

SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

LO SPORTELLO UNICO PER LE ATTIVITA' PRODUTTIVE

Il regolamento di semplificazione dei procedimenti autorizzatori per la realizzazione di impianti produttivi, di recente approvazione, stabilisce, tra l'altro, che i comuni istituiscano lo "sportello unico per le attività produttive", una struttura deputata a gestire l'intera procedura per evitare all'imprenditore un eccessivo carico burocratico. Di seguito si svolge una dettagliata analisi dei procedimenti previsti dal regolamento.

di Claudio Facchini *Dirigente Settore Sviluppo Economico Comune di Faenza*

ARTICOLO PUBBLICATO SULLA RIVISTA AZIENDITALIA, N. 12/1998 (IPSOA)

PREMESSA

Il Consiglio dei ministri, il 16 ottobre 1998, ha approvato il "Regolamento di semplificazione dei procedimenti di autorizzazione per la realizzazione di impianti produttivi".

La disciplina-quadro era già contenuta nel D.Lgs. n. 112/98, cosiddetto di "decentramento amministrativo". Il regolamento era previsto dalla legge n. 59/97 (Bassanini-1), che all'allegato 1 indica i procedimenti da semplificare (1).

La normativa prevede che i comuni, singoli o associati, istituiscano una nuova struttura organizzativa, denominata "sportello unico per le attività produttive", alla quale può rivolgersi l'imprenditore che intenda realizzare un impianto produttivo. La struttura organizzativa deve essere istituita entro 90 giorni dall'entrata in vigore del regolamento, stabilita a 60 giorni dalla pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale.

Lo sportello unico è incaricato di gestire l'intero procedimento. A tal fine deve coordinare le pubbliche amministrazioni interessate, evitando così il carico burocratico fino ad oggi sostenuto dall'imprenditore.

Paiono escluse dal procedimento disciplinato dal regolamento le imprese commerciali, in quanto si presuppone che il procedimento stabilito dal D.Lgs. n. 114/98 sia ancora più semplificato di quello di cui si tratta. Tuttavia, il rinvio operato dall'art.1, comma 1 va approfondito e chiarito.

Principi e finalità della normativa

La normativa nasce per dare una spinta decisiva allo sviluppo delle attività imprenditoriali, agendo su due fronti: la semplificazione del procedimento di insediamento e avviamento di nuove attività produttive, da una parte, e l'informazione finalizzata a consentire agli imprenditori di cogliere le opportunità e le agevolazioni offerte dal territorio, dall'altra parte. Di seguito vengono presentate alcune riflessioni relative al primo aspetto e vengono descritte e commentate le fasi del procedimento amministrativo.

La normativa si propone il conseguimento dei seguenti obiettivi operativi:

- 1) operare una concentrazione organizzativa, presso la Regione per la produzione delle informazioni relative alle localizzazioni e alle agevolazioni e per la attivazione dei servizi alle imprese, presso il Comune per la creazione dello Sportello unico deputato a gestire l'intero procedimento;
- 2) assicurare certezza dei tempi per la conclusione del procedimento e consentire così all'imprenditore di programmare la propria attività;
- 3) ridurre il carico burocratico dell'imprenditore, che fino ad oggi è stato costretto a rivolgersi direttamente a tutte le PPAA, competenti a rilasciare, di volta in volta, un'autorizzazione, un parere, un certificato, un nulla osta e così via. Il Regolamento assegna questo compito al comune.

Lo Sportello unico per le attività produttive rappresenta una opportunità di ammodernamento della Pubblica amministrazione, in quanto spinge al dialogo interorganizzativo e alla riorganizzazione per processi.

La guida naturale è assegnata al Comune, che consolida il proprio ruolo di promotore del sistema economico e di innovatore del sistema burocratico.

A tal fine si richiamano i principi guida contenuti nella Legge n.59/97 (2).

Principi organizzativi della struttura

La normativa riguarda una serie di attività che, purtroppo, non vengono indicate con univocità dal D.Lgs. n. 112/1998 e dal Regolamento.

Tuttavia l'elencazione più ampia, comprensiva di entrambe le normative, è la seguente: 1) localizzazione, 2) realizzazione, 3) ristrutturazione, 4) ampliamento, 5) cessazione, 6) riattivazione, 7) riconversione, 8) esecuzione di opere interne, 9) rilocalizzazioni degli impianti produttivi di beni e servizi.

Non è chiaro come debba svilupparsi il procedimento nell'ipotesi "cessazione" di un impianto produttivo, in ogni caso l'oggetto dell'attività dello sportello unico pare potersi classificare in base alle seguenti due tipologie:

a) realizzazione di un nuovo insediamento, cioè di nuova struttura edilizia con:

- processo produttivo identificato,
- processo produttivo non ancora identificato al momento della presentazione dell'istanza;

b) trasformazione o adeguamento di insediamento edilizio esistente con:

- vecchio processo produttivo,
- nuovo processo produttivo.

I principi organizzativi, ricavabili dalla normativa, in base ai quali dovrà essere organizzato lo sportello unico e gestito il procedimento unico sono i seguenti:

1) affidamento dell'intero procedimento ad una unica struttura;

2) articolazione della struttura in più uffici;

3) predisposizione di un archivio informatico, con accesso gratuito, anche in via telematica:

- alle informazioni sugli adempimenti previsti dal regolamento,
- all'elenco delle domande di autorizzazione presentate,
- allo stato dell'*iter* procedurale di ogni domanda,
- alle informazioni "promozionali", disponibili a livello regionale;

4) accesso unico allo sportello per tutti gli adempimenti;

5) la struttura esprime pareri di conformità urbanistica, entro 90 giorni, sui progetti preliminari;

6) nomina di un responsabile "unico" del procedimento.

Forme di esercizio delle funzioni da parte dei comuni

Il regolamento, volutamente, ha lasciato libertà ai comuni di autorganizzarsi per l'esercizio della attività di sportello unico. L'esito delle scelte dipenderà da diversi fattori, quali: la dimensione demografica, le condizioni socio-economiche, una prassi esistente o assente di cooperazione fra comuni limitrofi, la presenza di enti di servizio sovracomunali (associazioni, patti territoriali, ecc.), l'esistenza di istituzioni leader, e così via.

Inoltre, un principio stabilito dalla legge n.59/97 può venire in aiuto per il disegno organizzativo - gestionale. Si tratta del "principio di adeguatezza" (art. 4, comma 3, lett. g), che va opportunamente combinato con il "principio di sussidiarietà" (art. 4, comma 3, lett. a) per identificare i corretti bacini demografico - istituzionali, che consentano un'efficacia ed efficiente erogazione del servizio.

Il regolamento ha indicato esplicitamente le seguenti forme di gestione:

1) singola, per ciascun comune;

2) associata, fra comuni, ma anche con altri enti locali (province, comunità montane);

3) in convenzione con le Camere di commercio;

- 4) da concordare, con altre PPAA e/o altri enti pubblici per lo svolgimento di singoli atti istruttori;
- 5) affidamento al soggetto pubblico responsabile del patto territoriale o del contratto d'area.

