



Innovazione amministrativa e tecnologie informatiche Il caso degli sportelli unici della Toscana

Ricerca svolta da ASTRID con il contributo
della Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Novembre 2005

Sommario

Parte 1 – Gli Sportelli Unici in Toscana	4
1.1. Gli Sportelli Unici per le imprese in Toscana: cinque casi a confronto ..	5
1.1.1. Introduzione	6
1.1.2. L’informatizzazione dei SUAP: il quadro analitico	7
1.1.3. Il contesto economico ed istituzionale dei SUAP	12
1.1.4. Gli ambiti d’attività degli sportelli unici.....	17
1.1.5. Le caratteristiche dell’architettura informatica.....	22
1.1.6. Le caratteristiche organizzative degli sportelli	32
1.1.7. L’uso dello sportello unico	44
1.1.8. L’impatto dei SUAP sulla semplificazione amministrativa.....	46
1.1.9. Principali tendenze e punti critici del processo di attivazione dei SUAP telematici	50
1.1.10. Le variabili di processo più rilevanti per lo sviluppo dell’informatizzazione	52
1.2. I casi di studio	57
1.2.1. Lo Sportello Unico per le imprese del Comune di Carrara.....	58
1.2.2. Lo Sportello Unico per le imprese della Provincia di Firenze.....	69
1.2.3. Lo Sportello Unico per le imprese del distretto conciario: il caso SPORVIC ..	87
1.2.4. Lo Sportello Unico per le imprese del Comune di Siena.....	102
1.2.5. Lo Sportello Unico per le imprese del Comune di Livorno	110
1.2.6. Lo Sportello Unico edilizio del Comune di Cascina	119
Parte 2 – Indagine di <i>customer satisfaction</i> presso le utenze dei SUAP dei Comuni di Siena e Carrara.....	124
2.1. Introduzione.....	125

2.2. Finalità dell'indagine	126
2.3. Metodo e tecniche di ricerca utilizzati	127
2.4. Le dimensioni della qualità dello sportello unico	128
2.5. Il giudizio complessivo sui SUAP	130
2.6. Il giudizio sui fattori tecnici	132
2.7. I fattori relazionali	141
2.8. Rapporti tra SUAP e SUE	143
2.9. L'informatizzazione dello sportello unico	147
2.10. Lo sviluppo del SUAP telematico	157
2.11. I risultati complessivi dell'indagine	163
2.12. Lo scostamento tra qualità attesa e qualità percepita	167
2.2. L'indagine di <i>customer satisfaction</i>.....	172
2.2.1. Il questionario di rilevazione.....	173
2.2.2. Tabelle e Figure.....	180

PARTE 1

Gli Sportelli Unici in Toscana

1.1 Gli Sportelli Unici in Toscana: cinque casi a confronto

1.1.1. Introduzione

La creazione e lo sviluppo dello Sportello unico per le attività produttive (SUAP) sancisce la centralità funzionale ed organizzativa dei Comuni e più in generale delle amministrazioni locali nel sostegno allo sviluppo delle attività produttive. Come è stato osservato (Gardini, 2002) "lo sportello unico dà vita ad un modello di azione amministrativa di grande modernità" sia sotto il profilo organizzativo che sotto quello operativo in senso stretto. Il d.p.r. n. 447/1998 (e successive modificazioni) ha introdotto rilevanti novità procedurali per la realizzazione, l'ampliamento, la cessazione, la riattivazione, la localizzazione e la rilocalizzazione di impianti produttivi, incluso il rilascio dell'autorizzazione o concessioni edilizie. Il SUAP si configura come unico punto di contatto tra imprese e PA per la cura e lo svolgimento dell'intera procedura necessaria al rilascio dell'autorizzazione all'esercizio dell'attività produttiva. La semplificazione delle procedure e l'introduzione dell'*autorizzazione unica* è resa possibile dalla accresciuta trasparenza e da una migliore comunicazione ed interazione fra tutte le amministrazioni che concorrono alla realizzazione dell'endoprocedimento. Le amministrazioni coinvolte nell'endoprocedimento, e tra queste soprattutto i comuni, hanno previsto, ed in parte attuato, programmi volti ad introdurre significativi cambiamenti organizzativi e funzionali finalizzati alla semplificazione e accelerazione delle procedure di interesse delle imprese. Alla sfida già elevata costituita dal lavoro di semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative di tipo cartaceo se n'è aggiunta un'altra, già contemplata nel d.P.R. 447/1998: quella dello sviluppo tecnologico degli sportelli unici. Il decreto prevede infatti esplicitamente che la struttura di gestione dello sportello unico sia dotata di un apposito archivio informatico. Ogni struttura è chiamata quindi a dotarsi di configurazioni minime di hardware e software, che consenta l'accoglimento e la gestione delle domande.

L'applicazione della tecnologia informatica alle attività dello sportello unico sono una realtà recente e lo scopo della ricerca esposta in questo capitolo è proprio quello di illustrare, attraverso l'analisi di 5 casi di SUAP, quali sono state e sono, ad oggi, i principali vantaggi, nonché le resistenze e le criticità, derivanti dall'applicazione della tecnologia agli SUAP.

L'indagine è limitata all'ambito della Regione Toscana e, all'interno di questa, all'analisi di 5 casi di applicazione informatica a SUAP comunali e sovracomunali. La ricognizione fa il punto sullo sviluppo delle funzionalità dei sistemi informatici applicati alle attività amministrative interne agli sportelli (back-office) e sul grado di sviluppo dei siti internet degli sportelli unici. I casi analizzati sono rispettivamente: lo sportello unico per le attività produttive dei Comuni di Siena, Carrara e Livorno, quello della Provincia di Firenze e Spovvic che è il portale del distretto conciario e calzaturiero pisano che coinvolge sei comuni della Provincia di Pisa (Castelfranco di Sotto, Fucecchio, Montopoli Val d'Arno, Santa Croce sull'Arno, San Miniato e Santa Maria a Monte).

Nel presente capitolo individueremo dapprima il quadro analitico di riferimento su cui è stata impostata l'attività di ricerca e di analisi dei risultati della stessa (par. 1). In seguito, dopo avere tracciato un quadro delle caratteristiche dei territori di riferimento (par. 2), metteremo a confronto 5 casi toscani di SUAP telematico (par. 2). Il confronto tra le diverse realtà amministrative verrà effettuato utilizzando 5 dimensioni considerate più rilevanti ai fini della ricostruzione del funzionamento dei SUAP telematici : gli ambiti d'uso (par. 3), l'architettura informatica (par. 4), le caratteristiche organizzative degli sportelli (par. 5), l'uso dello sportelli medesimi (par. 6) e l'impatto dell'informatizzazione sul processo di semplificazione (par. 7)..

Cercheremo quindi, in sintesi, di analizzare le principali tendenze ed i problemi emersi nel corso della ricerca sui 5 SUAP (par. 8) e di evidenziare, più in generale, le caratteristiche ed i punti critici dei processi di affermazione e consolidamento di queste nuove realtà amministrative (par. 9).

L'analisi dei processi di costruzione degli sportelli dovrebbe consentire di evidenziare quali siano le variabili di processo in grado di influenzare in modo più rilevante la riuscita del SUAP telematico (par. 8) nonché gli aspetti che rappresentano invece le principali debolezze dei processi stessi.

La ricerca oltre ad entrare nel merito di aspetti organizzativi gestionali e tecnici dell'informatizzazione, cerca di approfondire l'analisi delle caratteristiche dei processi politici ed amministrativi che più hanno concorso all'attivazione nonché allo sviluppo dell'informatica nell'ambito degli SUAP. Questo interesse parte dal presupposto che in particolare alcune delle caratteristiche dei processi di progettazione ed implementazione siano rilevanti nel funzionamento dei SUAP telematici e nello sviluppo delle loro funzionalità.

1.1.2. L'informatizzazione degli SUAP: il quadro analitico

Lo sportello unico per le attività produttive è stata una delle riforme amministrative più sostenuta, studiata e monitorata degli ultimi anni. Presentato come un passaggio fondamentale nella semplificazione delle attività amministrative di interesse delle imprese, il SUAP e la sua diffusione sono stati oggetto in questi anni di un elevato interesse. Le vicende legate ai SUAP hanno talora assunto significati più ampi e diversificati di quelli originariamente attribuiti dal legislatore nazionale.

La presente ricerca intende contribuire ad accrescere la conoscenza sull'evoluzione di questa realtà facendo ricorso ad un approccio intensivo che analizzi in profondità un numero limitato, ma significativo, di progetti finalizzati alla traduzione dello Sportello unico in sportello telematico. L'indagine adotta un approccio *bottom-up* alla ricostruzione dei casi. Si vuole capire

se le agenzie responsabili dell'implementazione dei programmi di sviluppo informatico dei SUAP, previsti dalla legislazione nazionale e regionale, incontrino dei problemi, siano dotate delle risorse adeguate e, soprattutto, abbiano margini di manovra sufficienti per rendere appetibile ed efficace tale implementazione. L'idea di partenza è che sia ineliminabile la presenza di elementi divergenti nelle singole esperienze locali dei SUAP e che, per meglio capire il processo di messa in opera, possa essere utile e di qualche interesse confrontare le variazioni presenti nei singoli contesti territoriali e nelle funzionalità dei SUAP. Individuate tali variazioni si cercherà di mettere a fuoco, per quanto possibile, le principali ragioni che le determinano, fatte salve le specificità economico-produttive ed amministrative locali.

In questo paragrafo cercheremo di mettere a fuoco il quadro analitico e metodologico che ha guidato la ricostruzione dei cinque casi analizzati ed il confronto tra le differenti esperienze di sportello unico.

Non è operazione semplice definire quali siano le dimensioni funzionali, organizzative e relazionali che consentono di definire un'iniziativa amministrativa "di successo". Cerchiamo innanzitutto di chiarire cosa si debba, o si possa, intendere per *iniziativa di successo* in riferimento alla realtà specifica dell'informatizzazione dello sportello unico per le attività produttive in ambito comunale.

Il successo del SUAP

Possiamo ipotizzare che la perfetta riuscita del processo di creazione del SUAP telematico possa consistere nella realizzazione di un procedimento unico telematico. Ma poiché, allo stato attuale, risulta che non è stato realizzato alcun procedimento unico telematico, il successo dell'iniziativa va interpretato, più in generale, almeno in questa fase, in relazione allo *stato di avanzamento del progetto*. Vanno pertanto individuate le diverse fasi di avanzamento dell'informatizzazione del procedimento unico e valutata la capacità di avanzamento tra le diverse fasi. A ciò si aggiunge la valutazione della capacità di superamento delle difficoltà connesse alle fasi medesime. Lo studio dei casi dovrà evidenziare la varianza, cioè le differenze rilevanti esistenti tra i casi analizzati sia nell'ambito del processo di progettazione che di realizzazione degli sportelli.

Le fasi che rilevano ai fini della realizzazione dell'informatizzazione e quindi del suo successo sono numerose: l'attivazione dell'iniziativa, l'individuazione delle funzionalità del SUAP, la predisposizione delle applicazioni tecniche, la capacità di condivisione dei dati tra amministrazioni che partecipano all'endoprocedimento, l'uso che viene effettivamente fatto dello sportello informatico, lo sviluppo della semplificazione amministrativa.

Adottando una prospettiva di *processo*, e non di *risultato*, ci interroghiamo sulle variabili che possono contribuire a modificare l'evoluzione del processo medesimo nelle diverse fasi che abbiamo individuato sopra.

Pertanto il concetto di *successo* può essere operazionalizzato, cioè scomposto e tradotto, nelle seguenti dimensioni empiriche:

- *l'ambito*, cioè le attività di sportello interessate dall'informatizzazione. Si tratta di capire, in particolare, se e come procede l'informatizzazione dell'endoprocedimento e se il SUAP telematico è orientato a sviluppare funzionalità alternative o integrative rispetto all'autorizzazione unica;
- *l'interconnessione* tra amministrazioni che partecipano agli endoprocedimenti si riferisce ai livelli di informatizzazione delle relazioni tra comuni titolari dei SUAP e le amministrazioni terze coinvolte nell'endoprocedimento. Quanto più il processo di informatizzazione non riguarda solo i comuni ma anche gli enti terzi e la loro capacità di comunicare e scambiare documentazione con i SUAP, tanto più si può parlare di successo.
- *integrazione organizzativa*, riguarda la collocazione dello sportello telematico nell'organizzazione ed il grado di sostegno di cui gode l'iniziativa da parte dell'ente comunale al fine di verificare la disponibilità di risorse per la gestione dello sportello; infine questo aspetto comprende anche il grado di coordinamento con lo Sportello Unico dell'Edilizia (SUE) e l'adeguatezza delle professionalità di cui si avvale il SUAP.
- *beneficiari* dello sportello: i dati sulle utenze e soprattutto una messa a fuoco dei reali utenti degli sportelli, oltre che dei beneficiari (imprese) può contribuire a capire meglio la possibilità di riuscita del processo di informatizzazione.
- *impatto dell'informatizzazione sulla semplificazione* è, infine, la dimensione del successo che più di ogni altra dovrebbe cogliere la capacità dell'informatizzazione di migliorare le prestazioni degli SUAP riducendo tempi e costi delle relazioni tra imprese e PA. L'iniziativa di informatizzazione è tanto più di successo quanto più incide sullo sviluppo del processo di semplificazione.

Ipotizzando che i 5 SUAP toscani mostrino un certo grado di varianza relativamente alle dimensioni di successo sopra evidenziate, il lavoro di comparazione sui *case studies* - tenderà a mettere in evidenza le caratteristiche del processo di progettazione ed implementazione del SUAP che tendono a vincolare o potenziare le opportunità di sviluppo telematico. Tenendo ovviamente nel debito conto anche delle variabili intervenienti che dipendono, in larga parte, dalle caratteristiche del territorio e dalle caratteristiche delle relazioni tra soggetti economici ed amministrativi. Come ad esempio, la tradizione di cooperazione, la presenza di aree distrettuali, la vitalità del tessuto economico.

L'interrogativo di fondo a cui cerca di rispondere l'indagine è pertanto il seguente: *quanto le caratteristiche del processo possono avere influito sull'esito della sperimentazione e*

soprattutto sul successo dello sportello inteso come capacità di avanzamento e sviluppo del processo di informatizzazione dell'endoprocedimento e di impatto sull'attività complessiva di semplificazione..

Le dimensioni che verranno analizzate nei capitoli relativi al funzionamento dei SUAP telematici, sono le seguenti:

- a) *Ambito d'uso: per ambito d'uso si intende l'insieme delle attività interessate dall'informatizzazione ed il grado di differenziazione delle attività svolte dallo sportello. L'ambito riguarda anche la diversificazione dei target.*
- b) *Caratteristiche dell'architettura informatica: si tratta di cogliere quali sono le funzionalità informatiche identificate nei programmi, ma anche di individuare le priorità sul piano tecnico e rispetto alla informatizzazione effettivamente realizzata delle attività di sportello.*
- c) *Caratteristiche organizzative degli sportelli: dal momento che l'attivazione dello sportello unico ha costituito di per sé una sfida organizzativa per gli enti locali, va verificato se l'informatizzazione produce ulteriori impatti sugli assetti organizzativi dell'ente. Inoltre l'altra questione rilevante è la capacità dei SUAP di integrarsi con l'altro importante sportello unico presente a livello comunale: quello per l'edilizia.*
- d) *L'uso dello sportello unico: a questo proposito è rilevante indagare sulla effettiva funzionalità dello sportello e soprattutto sul livello di interazione resa possibile con le utenze (gli intermediari e le Associazioni di categoria), oltre che con i beneficiari (imprese).*
- e) *Impatto sui processi di semplificazione: la semplificazione e l'accelerazione dei procedimenti e delle procedure sono senza dubbio tra degli obiettivi prioritari dell'informatizzazione. La ricerca cercherà pertanto di mettere a fuoco se la configurazione dei nuovi modelli di gestione sia in grado di attivare o incentivare gli sforzi in materia di semplificazione ed accelerazione sia all'interno dell'ente comunale sia presso gli enti terzi.*

L'ipotesi di base

I casi di studio dovrebbero consentire di evidenziare le varianze relativamente alle singole dimensioni e dovrebbero fornire ulteriori informazioni "di processo" che possono incidere sul successo del SUAP.

