



COMUNE DI FAENZA
SETTORE SVILUPPO ECONOMICO
E POLITICHE EUROPEE

SERVIZIO SPORTELLO UNICO
PER LE ATTIVITA' PRODUTTIVE

RAPPORTO SUL CONTROLLO DI GESTIONE 2011

**I TEMPI PER IL RILASCIO
DELLE AUTORIZZAZIONI
ALLE IMPRESE**

Faenza, settembre 2012

1. La struttura organizzativa per i rapporti con le imprese

Il Comune di Faenza ha assegnato al Settore Sviluppo economico la gestione di tutti i procedimenti rivolti alle imprese: dal commercio all'artigianato, dall'autorizzazione unica per la realizzazione di impianti produttivi di beni e servizi alla segnalazione certificata di inizio attività.

Si tratta di un centinaio di diverse tipologie di procedimenti che producono circa 3.500 atti all'anno (compreso il rilascio dei tesserini per l'esercizio della caccia).

L'ufficio che se ne occupa è il Servizio Sportello unico per le attività produttive (Suap), che ha sede in Piazza Rampi, 7. Il vecchio Servizio Commercio e Licenze dal gennaio 2012 ha assunto la denominazione di Sportello unico per le attività produttive, a seguito della riorganizzazione della struttura del Comune e in coerenza con il DPR 160/2010.

Informazioni più approfondite si trovano sul sito <http://www.racine.ra.it/suapfaenza>.

2. I procedimenti per la realizzazione o modificazione degli impianti produttivi di beni e servizi

Nel 2011 sono stati gestiti e conclusi diversi tipi di procedimenti per un totale di 265.

Rispetto agli anni precedenti vi è stata una diminuzione (circa 100 in meno) del numero dei procedimenti gestiti per la realizzazione o modificazione di impianti produttivi di beni e servizi, effetto chiaramente dovuto alla crisi economica che ha rallentato le attività edilizie e l'avvio delle attività d'impresa.

Un quadro analitico del numero dei procedimenti gestiti e conclusi nel 2011, per ciascuna tipologia, si trova nella tabella 1.

Di seguito viene approfondita l'analisi sui principali procedimenti gestiti.

2.1. Procedimento per la realizzazione (o modificazione) di impianti produttivi di beni o servizi

Le tabelle 2, 3, 4, 5, 6 e 7 riportano analiticamente dati sui tempi di conclusione del "procedimento semplificato", quello che caratterizza l'attività principale dello Suap. Da essa emerge **che la media dei tempi di conclusione dei procedimenti è di 55,3 giorni**. Essa, però, è frutto di situazioni diverse, che è bene specificare. Per una valutazione più approfondita occorre distinguere:

- a) i procedimenti che sono stati conclusi *senza interruzione*, perché le pratiche sono state presentate complete fin dal momento della domanda, i quali hanno richiesto mediamente in 45 giorni;
- b) **i procedimenti che sono stati interrotti perché carenti di documentazioni, allegati tecnici, ecc, sono il 50,30%**. Questi sono stati conclusi in 136,8 giorni, mediamente. Tuttavia per una corretta lettura vanno detratti i tempi durante i quali gli uffici sono rimasti in attesa della presentazione della documentazione mancante (mediamente 74,7 giorni per pratica), per poter riprendere l'esame ed esprimere i pareri. In questo caso i tempi impiegati dagli uffici per la conclusione del procedimento si riducono a 62,1 giorni.

Si rinvia alla lettura delle singole tabelle per un'analisi delle *performances* gestionali, anche con riferimento alle singole fasi. Da esse si ricavano input importanti per il miglioramento della gestione.

2.2. I tempi per l'espressione dei pareri da parte delle PPAA

Un elemento importante per accelerare i tempi di conclusione dei procedimenti e, quindi, rilasciare prima l'autorizzazione unica o concludere i controlli, è la celerità con la quale le Pubbliche amministrazioni coinvolte nel procedimento rilasciano i pareri allo Sportello unico. Pertanto sono stati conteggiati i tempi per il rilascio dei pareri da parte delle

principali PPAA. L'analisi si trova alla tabella 7. Il 2011 registra un peggioramento di questo parametro rispetto agli anni precedenti e, soprattutto, vi sono alcuni pareri rilasciati in tempi eccessivamente lunghi, rispetto alle previsioni di legge. Comunque l'obiettivo che poniamo è quello di ottenere tutti i pareri entro 30 giorni; a questo fine le PPAA dovranno impegnarsi ad accelerare soprattutto il rilascio dei pareri per le pratiche più complesse.

2.3. Le cause di interruzione dei procedimenti

Le pratiche presentate allo Suap vengono interrotte quando mancano documenti o alcuni di essi devono essere modificati. A Faenza nel 2011 questo è avvenuto nel 50,30% dei procedimenti. Ciò rappresenta un'anomalia perché si verifica nella maggioranza dei casi.

Come si vede nelle tabelle dei tempi di conclusione dei procedimenti, le pratiche che hanno comportato l'interruzione richiedono mediamente circa 75 giorni in più rispetto a quelle che non sono state interrotte.

Il miglioramento del servizio rivolto agli imprenditori può avvenire attraverso la riduzione consistente dei procedimenti interrotti. A questo fine lo Sportello unico e le PPAA devono formulare indicazioni precise e chiare su quali siano i documenti necessari per ciascun endoprocedimento; a ciò si è provveduto con apposite *check-list*, oltre alle linee guida elaborate per ciascun endoprocedimento di competenza dell'Arpa www.racine.ra.it/suapfaenza, link alla pagina "Istruzioni per la presentazione dei progetti".

Ovviamente anche i tecnici progettisti hanno un ruolo importante per la riduzione dei procedimenti interrotti, se presentano documentazioni e progetti completi. Conoscere le cause di interruzione dei procedimenti può aiutare i tecnici/progettisti ad evitare carenze progettuali e documentali. Pertanto il Suap di Faenza ha registrato i motivi di interruzione delle pratiche presentate e concluse nel 2011, che sono riportati nella tabella 9.

La stessa analisi e la stessa comunicazione è stata fatta per gli anni 2003-2010, ma non si registrano miglioramenti significativi.

Si può vedere che le principali cause di interruzione dei procedimenti sono: relazione tecnica non sufficientemente dettagliata (21 casi), necessità di integrazione sugli elaborati tecnici presentati (32 casi), mancanza di un endoprocedimento (22 casi), mancanza di elaborati tecnici (55 casi) mancanza di semplici atti e dichiarazioni richieste, di norma, in tutti i progetti (65 casi).