Funzioni delle regioni

Le regioni hanno compiti generali di coordinamento e miglioramento dei servizi e dell'assistenza alle imprese. Inoltre, esse dovranno intervenire per indicare le tipologie degli impianti a struttura semplice, il cui procedimento dovrà essere concluso entro 60 giorni. Tale possibilità va colta per operare un consistente snellimento per il 90 per cento delle attività economiche.

Infine sono assegnati specifici compiti amministrativi alle regioni:

- 1) determinare criteri e tipologie generali per l'individuazione delle aree da destinare all'insediamento di impianti produttivi;
- 2) raccolta e diffusione, anche in via telematica, delle informazioni concernenti:
 - a) le normative che disciplinano l'insediamento e lo svolgimento delle attività produttive nella regione,
 - b) gli strumenti di agevolazione per gli insediamenti e lo svolgimento delle attività produttive,
 - c) gli strumenti di agevolazione contributiva e fiscale a favore dell'occupazione (dipendente e autonoma),
 - d) l'attività degli sportelli unici.

L'attività di assistenza alle imprese, sopra disegnata, è esercitata - prioritariamente - attraverso gli sportelli unici.

ANALISI E CRITICITÀ' DEL PROCEDIMENTO AUTORIZZATORIO

I principi

I principi del procedimento autorizzatorio sono fissati, innanzitutto, dal D.Lgs. n. 112/98, che, integrato con il regolamento, stabilisce:

- 1) la conclusione del procedimento semplificato entro sei mesi dalla presentazione della domanda;
- 2) la facoltà di ricorso all'autocertificazione, che richiede la conclusione del procedimento entro 90 giorni;
- 3) il formarsi del silenzio-assenso, nel caso di inutile decorso del termine di 90 giorni per il rilascio degli atti di assenso;
- 4) la possibilità, per la regione, di individuare gli impianti "a struttura semplice", per i quali il termine scende a 60 giorni;
- 5) il ricorso alla Conferenza di servizi, ove non venga attivata la procedura di autocertificazione;
- 6) la necessità dell'acquisizione della valutazione favorevole di impatto ambientale (che, laddove prevista, dovrà consentire la conclusione del procedimento nel termine di undici mesi) e del preventivo rilascio, da parte della struttura, della concessione edilizia.

Miti e criticità

Innanzitutto occorre sottolineare l'estrema complessità del procedimento, che è disciplinato da circa duecento normative e si articola in circa quaranta sub-procedimenti. Può essere pertanto comprensibile come i commenti apparsi sulla stampa abbiano mostrato lo sportello unico come una soluzione taumaturgica per i problemi degli imprenditori. Tuttavia, è necessario effettuare una lettura critica di questo nuovo strumento, alla luce delle esperienze concrete di chi opera sul campo.

Lo sportello unico costituisce una grande opportunità, se gestito con flessibilità e responsabilità, ma può rappresentare anche una minaccia, se gestito con formalismo e senza attenzione al

risultato: che è quello di rendere possibili nuovi insediamenti produttivi, semplificando i procedimenti previsti a tal fine.

Infatti, una lettura superficiale e astratta della normativa ha fino ad oggi alimentato alcuni falsi miti:

- il falso mito dell'autocertificazione come mezzo per accelerare il procedimento. In realtà, questa modalità presenta una consistente complessità e notevoli rischi per l'imprenditore, al punto da renderla impraticabile e non conveniente;

- il falso mito della semplificazione, che deriverebbe dalla nuova disciplina. In realtà, la semplificazione è prima di tutto abrogazione di norme, mentre, in questo caso né il D.Lgs. n. 112/98, né il regolamento (D.P.R.) abrogano alcuna norma, anzi introducono una nuova autorizzazione, prima inesistente. Come si sa, l'autorizzazione è la rimozione di un ostacolo, un ostacolo prima inesistente e che nasce con questa nuova normativa;

- il falso mito della Conferenza di servizi, come strumento atto a rimediare all'eventuale inerzia di PPAA coinvolte nel procedimento. In realtà, i tempi di conclusione della Conferenza di servizi vanno da un minimo di tre mesi fino a sei mesi; inoltre le Conferenze di servizi previste dal regolamento si svolgono con modalità più complesse di quelle previste dalla legge n. 241/90.

Per evitare che queste affermazioni possano risultare apodittiche, di seguito si approfondisce l'analisi dei procedimenti previsti dal regolamento.

Analisi del procedimento semplificato

Il "procedimento semplificato" previsto dal regolamento (Capo II) è stato analizzato e tradotto in un diagramma di flusso (Tavola 1) che consente di evidenziare le connessioni fra le varie fasi e i vari adempimenti. Le annotazioni di "descrizione" e "commento" sviluppate qui di seguito fanno riferimento ai richiami contenuti nella Tavola 1.

1. Descrizione

Il procedimento semplificato si ha nei seguenti casi:

- 1) impianti nei quali siano utilizzati materiali nucleari,
- 2) impianti di produzione di materiale d'armamento,
- 3) depositi costieri,
- 4) impianti di produzione, raffinazione, e stoccaggio di oli minerali,
- 5) impianti di deposito temporaneo, smaltimento, recupero e riciclaggio dei rifiuti,
- 6) scelta autonoma dell'imprenditore.

Mantengono la propria specifica disciplina procedimentale:

- a) gli esercizi commerciali, di cui al D.Lgs. n. 114/98;
- b) le procedure relative al controllo dei pericoli di incidenti rilevanti connessi con determinate sostanze pericolose e alla prevenzione e riduzione dell'inquinamento, di cui agli artt. 18 e 21 della legge n. 128/98 e, nelle more della loro attuazione, di cui alle normative vigenti. (art.4, comma 1; art.1, commi 1 e 3)

2. Descrizione

L'imprenditore deve presentare allo sportello unico la domanda, che avvia il procedimento.

(art.4, comma 1)

Commento

Quali sono i contenuti della domanda? Quali sono gli allegati? Occorrerà stabilire procedure e modulistiche standardizzate per tipologia di insediamento.

3. Descrizione

La prima valutazione da effettuare attiene la compatibilità urbanistica.

Nel caso in cui l'insediamento sia urbanisticamente compatibile si prosegue secondo il procedimento previsto all'art.4, viceversa si procede in base all'art. 5 (vedi punto 8 seguente).

A. Sub-procedimento non comportante la variazione degli strumenti urbanistici

4. Descrizione

Lo Sportello unico invita ogni amministrazione competente a far pervenire gli atti autorizzatori o di consenso, comunque denominati, entro un termine non superiore a 90 giorni, decorrenti dal ricevimento della domanda.

(art.4, comma 1)

Commento

Ciò richiede la necessità di individuare correttamente le PPAA competenti. Oggi, non esiste un esperto o un testo unico in grado di garantire pienamente l'individuazione delle PPAA competenti. Pertanto l'imprenditore e i suoi tecnici, certamente esperti nella specifica tipologia insediativa di loro interesse, potranno/dovranno indicare le PPAA competenti a intervenire nel procedimento, agevolando così l'intero *iter*.