Due aspetti che sicuramente vanno tenuti in considerazione sono:

- Modalità di *collaborazione*/integrazione tra enti coinvolti nel progetto. Si può cercare di capire se vi sono modalità di interazione che hanno più possibilità di successo e perché.

- *Legacy*: riguarda la natura del processo di informatizzazione rispetto al passato, cioè rispetto alla tradizione dello sportello unico esistente in ciascuna singola amministrazione. Si tratta di stabilire se siamo di fronte al carattere di novità assoluta del processo di creazione del SUAP telematico o se l'esistenza di esperienze precedenti condiziona, ed eventualmente in che modo, il processo in corso.

L'ipotesi di fondo da cui parte la ricerca è che il successo della sperimentazione dipenda in misura rilevante, da un lato, dal rapporto tra sportelli ed intermediari, associazioni imprenditoriali, professionisti (o altre figure ad esse assimilabili), cioè tra i soggetti che risultano essere i veri utenti dello sportello unico per conto delle imprese beneficiarie. Dall'altro, l'esito della sperimentazione è condizionato dal rapporto tra enti comunali ed amministrazioni terze. Quanto più il SUAP sviluppa un sistema di relazioni e comunicazioni in cui gli intermediari risultano anelli fondamentali del processo di formazione dell'endoprocedimento ai fini della sua informatizzazione, tanto più si può parlare di riuscita dell'iniziativa.

A partire da questa ipotesi i quesiti principali a cui rispondere sono i seguenti:

Da dove viene la domanda indirizzata agli sportelli unici per le imprese? Poiché imprese/imprenditori non si rivolgono direttamente allo sportello, ma fanno largo ricorso all'intervento di intermediari, chi sono questi intermediari, come si è articolato e definito il loro rapporto con lo sportello e qual'è l'oggetto specifico delle loro richieste?

Lo sviluppo dell'informatizzazione chiama in causa anche il rapporto tra tecnici e politici: e quindi può essere significativo indagare sul grado di sostegno al progetto ed alla struttura fornito dai vertici istituzionali a coloro che sono responsabili dell'implementazione e del funzionamento dello sportello.

Per quanto concerne invece il versante delle amministrazioni terze che partecipano all'endoprocedimento gli interrogativi che sorgono sono i seguenti: le amministrazioni terze partecipano al processo di informatizzazione? Secondo quali modalità e quali esiti? L'informatizzazione dello sportello unico viene percepita come un valore aggiunto in termini

anche di *integrazione* trasversale tra amministrazioni o segue più semplicemente e più tradizionalmente la linea di sviluppo interna a ciascuna singola istituzione comunale.

Un ulteriore aspetto su cui indagare sono le modalità eventuali di relazione tra lo sportello e la Camera di Commercio. Le Camere di Commercio rappresentano un nodo cruciale nelle relazioni con le imprese. Esse hanno infatti già consolidato un vasto ed articolato tessuto di relazioni con il tessuto produttivo anche e soprattutto per via informatica. Si pone nell'ambito dei singoli progetti il problema delle sinergie con le Camere di Commercio.

1.1.3. Il contesto economico ed istituzionale dei SUAP

In questo paragrafo ricostruiamo brevemente, per ciascuno dei cinque sportelli considerati, il contesto economico-produttivo del proprio territorio di riferimento e ripercorriamo brevemente la storia della nascita e dello sviluppo dell'informatizzazione degli SUAP.

La ricostruzione delle principali tendenze economico-produttive delle aree Toscane interessate dalla attivazione degli sportelli unici telematici ha come principale interesse quella di chiarire quali possono essere le caratteristiche di contesto in cui si inseriscono i SUAP. Si ritiene infatti utile indagare su alcune caratteristiche economiche quali, ad esempio, la dinamicità del contesto produttivo, la dimensione delle imprese esperienze e la tradizione di collaborazioni tra imprese presenti nei singoli territori e PA.

Per quanto concerne invece le caratteristiche istituzionali del SUAP, un dato interessante è quello relativo al numero dei comuni coinvolti e la generale propensione o all'estensione o stagnazione del numero dei soggetti coinvolti nella attivazione e sviluppo dello sportello telematico.

Il contesto economico

La Regione Toscana è caratterizzata da un sistema produttivo basato principalmente sulla piccola media impresa. Come vedremo, pur in linea con questo trend regionale, i 5 contesti analizzati presentano talora considerevoli differenze sul piano delle caratteristiche del tessuto economico e produttivo e dei settori prevalenti.

A partire dal XV secolo, l'economia **livornese** è storicamente basata sul porto, uno dei più importanti del mediterraneo. Accanto a questa vocazione commerciale, oltre alla pesca (e a un po' di agricoltura) in alcune aree della città si è sviluppato a partire dall'Ottocento un piccolo comparto industriale, le cui produzioni più significative sono nei settori meccanico-elettrotecnico. Il SUAP del Comune di Livorno si colloca ancora oggi in un'area in cui i settori

più rilevanti sono il *settore terziario* legato all'attività marittima: trasporti, credito e meccanica, mentre lo sviluppo turistico è modesto e stenta a decollare. Tuttavia, il contesto economico livornese, in seguito alla crisi del porto ed al ridimensionamento delle attività petrolchimiche, sta attraversando una fase di rallentamento dello sviluppo industriale e terziario.

Anche l'economia di **Siena** è prevalentemente *terziaria*, per la presenza di attività commerciali e del turismo, ma tale caratteristica si deve anche alla presenza pubblica (oltre agli enti locali, vi sono un polo universitario e uno sanitario). Ma, se questi comparti sono cresciuti complessivamente in linea con i rispettivi tassi di sviluppo a livello regionale, assai più rilevante è stato lo sviluppo dell'intermediazione finanziaria e monetaria, che incide oggi sul totale dell'occupazione in misura pari a due volte e mezzo la media toscana. Da notare che lo sviluppo del terziario genera oggi il 78% dei posti di lavoro del sistema locale urbano senese. Come vedremo il SUAP senese infatti svolge quasi il 60% delle pratiche su richieste che provengono dal settore del commercio, seguito dalle pratiche del settore turistico e alberghiero nonché artigiano. Per quanto concerne il dinamismo economico, Siena rappresenta, dal punto di vista dello sviluppo del terziario legato ai servizi bancari ed al settore pubblico, la realtà in cui si registra la maggiore stabilità produttiva e quindi occupazionale. L'industria manifatturiera, di minore importanza, è presente nell'area urbana senese con la chimica e l'alimentare, mentre la meccanica si è ridotta più rapidamente che nel resto della regione.

Con sole 17.297 imprese presenti sul territorio, **Massa Carrara** risulta essere l'ultima provincia a livello regionale per quanto concerne lo sviluppo imprenditoriale. *L'artigianato* è il settore più radicato e sviluppato con il 31,9% delle imprese che gravitano in questo settore, dato superiore alla media italiana anche se inferiore a quella regionale. Nonostante il valori indichino questo territorio come tra quelli più in ritardo nello sviluppo imprenditoriale, ad oggi, Carrara contrariamente al trend regionale, mostra un buon dinamismo imprenditoriale con una crescita del numero delle imprese (+2,6%) con un'elevata incidenza del numero delle imprese che sono entrate da poco sul mercato ed hanno ad oggi un'età compresa tra 3 e 13 anni (28,3%).

Il caso Sporvic, che interessa 6 comuni della Provincia di **Pisa**, risiede invece in un *area di distretto* specializzato nell'attività conciaria e nella produzione calzaturiera e di pelletteria. Le principali caratteristiche di queste *imprese artigiane* sono: la loro omogeneità dal punto di vista produttivo e la dimensione dal momento che sono piccole e piccolissime con un'elevata incidenza delle imprese di proprietà ed a conduzione familiare. Nel distretto conciario e calzaturiero di Pisa si registra una crisi dovuta alla forte concorrenza dei mercati mondiali con un'elevato tasso di delocalizzazione produttiva verso paesi a basso costo del lavoro.

Nel caso della Provincia di **Firenze**, particolarmente forti risultano il *commercio* (28,7% del totale delle imprese) e l'industria in senso stretto (18,9%, ottavo valore a livello nazionale) che da soli rappresentano quasi il 50% dell'intero settore imprenditoriale; nello specifico il ramo industriale, sempre inteso in senso stretto, pesa in modo notevole, soprattutto rispetto al

corrispondente dato nazionale (13%). Viceversa il settore agricolo assorbe solo l'8% delle imprese contro il 14,1% della Toscana ed il 19,5% dell'Italia. Degno di nota è il numero di esercizi alberghieri, 537, 13° valore nazionale. La presenza di *attività artigianali* risulta discretamente alta (34,5%), superiore sia al valor medio toscano (33%) che a quello italiano (28,7%): nella relativa graduatoria Firenze si colloca in 22-esima posizione. Per quanto riguarda la struttura imprenditoriale, la quota di imprese individuali, raggiunge il 58,7%, penultimo valore in Toscana e 95-esimo a livello nazionale. Sono circa 17.000, infine, le aziende agricole censite al 2000, il 12% circa del totale regionale, con un superficie agricola utilizzata di poco inferiore al 53% a conduzione prevalentemente familiare (86%).

Le caratteristiche dell'apparato locale, costituito prevalentemente da strutture di piccola e piccolissima dimensione e, nella maggior parte dei casi, non integrati in sistemi imprenditoriali reticolari, risulta ulteriormente vulnerabile per la limitata capacità di sviluppare su scala aziendale strategie orientati alla innovazione di prodotto e di processo mediante investimenti in ricerca e sviluppo. Il sistema imprenditoriale fiorentino evidenzia a fine 2003 una dinamica ancora in positivo ma tendenzialmente in decelerazione rispetto ai precedenti consuntivi, avvertendo in qualche misura gli effetti della congiuntura economica sfavorevole interna ed internazionale che ha contrassegnato il 2003. La crescita del numero di imprese, nel 2003, è stata modesta (1,3%), terzultima prestazione regionale e comunque inferiore sia al dato della ripartizione (2,3%) che a quello italiano (2%). Ciò è il risultato di un tasso di natalità delle imprese (6,7%) che si rivela l'ultimo della regione e comunque inferiore al valore italiano (7,4%) e di una mortalità imprenditoriale (5,4%) in linea con il dato nazionale.

Per i comparti dell'industria manifatturiera e del commercio vengono segnalati a fine anno 2003 saggi tendenziali di sviluppo negativi (-1.5% che per le attività manifatturiere e -1.0% per quelle commerciali). Si registrano valori negativi anche negli indici di sviluppo in altri comparti dei servizi: da quello dei trasporti (-1.1%) a quelli dei servizi di intermediazione monetaria e finanziaria (-2.1%) a quelli collegati al turismo (0.5%).

Se escludiamo Carrara, il tratto che sembra accomunare la maggior parte dei territori considerati dal punto di vista delle dinamiche economiche sottostanti è la tendenziale crisi di crescita attraversata nell'ultimo decennio soprattutto nel settore dell'artigianato e della piccola e media impresa, nonché, in alcuni casi, anche nel terziario.

Il contesto istituzionale

Esaminiamo ora, caso per caso, i cinque SUAP telematici oggetto della ricerca, mettendo a fuoco le caratteristiche istituzionali in cui nascono e si sviluppano.

Per quanto concerne il numero dei *comuni coinvolti* nel funzionamento degli SUAP e nel processo di attivazione degli SUAP telematici, verranno presi in esame tre SUAP comunali - Livorno, Carrara e Siena - e due portali sovracomunali - Sporvic, che coinvolge sei comuni

della provincia di Pisa e lo sportello provinciale di Firenze a cui partecipano tutti e 44 i comuni della provincia -.

Il SUAP del Comune di Livorno. Il SUAP del Comune di Livorno nasce nel 1999 ed a cavallo tra 2002-2003 nasce ITER che utilizza la soluzione informatica S-SUAP messa a disposizione dall'Assessorato attività produttive della Regione Toscana ed è inserito poi tra i progetti del piano e Toscana che ha coinvolto numerosi comuni soprattutto della Provincia di Lucca, Pisa e Arezzo. Lo sportello unico telematico del Comune di Livorno è operativo dal 2003.

Le esperienze da cui è partito il progetto di sviluppo informatico dello sportello unico sono: Il Progetto flussi documentali del Comune di Livorno, nel quale sono state sviluppate esperienze significative nel Protocollo informatico, firma digitale, Carta d'identità elettronica, archiviazione documentale, workflow management e interoperatività dei protocolli. Dal 2003 il Comune di Livorno è divenuto partner di AIDA (Applicazioni Interoperabili Digitali per l'Amministrazione). AIDA è un progetto del Piano Nazionale di e-government, coordinato dal Comune di Livorno, cofinanziato con i fondi nazionali di e-government ed ha come obiettivo quello di offrire servizi on-line alle imprese in modo omogeneo e standardizzato, valorizzando esperienze pregresse e diffondendo il riuso in altre realtà. Mediante AIDA il Comune intende sviluppare una piattaforma digitale di servizi alle imprese. Al progetto AIDA hanno aderito come partner privati: Confindustria Livorno; Confcommercio provincia Livorno; Centro Sociale Artigiani Livornesi (CNA); Collegio dei Ragionieri della Provincia di Livorno; Consulenti del lavoro della Provincia di Livorno; Collegio dei Geometri della provincia di Livorno. L'obiettivo di AIDA è lo sviluppo di una piattaforma di 47 servizi on-line che offra un front-end unico agli utenti e agli operatori coinvolti nei processi economici, sia industriali sia commerciali, al fine di favorirne un'interazione semplice, efficace e sicura, migliorare l'efficienza operativa interna degli Enti Locali e migliorare l'integrazione di questi con la PA regionale e centrale. Il progetto è ricompreso nel piano regionale per l'e-government / e-Toscana.

Il SUAP del Comune di Siena. Lo sportello unico di Siena è stato istituito nel maggio del 1999 e nello stesso anno viene avviato il progetto di sportello telematico, che è uno dei primi in Italia. Attualmente anche Siena conta di sviluppare lo sportello telematico avvalendosi dell'esperienza del Comune di Livorno e di AIDA. Quella di Siena è un'iniziativa nata e fortemente voluta in seno all'ente Comunale, il cui sviluppo appare ora legato all'iniziativa ed all'impulso impresso dalla Provincia di Siena.

Il SUAP del Comune di Carrara. Il SUAP comunale nasce nel 1999 su una delibera di Giunta che gli affida il coordinamento delle prestazioni amministrative nel Comune nell'ambito dei servizi alle imprese. Il SUAP carrarino, in partnership con la Camera di Commercio, ha preso parte al progetto (concepito nel 2001) "Cadi nella rete", per la integrazione dei SUAP comunali, progetto finanziato con risorse statali e regionali. Nel corso del 2003 viene progettato un Portale che dovrebbe vedere il coinvolgimento e la fruizione da parte di tutti i comuni della Provincia.

Sporvic - Pisa: Risale all'aprile del 1999 la decisione dei sei comuni di costituire i loro SUAP distinti e di gestirli in forma integrata.

Il portale SPORVIC (Sportelli Virtuali e Servizi alle Imprese e ai Cittadini) è stato presentato dalla Provincia di Pisa e da 6 Comuni del locale distretto conciario (Castelfranco di Sotto, capofila del progetto, Fucecchio, Montopoli Val d'Arno, Santa Croce sull'Arno, San Miniato, Santa Maria a Monte) in occasione del primo bando pubblicato dal Ministero per l'Innovazione Tecnologica nell'ambito del Piano Nazionale di e-Government nel 2002, da cui ha poi avuto un finanziamento pari al 22% del suo costo totale. Il progetto, giunto alla prima fase operativa di realizzazione della struttura del portale telematico e di avvio dei primi servizi programmati, è sviluppato da Ksolutions insieme ad altre quattro imprese informatiche (Agescom, Polo Navacchio, In.I.T., E-media). Il progetto è stato avviato nel luglio 2003; è stato pressoché completato entro la data prevista (dicembre 2004) ed è attualmente (gennaio 2005) in fase di test.