2.4. Autorizzazioni mai ritirate o ritirate in ritardo

Nel 2011 sono state archiviate 9 pratiche, avviate anche negli anni precedenti, perché gli interessati non hanno presentato le integrazioni richieste. Il Suap ha adottato il criterio di attendere sei mesi per la consegna delle integrazioni richieste; dopo i sei mesi il Suap scrive agli interessati concedendo ulteriori due mesi, dopodiché la pratica viene archiviata senza esito. La flessibilità adottata porta a superare, a volte anche ampiamente, questi termini (mediamente le pratiche archiviate sono state "aperte" 283 giorni ciascuna). In questi casi le Pubbliche amministrazioni hanno lavorato inutilmente per un privato che poi ha cambiato idea e ha deciso di non realizzare l'intervento. Il costo delle pubbliche amministrazioni di questi procedimenti è stimato in circa € 7.000,00 euro.

Di un certo interesse è la rilevazione del tempo trascorso dalla conclusione del procedimento al momento in cui la pratica viene ritirata dal privato, per iniziare i lavori di realizzazione o modificazione dell'impianto produttivo di beni o servizi. I dati sono riportati nella tabella 8. Da essa si ricavano i seguenti dati più significativi:

- **il tempo medio trascorso dalla conclusione del procedimento al ritiro della pratica è di circa 10 giorni;**
- il 34% delle pratiche è stato ritirato entro un giorno dalla conclusione del procedimento;

- l'11% delle pratiche (cinque) è stato ritirato dopo 30 giorni e oltre.

3. I procedimenti per l'avvio dell'attività

I procedimenti gestiti dallo Sportello unico relativi all'avvio dell'attività nel 2011 sono stati 1.953.

Sono stati anche distribuiti 1.331 tesserini per la caccia.

La legge prevede che il Comune controlli l'avvio delle attività, e/o disciplini gli orari di apertura, nelle seguenti materie:

- Agenzie d'affari
- Agriturismo
- Alberghi e altre strutture ricettive
- Ambiente
- Artigianato e industria
- Ascensori
- Bar, ristoranti, circoli privati
- Barbieri e parrucchieri
- Caccia
- Certificazione per attività economiche
- Commercio al dettaglio
- Commercio all'ingrosso
- Commercio su aree pubbliche (ambulante)
- Distributori di carburante
- Estetiste
- Farmacie
- Feste – spettacoli e trattenimenti
- Fochini
- Funghi
- Gas tossici
- Giochi, sale giochi e gare sportive
- Giornali e riviste
- Impianti sportivi
- Imprenditori/Produttori agricoli
- Lotterie, pesche, tombole (manifestazioni di sorte locali)
- Onoranze funebri
- Panifici
- Pesca
- Registri: vidimazione
- Sanità
- Suap – Sportello unico per le attività produttive
- Taxi, noleggio auto e rimesse
- Tiro a segno
- Turismo

Queste materie sono suddivise in circa cento diverse tipologie di procedimenti, disciplinate da specifiche normative di settore. Queste tipologie sono alla pagina http://www.racine.ra.it/suapfaenza/carta_servizio.htm

Nella tabella che segue sono riportati i procedimenti conclusi in vari intervalli di tempo. Ne risulta una buona performance. **In particolare è interessante vedere come molti procedimenti (quasi 29%) siano conclusi “a vista”, cioè nel momento stesso in cui l'utente si reca allo sportello (procedimenti conclusi in “zero” giorni).**

Un ulteriore 24% è concluso da uno a cinque giorni. Comunque, quasi il 90% dei procedimenti è concluso entro trenta giorni.

Ciò è possibile anche grazie a diversi interventi di revisione e semplificazione dei procedimenti, assicurati annualmente dal Piano miglioramento del lavoro, che pone obiettivi specifici di riduzione della burocrazia.

Questi risultati sono anche il frutto dell'impegno dei lavoratori e della loro continua ricerca a soddisfare al meglio le esigenze dell'utente.

Procedimenti conclusi per intervalli di tempo					
0 giorni	1-5 giorni	6-10 giorni	11-30 giorni	31-60 giorni	oltre 60 giorni
561	477	237	478	177	23
28,7	24,4	12,1	24,5	9,1	1,2

A proposito di tempi di conclusione dei procedimenti, ecco una curiosità.

Sommando i tempi massimi previsti dalla legge per la conclusione di tutti i procedimenti "trattati" dal servizio si otterrebbe un valore di circa 144.000 giorni; sommando invece il tempo effettivamente impiegato per concludere tutti i procedimenti si ottiene un valore di circa 23.000 giorni. Pertanto se ne può concludere che:

- **a favore delle imprese sono stati risparmiati circa 121.000 giorni rispetto ai 144.000 giorni concessi alla PA per la conclusione dei procedimenti;**
- lo Sportello unico per le attività produttive, per la conclusione dei procedimenti di avvio dell'attività, nel 2011 ha impiegato complessivamente solo il 16% del tempo massimo concesso dalla legge.

Il Comune di Faenza sta costruendo il sistema informatico per la presentazione e la gestione delle domande, delle segnalazioni e delle comunicazioni per l'avvio dell'esercizio delle attività economiche, con gli altri Comuni e Unioni di Comuni, a livello provinciale, con il supporto della Provincia di Ravenna e nell'ambito del sistema Regionale "SuapER".

I procedimenti inseriti nel portale provinciale, per la presentazione on line da parte degli utenti sono evidenziati in grigio nella tabella 9.

Le pratiche presentate on line nel 2011 sono state 950, pari al 48,6%.

4. I tempi e le fasi dall'ideazione del progetto alla realizzazione dell'edificio

Sempre alla ricerca di migliorare, semplificare e accelerare i procedimenti per la realizzazione o modificazione (ampliamento, ristrutturazione, ecc) degli impianti produttivi di beni e servizi, il Suap di Faenza ha compiuto una indagine conoscitiva su tempi e fasi che conducono dall'ideazione del progetto alla realizzazione dell'edificio (o alla sua modificazione), nel quale l'impresa intende svolgere la propria attività.

Nell'indagine sono stati stimati (per le prime due fasi) e calcolati (per le fasi successive) i tempi medi relativi alle 188 domande presentate al Suap nel 2007 e rilevati alla data del 31.8.2009.

