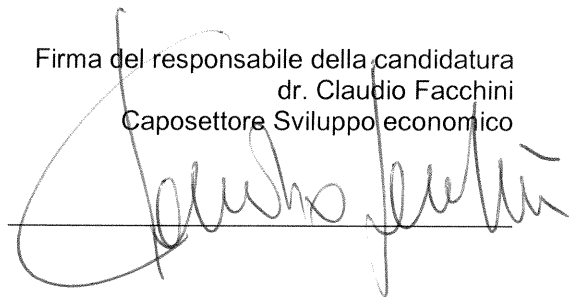


PIANO DI MIGLIORAMENTO GESTIONALE

(amministrazione/ufficio)

Comune di Faenza (Ra) – Settore Sviluppo economico

Firma del responsabile della candidatura
dr. Claudio Facchini
Caposettore Sviluppo economico

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claudio Facchini', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

PRIMA SEZIONE

ANAGRAFICA

Denominazione del Piano

Semplificazioni per le imprese

Responsabile:

Cognome: Facchini Nome: Claudio

Telefono: 0546.691280 E-mail: claudio.facchini@comune.faenza.ra.it

Ruolo: Dirigente Settore Sviluppo economico

Referente:

Cognome: Facchini Nome: Oliana

Telefono: 0546.691297 E-mail: oliana.facchini@comune.faenza.ra.it

Ruolo: Istruttore Direttivo Settore Sviluppo economico

Durata dell'intervento in mesi : 10

Periodo di realizzazione: da 01/01/2009 a 31/10/2009

Eventuali Risorse destinate , escluse le retribuzioni del personale coinvolto¹:

Ammontare complessivo: €.....di cui:

- a carico dell'Amministrazione/ufficio: €.....

- a carico di altre Fonti (indicare quali) €.....

Non sono previste risorse

¹ Vanno indicate solo le risorse finanziarie effettivamente disponibili e/o già stanziato in bilancio

SECONDA SEZIONE

SCENARIO DI RIFERIMENTO

1 ORIGINE DEL PIANO

1.1. L'intervento è riconducibile alle strategie politiche e/o di gestione espresse in:

(sono possibili più risposte)

- documenti di programmazione generale dell'amministrazione (es. Peg, Direttiva annuale, altra documentazione, ecc.)
- piani di miglioramento/programmi settoriali
- è un'iniziativa autonoma del proponente
- altro (specificare)_____

1.2. La decisione di intervenire sull'ambito scelto deriva da:

(sono possibili più risposte)

- autovalutazione sullo stato dell'organizzazione effettuata con l'utilizzo di metodologie appropriate (es: modelli Caf, Efqm, gruppi di qualità, ecc.)
- risultati di indagini di customer satisfaction
- analisi dei reclami raccolti in modo sistematico
- specifica indagine realizzata da personale interno
- specifica indagine realizzata da consulenti
- indicazioni di uno degli organi interni di valutazione e/o di audit
- richiesta del vertice (politico o amministrativo)
- altro (specificare): Richiesta del Tavolo delle Associazioni imprenditoriali

1.3. Il piano è connesso con altre attività di miglioramento:

- sì, già realizzate
- sì, in corso
- sì, già programmate
- NO

Se sì, specificare sinteticamente l'oggetto degli interventi:

Il presente piano di miglioramento è connesso con altre attività di miglioramento già realizzate e in corso:

- a) CAF, Common Assessment Framework, è uno strumento per la gestione della qualità specificamente realizzato per favorire l'introduzione dell'autovalutazione e della cultura della qualità nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea. Il Comune di Faenza, tra il 2007 e il 2008 ha partecipato ed è risultato tra le Amministrazioni finaliste della seconda edizione del Premio Qualità PPAA, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con il CNCU (Consiglio Nazionale Consumatori e Utenti), Confindustria e l'APQI (Associazione Premio Qualità Italia) e realizzato dal Formez. Il Premio si è basato sul modello Caf 2006 con l'obiettivo di riconoscere e valorizzare nelle amministrazioni pubbliche italiane l'adozione di modalità di gestione ottimale, attraverso la pratica sistematica dell'autovalutazione e del miglioramento pianificato e continuo. L'autovalutazione tramite CAF ha riguardato nel complesso delle attività e le funzioni del Settore Sviluppo economico.
- b) ComuneSemplice, progetto finalizzato alla sperimentazione della misurazione degli oneri amministrativi, promosso da Anci e DFP, con una serie di Comuni pilota, fra cui Faenza, fra il 2007 e il 2008. In questo progetto il Comune di Faenza, Settore Sviluppo economico ha realizzato:
 - la misurazione degli oneri amministrativi relativamente al procedimento unico di cui al DPR 447/1998;

- la sintesi degli interventi di semplificazione effettuati nei cinque anni precedenti, con la trasformazione di procedimenti autorizzatori in procedimenti con dichiarazione di inizio attività;
 - la trasformazione, tramite regolamento comunale, della dichiarazione di inizio attività differita (inizio attività dopo 30 giorni dalla presentazione, come previsto dalla legge) in dichiarazione di inizio attività ad efficacia immediata.
- c) Sistema di gestione per la qualità. Il servizio è certificato Iso 9001 e, pertanto, predispone annualmente piani di miglioramento del lavoro.

