escalation	Eventuali escalation istruttorie o tecniche
Responsabile provvedimento	Soggetto che adotta atto finale
Decisione	Demolizione / Sanzione / Gestione differenziata / Integrazione

4 CHECKLIST OPERATIVE

Le checklist operative costituiscono strumenti applicativi di supporto al controllo, alla tracciabilità e alla verifica della corretta esecuzione delle attività previste dal processo. Esse assicurano uniformità applicativa, completezza istruttoria, presidio delle responsabilità e documentazione delle verifiche effettuate nelle diverse fasi del procedimento.

Le checklist supportano il controllo delle attività per fase, guidano la verifica della presenza degli elementi minimi richiesti, consentono la tracciabilità di integrazioni, escalation e criticità e favoriscono la coerenza tra istruttoria, valutazione tecnica e decisione finale. Esse costituiscono inoltre strumenti di supporto all'auditabilità e al monitoraggio del processo.

Le checklist non introducono automatismi valutativi o decisionali e non sostituiscono le responsabilità istruttorie, tecniche e decisorie previste dal sistema.

4.1 F1 – Verifica inottemperanza

La checklist F1 supporta la verifica del decorso dei termini dell'ordinanza, la tracciabilità delle attività di verifica effettuate, la formalizzazione della dichiarazione di inottemperanza e la chiusura della fase F1. Essa consente di verificare la presenza degli atti presupposti, l'effettuazione delle verifiche necessarie e la completezza della verbalizzazione.

Il template operativo dettagliato è riportato nell'Allegato 3.1 – Template checklist F1 – Verifica di inottemperanza.

4.2 F2 – Avvio sub-procedimento

La checklist F2 supporta l'attivazione del sub-procedimento conseguente alla verifica di inottemperanza, la verifica preliminare della documentazione disponibile, la tracciabilità dell'eventuale documentazione prodotta dal privato e l'individuazione di eventuali integrazioni o criticità preliminari.

Nel Caso 2, la checklist supporta esclusivamente la gestione istruttoria dell'istanza e della documentazione tecnica eventualmente prodotta dal privato, che costituisce elemento istruttorio del sub-procedimento attivato d'ufficio.

La checklist consente inoltre di verificare la disponibilità del verbale di inottemperanza, la predisposizione dell'atto di avvio, la presenza dei contenuti minimi della documentazione disponibile e l'eventuale necessità di escalation preliminari.

Il template operativo dettagliato è riportato nell'Allegato 3.2 – Template checklist F2 – Avvio del sub-procedimento.

4.3 F3 – Richiesta o attivazione della valutazione tecnica

La checklist F3 supporta la corretta attivazione della valutazione tecnica, la tracciabilità del quesito tecnico, l'individuazione del Responsabile della valutazione tecnica, la verifica preliminare della documentazione disponibile e la classificazione della complessità del caso.

La checklist consente inoltre di verificare la corretta identificazione delle opere oggetto di analisi, la chiarezza del perimetro della valutazione richiesta, la neutralità del quesito tecnico rispetto all'esito della valutazione e l'eventuale necessità di integrazioni o escalation tecniche.

Il template operativo dettagliato è riportato nell'Allegato 4.3 – Template checklist F3 – Richiesta o attivazione della valutazione tecnica.

4.4 F4 – Valutazione tecnica

La checklist F4 supporta la tracciabilità della valutazione tecnica, la verifica della completezza dell'analisi tecnica svolta, la registrazione delle verifiche effettuate e la motivazione dell'esito tecnico.

La checklist supporta inoltre la valutazione della documentazione tecnica disponibile, l'analisi delle connessioni strutturali, l'analisi degli effetti della demolizione sulle parti residue e la gestione di eventuali approfondimenti, integrazioni o escalation tecniche. Essa consente inoltre la formalizzazione dell'esito tecnico e delle eventuali prescrizioni.