Come si sa, i tempi medi sono un'astrazione e non descrivono un procedimento reale; vi saranno procedimenti e lavori più veloci, per gli interventi più semplici, e procedimenti e lavori che richiedono tempi più lunghi, per gli interventi più complessi. Tuttavia questi dati costituiscono una informazione importante e del tutto nuova, nonché una buona rappresentazione della maggior parte dei procedimenti gestiti dal Suap di Faenza e delle connesse progettazioni ed opere realizzate dai tecnici e dagli imprenditori presenti nel sistema economico faentino.

Ogni lettore, operatore o amministratore dell'ente locale o di altre pubbliche amministrazioni, progettista, imprenditore o funzionario, progettista, imprenditore o funzionario della associazioni potrà formulare ipotesi e valutazioni dei dati qui illustrati e

utilizzarle per il proprio lavoro e per qualsiasi confronto con il Suap, per meglio capire e meglio svolgere la propria attività per favorire lo sviluppo economico del territorio.

Ma passiamo ad illustrare i tempi medi delle principali fasi delle attività che portano dall'ideazione del progetto, collegata all'obiettivo di intraprendere una nuova attività economica o di migliorare le strutture e gli impianti di una attività esistente, fino all'avvio di tale nuove attività, che assumiamo coincidente con il perfezionamento dell'agibilità della struttura o dell'impianto.

FASE	DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ'	Giorni medi
1^ Fase	L'imprenditore matura la consapevolezza del fabbisogno e discute con il progettista le caratteristiche dell'intervento	30
2^ Fase	Il progettista elabora il progetto e lo presenta al Suap	60
3^ Fase	Il Suap raccoglie i pareri degli enti e rilascia l'autorizzazione unica	135 *
4^ Fase	L'imprenditore avvia i lavori di realizzazione o modificazione della sede	55
5^ Fase	Realizzazione e completamento dell'immobile e degli impianti	445
6^ Fase	Richiesta e rilascio dell'agibilità	170
	TOTALE	895
* di cui 85 gg di interruzioni termini in attesa della integrazione e correzione dei documenti, delle dichiarazioni e degli elaborati tecnici a corredo della domanda; pertanto i giorni medi effettivi imputati alla pubblica amministrazione sono 50		

Ma oltre a questi dati sui tempi medi, sono state rilevate altre informazioni rilevanti, che vengono di seguito elencate:

- 1) su 188 domande presentate al Suap nel 2007 il 70% sono Dichiarazioni di inizio attività, il 30% si sono concluse con Permesso di costruire;
- 2) lavori non ancora iniziati al 31.8.2009, sulle pratiche concluse nel 2007: 2%;
- 3) lavori conclusi al 31.8.2009, sulle pratiche autorizzate: 55%;
- 4) strutture dichiarate agibili al 31.8.2009: 56% delle opere completate;
- 5) le opere dichiarate concluse, relative alle autorizzazioni rilasciate nel 2007, che non hanno ancora ottenuto l'agibilità al 31.8.2009 sono 45. Dalla conclusione lavori sono trascorsi mediamente 470 giorni;
- 6) un miglioramento del 10% nei tempi medi di conclusione del procedimento da parte del Suap (pari a 5 giorni), incide dello 0,5% nel tempo complessivo necessario dalla elaborazione del progetto all'avvio dell'attività (conclusione del procedimento di agibilità).

5. Il sito web del Suap e la newsletter

Nel 2003, grazie alla preziosa opera di alcuni lavoratori del Settore sviluppo economico sono state progettati e realizzati due importanti strumenti di comunicazione: le nuove pagine web del Suap e una newsletter mensile rivolta alle imprese, ai professionisti e alle associazioni economiche.

Il sito web del Suap è stato rinnovato e arricchito con documenti utili per fruire dei servizi del Suap, quali moduli, *check-list*, normative, ecc e con documenti utili per conoscere l'attività del Comune di Faenza: i progetti realizzati, le modalità operative, i commenti alla normativa e così via. Nel tempo il sito è stato arricchito di nuovi documenti e di nuovi

strumenti per gli utenti. Si trova alla pagina "www.racine.ra.it/suapfaenza". Nel 2011 il sito Suap di Faenza è stato cliccato 191.773 volte.

Anche la newsletter è finalizzata alla comunicazione e informazione tecnica del Comune nel campo dello sviluppo economico. Essa si propone di far conoscere iniziative, progetti, servizi e la modalità per fruirne. Si può chiedere e ricevere la newsletter tramite e-mail (petnet@racine.ra.it).

Tabella 1
Procedimenti conclusi al 31/12/2011, per tipologia

Tipologia di procedimento	Numero
Procedimento automatizzato (Art. 5 DPR 160/2010) per realizzazione o modificazione di impianto produttivo di beni o servizi	131
Raccolta autorizzazioni varie e parere VVF per presentazione Scia o Cia	0
Procedimento ordinario (art.7 DPR 160/2010) per interventi edilizi soggetti a Permesso di Costruire (nuova edificazione, ristrutturazione urbanistica, ristrutturazione edilizia)	29
Procedimento ordinario mediante conferenza di servizi (art.7 c.3 DPR 160/2010, art.14, 14bis, 14 ter L 241/1990)	0
Procedimento di variante urbanistica "accelerata" (art.8 DPR 160/2010)	0
Procedimento di chiusura dei lavori e collaudo con autodichiarazione dell'agibilità (Art.10 DPR 160/2010)	20
Procedimento di chiusura lavori con domanda di agibilità (art.10 DPR 160/2010 e art. 21 e 22 della LR 31/2002)	59
Procedimento di chiusura lavori con scheda tecnica descrittiva (art. 20 e art 21 c.4 della LR 31/2002)	24
Conferenza di servizi preliminare per formulazione parere (art.14 bis L 241/1990)	0
Autorizzazione integrata ambientale (LR 21/2004)	0
Procedimento di istanza ai sensi dell'art 87 D.Lgs 259/2003 (impianto di telefonia/stazione radio base)	1
Procedimento di DIA ai sensi dell'art 87bis D.Lgs 259/2003 (riconfigurazioni, modifiche, ecc. a impianto di telefonia/stazione radio base)	0
Procedimento di impianto mobile per la telefonia mobile ai sensi dell'art 12 LR 30/2000	0
Procedimento per impianti di telefonia mobile inferiori a 2W ai sensi dell'art 2ter LR 30/2000	0
Procedimento per modifica potenza impianto telefonia mobile ai sensi dell'art 8 comma 9quater LR 30/2000	0
Procedimento di screening ai sensi della LR 9/1999 e smi	1
Procedimento di valutazione di impatto ambientale ai sensi della LR 9/1999 e smi	0
TOTALE	265

Di queste:

- 9 sono state archiviate per decorrenza dei termini concessi per presentare le integrazioni
- 2 sono state oggetto di diniego
- 2 sono state presentate on line.

