



COMUNE DI FAENZA
Settore Sviluppo economico
Servizio Commercio e Licenze

Semplificazione delle procedure burocratiche per le imprese

Progetto premiato alla IV edizione 2001/2002 dei



aggiornato al 31.12.2003

Iniziativa promossa da

COMUNE DI FAENZA
SETTORE SVILUPPO ECONOMICO
SERVIZIO COMMERCIO E LICENZE

Semplificazione dei procedimenti per le imprese (¹)

1. DESCRIZIONE SINTETICA DEL PROGETTO

Il Comune è responsabile di numerosi procedimenti in materia di attività economiche, che gli sono stati assegnati via via nel tempo a partire dal DPR 616/1977, fino al più recente D.Lgs 112/1998.

Si tratta di circa un centinaio di procedimenti che riguardano attività quali: commercio, artigianato, pubblici esercizi, agriturismo, alberghi, distributori di carburanti, edicole, ecc.

Tali materie sono spesso regolate da normative articolate, complesse, non sempre interpretabili univocamente. Inoltre, data la loro ampiezza, sono spesso oggetto di competenze frammentate e di modalità operative, che si ripetono costantemente nel tempo, senza ripensamenti e innovazioni.

Tali modalità operative, in molti casi, non sono il frutto di esplicite previsioni normative, per cui possono essere modificate e semplificate a favore sia di una riduzione del carico burocratico richiesto al cliente/utente sia di una riduzione di tale carico burocratico nell'attività amministrativa di gestione dei procedimenti, interna al Comune.

Frequentemente, le persone maggiormente in grado di individuare gli spazi di semplificazione e snellimento sono coloro che operano a diretto contatto con il cliente/utente, gli istruttori referenti/responsabili dei singoli procedimenti.

Pertanto il Settore Sviluppo economico ha realizzato un progetto finalizzato alla semplificazione continua dei procedimenti, grazie all'apporto costante di miglioramenti ideati, proposti e sperimentati dagli operatori.

Il progetto, in fase di avvio, ha proceduto:

- a) alla formazione degli operatori, mirata all'accrescimento della cultura orientata al cliente e al risultato;
- b) alla definizione di modalità operative finalizzata alla semplificazione;
- c) alla definizione di strumenti metodologici (analisi BPR) di criteri per la revisione dei processi e la registrazione delle anomalie;
- d) all'introduzione nel PEG di specifici obiettivi di semplificazione;
- e) all'attribuzione di obiettivi annuali di semplificazione e miglioramento a ciascun operatore, concordati, dettagliati in un piano e verificati periodicamente;
- f) alla costituzione di una apposita banca dati delle semplificazioni realizzate e dei benefici ottenuti a favore dei clienti/utenti e del lavoro amministrativo.

Ogni anno i risultati ottenuti sono registrati in un appositi "rapporto" destinato agli amministratori ed ai clienti/utenti.

¹ Questo progetto è stato premiato nell'ambito della iniziativa "Cento progetti al servizio del cittadino", edizione 2002, promossa dalla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della Funzione pubblica. Esso si riferisce all'attività di semplificazione svolta negli anni 1999, 2000, 2001. Questa attività di semplificazione è proseguita negli anni successivi; la presente edizione è integrata con i dati relativi agli anni 2002 e 2003.

2. STATO DI OPERATIVITÀ E DURATA DEL PROGETTO

Il progetto è stato avviato nel 1998 con la formazione del personale e la messa a punto degli strumenti metodologici di programmazione, attività, valutazione e reporting.

Nel 1999 ha visto la sua prima implementazione, che si ripete negli anni. In questa scheda si forniscono i risultati degli anni dal 1999 al 2003.

3. SERVIZI DEL COMUNE COINVOLTI NEL PROGETTO

Direttamente:

Settore Sviluppo economico - Servizio Commercio e Licenze

In qualità di fornitori:

Settore Polizia Municipale - Servizio Polizia amministrativa

Settore Territorio – Servizio Edilizia privata

4. IDEA PROGETTO

L'idea base del progetto, l'esigenza a cui esso intende rispondere è la riduzione del carico burocratico e dei costi che gli imprenditori devono sostenere, in connessione ai procedimenti amministrativi di competenza del Comune, legati allo svolgimento di attività economiche (autorizzazioni, certificazioni, ecc.).

Questa esigenza è stata coniugata con quella di riduzione dei costi burocratici della pubblica amministrazione.