1.4. Motivo prevalente dell'intervento:

(una sola risposta)

- carenza di un servizio/processo
- esigenza di rispondere a nuove domande di altri uffici/servizi
- esigenza di rispondere a nuove domande di utenti o stakeholder
- esigenza di ridurre i costi
- esigenza di migliorare il clima organizzativo
- altro (specificare)_____

1.5. Definizione del problema

Illustrare il problema che l'intervento intende affrontare. La descrizione deve in particolare evidenziare a quali bisogni l'intervento vuole dare risposta sia dal punto di vista dei portatori di interesse implicati, che dell'amministrazione/ufficio.

Le imprese italiane devono affrontare la concorrenza nei mercati internazionali in condizioni di svantaggio, a causa dei vincoli e di costi provocati dalla burocrazia.

La "burocrazia" si presenta con due volti: il volto delle norme, prodotte dagli apparati a supporto dei legislatori comunitario, nazionale e regionali; il volto dei procedimenti applicativi delle norme, prodotti dai funzionari dello Stato, delle Regioni e degli Enti locali. I primi possono introdurre innovazioni radicali, con la modifica delle norme, i secondi possono introdurre innovazioni incrementali, studiando e applicando modalità più semplici di applicazione delle norme.

Il nostro lavoro si colloca in questa seconda dimensione, perché le strutture organizzative hanno questo "potere burocratico" e non l'altro. Ciononostante, esistono spazi significativi per introdurre semplificazioni che abbiano un discreto impatto positivo sulle imprese.

Peraltro, le imprese manifestano un disagio generico e non sanno indicare puntualmente percorsi e ambiti di intervento concreto.

L'intervento di miglioramento programmato intende, quindi, dare risposta al bisogno generalizzato di semplificazione dei procedimenti, manifestato dalle imprese, declinarlo operativamente e realizzare strumenti concreti che possano rispondere a tale bisogno. Contemporaneamente, gli strumenti ipotizzati potranno essere utili anche per razionalizzare la gestione del servizio, standardizzare documenti e procedimenti, ottenendo così maggiore affidabilità dei prodotti e anche una maggiore efficienza, tramite la riduzione dei costi.

2 ELABORAZIONE DEL PIANO

2.1. La progettazione ha coinvolto:

(sono possibili più risposte)

- utenti (interni/esterni) del servizio/processo di lavoro su cui si interviene
- altri portatori di interesse
- responsabili del settore/dei settori su cui si interviene
- personale del settore/dei settori su cui si interviene
- personale che sarà impegnato a realizzare l'intervento
- altro.....

Specificare come è stato garantito tale coinvolgimento:

Sono stati costituiti gruppi di lavoro con le rappresentanze delle imprese e con i lavoratori impegnati nell'implementazione del progetto.

Il Gruppo di lavoro n. 1 è stato costituito con la partecipazione della direzione del progetto e con le Associazioni delle imprese, che hanno dato vita ad un organismo congiunto, il Tavolo delle Associazioni imprenditoriali del faentino, che riguarda tutti i rapporti con il Comune. Esso ha il compito di delineare il bisogno, condividere gli obiettivi specifici e, quindi, esprimere una valutazione ex ante ed ex post del Piano di miglioramento.

Il Gruppo di lavoro n. 2 è stato costituito con la partecipazione della direzione del progetto e i lavoratori, esperti amministrativi ed informatici, per la realizzazione degli elementi base dell'intervento.

Il Gruppo di lavoro n. 3 è stato costituito con la partecipazione della direzione del progetto e i lavoratori del Servizio coinvolto (Commercio e Licenze – Sportello unico per le attività produttive): essi costituiscono l'insieme dei lavoratori sui quali si interviene e, contemporaneamente, l'insieme dei lavoratori impegnato a realizzare l'intervento, in misura diversa. Esso si articola in un sottogruppo operativo, con il compito di governo del progetto.

Il Gruppo di lavoro n. 4 è stato costituito con la partecipazione della direzione del progetto e i lavoratori esperti nell'elaborazione dell'indagine di customer satisfaction e dei suoi risultati.

Il Gruppo di lavoro n. 5 è stato costituito con la partecipazione della direzione del progetto e i lavoratori esperti nell'elaborazione dell'analisi dei costi.

Il responsabile del settore sui cui si interviene, il settore Sviluppo economico, è coinvolto in qualità di capoprogetto.

2.2. In fase di progettazione ci si è avvalsi dei seguenti elementi di analisi del problema (indicatori di criticità):

(sono possibili più risposte)

dati di indagine sugli utenti o stakeholder (specificare quali):

Il Comune di Faenza ha sottoscritto un Protocollo di intesa in data 26 novembre 2007 con il Tavolo delle Associazioni imprenditoriali dal faentino, che si è dato obiettivi comuni su politiche condivise. Fra questi è stata indicata la semplificazione dei procedimenti che riguardano le imprese.

dati di funzionamento (specificare quali):

Il funzionamento del Servizio è oggetto di monitoraggio annuale, all'interno del sistema di gestione per la qualità, implementato fino dal 1998, in base ai canoni delle norme Iso 9001 per i quali il medesimo è certificato. Dagli esiti dell'analisi organizzativa prevista dal sistema di gestione per la qualità è emersa la necessità di procedere verso ulteriori standardizzazioni di attività e di documenti, di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, di incrementare l'attività di informazione a favore dei clienti/utenti.