5. Descrizione

Nel caso in cui le PPAA abbiano tutte risposto positivamente, facendo pervenire le autorizzazioni e i nulla osta del caso entro 90 giorni, il responsabile dello Sportello unico emette l'atto di assenso.

Nel caso sia richiesta la valutazione di impatto ambientale (VIA) il termine è di 150 giorni, con possibilità di proroga fino a ulteriori 90 giorni.

Tuttavia, nel caso di documentazione incompleta, la PA competente per la VIA, entro 30 giorni, può sospendere il procedimento richiedendo integrazioni. In tal caso il termine riprende a decorrere dalla presentazione della documentazione completa.

(art.4, comma 1)

6. Descrizione

Nell'ipotesi in cui, invece, una o più PPAA abbiano negato autorizzazioni o nulla osta, lo sportello unico trasmette la pronuncia negativa al richiedente entro 30 giorni e il procedimento si intende concluso.

«Tuttavia il richiedente, entro 20 giorni dalla comunicazione, può richiedere alla struttura di convocare una conferenza di servizi al fine di eventualmente concordare quali siano le condizioni per ottenere il superamento della pronuncia negativa».

(art.4, comma 2)

Commento

La Conferenza di servizi non appare strumento idoneo a "concordare" condizioni tra la PA e gli interessati alla conclusione di un procedimento. Infatti, la Conferenza di servizi prevede l'esame contestuale, da parte di più PPAA, degli interessi pubblici coinvolti in un procedimento e/o l'acquisizione di intese, concerti, nulla osta o assensi comunque denominati da parte delle dette PPAA. Si tratta, quindi, di attività tipica ed esclusiva della PA, anzi di attività nella quale si estrinseca la supremazia della PA nei confronti del privato. Pertanto pare opportuno, se non necessario, prevedere la formula dell'audizione di cui all'art. 6, comma 4 del regolamento.

7. Descrizione

Invece, decorsi inutilmente (in tutto o in parte) i 90 giorni (150 se vi è VIA), che il regolamento prevede per il rilascio delle autorizzazioni e dei nulla osta da parte delle PPAA coinvolte nel procedimento, il sindaco, su richiesta del responsabile dello sportello unico, convoca una Conferenza di servizi entro 5 giorni.

La convocazione della Conferenza di servizi è resa pubblica affinché i soggetti interessati:

- a) possano trasmettere allo Sportello unico memorie e osservazioni e/o
- b) possano chiedere di essere uditi in contraddittorio e/o

c) possano chiedere che il responsabile del procedimento convochi una riunione alla quale partecipino anche i rappresentanti dell'impresa. I partecipanti possono essere assistiti da tecnici ed esperti di loro fiducia.

Ovviamente, i casi di cui alle lett. b) e c) dovranno essere conclusi prima della riunione della Conferenza di servizi, e potranno sospendere il procedimento per non più di 20 giorni.

A quest'ultima, peraltro, potranno partecipare tali soggetti, che vengono così identificati dal regolamento: "portatori di interessi pubblici e privati, individuali o collettivi, nonché i portatori di interessi diffusi costituiti in associazioni o comitati, cui possa derivare un pregiudizio dalla realizzazione dell'impianto produttivo".

(art.4, commi 3 e 4; art.6, commi 13 e 14)

La Conferenza di servizi deve espletare i propri lavori consentendo la conclusione del procedimento entro 6 mesi dall'avvio dello stesso (11 mesi se vi è VIA), redigendo un verbale che contiene in sé le autorizzazioni, i nulla osta e i pareri tecnici, previsti dalle norme vigenti o ritenuti necessari. Il verbale deve anche contenere le pronunce motivate, relative alle osservazioni e memorie presentate dai soggetti interessati, e deve essere immediatamente comunicato dallo Sportello unico al richiedente. Decorsi i termini sopra detti, la PA procedente può richiedere una pronuncia del Consiglio dei ministri, da formularsi entro 30 giorni, nei casi disciplinati dalla legge n. 241/1990, art.14, comma 4.

(art.4, commi 5, 6 e 7)

Commento

I tempi previsti appaiono difficili da rispettare, nei casi più complessi. Ciò emerge da una attenta e realistica analisi dei tempi delle singole fasi e, in particolare, di quelli previsti nei casi di Conferenza di servizi. Lo stesso sub-procedimento per una realistica gestione della Conferenza di servizi richiede tempi di svolgimento da un minimo di 90 giorni, fino a 190. Inoltre la rigidità e la formalità del procedimento non consente di affrontare con la necessaria flessibilità i casi di incompletezza "sanabili" della documentazione, che l'esperienza dimostra presentarsi nell'80 per cento e che rischiano, così, di vedere aggravato il procedimento, rispetto alle prassi informali tese al risultato, che numerosi Comuni hanno di fatto sviluppato.

B. Sub-procedimento comportante la variazione degli strumenti urbanistici

8. Descrizione

Nel caso in cui sia richiesta variazione degli strumenti urbanistici il sindaco - non il responsabile del procedimento - rigetta, l'istanza ovvero convoca, motivatamente, una Conferenza di servizi.

(art.5, comma 1)

9. Descrizione

Le condizioni che consentono la convocazione della Conferenza di servizi sono le seguenti:

- a) conformità del progetto alle norme in materia ambientale, sanitaria e di sicurezza del lavoro;
- b) lo strumento urbanistico non individui aree destinate ad insediamenti di impianti produttivi, ovvero queste siano insufficienti in relazione al progetto presentato.

Alla conferenza di servizi - oltre alle PPAA interessate - interviene "qualunque soggetto portatore di interessi pubblici o privati, individuali o collettivi, nonché i portatori di interessi diffusi costituiti in associazioni o comitati, cui possa derivare un pregiudizio dalla realizzazione del progetto dell'impianto industriale".

(art.5, comma 1)

Commento

Pare configurarsi una specie di pubblica assemblea, la cui dinamica dovrà alternarsi tra valutazioni tecniche degli Organi delle PPAA coinvolte e valutazioni di opportunità, presentate da portatori degli interessi contrapposti, che si presenta di difficile gestione.

Inoltre, dovendo/potendo intervenire i portatori di interessi, non potrà trattarsi di un consesso aperto a tutti.

Chi e come stabilirà il diritto di partecipazione di un soggetto alla Conferenza di servizi? E quanto l'esclusione di un soggetto - successivamente riconosciuto in diritto di partecipazione a seguito di eventuale ricorso giurisdizionale - inciderà sulla legittimità dell'esito della Conferenza di servizi?

10. *Descrizione*

“Qualora l'esito della Conferenza di servizi comporti la variazione dello strumento urbanistico, la determinazione costituisce proposta di variante”.

(art.5, comma 2)

11. *Descrizione*

Su di essa, tenuto conto delle osservazioni, proposte e opposizioni, si pronuncia definitivamente il Consiglio comunale entro 60 giorni.