Il progetto risponde ad uno dei principali obiettivi posti dall'Amministrazione comunale: agevolare e sostenere le imprese e i processi di sviluppo economico, attraverso la semplificazione.

5. OBIETTIVI

1. Ridurre i tempi di calendario dei procedimenti.
2. Ridurre i tempi operativi dei procedimenti.
3. Ridurre i costi a carico dei clienti/utenti.
4. Ridurre il numero degli accessi fisici dei clienti/utenti al servizio per la stessa pratica.
5. Ridurre i moduli da compilare e i documenti da allegare per produrre istanze.
6. Semplificare e rendere trasparente la compilazione di moduli.
7. Accrescere le competenze del personale nell'analisi dei procedimenti e nelle proposte di miglioramento e semplificazione.
8. Attivare una modalità di semplificazione continua dei procedimenti.
9. Assumere la semplificazione dei procedimenti come un obiettivo costante nel lavoro individuale, sulla base del PEG e di specifici piani.

6. DESTINATARI PRINCIPALI DEL PROGETTO

1. Imprese
2. Aspiranti imprenditori

3. Soggetti che svolgono specifiche attività professionali (guide turistiche, ecc)
4. Associazioni degli imprenditori
5. Uffici ed enti a valle del “processo”, quali Camera di commercio, Polizia municipale, ecc.

7. SVILUPPO DEL PROGETTO

Le fasi per l'implementazione del progetto si articolano come segue:

1. Formazione del personale - 2 mesi
2. Per ogni procedimento, identificazione: della normativa statale, regionale, comunale; del referente interno; dei tempi di conclusione - 1 mese
3. Definizione delle modalità operative per l'analisi e la semplificazione - 1 mese
4. Definizione del piano di miglioramento, con assegnazione degli obiettivi individuali - 1 mese
5. Verifica trimestrale del piano di miglioramento e delle non conformità
6. Analisi e proposte di semplificazione - 2 mesi
7. Sperimentazione del miglioramento - 2 mesi
8. Adozione formale del procedimento semplificato e migliorato
9. Costituzione banca dati
10. Elaborazione report

N.B. Il progetto si è sviluppato nel corso di un anno; le fasi sopra indicate sono svolte, in parte, anche parallelamente.

8. INTERVENTI FORMATIVI E DI COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

Sono stati effettuati interventi formativi a favore del personale chiamato a proporre le semplificazioni relative agli aspetti operativi dei procedimenti e alla disciplina regolamentare degli stessi. Gli interventi formativi hanno riguardato le seguenti aree tematiche:

1. sistemi di gestione per la qualità (NORME ISO 9000), in quanto consentono di responsabilizzare il personale e di accrescere una cultura orientata alla soddisfazione del cliente, che chiede semplificazione;
2. analisi BPR (*business process reengineering*), finalizzata alla standardizzazione dei processi e dei procedimenti, così da individuare gli ambiti di miglioramento e semplificazione;
3. lavoro di gruppo, in quanto consente di rendere efficace ed efficiente il momento di analisi e semplificazione, che deve avvenire frequentemente attraverso gruppi di lavoro che racchiudono diverse competenze settoriali;
4. conduzione dei gruppi di lavoro (per alcuni), finalizzata ad accrescere le competenze di leadership che devono essere possedute per rendere efficaci ed efficienti i gruppi di lavoro;
5. acquisizione competenze allo svolgimento di audit interni, in quanto attraverso le visite ispettive interne emergono le non conformità di processo e delle forniture, sulle quali attivare interventi di miglioramento e semplificazione;
6. approfondimento della conoscenza delle normative settoriali che disciplinano i procedimenti da semplificare

Il personale di “front office” e il management intermedio sono i soggetti che hanno le conoscenze più significative per proporre e strutturare interventi di semplificazione burocratica. Essi sono continuamente coinvolti attraverso le seguenti modalità:

1. realizzazione di periodici audit interni, finalizzati ad evidenziare le non conformità e le modalità per porvi rimedio;
2. predisposizione di un Piano di miglioramento del lavoro annuale, con obiettivi specifici assegnati a diversi lavoratori o a gruppi di lavoro;
3. inserimento nel PEG di un apposito obiettivo di miglioramento del lavoro e semplificazione burocratica;
4. previsione, nell'ambito del sistema di valutazione individuale di specifici obiettivi finalizzati alla semplificazione;
5. realizzazione di un sistema di controllo di gestione, in particolare finalizzato al monitoraggio dei tempi di conclusione dei procedimenti. Il sistema prevede l'intervento dei lavoratori per la registrazione dei dati e il loro coinvolgimento nella elaborazione e analisi degli esiti annuali. Dagli esiti emergono i procedimenti che presentano maggiori criticità, indicando quindi gli ambiti di intervento per ricercare miglioramenti e semplificazioni, agendo sulle cause che provocano le criticità.

