



Città  
metropolitana  
di Milano

# SEMPLIFICAZIONE E DEMATERIALIZZAZIONE

Area Tutela e valorizzazione ambientale

# SEMPLIFICAZIONE E DEMATERIALIZZAZIONE

Per semplificare e dematerializzare sono indispensabili:

- l'analisi e la mappatura completa dei processi coinvolti,
- la riduzione a un processo unico e standardizzato di ciascun adempimento.

Nell'ambito di questo processo è importante diminuire le casistiche particolari.

# I NUMERI

- 29 corsi di **aggiornamento professionale**, 2.643 partecipanti:
  - 880 dipendenti comunali (33%)
  - 1.116 tra aziende, professionisti, privati e Università (43%)
  - 647 dipendenti della Città metropolitana di Milano (24%)

Il grado di soddisfazione in media è tra il buono e l'ottimo

- La semplificazione e dematerializzazione ha influito sull'efficienza dell'Area in modo significativo: a giugno 2017 è stato **concluso** il **91%** delle pratiche in carico fino a fine 2016, mentre precedentemente si concludeva il 37%

# I NUMERI

- I **procedimenti** sono stati razionalizzati: sono passati da 53 a 36
- La compilazione dell'istanza online attraverso applicativo web INLINEA ha fatto decadere la logica dei moduli da scaricare e compilare (sono rimasti solo una decina di moduli, dai 96 utilizzati prima dell'intervento di semplificazione)
- Il processo di dematerializzazione ha prodotto una **diminuzione del 65% delle fotocopie** dal 2015 ad oggi (da 83.586 a 20.633)

# I PRINCIPI:

## 1. TOP-DOWN

**L'approccio** che guida tutto il lavoro è **globale e complessivo**, mira a intervenire sul sistema di norme, regole e procedimenti che governano il lavoro dell'Area.

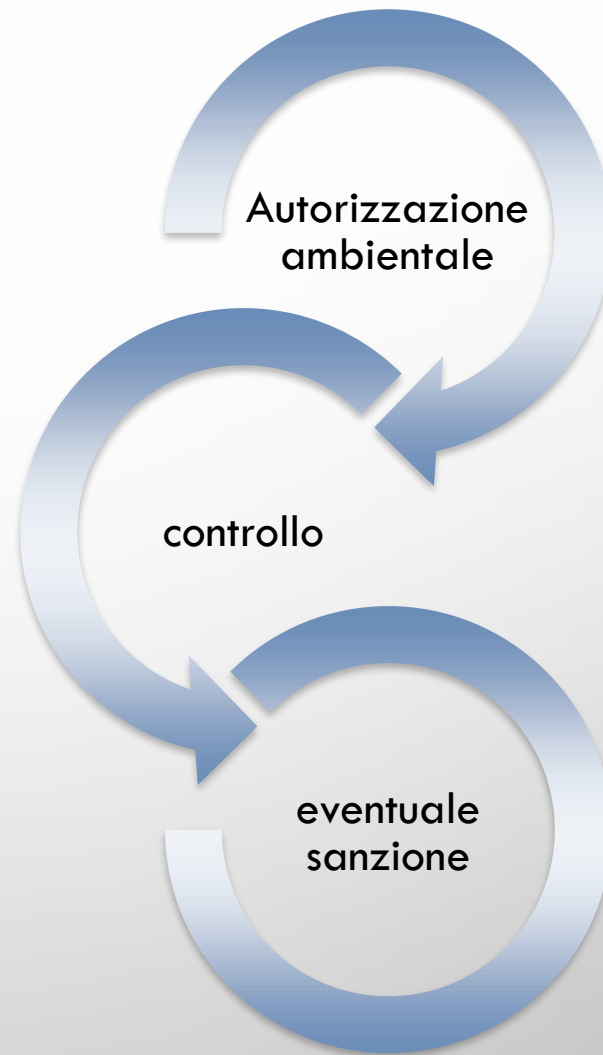
È frutto di una cultura che **RIFIUTA** il punto di vista sommatorio secondo il quale l'insieme corrisponde alla somma delle parti.

Si è proceduto dal globale al particolare e dal grande al piccolo, non viceversa.