(art.5, comma 2)

Commento

Questo procedimento supera quello disciplinato dalle normative statali e regionali per la variazione degli strumenti urbanistici? Sembrerebbe di dover rispondere positivamente. Infatti in una prima versione del regolamento era prevista la fase di trasmissione all'autorità competente per l'approvazione, previsione venuta meno nella versione definitiva. A sostegno di ciò viene anche la relazione illustrativa al regolamento, sia pure con riferimento all'art.2, dove si afferma esplicitamente che l'approvazione di varianti urbanistiche, connesse a strumenti attuativi, rientra nelle tipologie prestabilite dalle regioni con la partecipazione dei comuni, “è di competenza esclusivamente comunale”.

Analisi del procedimento mediante autocertificazione

Anche in questo caso è stata realizzata un'analisi con traduzione in diagramma di flusso, del “procedimento mediante autocertificazione”, disciplinato dal Capo III del regolamento. Si faccia riferimento alla Tavola 2.

1. Descrizione

La domanda deve contenere:

- 1) la richiesta della concessione edilizia, se richiesta;
- 2) autocertificazioni attestanti la conformità dei progetti alle *singole* prescrizioni dalle norme vigenti nelle seguenti materie:

- urbanistica,
- sicurezza degli impianti,
- tutela sanitaria,
- tutela ambientale.

Le autocertificazioni devono essere sottoscritte dal legale rappresentante dell'impresa e da professionisti abilitati.

(art.6, comma 1)

Commento

Lo sportello unico deve controllare, e come, l'abilitazione dei professionisti?

Descrizione

L'autocertificazione non può riguardare:

- a) la valutazione di compatibilità e di impatto ambientale,
- b) gli impianti nei quali siano utilizzati materiali nucleari,
- c) gli impianti di produzione d'armamento,
- d) i depositi costieri,
- e) gli impianti di produzione, raffinazione e stoccaggio di oli minerali,

- f) gli impianti di deposito temporaneo, smaltimento, recupero e riciclaggio dei rifiuti,
- g) il controllo dei pericoli di incidenti rilevanti connessi con determinate sostanze pericolose (art.18, legge n.128/98 e direttiva n. 96/82/CE),
- h) la prevenzione e riduzione dell'inquinamento (art.21, legge n. 128/98 e direttiva n. 96/61/CE),
- i) le ipotesi per le quali la normativa comunitaria prevede la necessità di una apposita autorizzazione.

(art.6, comma 1)

Commento

Lo Sportello unico, troverà qualche difficoltà, in mancanza di espliciti riferimenti normativi, nello stabilire quali siano i progetti di insediamento che rientrano nelle fattispecie sopraindicate.

2. Descrizione

L'avvio dell'istruttoria prevede diverse azioni contestuali:

- a) immissione della domanda in archivio informatico;

(art.6, comma 2)

Commento

La costruzione di un archivio informatico, di gestione dell'iter del procedimento e accessibile dall'esterno per via telematica, come obbligo normativo si scontra con diverse difficoltà.

In primo luogo per l'estrema diversità delle tipologie di sub-procedimento connesse alle diverse tipologie produttive, che richiede un costo rilevante (anche in termini di lavoro per la gestione della banca dati) a fronte di benefici relativi per gli imprenditori, che solo in piccola percentuale, al momento, si presume siano interessati a questa modalità di accesso.

In secondo luogo per la necessità di contemperare i principi della *privacy* con i principi del diritto di accesso;

Descrizione

- b) la trasmissione della domanda alla regione, ai comuni interessati e alle PP AA coinvolte nel procedimento per le verifiche di merito delle autocertificazioni;

(art.6, comma 1)

Commento

La trasmissione della domanda "per i profili di competenza, ai soggetti competenti per le verifiche" cioè tutte le PP AA che hanno un ruolo nel procedimento è particolarmente delicata per il fatto che:

- 1) deve essere lo sportello unico a stabilire quali sono i "soggetti competenti" (?);
- 2) sono richieste verifiche importanti e tempestive, di carattere tecnico e che richiedono, quindi, competenze tecniche, finalizzate a:

- stabilire se vi siano false dichiarazioni,
- stabilire se vi siano errori materiali sanabili,
- stabilire se vi sia necessità di integrazione degli atti o dei documenti (che si possono richiedere una sola volta ed entro 30 giorni),
- stabilire la necessità di una eventuale audizione;

Descrizione

- c) l'avvio del procedimento per il rilascio della concessione edilizia;

(art.6, comma 2)

- d) la divulgazione della avvenuta presentazione della domanda attraverso adeguate forme di pubblicità.

A seguito della pubblicazione della domanda possono, entro 20 giorni,

- trasmettere memorie e osservazioni oppure
- chiedere di essere uditi in contraddittorio oppure
- chiedere di indire una riunione con i rappresentanti dell'impresa i seguenti soggetti:

- a) portatori di interessi pubblici o privati, individuali o collettivi,

b) portatori di interessi diffusi costituiti in associazioni o comitati ai quali possa derivare un pregiudizio dalla realizzazione dell'impianto.

I partecipanti possono essere assistiti da tecnici e/o da esperti.

La riunione sospende i termini per massimo 20 giorni.

Lo sportello unico si pronuncia motivatamente su quanto rappresentato dai soggetti sopra detti e, presumibilmente, tale pronuncia costituirà parte dell'istruttoria di merito. Ovviamente, anche da parte dello Sportello unico, dovranno essere presenti tutte le competenze tecniche necessarie, normalmente risiedenti in più PP AA.

(art.6, commi 2, 13 e 14)

3. Descrizione

Nel caso in cui siano ravvisati "falsità di alcuna delle autocertificazioni", il responsabile del procedimento:

a) trasmette gli atti al procuratore della Repubblica,

b) ne dà comunicazione all'interessato,

c) sospende il procedimento.

(art.6, c. 7)

Commento

Questa parte della norma presenta alcuni rischi per l'imprenditore. Infatti non è previsto limite temporale per tale esercizio, così come non è previsto un limite temporale per l'esercizio delle verifiche, che ogni "soggetto competente" ha il dovere per legge di effettuare anche dopo la conclusione del procedimento per silenzio-assenso e anche dopo l'eventuale realizzazione dei lavori dell'insediamento.

Inoltre, nel caso in cui il procedimento penale eventualmente avviato si concluda a favore dell'imprenditore, quali sono le responsabilità civili del responsabile dello sportello unico?

4. Descrizione

"Entro il termine di 30 giorni dal ricevimento della domanda la struttura può richiedere, per una sola volta, l'integrazione degli atti o dei documenti necessari ai fini istruttori. Decorso il predetto termine non possono essere richiesti altri atti o documenti concernenti fatti risultanti dalla documentazione inviata". Ciò comporta la sospensione dei termini per la conclusione del procedimento previsto in 90 giorni.