9. RISULTATI CONSEGUITI

Gli interventi di semplificazione realizzati a seguito del progetto hanno riguardato le seguenti materie:

1. Ordinanza del Sindaco determinativa del rinnovo automatico della prorogazione/anticipazione dell'orario dei PP.EE.
2. Ordinanza del Sindaco disciplinante i prodotti di gastronomia somministrabili nei pubblici esercizi di tipo "b" (bar) di cui alla legge n. 287/1991, consentendo la cosiddetta "ristorazione veloce"
3. Presa d'atto della comunicazione di ferie dei pubblici esercizi
4. Autorizzazione all'apertura in deroga all'obbligo di chiusura settimanale dei pubblici esercizi: trasformazione da domanda in denuncia
5. Eliminazione delle copie agli organi di controllo (Polizia Municipale, Carabinieri, Polizia) degli atti di polizia amministrativa (DPR n. 616/77)
6. Somministrazione e vendita temporanea in occasione di manifestazioni occasionali: trasformazione da domanda in denuncia
7. Autorizzazione generalizzata all'apertura domenicale per concessionarie di autoveicoli, con eliminazione delle singole specifiche domande
8. Manifestazioni occasionali di non rilevante importanza: trasformazione da domanda in denuncia
9. Ordinanza modificativa dell'ordinanza generale degli orari
10. Ordinanza del Sindaco che determina il rinnovo automatico della prorogazione/anticipazione dell'orario dei PP.EE., eliminando la ripetizione delle domande/comunicazioni
11. Trasformazione della dichiarazione di commercio di cose antiche o usate in denuncia
12. Impianti di distribuzione carburanti: inserimento automatico nell'elenco provinciale dei distributori che effettuano il turno notturno
13. Portieri e custodi: trasformazione del procedimento da domanda in denuncia
14. Produttori agricoli: abolizione dell'obbligo del rinnovo del certificato
15. Applicazione nuove disposizioni in materia di autocertificazione
16. Autorizzazioni temporanee per vendita al dettaglio: semplificazione procedimento
17. Ordinanza del Sindaco attuativa della riforma Bersani
18. Spettacoli viaggianti: unificazione procedimento di rilascio della licenza e della concessione
19. Commercio su area pubblica: adeguamento modulistica per domanda di rilascio atti

20. Mercati straordinari, fiere e mercati ordinari: unificazione procedimento di rilascio autorizzazione e della concessione
21. Determinazione disciplinativa del rinnovo automatico della prorogazione/anticipazione dell'orario dei PP.EE., eliminando la ripetizione delle domande/comunicazioni per il 2001
22. Impianti di distribuzione carburanti: adozione nuova modulistica
23. Affittacamere: trasformazione del procedimento da domanda a denuncia
24. Applicazione nuove disposizioni in materia di autocertificazione per la distribuzione dei tesserini di caccia
25. Ordinanza del Sindaco attuativa della riforma Bersani in materia di orari
26. Agriturismo: trasformazione del procedimento di rinnovo da domanda in denuncia
27. Agriturismo: classificazione delle aziende alberghiere e unificazione delle dichiarazioni/comunicazioni da rendere al Comune
28. Apparecchi da gioco: trasformazione del procedimento da licenza in denuncia di inizio attività (ne ha parlato anche Il Sole 24 Ore Centro Nord del 9.7.2001)
29. Agenzie d'affari: trasformazione del procedimento da domanda in denuncia
30. Conversione d'ufficio delle autorizzazioni esistenti per il commercio su area pubblica
31. Autorizzazioni sanitarie temporanee: consegna diretta al cliente/utente
32. Apparecchi elettromeccanici da gioco: regolarizzazione delle situazioni esistenti previa informazione di tutti gli operatori esistenti
33. Determinazione disciplinativa del rinnovo automatico della prorogazione/anticipazione dell'orario dei PP.EE., eliminando la ripetizione delle domande/comunicazioni per il 2002
34. Ascensori: modifica assegnazione numero di matricola, con consegna immediata al cliente/utente
35. Determinazione disciplinativa del rinnovo automatico della prorogazione/anticipazione dell'orario dei PP.EE., eliminando la ripetizione delle domande/comunicazioni per il 2003
36. Trasformazione in denuncia di inizio attività delle autorizzazioni di cui all'art. 4, c. 5, della LR 14/2003 (somministrazione all'interno delle sale da ballo, cinema, teatri, impianti sportivi, distributori di carburanti).