Lo sportello della Provincia di Firenze: Prende avvio nel 1997 nell'ambito di un progetto più vasto di costituzione, da parte della Prefettura e della Provincia, di una "Rete civica unitaria" del territorio provinciale fiorentino. Si tratta, in questo caso, di un'iniziativa anomala di sportello telematico sovracomunale, che coinvolge tutti e 44 i comuni della provincia, con funzioni di promozione e diffusione telematica sul territorio. Questo progetto, in cui il comune di Sesto è capofila, ha favorito, in breve tempo, la attivazione dei SUAP comunali anche nei restanti comuni della provincia che, fino a quel momento, procedevano molto a rilento nella realizzazione dello sportello.

Il passaggio dalla dimensione comunale del SUAP a quella sovracomunale sembra essere la tendenza istituzionale più diffusa dei processi di informatizzazione, anche se non sempre la più semplice da perseguire. A prescindere dalle caratteristiche del tessuto economico e dal livello di dinamicità imprenditoriale, i comuni, nonostante la ferrea volontà di conservare la titolarità e il controllo sugli uffici, cercano nell'integrazione e nella collaborazione sovra comunale di far fronte a problemi di varia natura. Problemi di natura interna, inerenti la capacità dell'ente di dare continuità a risorse e progetti, ed esterna, connessi alla soluzione dei problemi operativi che derivano dalle applicazioni tecnologiche, dalle relazioni con gli enti terzi, dall'incontro con utenti e beneficiari che spesso hanno un ambito d'azione che trascende il livello meramente comunale.

1.1.4. Gli ambiti d'attività degli sportelli unici

In questa dimensione vengono rilevate alcune variabili che consentono di chiarire come viene interpretata la funzione svolta dal SUAP telematico. Le variabili sono:

- la diversificazione delle attività di sportello;
- diversificazione dei target
- diversificazione dei soggetti coinvolti nella gestione

Sono state a questo proposito raccolte informazioni che consentono di individuare di che cosa si occupano gli sportelli (tipo di pratiche). Secondo il DPR 440/00 (Regolamento recante modifiche ed integrazioni al DPR 447/98) i campi di applicazione dello Sportello Unico vengono ampliati. Il Regolamento ridefinisce il concetto di "impianti produttivi facendovi rientrare le attività di produzione di beni e servizi tra le quali l'agricoltura, il commercio e l'artigianato, il turismo e le attività alberghiere, i servizi resi dalle banche e dagli intermediari finanziari, e i servizi di telecomunicazione.

Per quanto concerne il tipo di pratiche, possiamo distinguere tra due grandi categorie:

- Le pratiche di cui gli SUAP sono obbligati ad occuparsi per legge (procedimento unico, cioè l'unificazione di tutti i procedimenti relativi alle localizzazioni, realizzazioni, ampliamento, riconversione e messa in esercizio di tutti gli impianti produttivi)
- Le pratiche, o attività, che svolgono di propria iniziativa.

Si tratta, in altri termini, di stabilire che interpretazione è stata data delle funzioni dello sportello, se una funzione "limitata" relativa alla sua funzione autorizzativa (amministrativa) o anche estesa ad altre funzioni come ad esempio: informazione ed assistenza all'impresa o funzioni di marketing territoriale.

All'interno dell'attività complessivamente svolta e soprattutto dei procedimenti che implicano un grado maggiore di interoperabilità e interconnessione, e cioè i procedimenti finalizzati allo start-up o alla modificazione degli impianti, sono state quindi evidenziate le principali difficoltà alla stessa interoperatività tra amministrazioni coinvolte nei procedimenti.

Rispetto alle tre variabili considerate: la diversificazione delle attività di sportello; la diversificazione dei target di utenze e la diversificazione dei soggetti coinvolti nella gestione, dalla ricerca emergono alcune linee di tendenza.

Diversificazione delle attività. La diversificazione delle attività del SUAP è prevista in quasi tutti i casi ma non ancora sviluppata. La funzione dello sportello è stata interpretata in senso

estensivo: il SUAP telematico funge da erogatore di una molteplicità differenziata di procedimenti talvolta come vero e proprio “smistatore” di pratiche. Nel caso di Carrara, ad esempio lo sportello espleta funzioni di consulenza, di promozione ed è orientato ad un’azione di marketing territoriale, che benché sia ancora episodica risulta concertata nelle sue opportunità di sviluppo con le organizzazioni associative delle categorie economiche e territoriali. Le funzioni di *marketing territoriale* sembrano avere trovato uno stimolo soprattutto nell’incardinamento dello sportello nel settore Attività Produttive.

Diversificazione dei target di utenza. Per quanto concerne la seconda variabile (target di utenza), tre casi su 5 (Livorno, Prov. Firenze e Siena) non prevedono lo sviluppo di altre funzionalità dello sportello telematico che non siano quelle previste dalla legge. Nei casi di Sporvic/Pisa e di Carrara gli enti puntano allo sviluppo di un portale che sia multiservizi, quindi non solo al servizio delle imprese ma anche dei cittadini.

Nel caso ad esempio di Sporvic, i sei Comuni del cuoio sopra citati si sono associati nella costruzione del portale SPORVIC (Sportello Virtuale e Servizi alle Imprese e ai Cittadini), con il duplice obiettivo di:

- realizzare un portale di servizio ad uso sia dei cittadini che delle imprese (*front-end globale*, secondo la definizione utilizzata dal progetto), e in particolare
- per quanto riguarda le imprese, estendere ed evolvere i servizi attualmente erogati dal portale degli Sportelli Unici Integrati PASSNET (www.passnet.it)¹.

A differenza quindi di PASSNET, che rappresenta la passata edizione di sportello integrato tra i sei comuni, SPORVIC si rivolge non solo alle imprese, ma anche ai cittadini. Per quanto riguarda le imprese, una delle caratteristiche che SPORVIC eredita da PASSNET è che i sei Comuni coinvolti non hanno realizzato un singolo SUAP da gestire in forma associata, ma hanno messo in rete sei diversi SUAP coordinandoli sotto i profili (i) dell’omologazione dei procedimenti amministrativi e della documentazione, (ii) della formazione del personale e delle relazioni con l’esterno. L’integrazione non è quindi organizzativa, ma essenzialmente procedurale. Ciò lascia supporre che lo sportello unico sia interpretato dai singoli comuni più come occasione di accrescere la propria autonoma visibilità e non come occasione di creare gestioni associate di funzioni. Questo sarebbe avvalorato anche dalla creazione *front-end globali*.

Per quanto riguarda le imprese, SPORVIC intende esplicitamente andare al di là della funzione autorizzativa prevista dalla normativa vigente. L’area Servizi alle Imprese presenta infatti i seguenti spazi:

¹ PASSNET, promosso dalla Conferenza dei Sindaci dei Comuni coinvolti, è stato formalmente presentato il 14 novembre 2001. Esso è stato anche presentato alla IV edizione (2001/2002) di “Cento progetti al servizio del cittadino” (a cura del Fornez e del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri).

-
- Procedimento Unico
 - Centro Servizi
 - Marketing Territoriale
 - Consulenza incentivi e agevolazioni

Al di là di ciò che riguarda strettamente il Procedimento Unico, SPORVIC è per ora focalizzato esclusivamente sulla realizzazione di funzionalità di tipo informativo, offrendo specificamente la possibilità di:

- sottoporre domande a un esperto, che risponderà privatamente o pubblicamente a seconda della natura dell'informazione richiesta (alla data di redazione di questo rapporto sono presenti informazioni di base riguardanti le normative sul Procedimento unico e sul SUAP),
- intervenire in un forum degli utenti e visionare una newsletter (attualmente sono presenti due interventi il cui testo non è però praticamente accessibile),
- visionare una lista delle aree produttive disponibili (attualmente la lista non è disponibile),
- accedere ai siti di Sviluppo Italia Toscana, di A.S.SE.FI. (Azienda Speciale per i Servizi finanziari alle Imprese della Camera di Commercio di Pisa) e di TECLA (Associazione per la Cooperazione Transnazionale Locale ed Europea; è un'associazione di Enti locali, Regioni e altri organismi con finalità pubbliche fondata nel 1993, con uffici operativi a Roma e Bruxelles e una rete di Contact Point internazionali; la Provincia di Pisa ne è socio sostenitore).

Secondo i responsabili di SPORVIC, il potenziamento di questa funzione informativa dovrebbe portare all'attivazione di un vero e proprio "centro servizi territoriale", che dovrebbe coinvolgere sia personale SPORVIC che soggetti privati (esperti esterni) e che svolgerà sia la funzione di amministratore del sistema (cioè di soggetto gestore del sistema stesso, abilitato ad alimentare il portale modificando i contenuti dei database) che quella di offrire "risposte on-line più dirette e qualificate" alle imprese e ai professionisti; prevedendo però, in prospettiva, di affidare a questa struttura anche attività di marketing territoriale.

Nel caso di Siena, l'attivazione di altri strumenti di politica localizzativa è invece stata esplicitamente delegata alla Provincia di Siena per mezzo di un Protocollo di intesa. La Provincia ha realizzato un proprio sito chiamato Sportello Provincia (<http://sportello.provincia.siena.it>), gestito dall'omonimo ufficio inquadrato nello staff della Direzione Generale, in cui, oltre al front-office delle funzioni di competenza della Provincia nel procedimento unico, si trova una sezione denominata "Investire nel territorio" che contiene pagine informative chiamate "Opportunità Localizzative in provincia di Siena", che informano tra l'altro su (i) le aree disponibili, (ii) le opportunità finanziarie, (iii) gli strumenti di

programmazione esistenti (2 Patti Territoriali, il Piano Strategico della Provincia, il Piano Territoriale dei Coordinamento della provincia di Siena, i cinque Sistemi Economici Locali, a specializzazione manifatturiera, individuati con delibera regionale).

Per quanto concerne infine, *la diversificazione dei soggetti coinvolti nella gestione del SUAP*, in tutti casi analizzati si assiste ad un mix tra:

- *competenze interne al SUAP (tecnico-amministrative);*
- *esterne* (di tipo inter-istituzionale) in funzione del coordinamento mirato alla semplificazione degli endoprocedimenti (Province);
- *consulenza privata esterna* (società informatiche) che principalmente fornisce formazione tecnica a soluzioni informatiche. Nel caso di Sporcic ad esempio, la funzione di amministratore del sistema è svolta oggi dal raggruppamento di imprese che ha fornito la progettazione e la gestione della parte informatica. A Carrara, Cedaf, una società di Forlì è titolare dell'appalto per l'informatizzazione complessiva del Comune ed ha predisposto e implementato il software per la gestione delle procedure dello sportello.

- Nell'ambito della diversificazione dei soggetti coinvolti nella gestione, ed in particolare dei soggetti pubblici esterni coinvolti nella gestione un ruolo spiccato di coordinamento e promozione è assunto dalle province. Vediamo, a questo proposito i due casi particolari costituiti dalle Province di Siena e Firenze.

- Il Comune di Siena ha sottoscritto con la Provincia un Protocollo di intesa che dovrebbe assicurare coordinamento e omogeneizzazione sull'intero territorio provinciale. In questo contesto, la Provincia ha provveduto ad istituire un ufficio denominato "Sportello Provincia" che, oltre a svolgere altre funzioni non correlate al procedimento unico, ha due obiettivi:

1. quello di fungere sia (i) da *front-office* per tutte le procedure di competenza provinciale in cui sono coinvolti più servizi interni della Provincia stessa, nelle quali svolge funzioni di responsabile unico di procedimento che (ii) da *back-office*, rapportandosi agli uffici dell'amministrazione provinciale coinvolti negli endoprocedimenti;

2. quello di coordinare l'attività dei soggetti coinvolti nella diffusione degli sportelli unici sul territorio provinciale (Comuni, enti terzi, associazioni di categoria, professionisti, ecc.), attraverso varie attività tra cui (i) la diffusione di informazioni, anche riguardo alle possibili soluzioni organizzative, (ii) il supporto a forme di gestione intercomunale, (iii) la creazione di un portale di accesso per lo scambio di informazioni tra tutti gli operatori degli sportelli unici, (iv) lo stimolo a forme di coordinamento degli enti di livello sovralocale, basato, per quanto riguarda le procedure, sull'adozione, opportunamente personalizzata, della banca dati elaborata dalla Provincia di Firenze, (v) il coordinamento dello sviluppo dei sistemi telematici in relazione a quello della semplificazione amministrativa, (vi) il raccordo

di questo coordinamento provinciale con le attività della Regione Toscana riguardanti la semplificazione amministrativa nella gestione del procedimento unico per le imprese (attraverso l'adesione al progetto "Una Toscana più efficiente e meno burocratica").

Queste attività sono in corso da tempo, ed hanno già portato tra l'altro (i) all'istituzione di un Tavolo di Coordinamento Provinciale, (ii) all'adesione alla Banca Dati della Provincia di Firenze, formalmente sostenuta da tutti i 36 Comuni della Provincia, (iii) alla stesura della bozza di un protocollo di intesa, (iv) all'adesione al progetto sopra citato della regione Toscana, (v) all'analisi delle procedure di competenza della Provincia. Il lavoro di questo Tavolo si è strutturato così:

- un Coordinamento generale, che si occupa degli indirizzi generali del lavoro,
- dei Gruppi di lavoro tematici, con rappresentanti dei SUAP, degli enti terzi e delle associazioni, che svolgono il lavoro pratico di semplificazione e standardizzazione, anche in base alla circolazione delle migliori esperienze,
- un Gruppo tecnologico, che lavora parallelamente agli altri occupandosi delle caratteristiche delle soluzioni da adottare (ad es. , per la firma digitale, i pagamenti, ecc.).

Analogamente, la Provincia di Firenze ha scelto di occuparsi dello sportello unico nonostante non sia contemplato il suo ruolo specifico nella normativa relativa, in quanto si definisce ambito geografico ottimale per rispondere alle esigenze degli utenti e degli enti terzi operanti in ambito provinciale e comunque sovracomunale. Tuttavia non si sostituisce ai singoli sportelli unici comunali, bensì fornisce ai loro gestori le informazioni infrastrutturali e organizzative necessarie e si occupa del coordinamento metodologico degli stessi che rimangono tuttavia "titolari" delle proprie procedure. La creazione del SUAP provinciale ha promosso e contribuito alla nascita dei singoli sportelli dei 44 comuni della provincia di Firenze, che, nonostante il DPR 447 del 1998 e la sua successiva modifica, stentavano nel dar loro avvio. Per cui si può dire che senza l'intervento provinciale nessuno di essi avrebbe visto la luce. Oggi, tutti e 44 gli sportelli municipali sono sportelli telematici e dunque tutti sono collegati in rete allo sportello provinciale. Che è appunto – e propriamente – lo Sportello Provinciale degli Sportelli Unici comunali.

Lo Sportello Provinciale si propone come strumento di supporto per gli operatori degli Sportelli SUAP comunali affinché sia un luogo permanente di incontro, informazione, formazione, aggiornamento e risoluzione delle problematiche giuridiche ed organizzative per la costituzione e lo svolgimento delle attività degli Sportelli Unici per le Attività Produttive dei Comuni della Provincia di Firenze.

Analizzando questo aspetto emerge che l'informatizzazione dello sportello unico non viene percepita, e quindi tantomeno gestita, come un'occasione per creare una funzione associata completamente informatizzata. L'informatizzazione è piuttosto intesa come volano dello

sviluppo delle funzioni del singolo ente comunale che custodisce gelosamente la titolarità dello sportello unico con l'ambizione di trasformarne le funzioni e ampliarle.

1.1.5. Le caratteristiche dell'architettura informatica

Questa sezione dovrebbe consentirci di collocare i casi di studio all'interno di due modelli prevalenti di architetture informatiche:

- *orientata al back-office*, cioè principalmente predisposta e studiata per le relazioni e le comunicazioni interne, tra uffici dell'ente e tra uffici del comune ed enti terzi;
- *orientata al front-office*, cioè alle utenze e quindi studiata e predisposta principalmente per dialogare all'esterno con gli utenti o i beneficiari del servizio.

A questo proposito, va sviluppata l'indagine su quali siano i tipi di applicazioni telematiche ed informatiche utilizzate al fine di svolgere le attività dello sportello unico. Si tratta di capire, in particolare, se tutte o solo in parte le fasi del procedimento unico di autorizzazione (ed eventualmente di altre attività) sono svolte elettronicamente.