(art.6, comma 3)

5. Descrizione

Il responsabile del procedimento può convocare il soggetto richiedente per una audizione in contraddittorio nei seguenti casi:

a) qualora occorranzo chiarimenti in ordine alle soluzioni tecniche e progettuali,

b) qualora occorranzo chiarimenti in ordine al rispetto delle norme amministrative e tecniche di settore,

c) qualora il progetto si riveli di particolare complessità,

d) qualora si rendano necessarie modifiche al progetto,

e) qualora il comune intenda proporre una diversa localizzazione dell'impianto.

L'audizione si conclude con la redazione di un verbale: se questo porta l'accordo, esso vincola le parti e il termine di conclusione del procedimento resta sospeso fino alla presentazione del progetto modificato così come concordato.

Se non si raggiunge l'accordo - nel silenzio della norma - si può pensare che il procedimento debba essere concluso con un diniego.

(art.6, commi 4 e 5)

Commento

Il tenore e la complessità dell'audizione comporta la presenza di tutti i soggetti dotati delle competenze tecniche necessarie.

Inoltre, la complessità dell'esame potrà richiedere riflessioni separate delle parti, pertanto è plausibile che l'audizione possa svolgersi in più riunioni.

Non è fissato un termine per la convocazione dell'audizione, ma è evidente che essa debba avvenire e concludersi nell'arco dei 90 giorni previsti per la conclusione del procedimento.

6. Descrizione

a) Nella fase istruttoria è compito dello sportello unico, e di tutte le PP AA coinvolte nel procedimento, effettuare tutte le verifiche di propria competenza, in ordine alla regolarità formale e alla conformità alle norme delle autocertificazioni.

In particolare, le verifiche dovranno essere effettuate rispetto a:

- a) strumenti urbanistici;
- b) rispetto dei piani paesistici e territoriali;
- c) rispetto o insussistenza di vincoli:
 - sismici,
 - idrogeologici,
 - forestali,
 - ambientali,
 - di tutela del patrimonio storico, artistico e archeologico;
- d) prevenzione degli incendi;
- e) sicurezza degli impianti elettrici e degli apparecchi di sollevamento di persone o cose;
- f) installazione di apparecchi a pressione;
- g) installazione di recipienti a pressione contenenti GPL;
- h) rispetto delle vigenti norme di prevenzione degli infortuni sul lavoro;
- i) emissioni inquinanti in atmosfera;
- j) emissioni nei corpi idrici, o in falde sotterranee e ogni altro rischio di immissioni potenzialmente pregiudizievole per la salute e per l'ambiente;
- k) inquinamento acustico ed elettromagnetico all'interno e all'esterno dell'impianto produttivo;
- l) industrie qualificate come insalubri;
- m) misure di contenimento energetico;

(art.7, commi 1 e 2)

b) "Qualora debbano essere acquisiti al procedimento pareri di soggetti non appartenenti all'amministrazione comunale o regionale si applicano le disposizioni di cui agli articoli 16 e 17 della legge n.241/1990".

(art.6, comma 9)

Commento

Il rinvio appare lineare, ma in realtà comporta diversi interrogativi irrisolti, quali:

- a) come mai non sono stati ricompresi i soggetti appartenenti all'amministrazione provinciale, bensì solo i soggetti appartenenti all'amministrazione regionale? (oltre a quella comunale);
- b) quale sub-procedimento dovrà essere attivato per le competenze istruttorie che prevedono atti diversi dai pareri, quali autorizzazioni, nulla osta, certificazioni o altro?
- c) i pareri obbligatori devono essere resi nel termine di 45 giorni dal ricevimento della richiesta. Entro questo termine l'organo della PA può richiedere integrazioni documentali per l'istruttoria (legge n. 241/90, art.16, comma 4), interrompendo così la decorrenza del termine. Ciò contrasta con il termine di 30 giorni entro il quale lo sportello unico può richiedere integrazioni documentali ai fini dell'istruttoria (art.6, comma 3 del regolamento) e può creare serie difficoltà di regolare esecuzione del procedimento;
- d) peraltro l'art.15, comma 2 della legge n. 241/90 prevede che "in caso di decorrenza del termine senza che sia stato comunicato il parere è facoltà dell'amministrazione richiedente di procedere indipendentemente dall'acquisizione del parere". Ciò pone un compito gravoso in capo al responsabile dello sportello unico, il quale dovrà effettuare valutazioni di merito per stabilire di procedere o meno in carenza del parere, non avendo - presumibilmente - le

competenze tecniche, in quanto queste dimorano, appunto, presso le PPAA che devono esprimere i pareri;

e) nel caso di valutazioni tecniche che lo sportello unico debba richiedere ad enti od organi espressamente previsti da normative speciali (legge n. 241/90, art.17), la decorrenza del termine è addirittura di 90 giorni (o altro termine previsto dalla normativa speciale): la scadenza finale prevista per l'intero procedimento del regolamento!;

f) peraltro, i termini di 90 giorni e l'applicabilità del "silenzio-assenso" non hanno efficacia nel caso di PPAA preposte alla tutela ambientale, paesaggistico - territoriale e alla salute dei cittadini (legge n. 241/90, art.17, comma 2).

Come si può ben vedere, le garanzie di "certezza" dei termini che il regolamento vorrebbe introdurre cadono di fronte ad una lettura combinata delle due norme, anche perché i casi rappresentati dall'art.6, comma 9 del regolamento sembrano essere praticamente tutti.

7. Descrizione

Il procedimento si deve concludere entro il termine di 90 giorni dalla presentazione della domanda, o della sua integrazione, termine che si riduce a 60 giorni "nel caso di impianti a struttura semplice, individuati secondo i criteri previamente stabiliti dalla regione".

"La realizzazione dell'opera è comunque subordinata al rilascio della concessione edilizia, ove necessaria.

(art.6, comma 6)

Commento

Si intravede uno spazio consistente che le regioni potrebbero occupare per flessibilizzare e semplificare il procedimento nel 90% dei casi.

8. Descrizione

Decorsi inutilmente i 90 giorni si forma il silenzio-assenso e il richiedente può procedere in conformità alle autocertificazioni prodotte, ma egli dovrà procedere anche in conformità "alle prescrizioni contenute nei titoli autorizzatori, ove necessari, previamente acquisiti".

(art.6, comma 10)

Commento

Va precisato che mentre si stabilisce il termine di 90 giorni per la conclusione del procedimento disegnato dal regolamento, non si stabiliscono scadenze (se non contenute nelle normative speciali) per le autorizzazioni da acquisire necessariamente e previamente. Ciò non consente di dare certezze agli imprenditori, che è invece uno degli obiettivi del regolamento.

9. Descrizione

Nel caso i cui il richiedente dia seguito al silenzio-assenso, comunicando l'inizio dei lavori, il comune e gli altri enti interessati provvedono ad effettuare i controlli necessari.

Inoltre qualora, anche successivamente all'inizio lavori, sia accertata la falsità di una delle autocertificazioni prodotte, "il responsabile della struttura ordina la riduzione in pristino a spese dell'impresa e dispone la contestuale trasmissione degli atti alla competente Procura della Repubblica dandone contemporanea comunicazione all'interessato".