Altro (specificare)

Per l'analisi del problema sono state utilizzate anche fonti comunitarie e nazionali.

- Innanzitutto l'iniziativa comunitaria di misurazione degli oneri amministrativi. La Commissione europea ha elaborato una strategia per misurare i costi amministrativi e ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese operanti nei Paesi dell'Unione europea. Tale strategia comprende la fissazione di un obiettivo comune di riduzione del 25% di tali oneri entro il 2012. Il Documento "Misurazione dei costi amministrativi e riduzione degli oneri amministrativi nell'Unione Europea" accompagna l'esame strategico del programma per legiferare meglio nell'Unione europea e contiene una descrizione

dettagliata degli elementi che costituiscono la strategia comunitaria finalizzata a misurare i costi amministrativi e a ridurre gli oneri amministrativi.

Tale strategia ha ampiamente ispirato le modalità di attuazione del piano di lavoro del Comune di Faenza.

- In secondo luogo l'analisi del problema ha tratto indicazioni anche dal Piano industriale della PA, elaborato dal Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione, soprattutto per quanto riguarda la parte di Riorganizzazione delle Pubbliche amministrazioni, nel capitolo "Qualità e customers' satisfaction", e la parte di digitalizzazione delle Pubbliche amministrazioni.

TERZA SEZIONE

CARATTERISTICHE DELL'INTERVENTO

1 GLI OBIETTIVI

1.1 Con l'intervento si punta ad un miglioramento principalmente nell'area:

(scegliere l'area di interesse prevalente e indicare minimo una risposta nell'area scelta)

del contesto:

- integrare le amministrazioni
- valorizzare la comunità
- rinnovare il rapporto centro/periferia

del problema:

- cogliere le esigenze degli utenti
- interpretare la missione
- analizzare la situazione, definire obiettivi

della soluzione:

- coinvolgere il personale
- utilizzare tecnologie e metodi
- gestire le risorse economiche

del risultato:

- controllare i risultati
- valutare gli effetti
- consolidare e diffondere le buone pratiche

1.2 L'intervento si basa prioritariamente su:

(una sola risposta)

- innovazione nelle modalità di applicazione di norme di legge
- ottimizzazione nell'uso delle risorse umane e/o materiali per ottenere maggiore efficienza (es. risparmi)
- gestione innovativa di funzioni per valorizzare le risorse umane, per responsabilizzare i ruoli direttivi, per sviluppare una cultura organizzativa orientata ai risultati, ecc.
- modifica dei processi organizzativi per migliorare la gestione
- modifica dei ruoli per migliorare il benessere del personale
- modifica delle modalità di erogazione dei servizi e della relazione con i clienti
- altro (specificare)_____

1.3 Descrivere gli obiettivi

Obiettivi generali (finalità cui mira globalmente il piano)

Riduzione della insoddisfazione/incremento della soddisfazione degli imprenditori e dei loro intermediari (tecnici progettisti e funzionari delle associazioni di categoria) nei confronti dell'Ente locale, per quanto riguarda la semplificazione e la celerità dei procedimenti rivolti alle imprese.

Consequente maggiore fiducia nel Comune e disponibilità alla collaborazione con il Comune medesimo, alla ricerca di soluzioni organizzative e gestionali condivise, che tengano conto delle esigenze delle imprese e della esigenza dell'Ente locale di assicurare un ordinato sviluppo economico del territorio, nel rispetto della legittimità e degli interessi generali che, per sua missione istituzionale, deve tutelare (parità delle opportunità, professionalità degli operatori, rispetto dell'ambiente, della salute pubblica e della salute dei lavoratori, ecc).

Obiettivi specifici (obiettivi operativi in cui è possibile scomporre l'obiettivo generale, anche in relazione alle diverse fasi di realizzazione previste, compresa la descrizione delle realizzazioni previste)

L'obiettivo generale sopra descritto è perseguito attraverso la realizzazione dei seguenti obiettivi specifici operativi:

- 1) predisposizione di strumenti informativi ed operativi per l'avvio del procedimento, in modo da assicurare parità di trattamento e trasparenza nella gestione dei procedimenti e anche chiarezza e semplicità nella presentazione di domande e dichiarazioni complete e corrette;
- 2) predisposizione di un apposito controllo di gestione finalizzato alla misurazione dei tempi di conclusione dei procedimenti, con modalità differenziate secondo le diverse tipologie di procedimenti, conseguente misurazione dei tempi di conclusione, con l'obiettivo di raggiungere livelli performanti rispetto ad altri Enti e ritenuti soddisfacenti per i clienti/utenti;
- 3) predisposizione di un intervento di customer satisfaction, finalizzato a rilevare la soddisfazione generale nei confronti del servizio erogato, nonché ad indagare la soddisfazione nei confronti di specifici requisiti, caratterizzanti il servizio;
- 4) riorganizzazione del servizio, delle responsabilità dell'istruttoria dei procedimenti e dei gruppi di lavoro interni, con l'obiettivo di rendere più efficiente l'attività.