L'obiettivo non è tanto, o non soltanto, quello di capire il tipo di *software* utilizzato (ad esempio il ricorso a *free software* o *open source*, ovvero il riuso di software sviluppato in altri SUAP), quanto piuttosto le funzionalità attive dei sistemi. Si tratta di capire se le reti esistenti all'interno dell'ente e tra questo e l'esterno consentono di svolgere interamente le pratiche on line o non sia invece necessario comunque, in qualche fase il rapporto diretto o il supporto cartaceo. È stata condotta inoltre una ricognizione in merito all'applicazione della firma elettronica, al pagamento on-line, all'esistenza di *work-flow* per la gestione telematica di tutte le fasi del procedimento e soprattutto, in merito alla possibilità che l'acquisizione di atti o l'accesso agli archivi ed alle informazioni di altri enti da parte dello sportello unico sia diretto e non necessiti dell'intervento di addetti (ad esempio mediante e-mail). Inoltre sono state rilevate le modalità "multicanale" di accesso che paiono di particolare importanza per lo sviluppo del SUAP telematico.

L'analisi dovrebbe consentire, in sintesi, di comprendere se l'applicazione della telematica alle attività del SUAP avviene ad un livello basso, medio o alto. I tre livelli stanno ad indicare tre distinte fasi/livelli di informatizzazione del procedimento unico. Da un livello alto di tendenziale superamento dello sportello fisico e quindi del procedimento cartaceo, passiamo ad un livello basso che consiste nella completa sovrapposizione delle attività informatiche a quelle cartacee. Il livello intermedio potrebbe consistere nella combinazione di funzioni completamente informatizzate con funzioni che restano in cartaceo. In quest'ultimo caso si può configurare in vari modi come una informatizzazione sincopata del procedimento unico.

Orientamento al back office o al front-office.

La distinzione tra l'orientamento al *back o al front office* dei SUAP consente di comprendere quale sia, ad un tempo, la funzionalità prevalente degli sportelli e quale sia la strategia perseguita nello sviluppo degli sportelli telematici.

L'orientamento al *back office* denota una funzionalità delle applicazioni telematiche allo sportello prioritariamente orientata a risolvere i problemi di interconnessione tra i back office delle singole amministrazioni ed uffici coinvolti nel procedimento unico. Inoltre tale orientamento rivela che dal punto di vista strategico le amministrazioni rivolgono una attenzione prioritaria allo sviluppo della semplificazione amministrativa intesa come capacità di introdurre sistemi ed applicazioni in grado di migliorare la comunicazione e l'operatività delle organizzazioni e di ridurre i tempi di attesa per l'autorizzazione. I vantaggi per l'utenza non vengono così posti in secondo piano, ma altresì considerati una diretta risultanza dello sforzo compiuto per la interconnessione dei back-office. Quest'ultima si dovrebbe tradurre in una riduzione dei tempi del procedimento e soprattutto in una completa informatizzazione del procedimento, e conseguente riduzione o completa eliminazione del cartaceo, con rilevanti vantaggi anche in termini di riduzione dei costi.

L'orientamento al *front office*, denota una funzionalità degli sportelli unici principalmente orientata al dialogo con l'esterno, con le utenze o i beneficiari del servizio. In questo modo l'attenzione delle amministrazioni e lo sforzo profuso nello sviluppo delle applicazioni telematiche ricade prioritariamente sulle attività di sportello che più direttamente sono visibili, fruibili e percepibili dall'esterno. L'innovazione tecnologica è posta, secondo una ideologia ampiamente diffusa, al servizio del cittadino nel senso che la immediata percepibilità dell'esistenza dello sportello telematico e il dialogo con l'esterno risulta prioritario alla analisi delle condizioni e dei presupposti che rendono utilizzabili vantaggi meno immediati ma più strutturali e duraturi come un procedimento unico completamente informatizzato. L'orientamento al front-office in assenza di presupposti operativi derivanti dal funzionamento dei back office rischia di trasformare i siti degli sportelli unici in siti vetrina e non in veri e propri siti di servizio finalizzati alla implementazione e gestione del procedimento unico.

Veniamo ora al confronto tra le architetture informatiche dei cinque sportelli toscani che viene effettuata tenendo conto delle seguenti variabili:

- ricorso all'*open source*
- multicanalità
- firma digitale
- ricorso a pagamento on- line
- integrazione dei *back office* degli enti coinvolti

Ricorso all'open source

La Direttiva Governativa del 19 Dicembre 2003 del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie, denominata "Sviluppo ed utilizzazione dei programmi informatici da parte delle pubbliche amministrazioni", detta disposizioni che vanno proprio nella direzione di incentivare il ricorso all'open source. Con la direttiva si forniscono alle pubbliche amministrazioni indicazioni e criteri tecnici e operativi per gestire più efficacemente il processo di predisposizione o di acquisizione di programmi informatici. In particolare, si indica come le pubbliche amministrazioni debbano tener conto della offerta sul mercato di una nuova modalità di sviluppo e diffusione di programmi informatici, definita «open source» o «a codice sorgente aperto». La direttiva intende favorire la libera circolazione dei software nella PA favorendo la possibilità di sviluppare software dedicati e di riutilizzarli liberamente all'interno della PA stessa. L'open source viene ritenuto essenziale per comprimere i costi del software usati nel settore pubblico e limitare i vincoli derivanti dalla brevettazione.

L'*open source* è attualmente presente nei casi di Siena, Sporvic Pisa, Livorno, mentre nel caso di Carrara è allo studio la possibilità o meno di utilizzarlo. Risulta invece assente nello sportello della Prov. di Firenze.

SPORVIC (Pisa), ad esempio, è realizzato con tecnologie *open source* sia per quanto riguarda il server (Linux) che i dbase (come Mysequel) e gli strumenti di sviluppo (tra cui Java). Anche la Regione Toscana ha del resto adottato la tecnologia *open source*, che offre il vantaggio di agevolare la condivisione delle esperienze e l'accumulo di *know how* condiviso, e quindi di accrescere l'efficienza dei servizi offerti. SPORVIC riusa in effetti risorse messe a disposizione dalla Regione Toscana (tra cui: hosting dell'intera piattaforma, piattaforma e-learning, sistema di gestione delle firme digitali).

Nonostante le disposizioni del governo centrale e l'esempio della Regione Toscana, le resistenze, e soprattutto le perplessità, rilevate nel corso della ricerca, sono di tre ordini: due di carattere interno alle amministrazioni e riguardano in particolare le professionalità disponibili all'interno dei Comuni ed i costi della realizzazione dell'*open source*; l'altra perplessità attiene invece al rapporto già consolidatosi tra PA e società esterne presenti sul mercato informatico.

Analizzando il caso di Carrara sono emerse alcune difficoltà e resistenze al ricorso all'*open source*. Il Comune di Carrara è proprietario dei codici sorgente dei software utilizzati da tutti i comuni in rete a livello provinciale. Tale sistema ha di fatto garantito il riuso anche da parte di alcuni Comuni della Toscana e della Liguria. Non è tuttavia l'*open source* inteso in modo tradizionale, verso il quale si nutre qualche perplessità. Esso implicherebbe infatti (a detta dei funzionari del Comune di Carrara) che le società di software debbano cambiare mestiere e focalizzarsi sulla formazione piuttosto che mantenere le attuali funzioni di assistenza e gestione. L'*open source* è considerato in sé un valore a cui tendere ma nella realtà attuale si

scontrerebbe anche con il fatto che i tecnici e gli informatici, soprattutto dei comuni di piccole e media dimensioni, non sarebbero dotati di strutture interne e talora anche di professionalità adeguate per gestire l'*open source*. All'interno di un grande Comune, dotato di un Ced particolarmente attrezzato può anche darsi che nel tempo l'operazione sia possibile, tuttavia non è chiaro se i costi si ridurrebbero o aumenterebbero, sia in termini di professionalità per gestirlo sia di strumentazione tecnica. Allo stato attuale gli enti di piccole dimensioni sono abituati ad appaltare alle società di software la manutenzione del sistema. In sintesi, l'*open source* comporta una nuova filosofia di gestione ed i tecnici informatici delle PA non sono sempre preparati e favorevoli a tali mutamenti.

L'*open source* da un lato favorisce la diffusione delle applicazioni informatiche tra amministrazioni soprattutto di piccole dimensioni, dall'altro sembrerebbe creare qualche problema di costi di *gestione, manutenzione ed aggiornamento* dei programmi.

In quest'ambito di sviluppo sono riposte molte aspettative nel ruolo della Regione e sugli indirizzi di sviluppo espressi e sostenuti dalle istituzioni di governo regionale.

Multicanalità

Per quanto concerne la multicanalità, solo Sporvic-Pisa e Livorno hanno sviluppato accessi diversificati al servizio. Altri ci stanno pensando (uso di reti fisse e mobili) ma non hanno operato in tal senso

- Sporvic Pisa in fieri
- Comune di Siena No
- Comune di Carrara No
- AIDA, Livorno in fieri

Lo sviluppo della multicanalità viene considerato importante soprattutto per facilitare l'accesso al servizio e per ridurre i tempi di interazione e comunicazione tra ente erogatore e utenti del servizio. Il progetto Sporvic, ad esempio, su questo punto prevede l'erogazione dei servizi attraverso vari canali: Portale SPORVIC, Contact Centre (con presenza di operatori che a loro volta utilizzano il sistema), Chioschi (postazioni pubbliche telematiche localizzate nei Comuni partecipanti al progetto), SMS, per ricevere informazioni e inviare richieste, rete dei tabaccai aderenti a Lottomatica, per effettuare i pagamenti; SUAP e SUE (Sportello Unico per l'Edilizia) dei diversi Comuni.

La modalità di comunicazione inter ed intra amministrative più utilizzata è la *posta elettronica* ed è questo il mezzo su cui si struttura e viaggia, allo stato attuale, lo scambio di documentazione e l'interazione tra uffici.

Firma digitale

Nel caso Sporvic, esiste uno specifico *impegno* sul versante dell'utilizzo della *firma digitale* che prevede:

- un'area *informativa*, che consente ai Responsabili SUAP dei Comuni e all'amministratore del sistema, mediante autenticazione (username e password) e/o firma digitale, di modificare il database sottostante al *front office* informativo; in altre parole i data base contenuti nel portale possono essere modificate solo dagli amministratori del sistema.
- un'area *operativa*, riservata ai responsabili SUAP ed ai responsabili degli enti terzi, mediante autenticazione (username e password) e/o firma digitale, di attivare e gestire una pratica per quanto di loro competenza.
- Anche il Progetto Iter di Livorno dovrebbe, in prospettiva, consentire l'utilizzo della firma digitale nel corso del procedimento unico.
- In alcuni casi (Carrara) si lamentano difficoltà nella diffusione dell'informatica tra gli utenti, ed in particolare tra le imprese. L'introduzione della firma digitale appare, quindi come uno stadio estremamente avanzato della informatizzazione rispetto alle attuali potenzialità di utilizzo effettivo dello strumento da parte dei destinatari dei servizi dello sportello unico.

Nonostante l'orientamento prevalente al *front-office dei 5 sportelli*, in nessuno dei casi analizzati, sia pure per ragioni diverse, è stata predisposta e adottata la firma digitale. Nel caso di Sporvic ad esempio, sono in corso i lavori per rendere possibile l'inoltro e il ricevimento di documenti con firma digitale. Le soluzioni tecnologiche per la firma digitale e per la sicurezza del portale verranno fornite dalla Regione Toscana. A questo proposito, va ricordato che l'intero progetto, secondo i suoi responsabili, avrebbe dovuto essere completato entro il termine previsto del 31 dicembre 2004. Ma al termine della rilevazione (febbraio, 2005) il processo sembra ben lungi dall'essere completato.

Pagamenti on-line

Soltanto due sportelli tra i 5 presi in esame hanno realizzato il pagamento unificato: Il Comune di Siena da un anno e mezzo ha adottato un solo bollettino per la riscossione delle importi complessivi a carico degli utenti, che poi gira agli enti terzi per gli importi di loro competenza. Il Comune di Carrara, come affidatario del titolo autorizzatorio unico, provvede altresì ad incassare i diritti di spettanza degli enti, ad esempio dei vigili del fuoco. Ciò sembra

aver determinato una sensibile accelerazione dei procedimenti rispetto alla fase precedente in cui la competenza all'incasso non era integrata nello Sportello unico.

L'integrazione dei back office degli enti coinvolti

Tale integrazione non è stata ancora realizzata in alcuno dei 5 SUAP analizzati. Nel caso di Livorno, ad esempio, soltanto l'utilizzo di AIDA potrà consentire alcune realizzazioni quali ad esempio:

- il flusso documentale relativo agli endoprocedimenti, cioè lo scambio di documenti tra il SUAP e gli altri uffici coinvolti, dentro e fuori dal Comune,
- un tavolo di semplificazione "virtuale", con un moderatore che raccoglie l'opinione degli enti e uffici partecipanti sui problemi e propone una soluzione,
- l'aggiornamento on-line dei modelli procedurali nella base di conoscenza,
- la gestione degli utenti per la profilazione e l'autenticazione,
- la gestione di appuntamenti, programmazione e pubblicazione di notizie ed eventi.

Aida è una piattaforma di servizi destinata agli operatori economici dei vari settori, volta a favorire, come recita la presentazione ufficiale del progetto, "un'interazione semplice, efficace e sicura fra operatori ed Enti Locali e fra questi e Pubblica Amministrazione regionale e centrale". AIDA, che utilizzerà anch'essa il modello dello sportello unico, interverrà in una gamma di rapporti tra impresa e pubblica amministrazione più ampia del solo procedimento unico di competenza del SUAP. Essa consentirà infatti, come previsto dal progetto attuale, di aprire una nuova attività, modificarla, svilupparla o terminarla, pagare le tasse, assolvere agli adempimenti in materia ambientale; la tecnologia adottata permetterà inoltre di estendere l'offerta di servizi in futuro.

Le caratteristiche principali di AIDA sono le seguenti:

- a) rende possibili sia il procedimento unico che altre operazioni di interesse delle imprese, integrando e abilitando servizi "informativi" e "dispositivi" certificati e sicuri, nei quali interverranno attivamente sia gli utenti finali che la pubblica amministrazione;
- b) utilizza come canali di accesso le reti fisse e mobili;
- c) trasporta dati su Internet ed Extranet;
- d) utilizza sia tecnologie *open source* che sistemi commerciali;
- e) tratta tre tipi di pratica:

-
- stand-alone
 - procedimento unico
 - richiesta unica (una sorta di “carrello del supermercato” di richieste non correlate tra di loro come nel caso precedente, ma presentate contestualmente);

f) utilizza un interfaccia “intelligente”, in grado di pilotare in automatico, attraverso un percorso basato su una serie di domande in successione, la costruzione del dossier relativo ad un singolo caso; in alternativa, si può scaricare la modulistica direttamente, se si sa già quale è;

g) è dotata, per tutti i possibili tipi di domanda, di un front-office organizzato secondo le seguenti fasi: informazione, presentazione (autenticazione dell’utente e compilazione dei moduli), attivazione (sottomissione di documenti firmati, registrazione dei documenti, rilascio di ricevute), monitoraggio, disposizione (pagamento dei diritti di segreteria, rilascio di autorizzazioni certificate).

Le funzioni di back-office per gli operatori della Pubblica Amministrazione saranno disponibili anche via Web, attraverso un collegamento sicuro (extranet). In prospettiva, AIDA aspira ad essere un pacchetto autosufficiente, utilizzabile anche da un Comune piccolo per gestire le proprie pratiche on-line. La sua attuazione offre l’opportunità per un lavoro continuo di normalizzazione del patrimonio normativo, attraverso una sorta di manutenzione condivisa.

Lo sviluppo delle funzionalità di ITER prosegue ormai attraverso il suo “radicamento” in AIDA.

Tuttavia anche laddove, come nel caso del Comune di Carrara, è già operante un software applicativo per la gestione interna delle pratiche, la gestione dell’endoprocedimento è ed è destinata, per ora, a rimanere cartacea.