Questi interventi hanno comportato un impiego di risorse umane (progettazione della semplificazione, revisione della modulistica, sperimentazione, ecc.) pari a circa 850 ore-uomo, una tantum, in cinque anni (1999 - 2003).

I risultati attesi sono la semplificazione di 5 procedimenti all'anno, così come stabilito in via generale nella Carta del servizio e come programmato specificatamente nel Piano di miglioramento del lavoro.

I risultati raggiunti sono il 44% di procedimenti semplificati in più, in quanto sollecitati dalle innovazioni legislative e dal decentramento amministrativo. I benefici a favore dell'utenza sono:

- 1) Minori costi finanziari per le imprese pari a circa 24.200 Euro all'anno (da moltiplicarsi per ogni anno)
- 2) Minori costi burocratici per le imprese stimati in circa 1.380 ore in meno all'anno, grazie all'eliminazione o alla semplificazione degli adempimenti burocratici (da moltiplicarsi per ogni anno)
- 3) Minori costi burocratici per gli uffici comunali stimati in circa 1.110 ore-uomo di lavoro risparmiate (da moltiplicarsi per ogni anno).

Tale somma di benefici che si ripetono ogni anno, va a fronte di un costo una tantum pari a circa 850 ore (in cinque anni).

10. INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION

Il servizio che ha operato le semplificazioni è oggetto, periodicamente, di indagini di customer satisfaction.

La metodologia è quella della somministrazione diretta al cliente/utente durante la fruizione del servizio, per un periodo significativo di tempo (40/60 giorni).

L'indagine consente, per le diverse tipologie di procedimento, la misurazione della soddisfazione media e dei valori più frequenti per il complesso del servizio e per specifici items (accessibilità, chiarezza, cortesia, professionalità del personale).

I valori medi ottenuti oscillano tra il 95 e il 98% di soddisfazione, rispetto al massimo di soddisfazione.

Inoltre per ogni intervento di semplificazione viene effettuata una analisi dell'impatto:

- sui clienti/utenti (le imprese), in termini di risparmi economici e di minore carico burocratico;

- sull'organizzazione del servizio, in termini di minore carico di lavoro.

L'analisi avviene con la compilazione di specifiche schede strutturate.

11. EFFETTI GENERATI DAL PROGETTO ALL'INTERNO DEL COMUNE

Software applicativi elaborati internamente al servizio

1. software per data-entry ed elaborazione dati per il controllo di gestione dei procedimenti (access);
2. software per data-entry ed elaborazione dati per l'analisi dei questionari di customer satisfaction (access).

Competenze specialistiche del personale

Grazie alla parte formativa e alla parte applicativa del progetto, il personale (nella generalità o per le funzioni assegnate) ha acquisito le seguenti competenze specialistiche:

- 1) analisi dei processi tramite il metodo BPR;
- 2) conduzione dei gruppi di lavoro;
- 3) conoscenza del sistema di gestione per la qualità in base alle norme ISO 9000;
- 4) capacità di relazionarsi con i clienti/utenti per cogliere eventuali criticità e proporre soluzioni di miglioramento e semplificazione;
- 5) programmazione e gestione dei processi di auditing interno.

Un diverso modello di organizzazione del lavoro

Sistema organizzativo basato sulle norme ISO 9000 (certificato ISO 2000:9001).

Un diverso clima organizzativo

- 1) cultura orientata alla qualità del servizio;
- 2) attenzione e propositività nei confronti della semplificazione e standardizzazione delle procedure.

12. DIFFUSIONE E TRASFERIMENTO DEL PROGETTO.

Gli elementi del progetto riproducibili e trasferibili ad altre amministrazioni pubbliche o enti privati sono:

- 1) il metodo di lavoro;

- 2) il sistema di controllo di gestione, in quanto costituito da parametri applicabili ad altri procedimenti amministrativi;
- 3) il sistema di valutazione di customer satisfaction, in quanto basato su una modalità valida anche per altri procedimenti, semplicemente sostituendo gli items di riferimento;
- 4) i risultati specifici delle semplificazioni attuate, in quanto applicata a procedimenti istituzionali, tipici di tutti i Comuni.