1.4 Descrivere i risultati attesi

Descrivere i cambiamenti/impatti attesi sui destinatari intermedi e finali dell'intervento come conseguenza del raggiungimento degli obiettivi del Piano di miglioramento

I destinatari intermedi dell'intervento appartengono a due categorie: operatori di front office del servizio e intermediari degli imprenditori (tecnici progettisti e funzionari delle associazioni di categoria). I cambiamenti attesi riguardo a ciascuna categoria sono i seguenti:

- a) per quanto riguarda gli "operatori di front office del servizio", l'intervento consente loro di disporre di uno schema dei procedimenti e schede informative, che costituiscono una guida allo svolgimento delle fasi cruciali dell'istruttoria; inoltre la strutturazione organica della modulistica, tramite pagine web, agevola loro il reperimento dei documenti di riferimento per ciascun procedimento, al fine di metterlo a disposizione degli utenti. Tali strumenti consentiranno, quindi, di assicurare maggiore affidabilità sulla correttezza, completezza e legittimità della gestione del procedimento, nonché maggiore celerità nella fornitura di informazioni in fase di relazione con il cliente/utente al front office;
- b) per quanto riguarda gli "intermediari degli imprenditori" (tecnici progettisti e funzionari delle associazioni di categoria, che predispongono le domande e le documentazioni per la richiesta di autorizzazioni o la presentazione di dichiarazioni di inizio attività), l'intervento consente di fornire loro strumenti organici, completi e standardizzati per l'avvio del procedimento. La dotazione di tali strumenti consentirà agli intermediari di cooperare in modo efficace con il servizio, presentando istanze complete e

corrette. Istanze complete e corrette (che nel sistema Iso 9000 costituiscono “il prodotto fornito dal cliente”), infatti, consentono una istruttoria celere e, soprattutto, senza l’interruzione del procedimento per l’acquisizione di documentazioni mancanti o per la riformulazione di documenti e relazioni incomplete; ciò consente di evitare una doppia istruttoria, costi per l’utente e per la pubblica amministrazione e consente di ottenere tempi più rapidi per la conclusione del procedimento.

I destinatari finali dell’intervento sono gli imprenditori. Esso potrà produrre gli stessi cambiamenti che l’intervento produce nei confronti degli “intermediari degli imprenditori”, quando questi ultimi non utilizzano intermediari, ma si rivolgono direttamente al servizio. Inoltre gli imprenditori potranno beneficiare di una maggiore efficienza del servizio, di minori costi nella gestione dei procedimenti.

I risultati dell’intervento dovranno rispecchiarsi negli esiti delle indagini di customer satisfaction, che indagheranno il giudizio dei clienti/utenti riguardo agli strumenti messi in campo, oltre che ai tradizionali requisiti del servizio. Inoltre, l’effettuazione di una indagine di customer satisfaction dovrebbe produrre i classici cambiamenti ad essa connessi: rilievo dell’attenzione del servizio per i giudizi e la soddisfazione dei clienti/utenti; individuazione delle ulteriori aree oggetto di miglioramento per i programmi futuri; attivazione di una riflessione organizzativa critica.

Infine, anche lo stesso Ente locale sarà destinatario di un intervento specifico, legato alla riduzione dei costi, particolarmente legati alle risorse umane, con un positivo impatto sulla possibilità di presidiare altre funzioni.

1.5 Descrivere il prodotto finale dell’intervento

Descrivere cosa si intende realizzare per raggiungere i risultati attesi.

- 1) Realizzazione di strumenti informativi ed operativi per l’attivazione dei procedimenti. In particolare:
 - a) tabella delle tipologie dei procedimenti (circa 100), con individuazione, per ciascuno, di: norme di riferimento; tipo di istanza; tempi di conclusione dei procedimenti; eventuali tempi inferiori a quelli di legge che il servizio si propone di rispettare; tipo di istanza per l’avvio del procedimento; autorità alla quale ricorrere in caso di diniego; rimedi esperibili in caso di inerzia del Comune;
 - b) costruzione, per ciascuna tipologia di procedimento, di una scheda informativa (circa 100);
 - c) costruzione, per ciascuna tipologia di procedimento, di modulistica standard (circa 150) e di modulistica compilabile on line (circa 120);
 - d) pubblicazione sul sito web dello Suap degli strumenti così creati.
- 2) Realizzazione di una struttura organizzativa e di gestione dei procedimenti amministrativi rivolti alle imprese, di competenza del Comune, che consenta il miglioramento dell’efficacia riguardo ai tempi di conclusione (efficacia, con particolare riferimento alla qualità paragonata, ricavando dati di confronto da altri servizi certificati Iso 9001):
 - a) procedimento unico di cui al DPR 447/1998 per la realizzazione e/o modificazione di impianti di beni e servizi (tempi medi inferiori a 50 giorni);
 - b) procedimenti vari in materia commerciale, artigianale, ecc, che richiedono l’emanazione di un atto conclusivo per intraprendere l’attività (tempi medi inferiori a 30 giorni).
- 3) Realizzazione di una indagine di customer satisfaction, con l’obiettivo di ottenere punteggi medi di valutazione dei vari requisiti pari ad almeno 7/10.
- 4) Realizzazione di una riorganizzazione del Servizio Commercio e Licenze – Sportello unico per le attività produttive, caratterizzata da una diversa articolazione interna delle funzioni, finalizzata ad ottenere un risparmio nel costo del personale, pari al 10%.