Se, per quanto concerne la funzionalità, abbiamo visto le principali realizzazioni e le resistenze alla completa informatizzazione del procedimento unico resta ora da analizzare quali siano dal punto di vista tecnico, le variabili principali che influiscono sulla informatizzazione dei processi.

Nel caso ad esempio di Carrara, la trasmissione dei documenti tra Comune ed Enti terzi rimarrà cartacea anche a portale attivato. La ragione principale del vincolo cartaceo è costituita dal proliferare di diverse applicazioni informatiche la cui interazione e comunicazione diviene sempre più difficoltosa. Come è stato osservato «...i Vigili del fuoco si troverebbero - ad esempio - a dovere utilizzare tre o quattro applicazioni diverse per poter colloquiare con gli Enti presenti sul territorio di loro competenza». La ridondanza dei software e la scarsa omogeneizzazione degli stessi costituisce quindi un problema alla messa in opera della interconnessione ed alla operatività degli sportelli.

Per quanto concerne invece il livello di applicazione della telematica, se suddividiamo le fasi del processo di informatizzazione del SUAP in tre fasi:

- Informazione sulla pratica
- Monitoraggio sull'avanzamento della pratica
- Gestione on line del processo (firma e pagamento on line)

Possiamo dire che mentre le prime due fasi godono di un buono stadio di avanzamento e sono per lo più completate, la gestione on line del processo pare ancora ben lungi dall'essere realizzata in tutti e 5 i casi analizzati.

Vediamo più approfonditamente le due funzioni del sistema informaticamente più sviluppate, *informazione, monitoraggio*.

A) Informazione. Comprende anche la possibilità di scaricare atti e documenti in particolare la modulistica relativa all'endoprocedimento. Questa funzionalità è stata completamente realizzata in tutti e 5 i casi analizzati. Il sistema permette normalmente di visionare e scaricare, mediante consultazione libera, i moduli relativi a ciascun endoprocedimento. E' possibile inoltre aggiornare e modificare l'elenco i moduli eventualmente non necessari e/o aggiungerne di nuovi. Inoltre è possibile accedere alla normativa di riferimento.

Nel caso di Livorno, ad esempio, ITER (lo sportello unico telematico) si appoggia su un archivio informatico che include:

- Attività produttive (suddivise in categorie e sottocategorie)
- Endoprocedimenti generici (quelli attinenti a interventi indipendenti dal tipo di attività economica oggetto della richiesta, ad esempio la concessione edilizia)
- Endoprocedimenti specifici (quelli attinenti al tipo di attività economica oggetto dell'intervento)
- Normative
- Modulistica (con possibilità di consultazione e download)
- Anagrafica (dati sugli Ordini Professionali, le Associazioni di Categoria, gli Enti coinvolti negli interventi del SUAP, ecc.)
- Protocolli di intesa (con enti terzi).
- Un caso a sé stante è costituito dal SUAP della Provincia di Firenze la cui funzione primaria è informativa e di coordinamento gestionale e metodologico.

Il sistema SUAP della Provincia di Firenze ha realizzato i seguenti componenti server:

1. Server web

2. Server di Data Base

3. Server E-Mail

I componenti Server sono rispondenti alla dimensione dei territori provinciali e possono essere scalati per favorire coordinamenti sovraprovinciali

B) Monitoraggio sullo stato di avanzamento della pratica. Nel caso, ad esempio, del SUAP di Carrara è stata necessaria l'attivazione di un *work flow management* cioè di una gestione del flusso di pratiche attraverso il sistema informativo che permette da una parte di avere strumenti in qualche modo automatici per la creazione della pratica e dall'altra permette il tracciamento della pratica stessa nei vari passaggi tra gli uffici e tra gli operatori all'interno degli uffici. Anche se ciò non ha comportato, prima dell'attivazione del portale che dovrebbe luogo nel febbraio 2005, che il cittadino possa esimersi dal presentarsi alla sede dello Sportello poiché l'informazione ottenuta dalla tracciabilità su una data pratica non è immediatamente fruibile dall'interessato.

Il sistema SUAP della Provincia di Firenze, la cui funzione primaria, come abbiamo già detto, è informativa e di coordinamento gestionale e metodologico, interviene mediante le risorse tecnico-consulenziali dell'Ufficio Speciale programmazione della Provincia - per:

- supportare l'operatore di sportello dei comuni della provincia nello svolgere le attività di front office previste per legge;
- tracciare e monitorare lo stato delle pratiche attivate presso gli enti terzi, con il vantaggio che ciascun ente terzo che si interfaccia con i comuni della provincia utilizza un'unica metodologia e con un unico protocollo concertato a livello provinciale;²
- informare sullo stato di avanzamento della pratica presentata al SUAP.

In altri sportelli (ad esempio Livorno) il monitoraggio della pratica è una funzione prevista che dovrebbe funzionare a regime, cioè a completamento del programma di informatizzazione.

In sintesi, per quanto concerne la riflessione da cui siamo partiti sul livello (alto, medio o basso) di sviluppo ed applicazione dell'informatica agli sportelli unici, si può concludere che, allo stadio attuale, l'informatizzazione si attesta su livelli bassi che, per lo più interessano le fasi di informazione e monitoraggio del procedimento più che il suo svolgimento. Ciò significa che stiamo assistendo prevalentemente ancora alla duplicazione, cartacea ed informatizzata, delle attività di sportello. Le attività interessate da questo fenomeno sono per lo più attività informative, istruttorie e, talvolta, anche di pagamento (Siena), ma risultano ancora estranee alla informatizzazione i procedimenti e soprattutto le interazioni attive con l'utenza.

² Il monitoraggio delle pratiche, le informazioni relative allo stato di avanzamento delle stesse sono funzioni contemplate dall'architettura informatica provinciale, ma al momento non ancora avviate. La gestione delle pratiche si riconduce agli sportelli SUAP comunali, ognuno secondo le proprie procedure più o meno automatizzate.

Dalla ricerca emerge che tutti i SUAP telematici sono prevalentemente orientati al *front-office*. In tutti i casi analizzati, forse tranne il SUAP della Provincia di Firenze e Livorno che stanno sviluppando sistemi appositamente orientati all'integrazione dei back office, l'attenzione è principalmente e prioritariamente posta ai rapporti con l'utenza piuttosto che al funzionamento del back office.

Tale orientamento è rilevabile nella presenza dei seguenti fenomeni:

1. Assenza di interconnessione tra back-office degli enti coinvolti nell'endoprocedimento per lo scambio di documenti on line con le altre amministrazioni coinvolte nell'endoprocedimento. L'unica forma di comunicazione attiva e fluente è quella via posta elettronica e l'unica forma di integrazione realizzata è quella dei pagamenti.

2. Mancata previsione di interconnessioni che consentano al SUAP di accedere direttamente ai data base di altre amministrazioni.

3. Attenzione prevalente dei responsabili degli sportelli alla realizzazione della firma digitale e dei pagamenti on-line (Siena, Spovvic, Firenze, Livorno) che sono tipiche funzionalità più facilmente e direttamente percepibili dalle utenze. Dall'analisi dei singoli casi specifici risulta tuttavia che la realizzazione della firme digitale e dei pagamenti on line in realtà incontra alcune difficoltà che derivano prioritariamente dalla informatizzazione dei flussi documentali interni e dalla capacità di comunicare telematicamente con altre amministrazioni.

L'orientamento prevalente sembra essere quello di consentire l'interazione tra sportelli unici ed utenza sul piano dell'informazione e del monitoraggio. Ciò nonostante emergono delle difficoltà di integrazione tra enti comunali ed enti terzi che svolgono la loro attività su un territorio spesso più ampio di quello comunale (si pensi, ad esempio, alle Soprintendenze). Tali difficoltà dipendono principalmente da due fattori:

- a) dalla difficoltà che gli enti terzi hanno, a loro volta, nell'informatizzarsi e
- b) dalla difficoltà che gli stessi enti hanno di orientarsi in procedure che spesso risultano differenziate da comune a comune.

Non è chiaro, a questo proposito, se i coordinamenti provinciali attivatisi tengano conto, e fino a che punto, di questo aspetto o agiscano focalizzando l'attenzione sull'ente comunale. Vi sono difficoltà a che lo sportello unico diventi un modello di riferimento procedurale anche per gli enti terzi coinvolti nell'endoprocedimento. Dalla ricerca condotta, ad esempio, sul coordinamento effettuato dalla Provincia di Firenze emergono due elementi: il primo è che ad oggi gli enti terzi dimostratisi più sensibili ai processi di informatizzazione sono le aziende sanitarie, mentre vigili del fuoco, ad esempio e sovrintendenze, presentano rigidità maggiori. In secondo luogo, gli enti terzi, nonché gli intermediari, si imbattono nella, talora elevata,

eterogeneità delle caratteristiche territoriali, demografiche, economiche e sociali dei comuni di riferimento a cui corrisponde anche un tasso elevato di eterogeneità procedurale. L'integrazione dei back-office si mantiene quindi sul piano della riunificazione dei data base in un unico sito internet gestito dalla Provincia, ma alimentato dai singoli enti autonomamente.

1.1.6. Le caratteristiche organizzative degli sportelli

Attraverso il confronto tra i cinque SUAP toscani, viene analizzata l'interpretazione del ruolo giocato dallo sportello unico nell'organizzazione dell'ente comunale e, soprattutto, viene esaminato l'impatto organizzativo del processo di informatizzazione dello sportello unico sia a livello comunale che sovracomunale.

Ai nostri fini due sono le dimensioni organizzative rilevanti degli sportelli:

- *il grado di omogeneità* degli sportelli che va rilevato in relazione ad alcune caratteristiche organizzative di fondo: alla posizione occupata dallo SUAP nella struttura dell'ente, quantità e qualità delle risorse umane assegnate, la nomina e la qualifica del responsabile della struttura o del procedimento unico. Per quanto concerne, in particolare, la collocazione della struttura nell'organizzazione dell'ente si possono ipotizzare alcune soluzioni possibili: la collocazione presso gli Affari generali; la collocazione nell'Ufficio tecnico e quindi in sostanza una fusione con il Sue nell'ambito del settore Urbanistica; la collocazione presso le Attività produttive; la collocazione presso la Direzione Generale e, infine, la collocazione presso il Servizio informatico- CED.
- *il livello di interazione con altre amministrazioni*; qui si intende affrontare l'analisi dei rapporti interistituzionali con le altre amministrazioni coinvolte del procedimento unico o, più in generale, nella attività svolte dallo sportello. Si tratta, pertanto, di indagare su quali siano le amministrazioni con cui fino ad oggi il SUAP ha stabilito un rapporto operativo di collaborazione; di verificare se sono stati sottoscritti appositi accordi interistituzionali e, se sono stati sottoscritti, come interagiscono le amministrazioni coinvolte per i compiti di loro competenza.

La ricerca mette a fuoco gli aspetti organizzativi dello sportello relativi ai seguenti aspetti:

- A) collocazione organizzativa nell'organigramma dell'ente
- B) integrazione con lo sportello per l'edilizia
- C) coordinamento
- D) *legacy*, originalità o continuità dell'iniziativa.

La collocazione del SUAP nell'organigramma dell'ente

Schematicamente la situazione negli enti analizzati è la seguente:

- Sporvic Pisa : *c/o Uffici tecnici* in 5 dei 6 comuni che hanno aderito allo sportello
- Prov. di Firenze: *c/o Direzione generale* (Uff. speciale di staff per la gestione delle pol. di sviluppo e programma.
- AIDA, Livorno: *c/o Settore Affari generali*
- Com. di Siena: *c/o Direzione Attività economiche*
- Com. di Carrara: *c/o Settore Attività produttive*

Per quanto concerne *la collocazione del SUAP nell'organigramma dell'ente*, la soluzione organizzativa vede due comuni in cui il SUAP è collocato presso le Attività produttive e un caso (che tuttavia è Sporvic e quindi riguarda sei enti comunali) in cui è collocato c/o ufficio tecnico del comune. Negli altri due casi (Provincia di Firenze e Livorno) il SUAP è stato incardinato o in un Ufficio speciale in staff alla Direzione generale (Firenze) o presso il Settore affari generali (Livorno) che contiene anche Urp e Urpi. Queste ultime due soluzioni sono entrambe ispirate ad esigenze di coordinamento ed integrazione generale con l'insieme della macchina amministrativa in cui il servizio è incorporato. Nel primo caso il coordinamento investe tutti i servizi dei comuni dell'ambito provinciale, mentre nel secondo caso la collocazione si inquadra nell'insieme degli sforzi compiuti per completare il lavoro già svolto di unificazione del protocollo e di gestione telematica dei flussi documentali. La collocazione del SUAP rispecchia la volontà politica dell'ente stesso di integrare i propri sistemi informativi ed operativi. In generale, si può affermare che la propensione a concepire il SUAP come appendice dell'ufficio tecnico porta quasi naturalmente ad inserirlo nel settore dell'urbanistica, mentre laddove si percepisce il SUAP come più strettamente legato alla funzione politica di programmazione e sviluppo economico si tende ad inserirlo nelle attività produttive. L'incardinamento nella Direzione Generale appare invece la soluzione politicamente più forte. Il SUAP, in questo caso, si colloca in posizione esterna ai singoli settori, e in particolare a quello Attività produttive e Urbanistica, tra i quali si sviluppano più frequentemente conflitti di attribuzioni e rivalità circa la gestione delle procedure. Ma, al tempo stesso, lo sportello unico sembra rivestire un ruolo più forte di "regia organizzativa e funzionale" rispetto all'ambiente pertinente. Non è casuale che la collocazione presso la DG sia presente nel caso dello Sportello Provinciale di Firenze.

Nel caso di Livorno presso gli affari generali è collocato anche l'Urp e l'Urpi. Questa scelta, come abbiamo detto, è motivata da una strategia interna ed organizzativa di integrazione degli uffici, e beneficia del lavoro passato di unificazione del protocollo e di gestione informatica dei flussi documentali. Al fine di rafforzare questa strategia, gli Affari Generali sono oggi in rete con la Stamperia comunale e "intercettano" i nuovi moduli che

vengono mandati in stampa dagli uffici, bloccando quelli che non sono registrati nell'archivio informatico, con il risultato di alimentare al tempo stesso l'archivio del SUAP.

Lo Sportello Provinciale di Firenze ha avviato una serie di iniziative relativamente all'analisi degli aspetti organizzativi ed informativi dello Sportello Unico per le Attività Produttive razionalizzando e coordinando le informazioni, le *best practices*, e iniziative promozionali in una logica di economia di scala su dimensione provinciale. Struttura portante dello Sportello provinciale è l'Ufficio speciale Programmazione della Provincia, che annovera al proprio interno una specifica funzione di coordinamento dedicata agli sportelli comunali affidata ad un dirigente del Comune di Sesto Fiorentino. Nella realizzazione dello sportello provinciale il Comune di Sesto Fiorentino ha svolto infatti un ruolo di ente capofila. I due dirigenti operano in stretto contatto con i responsabili dei Comuni e, per la parte tecnico-informatica, si avvalgono di specifiche competenze consulenziali.

Siena e Carrara condividono la collocazione nel settore attività produttive: essa denota una accentuazione della valenza politica delle funzioni dello sportello a differenza di altre collocazioni che invece denotano una concezione più tecnica e specialistica delle funzionalità dello sportello. L'amministrazione municipale di Carrara, ad esempio, conferisce allo Sportello un rilievo politicamente marcato e sancito sia nel programma elettorale del Sindaco sia nel conseguente programma della Giunta. La implementazione dello Sportello è insomma adeguatamente enfatizzata. Ne costituirebbe prova la costruzione di un apposito ufficio, con un dirigente dedicato, due tecnici e altri due operatori. La soluzione di collocare lo sportello all'interno della struttura amministrativa dell'Urbanistica, benché sia ormai la norma nel 25-30% dei Comuni italiani, viene considerata "sbagliata", poiché non si ritiene lo Sportello Unico un ufficio propriamente tecnico.

Il SUAP di Siena è attualmente collocato nella Direzione Attività Economiche del Comune. Al momento della sua costituzione era invece localizzato presso il centro servizi del settore informativo. Sembra quindi che vi sia stata un'evoluzione della percezione del ruolo strategico di questo servizio nell'ambito più generale della programmazione e dello sviluppo economico che avrebbe determinato anche una variazione nell'organigramma dell'ente.