Tabella 2**Percorso di una pratica che non ha richiesto l'interruzione dei termini
(procedimento semplificato)**

Fase dell'attività	Giorni medi	Giorni medi cumulati
1. Dalla presentazione allo Suap, all'inserimento in PC	2,6	2,6
2. Dall'inserimento in PC, alla trasmissione alle PPAA	0,0	2,6
3. Dalla trasmissione alle PPAA, al primo esame in Gruppo di coordinamento	14,8	17,4
4. Dal primo esame in Gruppo di coordinamento, al ricevimento dell'ultimo parere espresso da una PA coinvolta	23,3	40,7
5. Dal ricevimento dell'ultimo parere pervenuto da parte di una PA coinvolta, al rilascio dell'atto finale	4,3	45,0

a) Tempo medio impiegato dagli uffici e dalle PPAA per il rilascio dell'autorizzazione unica: 55,3 giorni

b) Tempo medio per il rilascio dell'autorizzazione unica, nel caso di pratiche non interrotte: 45,0 giorni

Tabella 2a**Percorso di una pratica che non ha richiesto l'interruzione dei termini
(procedimento semplificato) - Permesso di costruire**

Fase dell'attività	Giorni medi	Giorni medi cumulati
1. Dalla presentazione allo Suap, all'inserimento in PC	1,2	1,2
2. Dall'inserimento in PC, alla trasmissione alle PPAA	0,0	1,2
3. Dalla trasmissione alle PPAA, al primo esame in Gruppo di coordinamento	13,4	14,6
4. Dal primo esame in Gruppo di coordinamento, al ricevimento dell'ultimo parere espresso da una PA coinvolta	24,6	39,2
5. Dal ricevimento dell'ultimo parere pervenuto da parte di una PA coinvolta, al rilascio dell'atto finale	16,8	56,0

a) Tempo medio impiegato dagli uffici e dalle PPAA per il rilascio dell'autorizzazione unica, con permesso di costruire: 57,8 giorni

b) Tempo medio per il rilascio dell'autorizzazione unica, nel caso di pratiche non interrotte, con permesso di costruire: 56,0 giorni

Tabella 2b**Percorso di una pratica che non ha richiesto l'interruzione dei termini – Vigili del fuoco (procedimento semplificato)**

Fase dell'attività	Giorni medi	Giorni medi cumulati
1. Dalla presentazione allo Suap, all'inserimento in PC	1,0	1,0
2. Dall'inserimento in PC, alla trasmissione alle PPAA	0,0	1,0
3. Dalla trasmissione alle PPAA, al primo esame in Gruppo di coordinamento	18,0	19,0
4. Dal primo esame in Gruppo di coordinamento, al ricevimento dell'ultimo parere espresso da una PA coinvolta	43,5	62,5
5. Dal ricevimento dell'ultimo parere pervenuto da parte di una PA coinvolta, al rilascio dell'atto finale	2,5	65,0

a) Tempo medio impiegato dagli uffici e dalle PPAA per il rilascio dell'autorizzazione unica, con parere dei Vigili del fuoco: 58,9 giorni

b) Tempo medio per il rilascio dell'autorizzazione unica, nel caso di pratiche non interrotte, con parere dei Vigili del fuoco: 65,0 giorni

Tabella 3**Percorso di una pratica che ha richiesto l'interruzione dei termini (procedimento semplificato)**

Fase dell'attività	Giorni medi	Giorni medi cumulati
1. Dalla presentazione allo Suap, all'inserimento in PC	3,3	3,3
2. Dall'inserimento in PC, alla trasmissione alle PPAA	0,1	3,5
3. Dalla trasmissione alle PPAA, al primo esame in Gruppo di coordinamento	17,5	20,9
4. Dal primo esame in Gruppo di coordinamento, alla trasmissione dell'interruzione	11,9	32,8
5. Durata dell'interruzione	74,7	107,5
6. Dalla consegna della documentazione integrativa al ricevimento dell'ultimo parere da parte di una delle PPAA coinvolte (avendo ripercorso le fasi 1, 2, 3 e 4 che precedono)	24,4	131,9
7. Dal ricevimento dell'ultimo parere pervenuto da parte di una PA coinvolta, al rilascio dell'atto finale	4,5	136,3

a) Tempo medio impiegato dagli uffici e dalle PPAA per il rilascio dell'autorizzazione unica: 55,3 giorni

b) Tempo medio per il rilascio dell'autorizzazione unica, comprensivo dei giorni di interruzione: 136,8 giorni

c) Tempo medio per il rilascio dell'autorizzazione unica, nel caso di interruzione del procedimento, detratti i tempi di interruzione: 62,0 giorni

Tabella 3a**Percorso di una pratica che ha richiesto l'interruzione dei termini - Permesso di costruire (procedimento semplificato)**

Fase dell'attività	Giorni medi	Giorni medi cumulati
1. Dalla presentazione allo Suap, all'inserimento in PC	3,1	3,1
2. Dall'inserimento in PC, alla trasmissione alle PPAA	0,3	3,4
3. Dalla trasmissione alle PPAA, al primo esame in Gruppo di coordinamento	17,2	20,5
4. Dal primo esame in Gruppo di coordinamento, alla trasmissione dell'interruzione	11,7	32,2
5. Durata dell'interruzione	129,8	162,0
6. Dalla consegna della documentazione integrativa al ricevimento dell'ultimo parere da parte di una delle PPAA coinvolte (avendo ripercorso le fasi 1, 2, 3 e 4 che precedono)	16,1	178,1
7. Dal ricevimento dell'ultimo parere pervenuto da parte di una PA coinvolta, al rilascio dell'atto finale	8,1	186,1

- a) Tempo medio impiegato dagli uffici e dalle PPAA per il rilascio dell'autorizzazione unica, con permesso di costruire: 57,8 giorni
- b) Tempo medio per il rilascio dell'autorizzazione unica, comprensivo dei giorni di interruzione, con permesso di costruire: 188,0 giorni
- c) Tempo medio per il rilascio dell'autorizzazione unica, nel caso di interruzione del procedimento, detratti i tempi di interruzione, con permesso di costruire: 58,2 giorni