Il formarsi del silenzio-assenso "non fa venire meno le funzioni di controllo, da parte del comune e degli enti competenti".

(art.6, commi 11 e 12; art.7, comma 3)

Commento

Si rileva che non esiste un termine per l'espletamento del controllo. Pertanto il procedimento tramite autocertificazione pende come una "spada di Damocle" sulla testa dell'imprenditore, anche perché, a volte, non è sempre chiaro il confine fra dichiarazioni false e dichiarazioni irregolari. Inoltre non è detto cosa debba accadere nel caso di dichiarazioni irregolari e non conformi alle normative. Quali competenze e doveri sono in capo al responsabile dello sportello

unico, che ha consentito - per volere o per necessità - il formarsi del silenzio-assenso? Quali responsabilità sono in capo alle PPAA coinvolte nell'istruttoria che non sono intervenute per impedire il formarsi del silenzio-assenso, in condizioni di irregolarità?

Il procedimento di collaudo

Una rilevante innovazione del regolamento è data dalla “procedura di collaudo” finalizzata ad anticipare ed accelerare l'effettivo avvio dell'attività economica (Capo IV). Essa è caratterizzata come segue:

- 1) l'impresa può “chiedere alla struttura di fissare la data del collaudo in un giorno compreso tra il ventesimo e il sessantesimo successivo a quello della richiesta”;
- 2) il collaudo avviene a cura di professionisti che non abbiano legami con l'impresa;
- 3) il collaudo riguarda tutti gli aspetti dell'attività economica: dalle strutture edilizie a quelle impiantistiche, dalla sicurezza ambientale a quella del luogo di lavoro. Pertanto appare evidente come il collaudo debba avvenire da parte di un team di esperti nelle diverse discipline;
- 4) se lo sportello unico non stabilisce nel termine prescritto la data del collaudo, è facoltà dell'impresa procedere autonomamente e comunicarne l'esito alla struttura; se questo è positivo l'impresa può iniziare l'attività produttiva, senza che ciò comporti l'esonero delle PPAA competenti dall'effettuare controlli e verifiche;
- 5) il certificato di collaudo positivo consente la messa in funzione degli impianti fino al rilascio definitivo del certificato di agibilità, del nulla osta all'esercizio di nuova produzione e di ogni altro atto amministrativo richiesto.

Non è da escludersi che la procedura di collaudo possa avvenire in più momenti, richiedere eventuali approfondimenti di documentazione tecnica e amministrativa, comportare eventuali prescrizioni alle quali dovrà ottemperare l'impresa per considerare efficace l'esito positivo del collaudo.

LA PROGETTAZIONE DELLO SPORTELLO UNICO

La realizzazione dello sportello unico, come si è detto, rappresenta una opportunità di sviluppo del territorio, ma racchiude in sé anche una serie di minacce.

Queste ultime possono prevalere nei casi in cui si consideri lo sportello unico come un mero adempimento o addirittura come un incremento della burocrazia; nei casi in cui si faccia leva sull'effetto annuncio senza farlo seguire da servizi reali per le imprese, con un preciso valore aggiunto; nei casi in cui si alimentino attese “mitiche” e non realistiche che recano con sé delusione e rinuncia, come può accadere riponendo attese eccessive nella tecnologia informatica; nei casi in cui gli amministratori non lo interpretino come una occasione profonda di riorganizzazione della pubblica amministrazione. Ma soprattutto i rischi sono nascosti nella attivazione di procedimenti uguali per tutte le imprese e rigidamente ossequiosi dei “passi” e degli adempimenti previsti da regolamento. E' necessario non perdere di vista l'obiettivo che ha fatto nascere la disciplina dello sportello unico: semplificare gli adempimenti per la realizzazione di nuove attività produttive e dare agli imprenditori certezza di tempi e di risultato.

Per contro, le opportunità emergeranno se verrà assunto un approccio progettuale (3), volto a costruire lo sportello unico con un radicamento profondo nei singoli territori, nell'ambito di una strategia di lungo respiro, rifuggendo modelli astratti.

Una strategia di lungo respiro per lo sportello unico deve essere collocata nella logica di riforma della PA.

Le opportunità di intervento riformatore connesse allo sportello unico sono identificabili nelle seguenti:

- 1) la possibilità di sperimentare nuove modalità di relazione con il cliente della pubblica amministrazione, con quel particolare cliente che è l'imprenditore;

- 2) la possibilità di riorganizzare la struttura e i processi della pubblica amministrazione, perseguendo la semplificazione continua dei procedimenti;
- 3) la possibilità di integrare funzionalmente le diverse pubbliche amministrazioni chiamate a rispondere alle esigenze delle imprese;
- 4) la possibilità di “armare” le politiche locali di sviluppo, svolgendo un ruolo attivo e di servizio reale nei confronti delle imprese.

L’approccio progettuale dello sportello unico può essere diversificato: dall’alto, dal basso o misto.

In ogni caso si suggerisce di articolare l’intervento per fase.

La progettazione dello sportello unico dovrà partire dall’analisi del contesto economico e territoriale, delle condizioni previste dal piano regolatore generale per l’insediamento di attività produttive, dai bisogni delle imprese (1^a fase).

In secondo luogo la progettazione dello sportello unico dovrà riguardare il momento di contatto con l’imprenditore (*front-office*).

Dovranno essere definiti: la gamma dei servizi, i requisiti degli stessi, ponendo particolare attenzione all’attività di consulenza; gli standard di qualità e sistema del loro monitoraggio; il sistema informativo necessario al governo del servizio (2^a fase).

La progettazione dovrà proseguire con la costruzione delle connessioni procedurali e organizzative volte all’integrazione interistituzionale. A tal fine sarà necessario concordare, tra le pubbliche amministrazioni interessate: le garanzie di adempire nei termini, anche costruendo una Carta del servizio, contenente gli impegni di ciascuna pubblica amministrazione coinvolta; le modalità di gestione delle connessioni procedurali e strutturali, con l’attivazione di uffici di staff interorganici; le modalità di trasferimento delle informazioni e delle decisioni; le modalità di monitoraggio unitario dello stato dell’iter dei vari procedimenti (3^a fase).

Infine la progettazione dello sportello unico dovrà riguardare la riorganizzazione delle fasi procedurali di *back-office*: attribuzione di precise responsabilità dei sub-procedimenti e del loro coordinamento (solo di questo tipo può essere la responsabilità del capoufficio dello sportello unico); definizione di indicatori di controllo; snellimento dei procedimenti sia per l’utente che per i lavoratori; identificazione della dimensione di scala più efficiente, anche ricercando l’integrazione tra più sportelli; implementazione delle tecnologie di supporto al colloquio con l’utente, alle connessioni interistituzionali, alla gestione organizzativa e dei procedimenti (4^a fase).

Indicazioni operative

Il regolamento prevede che i comuni, entro 90 giorni dall’entrata in vigore del regolamento stesso, realizzino la struttura organizzativa dello sportello unico e ne nominino il responsabile, che sarà anche responsabile del procedimento (art.3, comma 4).