La checklist non predetermina l'esito della valutazione tecnica, che resta rimesso all'autonomia tecnica del Responsabile della valutazione tecnica nel caso concreto.

Il template operativo dettagliato è riportato nell'Allegato 3.4 – Template checklist F4 – Valutazione tecnica.

4.5 F5-F6 – Proposta di esito, provvedimento finale e chiusura

La checklist F5-F6 supporta la formulazione della proposta di esito, la verifica della coerenza tra esito tecnico, proposta e provvedimento finale, la tracciabilità delle decisioni adottate e la registrazione della chiusura del procedimento.

La checklist consente inoltre di verificare la gestione delle eventuali integrazioni o escalation, la corretta formalizzazione del provvedimento finale, l'effettuazione delle comunicazioni previste e l'aggiornamento del monitoraggio tempi e del sistema KPI.

Il template operativo dettagliato è riportato nell'Allegato 3.5 – Template checklist F5-F6 – Proposta di esito, provvedimento finale e chiusura.

5 TEMPLATE DECISIONALI

I template garantiscono coerenza tra esito tecnico e decisione amministrativa.

5.1 Regola decisionale

Il Responsabile del procedimento formula la proposta di esito sulla base della valutazione tecnica e degli elementi istruttori acquisiti.

Il Responsabile del provvedimento adotta il provvedimento finale in coerenza con la proposta di esito, la valutazione tecnica e il quadro istruttorio disponibile.

Non è ammessa una valutazione amministrativa sostitutiva della valutazione tecnica sulla demolibilità dell'opera; sono ammesse richieste motivate di chiarimento, integrazione o riesame tecnico.

L'eventuale istanza del privato costituisce elemento istruttorio del sub-procedimento attivato d'ufficio e non determina l'avvio di un autonomo procedimento a domanda.

Esito tecnico	Esito conseguente proposto
Demolibile	Demolizione coattiva
Non demolibile	Sanzione pecuniaria
Parzialmente demolibile	Gestione differenziata
Non valutabile allo stato degli atti	Richiesta integrazioni / approfondimenti

5.2 Formula motivazionale (demolizione)

Considerato lo stato di inottemperanza all'ordinanza di demolizione;

preso atto della valutazione tecnica, resa dal Responsabile della valutazione tecnica, che attesta la demolibilità dell'opera;

verificata la completezza e coerenza degli elementi istruttori acquisiti;

vista la proposta di esito formulata dal Responsabile del procedimento;

ritenuto sussistente il presupposto tecnico per procedere all'esecuzione coattiva della demolizione;

il Responsabile del provvedimento dispone l'esecuzione coattiva della demolizione.

5.3 Formula motivazionale (sanzione)

Preso atto della valutazione tecnica, resa dal Responsabile della valutazione tecnica, che attesta la non demolibilità dell'opera senza pregiudizio per le parti legittime o senza pregiudizio strutturale o funzionale;

verificata la completezza e coerenza degli elementi istruttori acquisiti;

vista la proposta di esito formulata dal Responsabile del procedimento;

ritenuto sussistente il presupposto tecnico per l'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa;

il Responsabile del provvedimento dispone l'applicazione della sanzione pecuniaria prevista.

5.4 Formula motivazionale (demolibilità parziale)

Preso atto della valutazione tecnica che distingue opere demolibili e opere non demolibili;

verificata la coerenza degli elementi istruttori acquisiti;

vista la proposta di esito formulata dal Responsabile del procedimento;

ritenuto che parte delle opere possa essere oggetto di demolizione senza pregiudizio strutturale e funzionale e che per le restanti opere ricorrano i presupposti per l'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa;

il Responsabile del provvedimento dispone:

- *l'esecuzione coattiva per le opere demolibili;*
- *l'applicazione della sanzione pecuniaria alternativa per le opere non demolibili.*

5.5 Formula motivazionale (integrazione / approfondimento)

Preso atto che gli elementi tecnici e documentali acquisiti non consentono allo stato una valutazione tecnica completa e verificabile;

considerata la necessità di acquisire integrazioni, chiarimenti o approfondimenti specialistici;

ritenuto necessario rafforzare il quadro istruttorio ai fini della corretta definizione del procedimento;

il Responsabile del procedimento dispone la richiesta di integrazione e/o l'attivazione degli approfondimenti tecnici necessari.