Tabella 3b**Percorso di una pratica che ha richiesto l'interruzione dei termini - Vigili del fuoco (procedimento semplificato)**

Fase dell'attività	Giorni medi	Giorni medi cumulati
1. Dalla presentazione allo Suap, all'inserimento in PC	3,6	3,6
2. Dall'inserimento in PC, alla trasmissione alle PPAA	0,0	3,6
3. Dalla trasmissione alle PPAA, al primo esame in Gruppo di coordinamento	19,1	22,7
4. Dal primo esame in Gruppo di coordinamento, alla trasmissione dell'interruzione	14,3	36,9
5. Durata dell'interruzione	135,9	172,9
6. Dalla consegna della documentazione integrativa al ricevimento dell'ultimo parere da parte di una delle PPAA coinvolte (avendo ripercorso le fasi 1, 2, 3 e 4 che precedono)	18,8	191,7
7. Dal ricevimento dell'ultimo parere pervenuto da parte di una PA coinvolta, al rilascio dell'atto finale	2,4	194,1

- a) Tempo medio impiegato dagli uffici e dalle PPAA per il rilascio dell'autorizzazione unica, con parere dei Vigili del fuoco: 58,9 giorni
- b) Tempo medio per il rilascio dell'autorizzazione unica, comprensivo dei giorni di interruzione, con parere dei Vigili del fuoco: 194,1 giorni
- c) Tempo medio per il rilascio dell'autorizzazione unica, nel caso di interruzione del procedimento, detratti i tempi di interruzione, con parere dei Vigili del fuoco: 58,1 giorni

Tabella 4**Tempo impiegato per il rilascio dell'atto finale, in caso di DIA**

Giorni impiegati	Numero pratiche	%	% cumulate
0-19	1	0,8%	0,8%
20-24	14	11,6%	12,4%
25-29	10	8,3%	20,7%
30-34	18	14,9%	35,5%
35-39	12	9,9%	45,5%
40-44	15	12,4%	57,9%
45-49	4	3,3%	61,2%
50-54	6	5,0%	66,1%
55-59	7	5,8%	71,9%
60 e oltre	34	28,1%	100,0%
TOTALE	121	100,0%	

- a) Tempo medio di conclusione dei procedimenti con DIA senza interruzione termini: 43,9 giorni
- b) Tempo medio di conclusione dei procedimenti con DIA che hanno subito una interruzione termini, comprensivo dei giorni di interruzione: 122,6 giorni
- c) Tempo medio di conclusione dei procedimenti con DIA che hanno subito una interruzione termini, al netto dei giorni di interruzione: 63,1 giorni

Tabella 5**Tempo di conclusione delle pratiche senza interruzione**

Giorni impiegati	Numero pratiche	%	% cumulate
0-30	20	35,1%	35,1%
31-60	26	45,6%	80,7%
61-90	7	12,3%	93,0%
91-120	2	3,5%	96,5%
121-150	1	1,8%	98,2%
151 e oltre	1	1,8%	100,0%
TOTALE	57	100,0%	

- a) Tempo medio per il rilascio dell'atto finale, nel caso di pratiche non interrotte: 45,0 giorni

Tabella 6**Tempo di conclusione delle pratiche con interruzione, detratti i tempi di interruzione**

Giorni impiegati	Numero pratiche	%	% cumulate
0-30	14	15,9%	15,9%
31-60	42	47,7%	63,6%
61-90	21	23,9%	87,5%
91-120	4	4,5%	92,0%
121-150	2	2,3%	94,3%
151 e oltre	5	5,7%	100,0%
TOTALE	88	100,0%	

a) Tempo medio per il rilascio dell'atto finale, nel caso di pratiche interrotte: 62,0 giorni

Tabella 7**Tempi medi e distribuzione di frequenza dei tempi impiegati dalle PPAA per esprimere il parere**

GIORNI	HERA	SOPRINT.	VVF	ASL	ARPA	COMUNE EDILIZIA
0-10	11	0	0	14	16	32
11-20	39	0	2	26	71	36
21-30	21	0	2	42	31	24
31-60	5	5	4	44	8	31
61-90	1	0	4	9	6	5
91-120	0	0	4	1	1	1
121 e oltre	0	2	3	0	0	4
TOTALE	77	7	19	136	132	133
Tempi medi (*)	19,4	101,0	71,2	31,6	21,9	29,5

(*) Per il rilascio del parere dalla data di spedizione della richiesta da parte del Suap

Tabella 8

Tempo trascorso dalla conclusione del procedimento al ritiro dell'atto da parte dell'interessato

Giorni per il ritiro della pratica	N° PRATICHE	%
0	5	3,79%
1	40	30,30%
2	11	8,33%
3	12	9,09%
4	8	6,06%
5-9	31	23,48%
10-19	10	7,58%
20-29	4	3,03%
30-59	8	6,06%
60 e oltre	3	2,27%
Totale	132	100,00%

a) Numero medio di giorni trascorsi prima del ritiro della pratica da parte dell'interessato:
10,1 giorni

N.B. Il numero totale delle pratiche ritirate non coincide con il numero totale delle pratiche, perché il tempo di ritiro scade entro un anno dal rilascio ed alcune pratiche non sono ancora state ritirate, alla data di elaborazione dei dati.