Al di là delle formule organizzative e di gestione che ciascun comune adotterà, si ritiene utile presentare una *check-list* di problematiche che dovranno essere affrontate. Si suggerisce di farlo in una logica di *benchmarking*, in un continuo e costante confronto con gli enti che si pongono all’avanguardia:

- 1) forma di gestione, da individuarsi tra le tipologie di cui all’art.24,D.Lgs. n. 112/98 e riportate più sopra, tenendo conto delle caratteristiche socio-demografiche del territorio e della valutazione dei costi e dei benefici;
- 2) costruzione software e implementazione banca dati;
- 3) prevalenza funzionale del servizio: consulenziale o autorizzativa;
- 4) collocazione strutturale nell’organizzazione comunale (Urp, ambiente, edilizia, attività economiche, nuova struttura organizzativa, ecc.);
- 5) forma della struttura (settore organico o ufficio di coordinamento) e dotazione di personale;
- 6) logistica e collocazione fisica dell’ufficio;
- 7) formazione del personale;
- 8) regolamentazione interna e nomina responsabile;

9) identificazione delle PPAA interessate e modalità di coinvolgimento operativo per la definizione dei reciproci impegni nello svolgimento delle istruttorie (convenzioni, protocolli, ecc.);

10) identificazione dei sub-procedimenti e della normativa di riferimento per ciascuna tipologia di imprese;

11) identificazioni delle tipologie di imprese più frequenti sul territorio, al fine di approfondire maggiormente i sub-procedimenti che vi sono connessi;

12) decidere se rilasciare una nuova autorizzazione o se svolgere un servizio di coordinamento e acquisizione degli atti previsti dalle normative esistenti;

13) messa a punto dell'organizzazione standard per il procedimento di collaudo;

14) decisione se inserire nello sportello unico anche un raccordo/terminale con la Camera di commercio per ampliare il servizio anche ai procedimenti di competenza di quest'ultima;

15) attivare un sistema di semplificazione continua che ricerchi:

a) eliminazione adempimenti e sub-procedimenti senza valore aggiunto,

b) omogeneizzazione e standardizzazione dei procedimenti e della modulistica,

c) semplificazione della normativa,

d) riduzione delle divergenze interpretative.

Infine, pare opportuno rilevare che gli adempimenti connessi al percorso "autorizzatorio" per avviare una nuova attività produttiva si distribuiscono in due fasi:

- gli adempimenti legati alla realizzazione dell'impianto (1^a fase);

- gli adempimenti legati alla attivazione dell'impianto e, quindi, all'avviamento della produzione, di beni o servizi (2^a fase).

Va osservato che il regolamento non evidenzia esplicitamente tali due fasi, disciplinando specificatamente la prima fase; si può, tuttavia, pensare di ricondurre gli adempimenti connessi alla seconda fase alla procedura di collaudo.

Una prima indicazione sommaria dei sub-procedimenti, articolata con riferimento alle due fasi sopra identificate, può essere la seguente:

a) realizzazione:

1) concezione edilizia;

2) valutazione di impatto ambientale;

3) nulla osta prevenzione incendi;

4) autorizzazione emissioni in atmosfera;

5) denuncia impianti elettrici;

6) comunicazione inquinamento acustico;

7) autorizzazione scarichi idrici;

8) concessione approvvigionamento acque superficiali/sotterranee;

9) gas tossici: autorizzazione per custodia e conservazione;

10) rifiuti: autorizzazione stoccaggio provvisorio;

11) autorizzazione per stabilimenti classificati "deposito costiero";

12) concessione deposito oli minerali;

13) nulla osta ascensori e montacarichi;

14) sorgenti ionizzanti;

15) nulla osta all'esercizio di una nuova produzione (sicurezza lavoro e impianti – igiene ambientale – medicina del lavoro);

b) attivazione:

1) denuncia industrie insalubri;

2) attività industriale a rischio incidenti rilevanti;

3) comunicazione lavoro e impianto;

4) comunicazione messa in esercizio impianti (inquinamento atmosferico);

5) prevenzione incendi: certificato definitivo;

6) apparecchi a pressione;

7) comunicazione scarichi idrici;

- 8) autorizzazione alla custodia e conservazione di gas tossici;
- 9) stoccaggio provvisorio rifiuti;
- 10) licenza di esercizio ascensori e montacarichi;
- 11) denuncia di idroestrattori a forza centrifuga;
- 12) denuncia impianti elettrici;
- 13) agibilità;
- 14) autorizzazioni amministrative connesse alla tipologia di bene e/o servizio prodotto.

CONCLUSIONI

Con lo sportello unico per le attività produttive si offre alla PA uno strumento importante per la sua innovazione e la sua trasformazione da burocrazia occhiuta a servizio reale per le imprese. Il comune, in questo ambito, rafforza il ruolo di regista dello sviluppo economico del proprio territorio e di primo referente per gli attori sociali.

Ma, come si è analizzato in questa sede, il regolamento, preso alla lettera e trapiantato in ambienti culturalmente legati alla logica dell'adempimento, rischia di aggravare il procedimento, vanificando gli obiettivi che ne hanno ispirato la formulazione: semplificazione burocratica e certezza dei tempi.

Pertanto il regolamento va considerato un primo passo verso tali obiettivi, e deve essere seguito da ulteriori passi che devono compiere continuamente e parallelamente il legislatore e le PPAA centrali e locali.

Si ritiene di identificare gli strumenti per compiere tali ulteriori passi nei seguenti (i primi due sono tratti dalla legge n. 191/98, "Bassanini-3"):

- 1) riduzione del numero delle fasi dei procedimenti con eliminazione di quelle che non hanno valore aggiunto;
- 2) soppressione di fasi procedurali, atti e attività che comportino costi più elevati dei benefici conseguibili;
- 3) incremento della cultura della qualità e della responsabilità;
- 4) costruzione di una rete interorganizzativa tra le PPAA.

Il principio guida di questa azione può essere bene espresso dalle seguenti parole: "ogni intervento sulla funzione pubblica deve partire dal benessere dell'utenza: la ricerca e il raggiungimento di tale benessere garantisce l'utilità della funzione pubblica e ne costituisce la base" (4).

Note:

(1) I procedimenti individuati nell'allegato 1 della legge n. 59/97, da semplificare con D.P.R., con riferimento alla realizzazione di impianti produttivi sono i seguenti: n. 26, procedimento di autorizzazione per la realizzazione di nuovi impianti produttivi; n. 42, procedure relative all'incentivazione, all'ampliamento, alla ristrutturazione e riconversione degli impianti industriali; n. 43, procedure per la localizzazione degli impianti industriali e per la determinazione delle aree destinate agli insediamenti produttivi; n. 50, procedimento per l'esecuzione di opere interne nei fabbricati ad uso di impresa. "Occorre peraltro precisare che l'indicazione della legge di delega all'allegato 1, nn.26, 42, 43 e 50, non si riferisce ad un preciso procedimento amministrativo, ma individua, invece, determinate attività (realizzazione, ampliamento, ristrutturazione e riconversione di impianti produttivi, localizzazione di impianti industriali, determinazione di aree destinate ad insediamenti produttivi, esecuzione di opere interne di fabbricati ad uso di imprese) oggetto di regolazione in sede normative di portata generale": così si esprime la relazione illustrativa del regolamento.