6 SCHEDA DI MONITORAGGIO TEMPI

La scheda consente il controllo puntuale delle tempistiche del procedimento, la rilevazione degli eventuali scostamenti, la registrazione delle relative motivazioni e il collegamento con il sistema KPI e il cruscotto direzionale.

6.1 Modello

Fase	Tempo massimo	Data inizio	Data fine	Scostamento	Motivazione scostamento	Caso complesso	Escalation
F1a – Decorso termini	90 giorni						
F1b – Verifica inottemperanza	5 giorni						
F2 – Avvio sub-procedimento / istanza	—						
F3 – Richiesta o attivazione valutazione tecnica	5 giorni						
F4 – Valutazione tecnica	120 / 45 giorni						
F5a – Proposta di esito	Inclusa in F5						
F5b – Adozione del provvedimento finale	Inclusa in F5						
F5 – Proposta di esito e provvedimento finale	30 giorni						
F6 – Chiusura e registrazione del procedimento	30 giorni						
Totale	210 / 135 giorni						

6.2 Regole

Regola	Descrizione
Obbligo	La scheda deve essere compilata per ciascun procedimento.
Frequenza	La scheda deve essere aggiornata per fase e, ove previste, per sottofase.
F2	La fase F2 costituisce esclusivamente milestone procedimentale di attivazione del sub-procedimento e non configura fase istruttoria autonoma ai fini della rilevazione temporale.
F3	La fase F3 deve essere tracciata in entrambi i casi: come attivazione interna nel Caso 1 e come attivazione della valutazione tecnica in presenza di istanza del privato nel Caso 2.
Responsabilità tecnica	I tempi della fase F4 sono presidiati dal Responsabile della valutazione tecnica.
Responsabilità decisoria	I tempi della fase F5 sono presidiati dal Responsabile del provvedimento, ferma restando la proposta di esito del Responsabile del procedimento.
Integrazioni	Le richieste di integrazione devono essere registrate con data, oggetto e motivazione.
Escalation	Le escalation istruttorie o tecniche devono essere tracciate e motivate.
Complessità	Deve essere registrato il livello di complessità del caso, ove applicabile.
Scostamenti	Gli scostamenti rispetto ai tempi massimi devono essere tracciati e motivati.
Cause scostamento	Le cause dello scostamento devono distinguere criticità tecniche, carenze documentali, integrazioni, escalation, supporti esterni e inefficienze organizzative.
Aggregazione tempi	Le sottofasi F5a e F5b concorrono al tempo complessivo della fase F5.
Monitoraggio	I dati alimentano il sistema KPI, il cruscotto direzionale e la reportistica periodica.

7 SISTEMA KPI

Il sistema KPI consente il controllo strutturato del processo attraverso la misurazione sistematica delle performance operative, dei tempi procedimentali e dei rischi amministrativi.

7.1 Finalità del sistema KPI

La finalità del sistema KPI è supportare il controllo operativo e direzionale del processo, garantendo una lettura oggettiva delle performance.

Finalità	Descrizione
Monitoraggio	Verificare andamento procedimenti
Controllo tempi	Presidiare rispetto termini
Individuazione criticità	Evidenziare colli di bottiglia
Supporto decisionale	Orientare scelte organizzative
Riduzione rischio	Limitare contenzioso

7.2 Struttura del sistema KPI

Categoria	KPI
Volume	Procedimenti attivati; procedimenti chiusi
Tempo	Tempo medio Caso 1; Caso 2; F4; F5; F6; % entro termine
Efficacia	Demolizioni; casi non demolibili; demolibilità parziale; coerenza esiti
Complessità	% casi complessi; escalation; richieste integrazione
Rischio	Contenziosi; % contenziosi; % sfavorevoli

7.3 Definizione KPI

Gli indicatori di performance (KPI) sono definiti in modo univoco al fine di garantire uniformità di calcolo, confrontabilità dei dati e coerenza nell'interpretazione dei risultati.