Tabella 9**Motivo di interruzione delle pratiche concluse nell'anno 2011**

CAUSA DELL'INTERRUZIONE	N. RICHIESTE
1- Mancanza di un endoprocedimento	
1a - emissioni in atmosfera:	0
1b – valutazione previsionale di impatto/clima acustico:	16
1c – parere preventivo VVF:	6
2 - Endoprocedimento errato (es. DIA invece di PdC):	4
3 - Mancanza della documentazione L 13/89 (barriere architettoniche):	6
4 - Mancanza della documentazione L 46/90 (impatto elettrico):	4
5 - Assenza di elaborati tecnici:	
5a - progetto/planimetria dell'area esterna; prospetti e sezioni; particolari costruttivi; materiali; colori e insegne:	4
5b - planimetria della rete fognaria:	8
5c – lay-out del processo produttivo:	1
6 - Relazione non sufficientemente dettagliata (sulle opere, sulle attività, sulla presenza di condizionatori, sul tipo di riscaldamento, sui materiali tenuti in deposito, sui reflui di scarico):	21
7 - Mancanza di documentazione fotografica:	3
8 - Mancanza della documentazione catastale (visure, planimetrie, stato di mappa) e/o estratto di PRG:	8
9 - Necessità di integrazione sugli elaborati (indicazione dei materiali, demolizioni e costruzioni, destinazione d'uso dei locali, verso di apertura delle porte, rapporti aeroilluminanti, indicazione dei sanitari, inserimento antibagno):	32
10 - Mancanza di	
10a - atto notorio progettista:	7
10b - atto notorio proprietario:	3
10c - dichiarazione antimafia:	
10d - dichiarazione ai sensi dell'art. 481 del C.P.:	1
10e - atto di assenso del confinante:	
10f - bozza atto unilaterale d'obbligo:	4
10g - codice dell'attività economica:	
10h - documento unico di regolarità contributiva dell'impresa:	17
11 - Mancanza o incompletezza della scheda tecnica Ausl:	19
12 - Mancanza del pagamento oneri per DIA onerose:	4
13 - Altre cause (verifica di esondazione, indicazione dell'impresa che eseguirà i lavori, dichiarazione di non aggravio per il C.T.R., errata installazione di impianti):	27
Totale pratiche presentate:	169
Di cui Totale pratiche interrotte:	85
Percentuale di pratiche interrotte sul totale:	50,30%

Tabella 10

Tempi medi di conclusione dei procedimenti di avvio dell'attività nell'anno 2011, per tipologia.

Descrizione del procedimento	Numero di pratiche	Giorni medi per la conclusione
AG1 - Attività di agriturismo (1)	2	48,5
AG2 - Denuncia di inizio attività di esercizio dell'attività agrituristica: rinnovo annuale (2)	=	=
AP1 - Rilascio autorizzazioni di tipo A nel settore del commercio su aree pubbliche: nuovo rilascio, subentro, trasferimento, autorizzazioni per fiere (1)	299	24,3
AP2 - Rilascio autorizzazioni di tipo B nel settore del commercio su aree pubbliche: nuovo rilascio, conversioni, subingressi, variazioni in autorizzazioni (1)	45	8,7
AR1 - Attività di panificazione: dichiarazione di inizio attività (2)	1	44,0
AR2 - Comunicazione di inizio attività per imprese artigiane e industriali ai sensi dell'art. 216 del RD n.1265/1934 (lavorazioni insalubri) e comunicazione ai sensi dell'art. 48 del D.P.R. n.303/1956 (attività con più di 3 lavoratori) (2)	29	14,1
AS2 - Messa in esercizio ascensori e montacarichi con accesso alle persone: assegnazione numero di matricola (1)	34	2,8
AS3 - Messa in esercizio montacarichi, piattaforme, elevatori per sole cose: assegnazione n. matricola (DPR 162/1999)	=	=
BP1 - Attività di acconciatore (barbieri, parrucchieri): inizio attività, trasferimento, subentro, modifiche societarie, cessazioni, sospensioni (2)	14	10,8
BP2 - Attività di estetista: inizio attività trasferimento, subentro, modifiche societarie, cessazioni, sospensioni (2)	12	15,9
CC1 - Rilascio certificati di inizio, cessazione, sospensione, trasferimento, modifiche, variazioni inerenti attività economiche e attestazioni di varia natura (1)	5	1,6
CF18 - Esercizio di vicinato: apertura, trasferimento di sede, ampliamento della superficie, subentro, cessazione, concentrazione, riduzione, variazioni (art. 7) (2)	270	8,9
CF19 - Medie strutture di vendita: apertura, trasferimento di sede, ampliamento, concentrazione, estensione merceologica, riduzione di superficie, riduzione settore merceologico, subingresso, cessazione (art. 18) (1)	31	12,4
CF20 - Grandi strutture di vendita: apertura, trasferimento di sede, ampliamento, concentrazione, estensione merceologica, riduzione di superficie, riduzione settore merceologico, subingresso, cessazione (art. 9) (1)	=	=
CF21 - Forme speciali di vendita: spacci interni (art. 16) (2)	2	7,0
CF22 - Forme speciali di vendita: apparecchi automatici (art. 17) (2)	15	10,5
CF23 - Forme speciali di vendita: vendita per corrispondenza, televisione o altri sistemi di comunicazione (art. 18) (2)	18	12,2
CF24 - Forme speciali di vendita: vendite effettuate presso il domicilio dei consumatori (art. 19) (2)	12	10,0
CF25 - Vendita di farmaci da banco o di automedicazione non soggetti a prescrizione medica in esercizi di vicinato, medie e grandi strutture di vendita (2)	1	1,0
CF26 - Centro di telefonia o phone center: attività esistenti al 22.05.2007; nuove attività successive al 22.05.2007 (2)	=	=