Sotto il profilo *organizzativo*, l'ossatura di SPORVIC è costituita dai SUAP dei sei Comuni, che hanno sin dall'inizio una struttura omogenea, avendo assorbito gli uffici che in precedenza si occupavano di sviluppo economico. In cinque casi su sei i SUAP sono collocati all'interno degli uffici tecnici dei Comuni, anche allo scopo di rendere più stretto il rapporto tra area tecnica e supporto alle attività economiche.

Per quanto concerne la dotazione di risorse che consentono il funzionamento del SUAP, va rilevato che quasi sempre si lamenta la carenza di risorse umane e finanziarie destinate alla gestione dello sportello. Nonostante le ricorrenti lamentele la situazione dei 5 casi analizzati presenta delle variazioni:

- Livorno, ad esempio, si avvale di due persone di front-office e una di back office.

- La funzionalità di SPORVIC è assicurata dai sei responsabili dei SUAP comunali, guidati da un coordinatore, attualmente individuato nel Segretario generale del Comune di Castelfranco di Sotto. Questi responsabili, per lo più ex capi degli uffici sviluppo economico, sono funzionari di fascia *d* laureati in economia o scienze politiche.

- Nello sportello di Siena il personale è composto da 4 funzionari amministrativi e 2 tecnici. Questo organico pur essendo superiore a quello a disposizione degli altri SUAP analizzati è considerato troppo scarso oltre che non sufficientemente competente ed esperto, nel complesso, per poter gestire efficacemente le pratiche. Questo sarebbe vero soprattutto per la parte di supporto e consulenza urbanistica da quando il Settore Urbanistico ha ritirato il proprio personale dallo sportello. Inizialmente il Direttore generale del Comune di Siena fece distaccare al SUAP personale qualificato ed esperto sia dagli affari amministrativi che dall'urbanistica. Si percepiva infatti come strategico il rafforzamento e l'integrazione del front-office, che, pur senza togliere nulla al ruolo autorizzativo degli altri uffici comunali e degli enti terzi, doveva però essere un interlocutore autorevole dell'utenza su entrambi i fronti. Una delle ragioni per cui, allo stato attuale tale integrazione *del front office* è venuta meno sarebbe imputabile in parte ad un affievolimento del presidio politico sullo sportello unico. Il ceto amministrativo comunale percepirebbe con minore chiarezza e forza il carattere strategico del SUAP nello sviluppo complessivo dell'ente, lasciando così più spazio alle tendenze centrifughe impresse dai singoli settori.

- Lo Sportello di Carrara si avvale invece di due tecnici dedicati, un geometra e un architetto, e di due ulteriori operatori: un laureato in economia e un esperto di procedure, convenzioni, progetti innovativi.

- Il caso del SUAP della Provincia di Firenze presenta una rilevante differenza in quanto sono presenti nell'ufficio provinciale di coordinamento, l'Ufficio speciale Programmazione della Provincia, due dirigenti: il responsabile dell'Ufficio, che annovera al proprio interno una specifica funzione di coordinamento dedicata agli sportelli comunali affidata al dirigente del Comune di Sesto Fiorentino. Come detto, i due dirigenti operano in stretto contatto con i responsabili dei Comuni e, per la parte tecnico-informatica, si avvalgono di specifiche competenze consulenziali.

Va sottolineato che l'esigenza di accrescere quantità e qualità delle risorse umane allo sportello variano anche a seconda del procedere della semplificazione: ogni passo in direzione della semplificazione e della standardizzazione alleggerisce il carico di lavoro fisico dello sportello, o almeno della sua parte di front-office.

Integrazione del SUAP con lo sportello unico per l'edilizia (Sue)

Con il D.P.R. 380 del 06.06.2001 (Testo Unico per l'edilizia) è stato istituito lo Sportello Unico per l'Edilizia che rappresenta il punto di contatto tra il privato cittadino e l'Amministrazione Comunale per quanto riguarda le pratiche edilizie. L'integrazione del SUAP con lo sportello unico per l'edilizia è un fattore importante per comprendere la funzionalità del SUAP dal momento che tale ufficio, con il rilascio delle concessioni edilizie e di altri tipi di autorizzazioni (ad esempio, cambio di destinazione d'uso dei locali), è spesso coinvolto nel procedimento unico e costituisce elemento rilevante nel processo di semplificazione. Inoltre i rapporti tra i due sportelli consentono di approfondire la capacità di coordinamento e semplificazione interno all'ente tra due settori (Attività produttive e Urbanistica-Edilizia) centrali nei rapporti con il territorio. Tale integrazione dovrebbe essere, in realtà, già un dato acquisito, ma anche dove si è realizzata non ha avuto una traduzione a livello informatico.

In alcuni casi (Carrara) è stata realizzata l'integrazione cartacea dei *back office* ed è stata resa possibile l'autorizzazione unica. L'impegno dell'Amministrazione municipale in questa direzione si è concretizzato nella definizione di un "accordo", nel 2001, in base al quale – appunto – non è più il settore urbanistico a rilasciare la concessione edilizia ma lo Sportello. Il quale vi provvede previo parere del settore urbanistico che poi viene inserito mediante istruttoria nel titolo autorizzatorio – ex concessione. Anche sul versante ambientale si registrano prassi simili: Il settore Ambiente ha acconsentito affinché lo Sportello potesse rilasciare autorizzazioni di "industria insalubre" o comunque autorizzazioni ambientali, per le nuove aziende a cui lo sportello concede le altre autorizzazioni per la nuova installazione. Poiché il SUAP ha seguito il procedimento di costruzione è in possesso di tutte le informazioni necessarie anche agli altri settori e quindi l'unificazione dell'attività autorizzatoria ha notevolmente accelerato i tempi complessivi per le aziende.

Lo Sportello carrarino integra questa attività di *output* procedurale con un'azione che valorizza la primitiva esperienza e consolida il ruolo acquisito dallo Sportello come consulente alle imprese in materia di consulenza per l'acquisizione dei finanziamenti e per la promozione territoriale.

In altri casi (Livorno, Siena e Sporcic) si è pervenuti ad una integrazione limitata al front-office che non coinvolge i back office. A Livorno il SUAP opera dal 19 giugno 2003 nella nuova sede del front-office congiunto che condivide con lo Sportello unico per l'edilizia, al piano terra della sede del Comune.

- A Siena le criticità maggiori sono percepite dal SUAP proprio in relazione alla Direzione Urbanistica del Comune, che ha "ripreso" il proprio personale, che aveva distaccato nella prima fase al SUAP, in seguito alla riorganizzazione del 2004. Da allora il front-office è rimasto sguarnito su questo fronte. Il rafforzamento del front-office viene percepito come strategico, poiché, pur senza togliere nulla al ruolo autorizzativo degli altri

uffici comunali e degli enti terzi, il SUAP potrebbe accrescere in tal modo la propria autorevolezza nei confronti dell'utenza. Si deve tenere conto tra l'altro che sul sito del SIT (Sistema Informativo Territoriale, gestito dall'Urbanistica) è attualmente possibile all'utenza monitorare lo stato di avanzamento delle pratiche edilizie (cosa invece non possibile attraverso il sito del SUAP).

- Nel caso di Spovvic è previsto che, anche mediante il ricorso alla conferenza dei servizi, la pratica sia svolta in modo unitario per le attività produttive e l'edilizia dal SUAP. Si registrano ancora tuttavia numerosi "conflitti di attribuzione" tra uffici comunali, ciascuno dei quali agisce a volte in base a pareri diversi sulla normativa da applicare in un caso specifico.

Lo sportello provinciale di Firenze coordina anche gli sportelli per l'edilizia. La normativa prevede che gli sportelli per l'edilizia siano facoltativi per le amministrazioni comunali; al momento sono poco più di 10 i comuni della provincia che li hanno istituiti. Lo sportello per l'edilizia generalmente si occupa delle Dia (Dichiarazione di inizio attività) sulle abitazioni private. Le procedure in questione non sono numerose, e nella maggior parte dei casi si riduce ad un'unica procedura. La funzione di semplificazione del SUAP, in questo caso è molto ridotta, in quanto l'impatto delle procedure è molto meno rilevante e tutto è basato sull'autocertificazione. Mentre l'obiettivo del SUAP è di uniformare le procedure degli enti terzi, per lo sportello dell'edilizia, spesso l'azione degli enti terzi non è prevista. Tuttavia nel caso dei permessi di costruzione la pratica richiede una procedura più lunga e l'intervento di enti terzi (quali ad esempio Asl e Arpa).

In ogni caso, a partire dal 2005 sarà attivo il progetto SPIC che prevede la correlazione di tre banche dati – SUAP, Edilizia e Servizio prevenzione Asl che consentirà di accedere mediante il SUAP ai procedimenti relativi all'edilizia e all'applicazione delle normative di prevenzione socio-sanitaria.

Le principali difficoltà di integrazione tra SUAP e Sue risiedono nel fatto che anche dopo la loro istituzione i Sue di fatto ancora oggi coincidono dal punto di vista organizzativo con l'ufficio tecnico del Comune. Le resistenze maggiori si hanno quando sono gli uffici tecnici (o loro personale) a doversi staccare dal settore Urbanistica-edilizia e ad integrarsi con il SUAP (vedi caso di Siena), mentre minore è la resistenza, come nel caso Spovvic, quando il responsabile dei due sportelli coincide.

Altro fattore importante è la gestione del *front office* dell'eventuale integrazione tra sportelli.

Le pratiche edilizie e le procedure per la localizzazione degli impianti produttivi di beni e servizi sono spesso complicate e l'interpretazione della normativa incerta: la qualità e quindi la formazione del personale dello sportello diviene centrale per garantirne l'autorevolezza. Il problema si fa particolarmente acuto nei comuni di piccole dimensioni in cui scarseggiano le

risorse professionali ed organizzative per provvedere alla reale integrazione tra sportelli. A questo livello amministrativo può essere più difficile percepire l'innovazione in materia di semplificazione. Ad oggi nelle amministrazioni di piccole dimensioni i referenti principali per i professionisti non sono tanto gli sportelli quanto i responsabili del procedimento (ex l. 241/90).

Il coordinamento tra enti

Nell'indagine è stata rilevata l'esistenza di due tipi di coordinamento: *orizzontale* e *verticale*.

a) *Coordinamento orizzontale*: questa modalità di coordinamento consiste nel raccordo realizzato per favorire l'attivazione e la gestione dello sportello unico tra enti di pari livello funzionale o territoriale. Rientrano in questo caso Sporvic-Pisa e Livorno.

Nel caso di Sporvic, nell'aprile del 1999, i 6 Comuni decidono di costituire i loro 6 SUAP distinti uno dall'altro (scartando quindi la possibile soluzione di associarsi per costituirne uno solo), ma di gestirli in forma integrata. Viene sottoscritto a questo scopo un protocollo di intesa con Regione Toscana, Provincia di Pisa e ANCI Toscana. Il coordinamento dell'iniziativa viene affidato al Comune di Castelfranco di Sotto, che lo assicura tuttora.

Alcune persone fisiche, già legate tra di loro da una storia di collaborazione, assumono in questa vicenda un ruolo da protagonisti che svolgono tuttora: si tratta del Segretario Generale del Comune di Castelfranco, dei due Responsabili SUAP, rispettivamente, dei Comuni di Castelfranco e di Santa Croce; ad essi è legato da una consuetudine di collaborazione anche il Responsabile SUAP di San Miniato.

Il coordinamento orizzontale risulta efficace nel coinvolgimento delle associazioni di categoria e professionali e nella diffusione della tecnologia presso gli intermediari; risulta invece meno efficace nel coinvolgimento di altre amministrazioni.

Il coordinamento verticale invece risulta fallimentare. Nel corso del 2001-2002 la Camera di Commercio e la Provincia di Pisa tentano invano di estendere il numero dei Comuni che aderiscono al progetto. Il protocollo di intesa "per la semplificazione amministrativa delle procedure di competenza dello sportello unico delle attività produttive" è sottoscritto da altri 17 comuni della provincia e porta alla formazione di un tavolo tecnico. Il tavolo approva un ampio lavoro di semplificazione che, tuttavia non viene poi adottato. L'iniziativa perde velocità fino ad arenarsi completamente, mentre ciascuno dei partecipanti prosegue per proprio conto il cammino che aveva già intrapreso. Fallisce anche il tentativo di coordinamento intrapreso dalla Provincia di Firenze.

Il territorio Provinciale di Livorno, in linea con un trend che riguarda tutta la costa tirrenica toscana, presenta un ritardo nella diffusione degli sportelli unici informatizzati: 24 comuni su 27 della provincia ne sono ancora sprovvisti e solo Rosignano ha un SUAP in

associazione con due comuni più piccoli. In questo contesto, il problema del coordinamento non è stato ancora percepito e affrontato dai Comuni, dalla Provincia o da altre istituzioni come un problema urgente o saliente.

b) *Coordinamento verticale*. Il coordinamento verticale avviene invece tra enti di diversi livelli territoriali e funzionali ed ha come principali soggetti promotori e protagonisti in particolare:

- La *provincia* (Siena, Spovvic, Firenze, Massa)
- La *prefettura* (Firenze, Massa)

Il coordinamento *provinciale* ha dimostrato di avere effetti incentivanti sulla diffusione degli sportelli unici, sul processo di semplificazione e sullo sviluppo dell'informatica presso i comuni, anche se non sempre il risultato complessivo può essere considerato un successo (è il caso ad esempio come abbiamo già visto di Spovvic). Sicuramente di successo si può invece parlare nel caso di Firenze e Siena. In quest'ultimo caso la Provincia, oltre ad unificare gli endoprocedimenti di sua competenza, svolge azione di coordinamento tra gli 11 SUAP che servono i 36 Comuni presenti sul suo territorio.

Il coordinamento verticale, nei casi di successo, consente alle singole realtà comunali di superare non solo le resistenze interne, ma anche di contribuire alla uniformazione delle soluzioni informatiche ed alla formazione professionale del personale che risultano essere i due principali ostacoli di tipo gestionale allo sviluppo degli sportelli unici informatici.

Il valore aggiunto dell'esperienza della Provincia di Firenze, ad esempio, è proprio nel raccordo che si è instaurato fra tutti i soggetti sottoscrittori del protocollo nel lavoro comune sulla semplificazione delle procedure, sulla reingegnerizzazione fatta partendo da problemi operativi, sulle modalità di costruzione del back-office dello sportello unico e della conseguente riorganizzazione della struttura comunale.

Nonostante il tessuto territoriale eterogeneo, costituito da comuni diversi per estensione territoriale e demografica la Provincia di Firenze ha cercato di creare un ambiente collaborativo sulle seguenti linee di attività:

- definizione unitaria delle procedure di rapporto con gli altri soggetti pubblici;
- omologazione delle procedure interne con lo scopo di semplificare in modo uniforme i procedimenti anche interni agli enti;
- realizzazione di un modello condiviso di sportello unico;
- definizione di una modulistica sostanzialmente uguale per i 44 comuni.

L'effettivo lavoro in collaborazione ha fatto emergere tra i dirigenti e i funzionari degli sportelli unici l'opportunità di affrontare collettivamente i rapporti con gli altri uffici anche interni a ciascun comune nel processo di semplificazione e riorganizzazione dei vari

procedimenti. La comunità costituitasi ha garantito un coinvolgimento di tutti gli operatori che seguono i diversi endoprocedimenti, con l'organizzazione di corsi di aggiornamento sui singoli endoprocedimenti più rilevanti, gruppi di lavoro permanenti rivolti non solo agli operatori SUAP, ma anche agli operatori dei settori edilizia, igiene, ambiente, commercio e polizia amministrativa.

Il passo successivo è stata la realizzazione di un supporto informatico realizzato da Firenze Tecnologia, azienda speciale della Camera di Commercio al fine di creare un punto di incontro e di coordinamento:

- per lo scambio di informazioni, la razionalizzazione della documentazione, la revisione della modulistica coinvolgendo attivamente i soggetti che ruotano intorno al SUAP (Comuni, Provincia, Prefettura, Vigili del Fuoco, ASL, ecc.)
- per le esigenze informative degli operatori economici e dei professionisti in merito ai procedimenti, alla modulistica e alla prassi applicativa adottata a livello provinciale;
- per le esigenze formative degli operatori SUAP degli sportelli Unici delle attività produttive.