7.3.1 KPI di volume

KPI	Definizione	Formula
Procedimenti attivati	Numero di procedimenti avviati nel periodo	Conteggio
Procedimenti chiusi	Numero di procedimenti conclusi con provvedimento espresso	Conteggio

7.3.2 KPI di tempo

KPI	Definizione	Formula
Tempo medio Caso 1	Durata media dei procedimenti attivati d'ufficio	Media (data fine – data inizio)
Tempo medio Caso 2	Durata media dei procedimenti con istanza del privato	Media (data fine – data inizio)
Tempo medio fase tecnica F4	Durata media della fase di valutazione tecnica, presidiata dal Responsabile della valutazione tecnica	Media (data fine F4 – data inizio F4)
Tempo medio F5	Durata media della fase di proposta di esito e adozione del provvedimento finale, comprensiva delle sottofasi F5a e F5b	Media (data fine F5 – data inizio F5)
Tempo medio F6	Durata media della fase di chiusura e registrazione del procedimento	Media (data fine F6 – data inizio F6)
% procedimenti entro termine	Percentuale di procedimenti conclusi entro i termini massimi	$(\text{procedimenti entro termine} / \text{procedimenti chiusi}) \times 100$
Arretrato	Numero di procedimenti non conclusi entro il termine massimo alla data di rilevazione	Conteggio

7.3.3 KPI di efficacia

KPI	Definizione	Formula
Numero demolizioni coattive	Procedimenti conclusi con demolizione	Conteggio
Numero casi non demolibili	Procedimenti conclusi con sanzione alternativa	Conteggio
Numero demolibilità parziale	Procedimenti con esiti differenziati	Conteggio
Coerenza esiti	Coerenza tra esito tecnico, proposta e provvedimento	$(\text{coerenti} / \text{procedimenti}) \times 100$
% integrazioni	Procedimenti con richieste integrazione	$(\text{integrazioni} / \text{procedimenti}) \times 100$

7.3.4 KPI di rischio

KPI	Definizione	Formula
Numero contenziosi	Procedimenti oggetto di ricorso	Conteggio
% contenziosi	Incidenza dei contenziosi sui procedimenti chiusi	$(\text{contenziosi} / \text{procedimenti chiusi}) \times 100$
% contenziosi sfavorevoli	Incidenza dei contenziosi con esito sfavorevole	$(\text{contenziosi sfavorevoli} / \text{contenziosi}) \times 100$

7.3.5 KPI di complessità

KPI	Definizione	Formula
% casi complessi	Procedimenti classificati complessi	$(\text{casi complessi} / \text{procedimenti}) \times 100$
Numero escalation	Escalation istruttorie o tecniche	Conteggio
Tempo medio casi complessi	Durata media casi complessi	Media
% casi con integrazione	Procedimenti con richieste integrazione	$(\text{casi integrazione} / \text{procedimenti}) \times 100$

Nota

Le modalità di calcolo devono essere applicate in modo uniforme e continuativo nel tempo, al fine di garantire la confrontabilità dei risultati e la coerenza del sistema di monitoraggio.

7.4 Target

I target costituiscono i valori di riferimento per la valutazione della performance del processo e consentono di individuare scostamenti e criticità operative.