(2) I principi di interesse per l'attivazione dello sportello unico, ricavate dalla legge n. 59/97, contenenti un potenziale di innovazione della P.A., possono essere identificate nei seguenti: 1) principio di *sussidiarietà*, verticale e orizzontale, (art. 4, comma 3, lett. a), tenendo conto delle

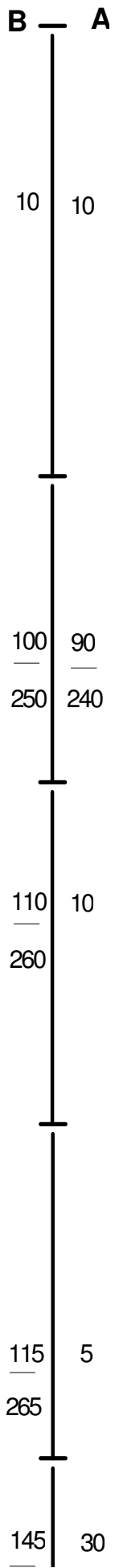
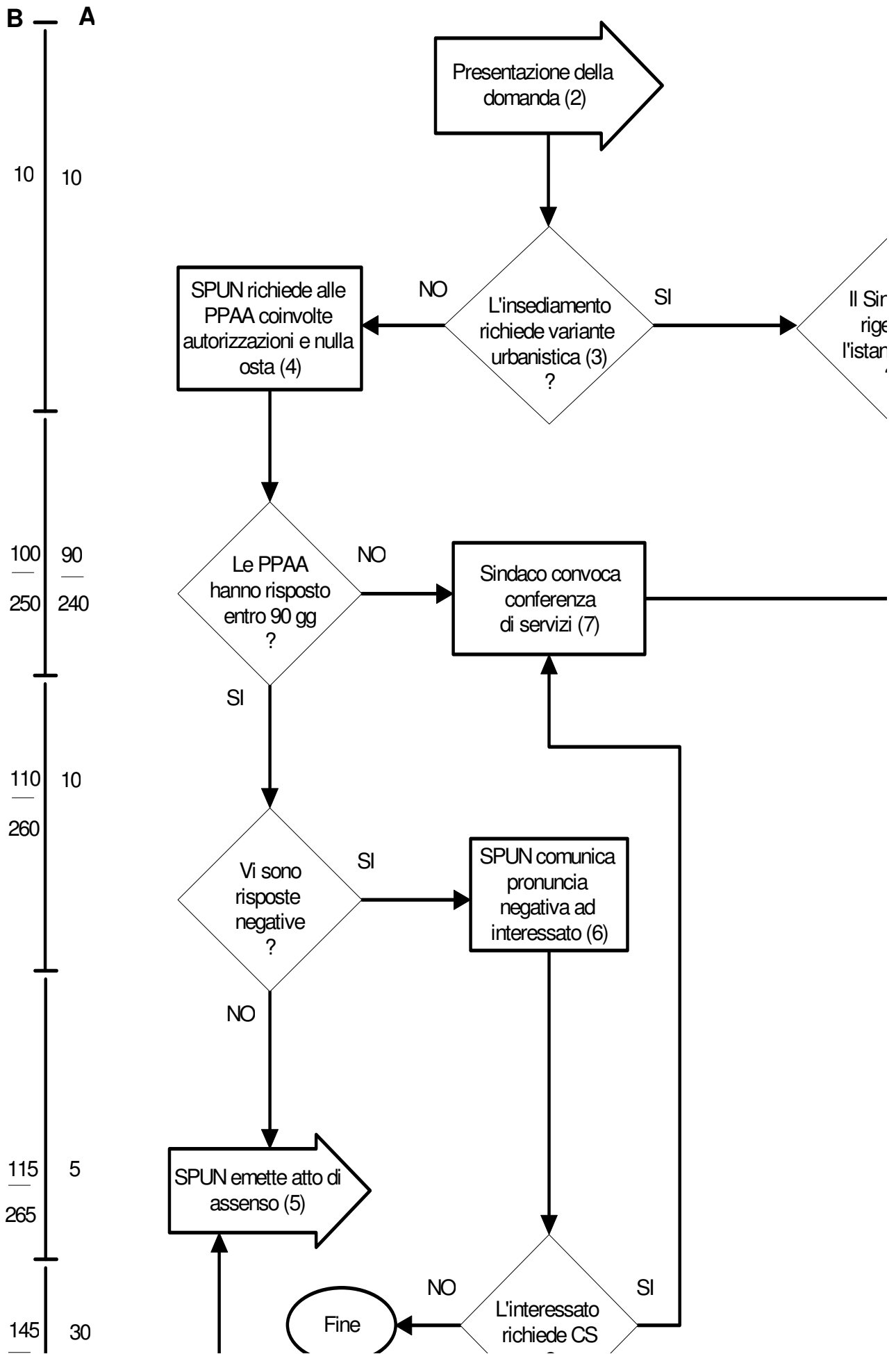
dimensioni territoriali degli enti locali; 2) istituti di *raccordo e di cooperazione* (art. 3, comma 1, lett. c), a livello orizzontale, tra gli enti locali, tra regioni e a livello verticale e principio di cooperazione tra Stato, regioni ed enti locali (art. 4, comma 3, lett. d); 3) presenza e *intervento, anche unitario*, dei rappresentanti statali, regionali e locali nelle diverse strutture, necessarie per l'esercizio delle funzioni di raccordo, indirizzo, coordinamento e controllo (art.3, comma 1, lett. c). Per un approfondimento dei principi della legge n. 59/97 connessi al settore delle attività economiche si veda M.Varotto, "Promozione di attività economiche e industriali: e le competenze amministrative", in *Azienditalia*, n. 9/1998, pag.456.

(3) Un supporto per un approccio progettuale può venire dall'iniziativa congiunta messa a punto da Ministero dell'industria, Anci, Ipi (Istituto per la promozione industriale), e Ancitel, attivata anche a seguito del protocollo d'intesa siglato il 28 luglio 1998 tra il Ministero dell'industria e l'Anci. L'iniziativa è finalizzata a individuare metodologie organizzative, strumenti di gestione e modelli di successo da trasferire ai comuni attraverso una rete telematica nazionale (cfr. *il Sole 24 ore*, 26 ottobre 1998).

(4) E. Spaltro, *Qualità*, Bologna, Patron, 1995, pag.127.

TAVOLA 1

Procedimento semplificato: diagramma di flusso



A: tempi in giorni della fase singola

B: tempi cumulati in giorni comprensivi anche delle fasi precedenti

TAVOLA 2

Procedimento mediante autocertificazione: Diagramma di flusso