Descrizione del procedimento	Numero di pratiche	Giorni medi per la conclusione
CF29 - Botteghe storiche: iscrizione nell'albo comunale (1)	=	=
CI1 - Commercio all'ingrosso: Inizio attività, modifica, trasferimento, cessazione (2)	=	=
DC1 - Distributori di carburante per uso pubblico e privato - autorizzazioni e/o prese d'atto: modifica impianto, trasferimento, trasferimento titolarità, decadenza, revoca (1)	9	81,6
DC2 - Distributore di carburante: autorizzazione alla sospensione temporanea dell'esercizio degli impianti (1)	=	=
DC3 - Distributori di carburante pubblici e privati: collaudo (3)	1	24,0
EG1 - Rilascio autorizzazioni nel settore delle rivendite di quotidiani e periodici: nuovo rilascio, trasferimento, subentro (punti ESCLUSIVI di vendita) (1)	3	6,3
EG2 - Rilascio autorizzazioni nel settore delle rivendite di quotidiani e periodici: nuovo rilascio, trasferimento, subentro (punti NON ESCLUSIVI di vendita)	4	18,0
FE1 - Panificazione: chiusura o interruzione dell'attività di aziende esercenti la produzione di generi di panificazione	3	8,0
FE4 - Ferie distributori di carburante (3)	=	=
FE5 - Chiusura temporanea del pubblico esercizio oltre i 30 gg consecutivi (2)	8	0,0
FU2 - Rilascio autorizzazione alla commercializzazione dei funghi (1)	=	=
GT1 - Autorizzazione di gas tossici per le imprese (1)	=	=
GT2 - Patenti di abilitazione all'uso di gas tossici (1)	4	9,0
GT3 - Patenti di abilitazione all'uso di gas tossici: rinnovo/rinuncia (1)	12	8,2
PA1 - Licenza per esercizio di spettacoli e trattenimenti: fino a 100 persone, fino a 200 persone, oltre tali limiti, in luoghi aperti, con stessi allestimenti che si ripetono, permanenti (3)	73	12,2
PA2 - Licenza per spettacoli viaggianti: in Luna park; singola attività di spettacolo viaggiante in area pubblica/privata; registrazione e codice identificativo delle nuove attività; registrazione e codice identificativo delle attività esistenti (3)	54	19,4
PA5 - Attività di somministrazione temporanea in occasione di fiere, feste, manifestazioni e attività di vendita temporanea in occasione di fiere, feste, manifestazioni (2)	97	2,6
PA8 - Manifestazioni di sorte locali (lotterie, tombole, pesche o banchi di beneficenza): controllo e designazione incaricato (3)	18	15,8
PA9 - Licenza di agibilità per teatri o luoghi di pubblico spettacolo (3)	=	=
PA14 - Dichiarazione di commercio di cose antiche o usate (2)	2	15,5
PA15 - Licenza per sale giochi (1)	9	19,2
PA16 - Licenza per sale biliardi (1)	=	=
PA17 - Licenza per impianti sportivi (1)	1	29,0
PA18 - Licenza per esercizio taxi (1)	2	4,0
PA19 - Rimborso dell'imposta di fabbricazione sulla benzina a favore dei titolari di licenze per servizio di taxi (1)	10	4,0
PA20 - Autorizzazione per noleggio autoveicoli con conducente (1)	3	11,0
PA22 - Noleggio autoveicoli senza conducente (2)	4	10,0
PA24 - Autorimessa di veicoli (2)	2	12,0
PA27 - Nulla osta per uso collaudo c/o Motorizzazione Civile per variazione auto licenza noleggio c.c., noleggio s.c., taxi (1)	8	0,6
PA28 - Approvazione della "rappresentanza" in licenze di PS (art. 8 TULPS)	=	=
2) Nomina di "delegato" alla somministrazione, variazioni (1)		

Descrizione del procedimento	Numero di pratiche	Giorni medi per la conclusione
PA29 - Licenza per attività di produzione, importazione, distribuzione e gestione anche indiretta di apparecchi da gioco di cui all'art. 110 c. 6 e 7 del TULPS (art. 86 c. 3 TULPS) (1)	=	=
PA30 - Mestiere di fochino (rilascio, rinnovo licenza) (1)	1	41,0
PA31 - Istruttore di tiro (rilascio, rinnovo autorizzazione) (1)	5	0,6
PA32 - Agenzie d'affari di cui all'art. 115 TULPS (2)	7	15,7
PA35 - Autorizzazioni in deroga ai sensi dell'art. 6 della L. 447/95 in materia di inquinamento acustico (cantieri edili, manifestazioni temporanee) (1)	5	27,8
PA36 - Scia in materia di inquinamento acustico in base al Reg.to comunale: cantieri edili, manifestazioni temporanee, piano bar (2)	138	1,7
PA37 - Attività funebre (art. 13 LR 19/2004; Delib GR 156/2005; Delib. GR del 13.02.2006) : 1) autorizzazione ad imprese con sede legale nel comune 2) autorizzazione per l'esercizio di trasporto funebre in modo disgiunto dall'attività funebre 3) attività funebre di imprese con sede legale in altro comune e sede "secondaria" nel comune	7	6,9
PE3 - Attività di somministrazione di cui all'art.4 c.5 LR 14/2003 (sale da ballo, aree di servizio in strade extraurbane, esercizi in impianti stradali di distribuzione carburante, esercizi polifunzionali, mense aziendali, al domicilio del consumatore) (2)	=	=
PE4 - Concessione di occupazione suolo pubblico ai pubblici esercizi di somministrazione (1)	24	25,2
PE5 - Attività accessorie all'attività di somministrazione: apparecchi da gioco; giochi leciti (2)	40	1,0
PE6 - Comunicazione relativa all'orario di apertura/chiusura di un pubblico esercizio di somministrazione; variazioni (2)	97	0,2
PE9 - Attività di somministrazione di alimenti e bevande con locali aperti al pubblico: autorizzazione per nuovo rilascio, trasferimento, ampliamento (1)	13	31,8
PE13 - Attività di somministrazione di alimenti e bevande nei circoli privati (inizio attività, variazioni) aderenti ad enti nazionali con finalità assistenziali (2)	8	30,5
PE14 - Attività di somministrazione di alimenti e bevande nei circoli privati (inizio attività, variazioni) non aderenti ad enti nazionali con finalità assistenziali (1)	1	6,0
PE15 - Attività di somministrazione di alimenti e bevande con locali aperti al pubblico: autorizzazione al subentro (1)	25	24,3
PE16 - Attività di somministrazione di alimenti e bevande con locali aperti al pubblico: decadenza, sospensione, revoca (3)	12	6,7
PE17 - Distributori automatici in locali adibiti esclusivamente a tale attività: autorizzazione	1	31,0
PR1 - Provvedimenti sanzionatori accessori: ordinanze in relazione a violazioni; ordinanze contingibili e urgenti; ordinanza di convalida sequestri in materia alimentare (1)	11	4,1
PX1 - Rilascio licenze di pesca (verifica mensile, trasmissione in Provincia) (1)	226	0,0
PX2 - Rilascio di licenze per l'esercizio della pesca sportiva (1)	6	0,0
RG1 - Vidimazione registri sanitari (sostanze stupefacenti e psicofarmaci), registri di P.S. (usato e agenzie d'affari) (1)	18	1,5
SA9 - Autorizzazione al riconoscimento e alla registrazione di strutture di interesse zootecnico (stabilimenti di produzione ed intermediari nel settore dell'alimentazione degli animali - mangimi) (1)	=	=
SX3 - Autorizzazione per: strutture di commercio, allevamento,		