13. PUNTI DI FORZA DEL PROGETTO

1. *Innovatività*. Elementi innovativi del progetto sono:
 - metodologia organica di semplificazione continua e coinvolgimento totale dei lavoratori;
 - creazione di un sistema di controllo di gestione e sw elaborato internamente, tipico di un ufficio amministrativo di una pubblica amministrazione e atipico rispetto ai modelli tradizionali;
 - misurazione analitica dei risultati;
 - interpretazione flessibile delle norme.
2. *Efficacia*. I risultati sono misurabili e misurati.
3. *Accelerazione dei processi di riforma*. Applicazione spinta di procedimenti nella forma della denuncia e della comunicazione di avvio dell'attività in sostituzione di procedimenti comportanti una domanda e una conseguente autorizzazione.
4. *Sostenibilità organizzativa*. Progetto realizzato nell'ambito di un sistema organizzativo ispirato alle Norme ISO 9000.
5. *Esemplarità e trasferibilità*. L'esemplarità e la trasferibilità sono connesse ai procedimenti oggetto del progetto di semplificazione, che sono tipici di tutti i Comuni.

14. CARATTERI DI INNOVATIVITA' DEL PROGETTO

I caratteri di innovatività del progetto riguardano soprattutto il ruolo determinante del personale operativo, referente e/o responsabile del procedimento, al quale vengono assegnati, col suo consenso, obiettivi di semplificazione a forte impatto esterno.

Tale semplificazione, inoltre, incide sulla qualità e semplicità del lavoro del personale stesso, che acquisisce così la responsabilità e il potere di determinare, in parte, il proprio lavoro.

Altri elementi innovativi sono:

1. pianificazione annuale e verifica periodica di obiettivi di servizio individuali di miglioramento del lavoro e semplificazione dei procedimenti;
2. redazione di un report annuale che descrive e "contabilizza" i risultati raggiunti;
3. costruzione di una banca dati dei costi e dei benefici ottenuti (per il cliente/utente e per il lavoratore);
4. definizione di una metodologia specifica di analisi e miglioramento dei procedimenti.

15. MATERIALI INFORMATIVI DI SUPPORTO

Documenti tecnici o amministrativi esemplificativi prodotti nell'ambito della realizzazione del progetto:

- 1) Apparecchi da gioco: trasformazione del procedimento da licenza in denuncia di inizio attività:
 - 1.1. Scheda descrittiva (file "Scheda_AG.doc")

- 1.2. Determinazione assunta per la decisione (file "Determina_AG.doc")
- 1.3. Modulistica (file "modello apparecchi.doc")
2. Mercati straordinari, fiere e mercati ordinari: unificazione procedimento di rilascio autorizzazione e della concessione:
 - 2.1. scheda descrittiva (file "Scheda_Mercati.doc")
 - 2.2. modulistica per formulazione domanda (file "SUBENTROTIPOA.doc")
 - 2.3. schema rilascio contestuale di autorizzazione e concessione per fiere e mercati straordinari (file "modello non alim.doc")
 - 2.4. schema modello ministeriale COM9, con adeguamento per rilascio contestuale di autorizzazione e concessione per fiere ordinarie (file "rilascio A ind.doc")

Manuali e documenti di sistematizzazione:

- 1) Schema per le registrazioni di qualità finalizzate al controllo di gestione (file "schema_regqualità.doc")
- 2) Schema per le registrazioni di qualità finalizzate alla gestione dei reclami e degli apprezzamenti (file "schema_regreclami.doc")
- 3) Schema per le registrazioni di qualità finalizzate alla gestione delle non conformità e delle proposte di miglioramento (file "schema_regnc.doc")
- 4) Guida per la rilevazione dei processi da parte dei gruppi di lavoro (file "Guida_rilprocGdL.doc")
- 5) Valutazione dei fornitori (file "valutazione_fornitori.doc")
- 6) Manualetto istruzioni rilievo processi (file "manualetto_istruzioni.doc")

REFERENTE DEL PROGETTO

Cognome e nome: FACCHINI CLAUDIO

Qualifica: DIRIGENTE CAPOSETTORE SVILUPPO ECONOMICO

Ente di appartenenza: COMUNE DI FAENZA

Unità organizzativa (*settore, ufficio servizio*): SETTORE SVILUPPO ECONOMICO

Indirizzo: P.ZZA DEL POPOLO, 31 – 48018 FAENZA____(RA)

telefono: 0546-691280 fax:__0546-691283

e_mail: comuneeconomia@faenza.provincia.ra.it