Come dimostra ancora il caso della provincia di Firenze la formazione del personale è stata *autoprodotta* dagli stessi soggetti che gestiscono le procedure, secondo modalità concertate. Si è cercato di dare un taglio spiccatamente operativo e di puntare ad un continuo aggiornamento attraverso il sito web. Gruppi di lavoro specializzati e permanenti curano la redazione dei manuali brevi concernenti le procedure consultabili dagli operatori e dagli utenti del sito. A causa di una forte mobilità di dipendenti, la formazione non è concepita in aggiornamenti spot tematici indirizzati a gruppi di operatori, bensì avviene attraverso l'aggiornamento della normativa, delle news, della modulistica on-line attuata dal coordinamento provinciale. Nel 2003 gli operatori SUAP della provincia di Firenze sono stati sottoposti a 50 giornate formative organizzate dal Formez; il pacchetto formativo è stato pubblicato sul sito web affinché sia di facile accesso agli operatori e agli utenti.

Come dimostra sempre il caso della provincia di Firenze, il coordinamento verticale ha anche un effetto moltiplicatore che va oltre l'ambito strettamente comunale nel territorio di competenza. Firenze non solo è stata la prima provincia d'Italia alla fine del 2001 ad avere tutti gli sportelli unici attivi senza avere un sistema informatico gestionale unico³. Ha puntato principalmente sulla funzione di coordinamento e di informazione agli utenti e operatori attraverso aggiornamenti e formazione continua. Altre province toscane, Pistoia, Arezzo e Grosseto, ma anche le province di Reggio Emilia e di Ferrara, hanno avviato sull'esempio della

³ Un sistema informatico gestionale unico al momento non viene contemplato dal sistema provinciale, in quanto il ruolo di coordinamento lascia al singolo comune la gestione delle procedure; inoltre anche gli enti terzi hanno programmi gestionali difficilmente compatibili con sistemi locali.

provincia di Firenze un servizio di coordinamento. Inoltre alla banca dati relativa alle procedure, alla modulistica e alla normativa e giurisprudenza non attingono soltanto i 44 comuni della provincia fiorentina e gli enti terzi coinvolti, bensì, alcuni dei quali in via sperimentale, comuni della provincia di Arezzo, di Grosseto, di Pisa, di Pistoia, di Siena, di Lucca, di Massa, oltre che comuni della Sardegna, della Sicilia, della Calabria, della Campania, della Puglia, dell'Umbria, e del Piemonte, del Veneto e della Lombardia, per un totale di 210 comuni.

Sempre per quanto concerne il ruolo dell'ente provinciale, il Comune di Siena ha sottoscritto un Protocollo di intesa con la Provincia che dovrebbe assicurare coordinamento e omogeneizzazione sull'intero territorio provinciale. In questo contesto, la Provincia ha provveduto ad istituire un Ufficio denominato "Sportello Provincia" (dotato del sito omonimo citato poco sopra), che, oltre a svolgere altre funzioni non correlate al procedimento unico, ha due obiettivi: Lo sportello provinciale di Siena, istituito nell'ambito del Piano Provinciale strategico di Sviluppo, si incardina nello staff della Direzione Generale ed è deputato a costituire punto di riferimento nell'ambito di una rete di sportelli unici territoriali per le attività produttive. L'Ufficio è nato allo scopo di raggiungere, tra gli altri, i seguenti obiettivi:

- 1. quello di fungere sia (i) da *front-office* per tutte le procedure di competenza provinciale in cui sono coinvolti più servizi interni della Provincia stessa, nelle quali svolge funzioni di responsabile unico di procedimento che (ii) da *back-office*, rapportandosi agli uffici dell'amministrazione provinciale coinvolti negli endoprocedimenti;
- 2. quello di coordinare l'attività dei soggetti coinvolti nella diffusione degli sportelli unici sul territorio provinciale (Comuni, enti terzi, associazioni di categoria, professionisti, ecc.), attraverso varie attività tra cui (i) la diffusione di informazioni, anche riguardo alle possibili soluzioni organizzative, (ii) il supporto a forme di gestione intercomunale, (iii) la creazione di un portale di accesso per lo scambio di informazioni tra tutti gli operatori degli sportelli unici, (iv) lo stimolo a forme di coordinamento degli enti di livello sovralocale, basato, per quanto riguarda le procedure, sull'adozione, opportunamente personalizzata, della banca dati elaborata dalla Provincia di Firenze, (v) il coordinamento dello sviluppo dei sistemi telematici in relazione a quello della semplificazione amministrativa, (vi) il raccordo di questo coordinamento provinciale con le attività della Regione Toscana riguardanti la semplificazione amministrativa nella gestione del procedimento unico per le imprese (attraverso l'adesione al progetto "Una Toscana più efficiente e meno burocratica").

Queste attività sono in corso da tempo, ed hanno già portato tra l'altro (i) all'istituzione di un Tavolo di Coordinamento Provinciale, (ii) all'adesione alla Banca Dati della Provincia di Firenze, formalmente sostenuta da tutti i 36 Comuni della Provincia, (iii) alla stesura della bozza di un protocollo di intesa, (iv) all'adesione al progetto sopra citato della regione Toscana, (v) all'analisi delle procedure di competenza della Provincia. Il lavoro di questo Tavolo si è strutturato così:

-
- un Coordinamento generale, che si occupa degli indirizzi generali del lavoro,
 - dei Gruppi di lavoro tematici, con rappresentanti dei SUAP, degli enti terzi e delle associazioni, che svolgono il lavoro pratico di semplificazione e standardizzazione, anche in base alla circolazione delle migliori esperienze,
 - un Gruppo tecnologico, che lavora parallelamente agli altri occupandosi delle caratteristiche delle soluzioni da adottare (ad es. , per la firma digitale, i pagamenti, ecc.).

Per quanto concerne nello specifico il ruolo delle *Prefetture*, va detto che l'attivismo di queste istituzioni dipende in gran parte dall'interpretazione e dalla percezione che i vertici istituzionali (Prefetti) hanno del proprio ruolo di coordinamento sul territorio. Nel caso di Firenze, ad esempio, lo sportello unico provinciale delle attività produttive è divenuto operativo con la firma del protocollo d'intesa tra tutti i comuni della provincia e tutti i soggetti pubblici coinvolti direttamente nei procedimenti di sportello unico, Prefettura, Provincia, Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco, Azienda ASL, A.R.P.A.T, I.S.P.E.L.S.. All'origine c'è stato un ruolo essenziale della Prefettura, nella persona dell'allora (1997) Prefetto in carica che ha avuto l'«idea» insieme all'Assessore alle attività produttive e al futuro e ancora attuale responsabile dell'Ufficio speciale programmazione della Provincia. A tale fase originaria hanno altresì partecipato il Comune di Firenze e il Comune di Sesto Fiorentino, che già lavoravano all'ipotesi di una "Rete civica unitaria" del territorio provinciale fiorentino. In seguito all'avvicendamento al vertice il ruolo della Prefettura dal 2001 si è affievolito fino ad un sostanziale ritiro dall'iniziativa.

Nel caso di Carrara, lo Sportello Unico per le attività produttive è stato costituito nel luglio 1999 sulla base di una delibera della giunta municipale e di un conseguente regolamento che prevedeva per esso una specifica missione di coordinamento delle prestazioni amministrative del governo comunale nei diversi settori imprenditoriali. A monte di quella deliberazione municipale va annoverata l'iniziativa della Prefettura di Massa e Carrara che all'inizio del 1999 aveva concordato con gli Enti terzi una "mappatura" delle procedure ai fini della costruzione di una banca dati concernente il sistema procedimentale locale. Tale "banca" è stata poi effettivamente definita ed ha costituito la base per il lavoro di adeguamento procedurale degli enti locali e degli enti terzi nel territorio provinciale. Tuttavia, nonostante la rilevanza di questo apporto iniziale, il ruolo della Prefettura non è andato oltre.

Dai 5 casi analizzati, emerge che in quasi tutte le esperienze il livello istituzionale Provinciale è quello in cui più facilmente fa da volano al processo di informatizzazione. Anche le iniziative comunali tendono, nel medio lungo periodo, ad affidarsi ad un livello provinciale per ricevere nuovo impulso dopo un avvio limitato al territorio comunale. Il caso Sporvic è l'unico in cui ha giocato un ruolo determinante per lo sviluppo dell'informatizzazione dello sportello unico la tradizione di collaborazione tra imprese ed enti locali consolidata dall'esperienza di distretto e dalla forte integrazione produttiva dell'area.

La legacy, ovvero il ruolo delle esperienze pregresse

Questo fattore intende evidenziare il grado di *originalità/continuità* dell'iniziativa per verificare se la tradizione consolidata in materia di coordinamento e semplificazione può influire, ed eventualmente in che modo, sui processi di sviluppo del SUAP e soprattutto sul suo processo di informatizzazione.

La ricerca evidenzia che l'aspetto della *legacy* risulta critico poiché può favorire la creazione di *circoli viziosi*. In altri termini, tendenzialmente si verificano due fenomeni che indicano la rilevanza delle esperienze precedenti consolidate nel rallentare i processi di sviluppo ed integrazione dei sistemi:

a) laddove il coordinamento si è già svolto in precedenza in modo orizzontale e spontaneo tra più comuni, soprattutto di piccole dimensioni (come ad es. in Sporcic) si registra maggiore difficoltà di estensione dell'iniziativa e di integrazione in ambito provinciale. Lo sforzo ingente prodotto nel coordinamento iniziale, unitamente alla scarsità di risorse umane e professionali da dedicare ai processi di sviluppo del SUAP, rendono poco appetibile un'apertura della configurazione decisionale che rischia, nel medio –lungo periodo di rimettere in discussione i risultati acquisiti.

b) Se l'informatizzazione dell'ente precede il coordinamento allora le coalizioni createsi tra enti locali e fornitori (esterni) di soluzioni informatiche può costituire un fattore di resistenza al coordinamento e soprattutto di standardizzazione delle procedure informatizzate. Gli *stakeholders* del processo di informatizzazione includono anche i fornitori di soluzione informatiche che garantiscono sia soluzioni di *front office* ma anche di *back office* condizionandone i processi, tra cui la semplificazione. La effettiva implementazione di una politica di sviluppo della semplificazione basata sull'informatizzazione ed orientata all'integrazione tra gli sportelli unici dovrebbe pertanto tener conto di come superare la frammentazione e la eccessiva differenziazione delle soluzioni informatiche.

Altra questione è: come riattivare processi di informatizzazione che, dopo periodi di grande attivismo, appaiono rallentati o addirittura bloccati. La ricerca evidenzia che le ragioni del mancato progresso possono variare: possono essere di natura più politica (Siena), legate cioè al ruolo delle leadership locali delle iniziative ed alla salienza della vicenda informatizzazione/semplificazione per la visibilità e il consenso delle leadership medesime. L'arresto dell'iniziativa può essere anche legato al processo amministrativo (Sporvic) e in particolare sembra determinante l'isolamento in cui è stato condotto il processo di semplificazione/informatizzazione rispetto ad eventuali programmi o politiche capaci di coinvolgere e monitorare su più larga scala l'operato delle amministrazioni locali. Da un certo punto in poi del processo, prodotti cioè alcuni parziali ed iniziali innovazioni, sarebbero venuti

meno stimoli ed incentivi validi, anche provenienti dall'esterno per conferire continuità al processo di innovazione e sviluppo.

1.1.7. L'uso dello sportello unico

Tutte le informazioni relative alle relazioni tra SUAP e utenza sono vincolate alla esistenza di dati aggregati forniti dagli sportelli medesimi. La disponibilità di dati dipende dalla predisposizione e dall'interesse che le amministrazioni dimostrano nel monitorare i diversi fenomeni che qui di seguito individueremo come le *dimensioni rilevanti* nell'analisi dell'uso dello sportello unico. Tali dimensioni sono:

- la quantità di accessi allo SUAP telematico;
- le attività prevalenti: transazioni di tipo informativo, scarico modulistica, gestione dei processi autorizzativi, monitoraggio iter pratiche, eccetera;
- il tipo di informazioni richieste dall'utenza;
- il volume complessivo delle attività svolte per tipo di attività. Un ulteriore elemento di riflessione riguarda lo svolgimento delle transazioni tra amministrazioni pubbliche: qualora le piattaforme informatiche lo consentano si tratta di analizzare quanta parte delle richieste di informazioni vengono soddisfatte attraverso accesso diretto agli archivi delle altre amministrazioni e quante invece richiedono la mediazione di un operatore.

Per quanto concerne, invece, il volume delle pratiche concluse, si tratterebbe, inoltre, di capire quanti provvedimenti finali adottati attengono al procedimento semplificato e quanti invece al procedimento mediante autocertificazione.

Altro fattore rilevante è l'esistenza di forum, comunità virtuali degli operatori degli sportelli o di utenti degli sportelli stessi. Si può inoltre verificare se sono state effettuate rilevazioni della qualità del servizio offerto all'utenza ed eventualmente i risultati che esse hanno dato.

Dall'indagine è emerso un primo dato: la conoscenza delle proprie utenze da parte dei SUAP è una prassi ancora poco diffusa, se non sconosciuta. L'accento che il processo di informatizzazione dei SUAP ha posto sul front-office non include, ad oggi, anche il problema della indagine sulla composizione, le caratteristiche e sui problemi che incontrano utenti e beneficiari degli sportelli.

Non esistono dati omogenei sull'uso dello sportello telematico⁴. Ciò è dovuto in gran parte al fatto che alcuni portali sono ancora in fase di costruzione. Tuttavia un dato generale è quello relativo alla mancata o insufficiente predisposizione di strumenti adatti alla rilevazione dei dati sull'accesso ai siti e soprattutto dei dati relativi all'uso che ne viene fatto.

Per quanto concerne la composizione delle utenze, la percezione diffusa è che le utenze principali del SUAP, in particolare del SUAP telematico, siano costituite da *professionisti* (architetti, geometri e figure professionali assimilabili) e da *Associazioni di categoria*, ed in misura minore, se non addirittura residuale, dalle imprese direttamente. Ciò vale anche per imprese di piccole dimensioni, artigiani e commercianti, che affidano lo svolgimento della pratica davanti allo sportello al geometra all'architetto o qualche altra figura professionale. La capacità ed efficacia del SUAP di monitorare la propria utenze dipende in larga misura dalla capacità dello sportello fisico di convogliare la propria utenza verso lo sportello telematico. La modalità prevalente e più diffusa di interazione con lo sportello unico e il "faccia a faccia", il contatto diretto.

Se si pensa che in alcuni territori (ad esempio Carrara) il tasso di informatizzazione delle aziende è ancora basso (circa l'11%) si può comprendere come il problema del monitoraggio delle utenze telematiche vada ricondotto anche al problema di fondo della informatizzazione e del collegamento ad internet degli utenti (professionisti) e dei beneficiari (le imprese). Inoltre, i professionisti, soprattutto supportati dal ruolo svolto dalle camere di commercio, hanno una conoscenza dell'informatica e delle modalità di interazione con la PA mediamente superiore a quella delle imprese che soprattutto nel territorio toscano presentano difficoltà in tal senso. A tali difficoltà si cerca di far fronte, ad esempio, attraverso la mediazione delle associazioni di categoria (si veda, ad esempio, il caso di Carrara) che frequentemente forniscono alle singole imprese un vero e proprio servizio di assistenza informatica per l'interazione con la PA.

Per quanto concerne l'uso dello sportello un altro aspetto che emerge è la possibilità di costituire delle "comunità virtuali" di utenti del SUAP. Tali comunità, sperimentate ad esempio nel caso del SUAP provinciale di Firenze, consentono ai singoli utenti di porre pubblicamente quesiti sulle procedure non ancora standardizzate o che non possono essere sottoposte a standardizzazione. Entro 48 ore viene pubblicata sul sito, nella sezione accessibile a tutti gli utenti registrati, la risposta che entra così a far parte di un data base facilmente consultabile. Questa sezione del sito ha permesso un aggiornamento costante delle procedure.