Descrizione del procedimento	Numero di pratiche	Giorni medi per la conclusione
addestramento, custodia di animali da compagnia, esposizioni, competizioni, spettacoli con animali (1)	17	25,4
SX6 - Autorizzazioni allo scarico in acque superficiali e in pubblica fognatura (aggiornamento catasto per imprese) (1)	47	8,7
SX7 - Gestione contenzioso amministrativo in materia ambientale e sanitaria (1)	25	70,1
SX9 - Gestione autorizzazioni alle strutture sanitarie, terapeutico-riabilitative e pedagogico-riabilitative (1)	11	18,0
SX10 - Aggiornamento elenco industrie insalubri (1)	4	8,8
SX11 - Gestione esposti/proteste in materia ambientale, igienico sanitaria e di inquinamento acustico (1)	5	38,2
SX12 - Gestione disciplina farmacie: subentri in autorizzazione, turni, orari (1)	2	28,5
SX13 - Rilascio autorizzazione all'effettuazione dei controlli dei gas di scarico veicolari (Bollino Blu) (2)	=	=
TA1 - Autorizzazione per esercizio di aziende alberghiere (1)	=	=
TA3 - Attività di affittacamere (2)	1	0,0
TA4 - Attività di bed & breakfast (2)	1	0,0
TA5 - Attività di strutture ricettive extralberghiere (case per ferie, ostelli, case e appartamenti per vacanza) (2)	3	5,0
VA1 - Attività di vendita degli imprenditori agricoli: in forma itinerante; a posto fisso su aree pubbliche; a posto fisso in locali aperti al pubblico; in locali privati dell'azienda; su superfici all'aperto (2)	75	18,5

- (1) Procedimento che comporta il rilascio di un atto autorizzatorio da parte del Comune entro i tempi massimi di legge.
- (2) Procedimento che non comporta il rilascio di alcun atto da parte dell'ufficio. L'attività può iniziare senza atti espressi; il Comune deve effettuare i controlli previsti dalla legge, a seguito dei quali può inibire l'attività, per cui i tempi si riferiscono alla conclusione dei controlli.
- (3) Procedimento che prevede il rilascio di un atto autorizzatorio da parte del Comune prima dello svolgimento di una manifestazione o attività. I tempi sono condizionati dalla data di presentazione della domanda, che deve avvenire entro i termini di legge e che, quindi, può essere presentata anche molti giorni prima.

ALLEGATO 1

1. Che cosa è lo Sportello unico per le attività produttive?

Lo Sportello unico per le attività produttive (Suap) è la struttura comunale alla quale si possono rivolgere le imprese e gli altri soggetti pubblici o privati che gestiscono attività produttive di beni e servizi, per presentare dichiarazioni o segnalazioni e richiedere informazioni o autorizzazioni necessarie per svolgere l'attività o realizzare la sede o l'impianto produttivo. Il Suap deve fornire una unica risposta, anche raccogliendo i pareri e le autorizzazioni che devono essere rilasciate da altre pubbliche amministrazioni o altri uffici comunali. Le norme che lo disciplinano sono il D.Lgs. 112/1998, artt 23-27bis, il D.Lgs. 112/2008, art. 38, il DPR 160/2010 e il D.Lgs. 59/2010, di applicazione della Direttiva comunitaria 2006/12/CE, sulla libera prestazione dei servizi, recentemente modificato con il D.Lgs. 147/2012.

Il procedimento unico dovrà essere completamente telematico, sia nel rapporto con gli utenti, sia nel rapporto fra Pubbliche amministrazioni. I Comuni che non saranno in grado di attestare la capacità di gestione telematica del procedimento o che non istituiranno lo Sportello, si vedranno sottratto il Suap a favore delle Camere di commercio, alle quali sarà delegata ex lege la competenza. Tale previsione è motivata dal Governo con la necessità di dare effettività alla presenza e all'attività dello Sportello unico sull'intero territorio nazionale, tuttavia presenta anche l'aspetto della illegittima espropriazione ai Comuni di una competenza propria.

2. L'attività del servizio in sintesi

Il perseguimento della *mission* del servizio, soprattutto attraverso la realizzazione dei prodotti che il servizio stesso deve assicurare, comporta lo svolgimento delle seguenti attività:

- a) accettazione delle "domande" degli utenti. Comporta la valutazione dei requisiti di accettabilità;
- b) gestione del procedimento unico;
- c) registrazione, analisi e soluzione delle criticità evidenziate dagli utenti e dagli operatori. E' il controllo di gestione del processo;
- d) analisi e standardizzazione dei procedimenti e loro miglioramento;
- e) realizzazione di *check-list* e modelli per la gestione del procedimento unico e degli endoprocedimenti;
- f) realizzazione di vademecum ad uso degli utenti per la presentazione di istanze corrette e complete nella documentazione tecnico-amministrativa;
- g) valutazione del prodotto realizzato dai fornitori (cioè delle PP.AA. responsabili di specifici endoprocedimenti).

3. I prodotti del servizio e le aspettative dei clienti/utenti

I prodotti finali dello Sportello unico per le attività produttive sono i seguenti:

- a) autorizzazione unica per la realizzazione o la modifica di impianti produttivi;
- b) pareri preventivi in ordine alla fattibilità riguardo la realizzazione o modifica di impianti produttivi;
- c) informazioni sui procedimenti per la realizzazione o modifica di impianti produttivi e per l'avviamento di attività economiche.

Le *aspettative* degli utenti, in relazione al servizio erogato dal Suap sono le seguenti:

- 1) *certezza* dei tempi di conclusione del procedimento;
- 2) *abbreviazione* dei tempi di conclusione del procedimento;
- 3) *semplificazione* del procedimento;

4) *informazioni* adeguate per formulare in modo corretto e completo l'istanza di realizzazione o modificazione dell'impianto produttivo.

Pertanto, il Suap del Comune di Faenza si è dato una specifica organizzazione tesa al miglioramento continuo delle performance relative alle quattro aspettative sopra identificate, attraverso una stretta collaborazione con i progettisti incaricati dagli imprenditori e attraverso il controllo delle singole fasi di lavoro, utilizzando una metodologia ispirata alle norme ISO 9000 (il Suap del Comune di Faenza è certificato ISO 9008:2000).

4. Valutazione e controllo di gestione del servizio

La valutazione e controllo di gestione dell'attività e dei risultati del servizio si esplica attraverso:

- a) raccolta (anche attraverso apposite schede-guida) delle criticità e delle non conformità segnalate dagli operatori del Suap, dagli operatori delle PPAA e dagli utenti. Le criticità vengono esaminate periodicamente attraverso uno schema che indica: tipologia, descrizione, cause, ipotesi di soluzione. Un apposito gruppo di lavoro decide la sperimentazione e poi l'implementazione delle ipotesi di soluzione;
- b) analisi di *customer satisfaction*;
- c) controllo di gestione, cioè registrazione dei tempi finali e di singole fasi del procedimento unico per ogni pratica ed elaborazione di indicatori attraverso uno specifico *rapporto* annuale. Da esso sono ricavati *input* per il miglioramento del servizio.