7.4.1 Target KPI di tempo

KPI	Target
Tempo medio Caso 1	≤ 210 giorni
Tempo medio Caso 2	≤ 135 giorni
Tempo medio fase tecnica F4 – Caso 1	≤ 120 giorni

KPI	Target
Tempo medio fase tecnica F4 – Caso 2	≤ 45 giorni
Tempo medio F5	≤ 30 giorni
Tempo medio F6	≤ 30 giorni
% procedimenti entro termine	≥ 80%
Arretrato	= 0 (tendenziale)

7.4.2 Target KPI di efficacia

KPI	Target
Numero demolizioni coattive	Coerente con esiti tecnici
Numero casi non demolibili	Coerente con esiti tecnici
Coerenza esiti	≥ 95%

7.4.3 Target KPI di rischio

KPI	Target
Numero contenziosi	Monitoraggio
% contenziosi	≤ 10%
% contenziosi sfavorevoli	≤ 10%

Nota

I target devono essere applicati in modo uniforme per entrambi i casi procedurali e costituiscono il riferimento per:

- la valutazione della performance;
- l'attivazione delle azioni correttive;
- il controllo direzionale del processo.

7.5 Responsabilità KPI

Le responsabilità relative ai KPI sono definite al fine di garantire il presidio degli indicatori, il monitoraggio degli scostamenti e l'attivazione delle azioni correttive.

Le responsabilità sono attribuite per ambiti omogenei, in coerenza con la natura degli indicatori.

7.5.1 Attribuzione delle responsabilità

Ambito KPI	KPI	Responsabile
Volume	Procedimenti attivati; procedimenti chiusi	Struttura competente
Tempo	Tempi medi; % entro termine; arretrato	Responsabile del procedimento
Tecnici	Tempo fase F4; esito tecnico; coerenza tecnica	Responsabile della valutazione tecnica
Decisione	Tempo F5; coerenza tra proposta di esito e provvedimento finale	Responsabile del provvedimento
Rischio	Contenziosi; % contenziosi; % sfavorevoli	Struttura competente
Performance complessiva	Sintesi KPI e andamento generale	Dirigente

7.5.2 Ruoli e responsabilità operative

Ruolo	Responsabilità
Responsabile del procedimento	Presidio istruttorio; formulazione della proposta di esito; verifica scostamenti; attivazione azioni correttive operative
Responsabile della valutazione tecnica	Presidio KPI tecnici; correttezza della valutazione tecnica; rispetto dei tempi F4; supporto tecnico
Responsabile del provvedimento	Adozione del provvedimento finale; presidio della coerenza tra proposta di esito, valutazione tecnica e atto finale
Struttura competente	Raccolta e validazione dati; aggiornamento KPI; supporto al monitoraggio
Dirigente	Analisi complessiva; valutazione performance; decisioni organizzative

7.5.3 Presidio degli indicatori

Attività	Descrizione
Monitoraggio	Verifica periodica dei KPI
Analisi	Individuazione scostamenti

Attività	Descrizione
Azione	Attivazione interventi correttivi
Verifica	Controllo efficacia azioni

Nota: la responsabilità del KPI non coincide necessariamente con la responsabilità dell'attività operativa, ma riguarda il presidio dell'indicatore e la gestione degli scostamenti.

7.6 Logica di valutazione (semafori)

La logica semaforica consente una lettura immediata dello stato degli indicatori.

Stato	Significato
Verde	Entro target
Giallo	Scostamento $\leq 10\%$
Rosso	Scostamento $> 10\%$

7.7 Utilizzo direzionale dei KPI

I KPI sono utilizzati dalla Direzione per il governo del processo e per il miglioramento continuo.

Utilizzo	Finalità
Valutazione performance	Misurare efficacia
Analisi criticità	Individuare problemi
Decisioni organizzative	Definire interventi
Allocazione risorse	Prioritizzare attività

7.8 Gestione degli scostamenti

Gli scostamenti rispetto ai target devono essere analizzati e gestiti in modo strutturato.

Fase	Azione
Rilevazione	Identificazione scostamento
Analisi	Individuazione cause
Azione	Definizione correttivi

Fase	Azione
Monitoraggio	Verifica efficacia

7.9 Collegamento al sistema di monitoraggio

Il sistema KPI è integrato con gli altri strumenti del Kit operativo.