2 LE ATTIVITA' PREVISTE

2.1. Descrivere le fasi e le attività con indicazione degli output attesi e dei relativi indicatori di realizzazione per ciascuna attività

Fasi	Attività	Output attesi	Indicatori di realizzazione
<p>Progetto 1</p> <p>1) Avvio del Progetto “Elaborazione elenco dei procedimenti, schede e moduli”</p> <p>2) Realizzazione del Progetto “Elaborazione elenco dei procedimenti, schede e moduli”</p> <p>3) Conclusione, valutazione e pubblicizzazione del Progetto “Elaborazione elenco dei procedimenti, schede e moduli”</p> <p>Progetto 2</p> <p>4) Avvio del Progetto “Accelerazione dei tempi medi di conclusione dei</p>	1.1) Elaborazione indirizzi e metodologie di lavoro: criteri di strutturazione del documento e di accorpamento per materie omogenee delle tipologie di procedimenti	1.1) Piena consapevolezza degli operatori incaricati	1.1) Schema del documento
	2.1) Elaborazione del documento contenente tutte le tipologie di procedimenti rivolti alle imprese, di competenza del Comune	2.1) Gli operatori padroneggiano il quadro delle competenze del servizio	2.1) Documento completo di tutti i procedimenti di competenza del Comune, riguardanti le imprese, contenente i dati programmati
	2.2) Valutazione in itinere	2.2) Corretto andamento dei lavori in programma	2.2) Rapporti di audit
	3.1) Confronto con le Associazioni delle imprese per l’adeguatezza del documento ed espressione giudizio di valutazione	3.1) Condivisione dell’esito del progetto	3.1) Rapporto finale
	3.2) Pubblicazione del prodotto	3.2) Divulgazione della conoscenza dello strumento creato	3.2) Pubblicazione sul sito web del documento creato
	3.3) Pubblicizzazione del prodotto (piano di comunicazione)	3.3) Utilizzo dello strumento	3.3) Attuazione piano di comunicazione
	4.1) Elaborazione indirizzi e metodologie per la riduzione dei tempi di istruttoria interna e per la loro misurazione	4.1) Piena consapevolezza degli operatori	4.1) Procedura organizzativa

<p>procedimenti”</p> <p>5) Realizzazione del Progetto “Accelerazione dei tempi medi di conclusione dei procedimenti”</p> <p>6) Conclusione, valutazione e pubblicizzazione del Progetto “Accelerazione dei tempi medi di conclusione dei procedimenti”</p>	<p>5.1) Gestione ordinaria dei procedimenti e contemporanea registrazione dei tempi delle fasi istruttorie intermedie (report trimestrali)</p> <p>5.2) Valutazione in itinere</p> <p>6.1) Confronto con le Associazioni delle imprese per l’adeguatezza dei risultati conseguiti ed espressione giudizio di valutazione</p> <p>6.2) Pubblicizzazione dei risultati</p>	<p>incaricati</p> <p>5.1) Riduzione dei tempi delle fasi istruttorie intermedie</p> <p>5.2) Rispetto degli indirizzi formulati</p> <p>6.1) Condivisione dell’esito del progetto</p> <p>6.2) Informazione agli utenti</p>	<p>5.1) Statistiche intermedie</p> <p>5.2) Rapporti di audit</p> <p>6.1) Rapporto finale. Statistica finale</p> <p>6.2) Riscontri stampa</p>
<p><u>Progetto 3</u></p> <p>7) Avvio del Progetto “Elaborazione indagine di customer satisfaction”</p>	<p>7.1) Elaborazione indirizzi e metodologie di lavoro</p> <p>7.2) Elaborazione e validazione strumenti e modalità di realizzazione dell’indagine</p>	<p>7.1) Piena consapevolezza degli operatori incaricati</p> <p>7.2) Identificazione Items del questionario e indicatori adeguati</p>	<p>7.1) Procedura organizzativa</p> <p>7.2) Realizzazione questionario di customer satisfaction</p>
<p>8) Realizzazione del Progetto “Elaborazione indagine di customer satisfaction”</p>	<p>8.1) Somministrazione dei questionari</p> <p>8.2) Valutazione in itinere</p>	<p>8.1) Collaborazione degli utenti nella compilazione del questionario</p> <p>8.2) Corretta somministrazione dei questionari</p>	<p>8.1) Questionari compilati</p> <p>8.2) Rapporti di audit</p>