# I PRINCIPI:

## 2. UN MODELLO CIRCOLARE

Le azioni di semplificazione seguono un modello circolare, coinvolgendo tutti i processi di competenza dell'Ente: dall'autorizzazione, al controllo ambientale, alla sanzione amministrativa di eventuali illeciti.



# I PRINCIPI:

## 3. RESPONSABILITÀ

E' stata applicata la L. 241/90 partendo dall'assunto che **ogni attività svolta ha un suo livello di responsabilità.**

Abbiamo restituito ordine e disegnato compiti precisi per ciascuno, utilizzando le gerarchie presenti nella pubblica amministrazione in modo funzionale, attribuendo **la giusta responsabilità ad ogni step del procedimento.**

Il team dirigenziale e coeso ha consentito la coerenza di questo percorso

# ELEMENTI DI SUPPORTO AL PROCESSO

- Il **modello di comunicazione è aperto, bidirezionale e multicanale:**
  - Valorizzazione del sito web
  - Utilizzo della piattaforma informatica INLINEA
  - Customer online per gli utenti (cittadini e aziende) di INLINEA
  - Newsletter che raggiunge c.a. 5.000 persone (Comuni, Enti, iscritti ai corsi, ecc ...)
- Attraverso **+COMMUNITY**, l'Area offre un programma di formazione continua su varie tematiche di rilievo ambientale, attraverso una **comunità professionale di altissimo profilo** e particolarmente performante
- La normativa ambientale viene applicata con la massima semplificazione possibile, con l'obiettivo di facilitare, snellire e rendere sempre più efficiente il lavoro dell'Area

# ELEMENTI DI SUPPORTO AL PROCESSO: TASK FORCE

Sono state costituite diverse **task force per attività non di routine** e non programmabili. Le task force, dipendenti direttamente dalla Direzione d'Area, radunano **diverse professionalità e competenze** provenienti dai Settori.

Questa “palestra” ha l'obiettivo di:

- **affrontare la complessità delle autorizzazioni ambientali**, uniche ed integrate, che necessitano di competenze diverse integrando le matrici ambientali
- **favorire il lavoro trasversale** per mettere in contatto professionalità e persone, migliorando la flessibilità dell'intera organizzazione (collaboratori meglio trasferibili, lavoro di team e non a canna d'organo e learning by doing).

# GLI STRUMENTI: LA PIATTAFORMA INLINEA

Il primo esito visibile del processo di riorganizzazione e semplificazione è la **dematerializzazione di tutti i procedimenti ambientali** attraverso la piattaforma INLINEA.

La **pratica** viene **gestita online in tutte le fasi**: dalla presentazione dell'istanza da parte delle aziende e dei cittadini fino al rilascio dell'atto da parte della Città metropolitana. Le aziende ed i cittadini hanno un codice della pratica che permette loro di conoscere lo stato della pratica e la responsabilità di ciascuno step del procedimento.

Tutte le fasi di trattazione della pratica hanno la medesima **visibilità** da parte dell'utente (cittadino/azienda) e da parte dell'Area Ambiente, con la **massima trasparenza**.

# ORIENTAMENTO AL CLIENTE

INLINEA è una piattaforma dinamica e in continua evoluzione. Si sta arricchendo di funzionalità sia per le aziende e i privati, sia per gli enti locali:

- il **Fascicolo aziendale**: è un serbatoio che dà la possibilità di avere a disposizione i documenti già caricati, di riutilizzarli o integrarli se sono scaduti, **senza più doverli ripresentare**;
- **Area Enti locali**: è una funzionalità che consente **a ciascun ente locale di visualizzare le pratiche attive sul suo territorio** e accedere direttamente ai procedimenti in cui è coinvolto.

# IL CRUSCOTTO DIREZIONALE

La piattaforma INLINEA è integrata con una piattaforma di back office, con funzione di gestione e consultazione dei dati relativi all'avanzamento delle pratiche. **Le pratiche su INLINEA sono gestite per step incrementali e progressivi.**

Il team dirigenziale ha definito i tempi massimi, inferiori al tempo di legge, per la gestione e trattazione di ciascuno step.

Perciò **i tempi di esecuzione di ciascuno step sono monitorati.** Possono quindi essere rilevate puntualmente le eventuali criticità sia relative alla trattazione dell'intero procedimento, sia quelle legate al personale che le ha in carico.