Strumento	Collegamento
Monitoraggio tempi	Alimenta KPI per fase e, ove previste, per sottofase
Cruscotto	Visualizza KPI e stato semaforico
Reportistica	Sintetizza KPI, scostamenti e criticità

8 CRUSCOTTO DIREZIONALE

8.1 Struttura

KPI	Valore	Target	Stato	Complessità	Escalation	Note
-----	--------	--------	-------	-------------	------------	------

8.2 Logica semaforica

Il cruscotto applica la logica semaforica definita nella sezione “Logica di valutazione (semafori)”.

9 Reportistica

La reportistica consente la lettura periodica dell’andamento del processo a fini operativi, direzionali e di miglioramento continuo.

9.1 Report mensile

- andamento procedimenti
- tempi per fase
- richieste integrazione
- escalation attivate
- criticità operative

9.2 Report trimestrale

- KPI
- analisi tempi

- colli di bottiglia
- casi complessi
- escalation
- contenzioso

9.3 Report semestrale (Direzione)

- performance complessiva
- confronto casi
- arretrato
- rischio amministrativo
- criticità sistemiche
- sostenibilità organizzativa

10 RESPONSABILITÀ

La presente sezione definisce le responsabilità operative del sistema. Essa si coordina con la sezione 7.5, che disciplina invece il presidio dei KPI.

Attività	Responsabile
Aggiornamento dati	Istruttore / struttura competente
Verifica completezza istanza/perizia	Responsabile procedimento
Gestione integrazioni	Responsabile procedimento
Classificazione complessità	Responsabile procedimento / Responsabile del provvedimento
Escalation tecnica	Responsabile procedimento/Responsabile della valutazione tecnica
Verifica tempi istruttori	Responsabile procedimento
Verifica tempi tecnici F4	Responsabile valutazione tecnica
Verifica tempi provvedimento finale F5	Responsabile provvedimento
KPI	Struttura competente
Report	Dirigente / Responsabile provvedimento

Il Responsabile della valutazione tecnica può segnalare la presenza di elementi di complessità tecnica che richiedano approfondimenti, escalation o rafforzamento istruttorio.

11 CONTROLLO, TRACCIABILITÀ E MONITORAGGIO DEL PROCESSO

Il Kit operativo costituisce lo strumento applicativo per:

- rilevazione;
- controllo;
- monitoraggio;
- verifica;
- auditabilità del processo.

Il processo è tracciato attraverso la registrazione delle informazioni rilevanti per ciascuna fase, con particolare riferimento a:

- data di avvio e chiusura delle fasi;
- soggetti responsabili;
- esiti intermedi e finali;
- richieste di integrazione;
- escalation istruttorie e tecniche;
- classificazione della complessità;
- eventuali approfondimenti specialistici;
- motivazioni degli scostamenti;
- motivazioni delle decisioni rilevanti.

Il monitoraggio è effettuato mediante:

- rilevazione tempi;
- KPI;
- cruscotto direzionale;
- reportistica;
- analisi criticità;
- analisi casi complessi;
- analisi richieste integrazione;
- analisi escalation;
- gestione delle urgenze e delle eventuali deroghe motivate all'ordine cronologico di trattazione;
- verifica uniformità applicativa.

La tracciabilità, il rispetto dei tempi e la distinzione tra responsabilità istruttoria, tecnica e decisoria costituiscono elementi essenziali ai fini:

- della trasparenza amministrativa;
- della difendibilità degli atti;
- della corretta imputazione delle responsabilità;
- della riduzione del rischio di contenzioso;
- del presidio del rischio tecnico e risarcitorio;
- del miglioramento continuo del sistema.

Il presente Kit è vincolante per tutti gli uffici coinvolti e costituisce riferimento operativo per:

- esecuzione del processo;

- monitoraggio performance;
- gestione criticità;
- auditabilità;
- miglioramento continuo del sistema.