<p>9) Conclusione e valutazione del Progetto "Elaborazione indagine di customer satisfaction"</p>	<p>8.3) Analisi dati ed elaborazione report finale</p> <p>9.1) Confronto con le Associazioni delle imprese per l'adeguatezza dei risultati conseguiti ed espressione giudizio di valutazione</p> <p>9.2) Pubblicizzazione risultati conseguiti</p>	<p>8.3) Corretta analisi dati</p> <p>9.1) Condivisione dell'esito del progetto</p> <p>9.2) Informazione agli utenti</p>	<p>8.3) Elaborato di analisi dati</p> <p>9.1) Rapporto finale</p> <p>9.2) Riscontri stampa</p>
<p>Progetto 4</p> <p>10) Avvio del Progetto "Riorganizzazione ed elaborazione analisi dei costi"</p>	<p>10.1) Elaborazione indirizzi e metodologie di lavoro</p> <p>10.2) Elaborazione schema di riorganizzazione e condivisione dello stesso</p>	<p>10.1) Piena consapevolezza degli operatori incaricati</p> <p>10.2) Condivisione degli operatori interessati</p>	<p>10.1) Procedura organizzativa</p> <p>10.2) Approvazione nuovo schema organizzativo</p>
<p>11) Realizzazione del Progetto "Riorganizzazione ed elaborazione analisi dei costi"</p>	<p>11.1) Sperimentazione nuova modalità organizzativa</p> <p>11.2) Valutazione in itinere</p> <p>11.3) Implementazione nuova modalità organizzativa</p>	<p>11.1) Collaborazione degli operatori interessati</p> <p>11.2) Adeguatezza della sperimentazione rispetto agli obiettivi</p> <p>11.3) Comportamento lavorativo adeguato al nuovo sistema organizzativo</p>	<p>11.1) Verifica dei comportamenti lavorativi</p> <p>11.2) Rapporti di audit</p> <p>11.3) Riduzione del costo del personale</p>
<p>12) Conclusione,</p>	<p>12.1) Confronto con le Associazioni delle imprese per l'adeguatezza dei risultati</p>	<p>12.1) Condivisione</p>	<p>12.1) Rapporto finale</p>

valutazione comunicazione Progetto “Riorganizzazione elaborazione analisi costi”	e del ed dei	conseguiti ed espressione giudizio di valutazione finale 12.2) Comunicazione nuova organizzazione e risultati conseguiti	dell’esito progetto 12.2) Informazione agli utenti	del 12.2) Azioni di comunicazione
---	---------------------------	---	---	--

2.2 Definire il livello di miglioramento atteso per ciascun risultato previsto

Risultati attesi (vedi domanda 1.4)	Indicatore (descrizione e unità di misura)	Target
1) Elenco delle tipologie dei procedimenti rivolti alle imprese di competenza del Comune, comprensivo di norme, tempi, atto per l'avvio, ecc.	1) Numero delle tipologie dei procedimenti censiti in modo completo	1) 100
2) Elaborazione di schede descrittive di ciascuna tipologia di procedimento	2) Numero di schede elaborate completamente e messe a disposizione sul web	2) 100
3) Elaborazione dei moduli per la compilazione delle istanze, secondo un modello standard predefinito	3) Numero dei moduli elaborati e messi a disposizione sul web	3) 150
4) Elaborazione dei moduli per la compilazione on line delle istanze, secondo un modello standard predefinito	4) Numero dei moduli elaborati, predisposti con i campi per la compilazione on line e messi a disposizione sul web	4) 120
5) Accelerazione dei tempi medi di conclusione del procedimento unico per la realizzazione o modificazione di impianti produttivi di beni e servizi, ex DPR 447/1998	5) Tempi medi di conclusione dei procedimenti, in giorni	5a) < 50 5b) Giorni medi Comune di Faenza < Giorni medi altro Comune con Suap certificato Iso 9001
6) Accelerazione dei tempi medi di conclusione dei procedimenti in materia di commercio, artigianato, ecc	6) Tempi medi di conclusione dei procedimenti, in giorni	6) < 30
7) Valutazione della soddisfazione dei clienti/utenti per il servizio in materia di procedimenti amministrativi rivolti alle imprese	7a) Giudizio medio complessivo 7b) Giudizio medio sui singoli requisiti	7a) > 7/10 7b) > 6,5/10
8) Riduzione del costo del personale addetto al servizio	8) (Costo personale 2009/Costo personale 2007) x 100	8) – 10%

3 LE RISORSE UMANE COINVOLTE

3.1. Indicare se è prevista la costituzione di un gruppo di lavoro per la elaborazione e realizzazione del piano

- Si
 No

3.2 Se si, indicare:

N. componenti del gruppo di lavoro n. 1 (Gruppo di direzione e valutazione): 3

Caratteristiche del gruppo di lavoro

Ruolo	Compiti	Gg/impegno
Dirigenti n. 1	Approvazione del progetto Valutazione ex ante Valutazione ex post	3
Istruttore direttivo n. 1	Approvazione del progetto Valutazione ex ante Valutazione ex post	3
Altro personale (Coordinatore Tavolo Associazioni) n. 1	Approvazione del progetto Valutazione ex ante Valutazione ex post	3

N. componenti del gruppo di lavoro n. 2 (Progetto n. 1, Elaborazione elenco procedimenti, schede e moduli): 4

Caratteristiche del gruppo di lavoro

Ruolo	Compiti	Gg/impegno
Dirigenti n. 1	Indirizzi e verifiche, elaborazione e validazione procedure organizzative	10
Funzionari n. 1	Indirizzi, verifiche, controllo schede e moduli	25
Istruttore direttivo n. 1	Elaborazione schede e moduli, secondo le procedure organizzative standardizzate	80
Istruttore n. 1	Elaborazione pagine web, elaborazione moduli compilabili on line	100