# OBIETTIVO

Il percorso intrapreso ha l'obiettivo nei prossimi anni di **abbreviare i tempi necessari per il rilascio dell'autorizzazione, riducendo i tempi di attesa percepiti dal cittadino.**

Le pratiche possono subire dei rallentamenti, a seconda delle eventuali sospensioni del procedimento (ad es. nel caso di richiesta di integrazione). Per questo non sempre i giorni di attesa da parte del cittadino per ricevere l'atto autorizzatorio sono uguali ai giorni "effettivi" di istruttoria; infatti i giorni di sospensione non sono conteggiati al fine del calcolo della durata del procedimento.

# DOVE ABBIAMO SEMPLIFICATO

I grandi comparti di intervento sono:

- per le autorizzazioni è attiva la **piattaforma INLINEA** dal 16 febbraio 2016 per la presentazione e gestione di tutte le istanze;
- l'informatizzazione delle autorizzazioni permette di rendere più efficienti i **controlli ambientali** e il presidio del territorio;
- le sanzioni ambientali dal 12 ottobre 2017 sono gestite dall'Area Ambiente con l'**applicativo Sanzioni**, che consente la tracciabilità della singola sanzione, la riduzione dei contenziosi e maggiore efficacia operativa.

# CON QUALI RISORSE

Nonostante negli ultimi 3 anni l'intera Area abbia subito una riduzione del personale del 30% e l'organizzazione interna dell'Ente sia stata congelata da tempo, si sono **rese più efficienti le risorse a disposizione**:

- la **redazione degli Allegati Tecnici** che era demandata ad ARPA è stata **internalizzata** dal 2016, consentendo un rientro di circa € 400.000 e valorizzando le competenze esistenti internamente all'Area;
- il **nuovo Piano cave** sarà **redatto dai funzionari** del Servizio competente, limitando la spesa per le consulenze a € 80.000, contro gli oltre € 380.000 spesi per il precedente Piano cave;
- l'intero processo è stato supportato da una **società di consulenza** che già era a disposizione dell'Area, **canalizzandone le risorse** per lo sviluppo del processo.

# ECONOMICITA', EFFICIENZA ED EFFICIACIA: GLI EFFETTI POSITIVI

- Avere periodicamente dei **dati oggettivi di misurazione** consente di valutare l'operato, introdurre eventuali correttivi e pianificare conseguenti sviluppi, passando così **da una cultura di gestione dell'emergenza ad una di pianificazione**.
- La trattazione online delle pratiche **aumenta la trasparenza** sull'operato dell'Area.
- La standardizzazione dei processi ha liberato tempo e risorse per il **personale** che può investire tempo in attività di più alto livello, gratificazione e utilità.

# ECONOMICITA', EFFICIENZA ED EFFICIACIA: GLI EFFETTI POSITIVI

- Il lavoro orientato al risultato sostiene l'idea della sussidiarietà: ciò che conta è **l'obiettivo raggiunto dall'intero sistema** e non solo le performance individuali.
- La rivoluzione di impianto culturale e i suoi effetti diretti producono anche **benefici collaterali nella reputazione e credibilità** guadagnata presso altre organizzazioni oltre che nella possibilità di sviluppare nuovi progetti e azioni (ad es. lo Smart working).

# I LIMITI

- **Manca un omogeneo impianto culturale e una governance politica e direzionale** nell'Ente, che consenta di trasferire l'innovazione sperimentata a tutta l'organizzazione
- La mancanza di implementazione di programmi di dematerializzazione, validi per tutto l'Ente, **frena l'evoluzione** dello stesso processo già in atto nell'Ambiente e incide sulla capacità di comunicare con autorevolezza all'esterno tutto il processo in atto

# I LIMITI

La **misurazione degli obiettivi di performance** nell'Ente:

- L'efficacia dell'azione è misurata valutando il raggiungimento degli obiettivi così come definiti dal PEG e dal DUP, che però non tengono conto degli obiettivi di realizzazione propri del processo di semplificazione in corso. Si assiste quindi ad una **misurazione degli obiettivi burocratici e non di efficientamento**
- I percorsi di miglioramento del personale sono difficilmente valorizzati perché **i criteri di valutazione sono obsoleti ed inadeguati**