N. componenti del gruppo di lavoro n. 3 (Progetto n. 2, Accelerazione dei tempi medi di conclusione dei procedimenti): 4 (tutto il servizio)

Caratteristiche del gruppo di lavoro

Ruolo	Compiti	Gg/impegno
Dirigenti n. 1	Indirizzi e verifiche, elaborazione e validazione procedure organizzative, elaborazione report finale	15
Funzionari n. 1	Indirizzi, verifiche, controllo report trimestrali	10
Istruttore direttivo n. 3	Gestione dei procedimenti	540

Istruttore n. 5	Gestione dei procedimenti	1.100
-----------------	---------------------------	-------

N. componenti del gruppo di lavoro n. 4 (Progetto n. 3, Elaborazione indagine di customer satisfaction): 3

Caratteristiche del gruppo di lavoro

Ruolo	Compiti	Gg/impegno
Dirigenti n. 1	Indirizzi e verifiche, elaborazione e validazione strumenti e modalità di realizzazione dell'indagine, redazione report	5
Istruttore direttivo n. 1	Elaborazione moduli di rilevazione e gestione della rilevazione, con la collaborazione degli operatori. Collaborazione alla redazione del report	10
Istruttore n. 1	Elaborazione dati	2

N. componenti del gruppo di lavoro n. 5 (Progetto n. 4, Riorganizzazione ed elaborazione analisi dei costi): 2

Caratteristiche del gruppo di lavoro

Ruolo	Compiti	Gg/impegno
Dirigenti n. 1	Indirizzi e verifiche, elaborazione riorganizzazione; validazione analisi	3
Istruttore direttivo n. 1	Elaborazione analisi dei costi	15

3.3. Indicare l'eventuale apporto di altri soggetti (personale di altri uffici dell'amministrazione

(specificare numero, ruolo e funzioni)

Nessuno

4 LE PARTNERSHIP E LE COLLABORAZIONI

4.1. Indicare tipologia e modalità di collaborazione di eventuali partnership (altre amministrazioni, altri soggetti)

Per la realizzazione del Piano è stato realizzato un partenariato con il Tavolo delle Associazioni imprenditoriali del faentino. Infatti, il Protocollo d'intesa sottoscritto con il Comune di Faenza, ha previsto di attivare azioni finalizzate alla semplificazione dei procedimenti rivolti alle imprese.

Pertanto, il Coordinatore del Tavolo è stato inserito in un apposito gruppo di lavoro (n. 1), con il compito di approvare il piano di semplificazione, effettuare una valutazione ex ante ed una valutazione ex post del medesimo.

4.2 Indicare se sono previste consulenze e quali sono le attività che saranno garantite dalla consulenza

Non sono previste consulenze.

5 DIREZIONE E VALUTAZIONE

5.1. Indicare le modalità previste per il presidio dell'intervento e il raccordo con i vertici dell'ufficio/amministrazione

Il presidio dell'intervento è garantito dal dirigente del Settore Sviluppo economico, che è autore del piano di miglioramento assieme al referente e partecipa a tutti i gruppi di lavoro, con il compito principale di indirizzo e valutazione.

Il dirigente del Settore Sviluppo economico è anche vertice dell'ufficio interessato dal progetto, pertanto il raccordo dell'intervento con il vertice burocratico è assicurato dal fatto che il vertice burocratico medesimo assicura il presidio dell'intervento, così come descritto.

Il raccordo con i vertici politici del Comune avviene tramite confronti periodici del dirigente con l'Assessore alle attività economiche e tramite incontri di rendicontazione con il Sindaco.

5.2. Descrivere le modalità di coordinamento delle attività

Il coordinamento delle attività è assicurato dal team di piano (responsabile e referente), tramite le seguenti attività:

- a) impulso alla elaborazione dei prodotti previsti;
- b) convocazione dei Gruppi di lavoro;
- c) verifiche del rispetto dei tempi previsti dal cronogramma per lo svolgimento delle singole attività;
- d) controllo dei prodotti e dei documenti elaborati, loro validazione o direttive per le correzioni;
- e) realizzazione delle attività di comunicazione;
- f) raccordo con Sindaco, Assessore, Coordinatore del Tavolo delle Associazioni imprenditoriali.

5.3 Descrivere le modalità previste per seguire l'andamento delle attività nel corso della realizzazione e verificare gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Il controllo sull'andamento delle attività è assicurato dalle seguenti funzioni di Monitoraggio, che si avvale dei dati disponibili sullo stato di avanzamento delle attività e del Piano in cui le attività sono inserite.

- 1) Monitoraggio ex ante, svolto da apposito Gruppo di lavoro (n.1), con la presenza del dirigente del Settore Sviluppo economico e del Coordinatore del Tavolo delle Associazioni imprenditoriali, nel momento dell'approvazione del Piano.
- 2) Monitoraggio in itinere, finalizzato a seguire l'andamento delle attività nel corso della realizzazione e verificare gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi. Esso si svolge attraverso i seguenti strumenti:
 - a) valutazione di parte prima, da parte del dirigente, attraverso dati acquisiti ad hoc dai referenti dei singoli progetti con periodicità mensile;
 - b) valutazione di parte prima, da parte dei singoli gruppi di lavoro, in occasione di ogni incontro;
 - c) valutazione di parte seconda, da parte di auditor specializzato, nell'ambito del sistema di gestione per la qualità, entro il quale è inserito il Piano di miglioramento.
- 3) Monitoraggio ex post, finalizzato a valutare il raggiungimento dei risultati attesi (punto 1.4, che precede), soprattutto per quanto riguarda la dimensione dell'outcome e degli impatti. Esso si basa su apposito rapporto finale elaborato dal dirigente del settore ed approvato dal Gruppo di lavoro n. 1, sull'esito dell'indagine di customer satisfaction, peraltro considerata all'interno del rapporto finale, nonché da una valutazione soggettiva del Tavolo delle Associazioni imprenditoriali.

Valutare il progetto infatti non deve significare solo chiedersi se è stato realizzato tutto quello che è stato previsto in fase di disegno dell'intervento, ma piuttosto se ciò che è stato attuato ha modificato la situazione definita problematica.

5.4 Descrivere le modalità di comunicazione (interna ed, eventualmente, esterna) previste per far conoscere l'intervento e i suoi esiti

Per dare pubblicità e risalto al Piano, dopo la pubblicazione dello stesso sul sito web istituzionale, si attiveranno le seguenti azioni coordinate:

- predisposizione pagina sul sito web specifico relativo allo Suap del Comune di Faenza (<http://www.racine.ra.it/suapfaenza/index.html>);
- predisposizione notizia sul sito web delle Associazioni facenti parte del tavolo degli imprenditori;
- organizzazione di un seminario di presentazione specifico;
- produzione di comunicati stampa per i quotidiani locali e articoli a tema sulla stampa locale;
- notizia specifica sulla Newsletter informatica del Settore Sviluppo economico;
- invio notizia specifica alla redazione dei giornali di settore.

Inoltre, per fornire informazioni precise sul Piano è stato istituito uno sportello informativo c/o lo Sportello unico per le attività produttive (Suap).

Il Dirigente del Settore sviluppo economico, responsabile del progetto invierà apposita informativa all'Amministrazione comunale riportante la descrizione del Piano, al momento dell'avvio e gli esiti dello stesso, formalizzando un primo step dopo 5 mesi dall'avvio e una relazione finale al momento della conclusione.

Una comunicazione specifica riguardante il progetto, le sue attività ed i suoi esiti dovrà essere predisposta, all'avvio del progetto, anche per il personale del Settore che dovrà collaborare per sostenere le azioni coordinate.

6 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Descrivere i fattori critici di successo dell'intervento e cioè i principali problemi che si ritiene si dovranno affrontare per ottenere i risultati attesi dell'iniziativa.

Il raggiungimento degli obiettivi è parzialmente condizionato dalle seguenti possibili criticità.

1. Difficoltà di conciliare l'attività istruttoria ordinaria dei procedimenti con l'attività di miglioramento, che richiede tempo aggiuntivo (criticità interna).
2. Difficoltà di mettere in campo la necessaria motivazione da parte del personale coinvolto, visto che è chiamato a svolgere attività lavorative aggiuntive, rispetto al restante personale dell'Ente (criticità interna).
3. Possibili incrementi di attività straordinaria a seguito di fattori congiunturali, non prevedibili (criticità interna).
4. Utilizzo effettivo degli strumenti predisposti, da parte dei clienti/utenti, intermedi e finali (criticità esterna).
5. Scarsa propensione all'utilizzo degli strumenti informatici, da parte dei piccoli imprenditori (criticità esterna).
6. Difficoltà di far pervenire agli utenti finali un messaggio coerente di semplificazione, vista la numerosità di filtri culturali frapposti fra pubblica amministrazione e cittadini.

7 ARTICOLAZIONE TEMPORALE DEL PIANO

Inserire il Gantt relativo alla tempistica del Piano.

Progetti/Fasi	Attività	Mesi											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>Progetto 1</u> - Fase 1	1.1.	■											
Fase 2	2.1.		■	■	■	■	■	■	■				
	2.2.		■		■		■		■				
Fase 3	3.1.									■			
	3.2.										■		
	3.3.										■		
<u>Progetto 2</u> - Fase 4	4.1.	■											
Fase 5	5.1.	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	5.2.		■		■		■		■				
Fase 6	6.1.									■			
	6.2.										■		
<u>Progetto 3</u> - Fase 7	7.1.					■							
	7.2.					■							
Fase 8	8.1.						■	■	■	■			
	8.2.						■		■				
	8.3.									■			
Fase 9	9.1.										■		
	9.2.										■		
<u>Progetto 4</u> - Fase 10	10.1.	■											
	10.2.	■											
Fase 11	11.1.		■	■	■	■							
	11.2.		■		■								
	11.3.						■	■	■	■			
Fase 12	12.1.										■		
	12.2.										■		