⁴ Al momento della rilevazione i dati disponibili riguardano il Comune di *Livorno* che nel periodo 1999-2002, cioè prima di ITER, aveva attivato 564 procedimenti; i procedimenti unici avviati ogni anno erano circa 140. Nel 2004 sono stati 175. Lo sportello di *Siena*, secondo i dati forniti dal Formez, dalla istituzione nel 1999 al 2004 ha attivato 5.038 procedimenti, di cui 4.665 conclusi, per una media di 933 procedimenti annui conclusi e circa 1000 attivati. *Carrara*, sempre secondo dati Formez, avrebbe espletato dal 1999-2004 6.700 pratiche comprese quelle edilizie e ambientali, per una media di 1340 l'anno. Nel caso di *Sporvic-Pisa* non era disponibile alcun tipo di dato circa le utenze e le pratiche svolte.

1.1.8. L'impatto dei SUAP sulla semplificazione amministrativa

Il rapporto tra SUAP e semplificazione amministrativa merita un approfondimento a sè. Questo aspetto attiene al se, ed eventualmente come, si è proceduto alla semplificazione amministrativa, alla reingegnerizzazione dei processi, ed eventualmente all'innovazione normativa in materia di procedimento unico. Si tratta qui di indagare prima di tutto sulle attività sviluppate per la realizzazione del procedimento unico (o altro). Quindi di capire se, allo stato attuale, il procedimento unico presenta qualche fase problematica di realizzazione o funzionamento ed eventualmente per quale ragione.

In sintesi, possiamo dire che da quanto emerge dalla ricerca l'avvio e lo sviluppo del SUAP telematico ha avuto un *effetto incentivante* sul processo di semplificazione già in atto, sia in ambito comunale che provinciale.

Analizzando nello specifico i SUAP toscani vediamo, caso per caso, quali sono le iniziative sviluppatesi in quest'ambito e le difficoltà incontrate.

Lo sportello Sporvic ha attivato un protocollo provinciale per la semplificazione. La firma del protocollo "per la semplificazione amministrativa delle procedure di competenza dello sportello unico delle attività produttive" risale al novembre 2001. I firmatari sono: Camera di Commercio, Provincia, Regione Toscana, ARPAT (Dipartimento di Pisa), Parco Migliarino SRM, le ASL 5 (Pisa), 6 (Livorno) e 11 (Empoli). A questi firmatari si sono aggiunti i 17 Comuni della provincia (inclusi due dei 6 promotori di PASSNET, Castelfranco di Sotto e Cascina) al fine di elaborare, procedure semplificate per i diversi endoprocedimenti. Le semplificazioni vengono elaborate da un tavolo tecnico a cui partecipano quasi tutti i firmatari del protocollo, che si riunisce ogni quindici giorni; la Camera di Commercio funge da segreteria del tavolo. Le soluzioni individuate sono state approvate dai partecipanti, ma in seguito non risulta che siano state applicate. Rispetto alla fase iniziale, l'iniziativa di semplificazione perde velocità fino ad arenarsi completamente, lasciando che ciascun ente comunale possa continuare il processo autonomamente. La prima fase della *semplificazione amministrativa*, è un periodo di lavoro intenso, fortemente propositivo, fondamentalmente teso non solo a semplificare i percorsi amministrativi, ma anche a renderli quanto più possibile omogenei tra i diversi SUAP. Alcune differenze sono sopravvissute fino ad oggi, in particolare per quanto riguarda il Comune di Fucecchio che, trovandosi in provincia di Firenze, si è in parte allineato con le soluzioni che ivi sono state adottate

- Le pratiche relative agli endoprocedimenti sono state rese largamente, anche se non completamente, omogenee tra i 6 Comuni, e, per l'occasione, semplificate.

Sotto quest'ultimo profilo, va sottolineato che la semplificazione amministrativa è considerata uno *work in progress*, che attualmente verrebbe ostacolata in modo sostanziale dalla scarsità del personale addetto ai SUAP sia nei Comuni che negli enti terzi, il che impedirebbe di programmare sistematicamente e con la necessaria frequenza le indispensabili riunioni tecniche per procedere nell'opera di semplificazione. Dopo l'ingente sforzo iniziale, il processo sembra avere raggiunto una fase di stallo.

Il progetto di SPORVIC presentato nel Manuale SUAP (del 12/1/2004) prevede la costituzione di un Centro Servizi (che potrà essere contattato tramite un'apposita sezione della home page del portale), che "sarà composto da una serie di esperti del settore che non solo svolgeranno il ruolo di amministratore per la sezione Procedimento Unico, ma lavoreranno costantemente all'aggiornamento della Base di Conoscenza e offriranno il proprio supporto a coloro che necessitano di informazioni specifiche". Il manuale definisce questa sezione "uno dei maggiori surplus del progetto". La sua concreta realizzazione è tuttavia ancora da definire, e non è noto attualmente da dove proverranno le indispensabili risorse finanziarie e umane.

E' infine da sottolineare che il progetto non prevede la possibilità che il Responsabile del SUAP acquisisca atti o comunque acceda on-line direttamente (senza l'intervento di un addetto) agli archivi e alle informazioni in possesso degli Enti coinvolti.

Per quanto concerne la Provincia di Firenze, questa ha avviato la reingegnerizzazione dei back office dei comuni che hanno aderito all'iniziativa del SUAP provinciale.

Il valore aggiunto dell'esperienza della Provincia di Firenze è proprio nel raccordo che si è instaurato fra tutti i soggetti sottoscrittori del protocollo nel lavoro comune sulla semplificazione delle procedure, sulla reingegnerizzazione fatta partendo da problemi operativi, sulle modalità di costruzione del *back-office* dello sportello unico e della conseguente riorganizzazione della struttura comunale.

Nonostante il tessuto territoriale eterogeneo, costituito da comuni diversi per estensione territoriale e demografica la Provincia di Firenze ha cercato di creare un ambiente collaborativo per perseguire i seguenti obiettivi di semplificazione:

- definizione unitaria delle procedure di rapporto con gli altri soggetti pubblici;
- omologazione delle procedure interne con lo scopo di semplificare in modo uniforme i procedimenti anche interni agli enti;
- realizzazione di un modello condiviso di sportello unico;
- definizione di una modulistica sostanzialmente uguale per i 44 comuni.

Nel 2002 sono stati organizzati dal coordinamento provinciale gruppi di lavoro, costituiti da rappresentanti degli enti terzi e da operatori dei SUAP comunali che si riuniscono circa 20, 30 volte all'anno per stabilire la procedura concretamente attivabile di comune accordo⁵.

Un esempio di solida collaborazione tra i comuni e gli enti terzi coinvolti è il regolamento d'igiene degli alimenti unico a livello provinciale, con la partecipazione delle aziende sanitarie 10 e 11 di Empoli e di Firenze. L'obiettivo è stato di standardizzare non soltanto la modulistica, ma anche i regolamenti comunali a livello provinciale, inoltre l'azione ha visto una sentita partecipazione degli enti fortemente coinvolti per un'omogeneizzazione direttamente "dal basso".

Il risultato più rilevante in materia di semplificazione raggiunto dal Comune di Siena fino ad oggi è stata l'unificazione dei pagamenti.

- Secondo i responsabili dello sportello unico, in fatto di semplificazione amministrativa, il SUAP ha finora portato i seguenti vantaggi:

- la riduzione delle duplicazioni nella documentazione da presentare
- la razionalizzazione di una serie di procedure
- l'unificazione dei pagamenti: da un anno e mezzo gli utenti pagano con un solo bollettino e il Comune gira poi agli enti terzi gli importi di loro competenza

- Il lavoro sulla semplificazione svolto dal Comune di Siena va inquadrato nelle attività della Provincia che ha provveduto ad istituire un sito denominato "Sportello Provincia" che, oltre a svolgere altre funzioni non correlate al procedimento unico, ha, tra gli altri l'obiettivo di coordinare lo sviluppo dei sistemi telematici in relazione a quello della semplificazione amministrativa. A questo obiettivo si aggiunge il raccordo di questo coordinamento provinciale con le attività della Regione Toscana riguardanti la semplificazione amministrativa nella gestione del procedimento unico per le imprese (attraverso l'adesione al progetto "Una Toscana più efficiente e meno burocratica").

Tavolo di Coordinamento Provinciale , è così strutturato:

- un Coordinamento generale, che si occupa degli indirizzi generali del lavoro,
- dei Gruppi di lavoro tematici, con rappresentanti dei SUAP, degli enti terzi e delle associazioni, che svolgono il lavoro pratico di semplificazione e standardizzazione, anche in base alla circolazione delle migliori esperienze,

⁵ I verbali delle riunioni dei gruppi di lavoro suddivisi per aree di attività sono consultabili dagli utenti sul sito web del SUAP provinciale.

- un Gruppo tecnologico, che lavora parallelamente agli altri occupandosi delle caratteristiche delle soluzioni da adottare (ad es. , per la firma digitale, i pagamenti, ecc.).

- In fatto di semplificazione amministrativa, il SUAP ha finora portato

- alla riduzione delle duplicazioni nella documentazione da presentare

- alla razionalizzazione di una serie di procedure

- all'unificazione dei pagamenti: da un anno e mezzo gli utenti pagano con un solo bollettino e il Comune gira poi agli enti terzi gli importi di loro competenza

- Il clima in cui si è finora svolto il lavoro del Tavolo di semplificazione, a cui partecipano tra gli altri tutti i Comuni della Provincia, è giudicato positivo e promettente. Secondo alcune testimonianze raccolte, alcune resistenze iniziali da parte dei Comuni che più avevano investito su soluzioni proprie sarebbero ora in via di superamento.

- Il SUAP ha inoltre costituito il catalizzatore di una semplificazione all'interno di alcuni enti terzi. Due tra questi in particolare – USL 7 e Provincia - hanno approfittato dell'occasione e dei buoni risultati prodotti dall'iniziativa per razionalizzare la propria organizzazione e creare un proprio Sportello Unico. In particolare:

- lo sportello unico della Provincia, unifica gli endoprocedimenti di sua competenza, oltre a svolgere azione di coordinamento tra gli 11 SUAP che servono i 36 Comuni presenti sul suo territorio,

- quello della USL, creato in conformità con una legge regionale, si chiama Sportello Unico della Prevenzione.

- La sensazione degli intervistati è che, almeno fino all'avvio dell'intervento della Provincia, il lavoro di semplificazione abbia subito una battuta di arresto, che si manifestava nella mancata ripresa dell'attività dei tavoli di discussione che avevano caratterizzato il primo periodo. Secondo gli enti terzi e le associazioni di categoria, l'azione avviata dalla Provincia potrebbe costituire l'occasione per far riprendere slancio a questo lavoro.

Il Comune di Carrara: ha realizzato l'autorizzazione unica (att.produttive/edilizia). Lo Sportello, come affidatario del titolo autorizzatorio unico e dunque coordinatore di procedimenti e "gestore di procedure", provvede altresì ad incassare i diritti di spettanza degli enti, come per il Vigili del fuoco, titolari di specifiche responsabilità e segmenti procedurali. L'unificazione dei pagamenti, come già nel caso senese, ha consentito una marcata accelerazione degli endo-procedimenti a dimostrazione che questa fase costituisce una parte importante del sistema di relazioni ed incide notevolmente sui tempi di conclusione del procedimento.

Nel progetto di Livorno dopo l'attivazione del SUAP nel 1999, sotto l'impulso dell'allora Segretario generale del Comune, responsabile del SUAP fino al 2004 e attuale Dirigente degli Affari generali, si è svolto un lavoro di semplificazione amministrativa che ha coinvolto gli enti terzi portando alla redazione di Protocolli d'intesa. Già prima dell'avvio di Iter nel 2003 il Comune aveva unificato il protocollo. L'utilizzazione della piattaforma AIDA, che ha coinvolto in partnership più di trenta enti locali toscani (tra cui anche sei dei dieci capoluoghi di provincia), dovrebbe consentire oltre allo sviluppo del processo di semplificazione on-line anche l'attivazione di un tavolo di semplificazione virtuale, con un moderatore che raccoglie le opinioni degli enti e uffici partecipanti sui problemi e propone le soluzioni.

Il comune di Livorno ad oggi, in attesa dell'attivazione della piattaforma Aida, ha aggiornato il manuale delle procedure. Attualmente non è in corso un'attività formale o un programma specifico di semplificazione. I casi particolari vengono affrontati pragmaticamente man mano che si presentano, e ciascuno di essi costituisce un precedente per futuri casi analoghi. Il Comune ha recentemente raccolto l'insieme di queste innovazioni in un nuovo manuale di procedure, che sostituisce il precedente del 2002.

Critico invece appare il rapporto tra Comune ed enti terzi i quali pur riconoscendo la buona qualità delle relazioni con l'ente comunale faticano a interloquire e proseguire la semplificazione. Gli enti terzi non solo lamentano disparità di vedute tra uffici del comune ma anche incertezza circa la documentazione da produrre.

1.1.9. Principali tendenze e punti critici del processo di attivazione dei SUAP telematici

Dai casi analizzati emerge come l'informatizzazione dei SUAP abbia da un lato saputo innescare dei circoli virtuosi e dall'altro abbia incontrato resistenze e criticità.

Cercheremo in questo paragrafo di riassumere gli esiti della ricerca evidenziando il quadro complessivo delle tendenze in atto.

Le iniziative di informatizzazione degli sportelli unici hanno contribuito, in primo luogo, ad accrescere l'enfasi generale posta sulla razionalizzazione e semplificazione delle attività e delle procedure da parte degli enti titolari dei SUAP. Questo si riscontra in particolare nei casi di Carrara e Livorno.

L'informatizzazione ha generalmente favorito, inoltre, la diffusione a livello comunale degli sportelli unici e delle iniziative di semplificazione e informatizzazione. Questo processo è avvenuto sia nell'ambito degli sportelli sovracomunali, come Sporvic e Provincia di Firenze, sia nel caso di esperienze comunali, come ad esempio Carrara e Siena, su cui si sono innestate iniziative di coordinamento provinciale.

Le esperienze positive e, soprattutto, il buono spirito di collaborazione instaurato tra la comunità di addetti ai lavori degli sportelli, hanno innescato anche iniziative di emulazione con l'avvio da parte degli enti terzi di ulteriori iniziative e programmi di applicazione della telematica alle proprie attività istituzionali. (Siena). Tali esperienze di emulazione, appaiono, nella maggior parte delle realtà territoriali, lasciate alla libera iniziativa e buona volontà degli enti terzi stessi. La libera iniziativa e la buona volontà incontrano inevitabilmente dei limiti soprattutto negli enti caratterizzati da ritardi strutturali nei processi di informatizzazione (come ad esempio nel caso delle Soprintendenze o dei Vigili del fuoco).

Emerge un altro aspetto positivo: nonostante vi sia da parte degli sportelli analizzati un orientamento prevalente al front-office, si sono avviati processi di integrazione di area vasta soprattutto dei *back-office* (Carrara e Firenze). Anche se tale integrazione riguarda per ora prevalentemente la fase di messa in comune dei data base degli enti coinvolti nell'endoprocedimento.

Veniamo ora ad esaminare i *punti critici* del processo di informatizzazione dei SUAP. Essi riguardano in particolare i seguenti aspetti:

a) La difficoltà di comunicazione e la scarsa collaborazione tra uffici, sia nell'ambito dello stesso comune sia tra uffici di amministrazioni diverse.

b) La difficoltà di semplificazione dell'endoprocedimento. Tale difficoltà dipende talvolta dalla quella precedente (difficoltà di comunicazione), ma anche e soprattutto dalla difficoltà garantire continuità a questo processo in presenza di normativa in costante evoluzione. La continuità della semplificazione è principalmente dovuta sia alla scarsità di risorse umane riservate a questa funzione e sia alla difficoltà di mantenere costantemente alto l'interesse per il processo in tutte le amministrazioni coinvolte nell'endoprocedimento.

c) La mancata integrazione dei *back office* degli enti terzi con quello dello sportello unico. Ciò non solo per le ragioni che dicevamo prima (e cioè il cronico e strutturale ritardo nell'informatizzazione di alcuni enti terzi) ma anche a causa del proliferare di diverse applicazioni informatiche che mal si conciliano ed attraverso cui il personale dei singoli enti è stato formato.

d) La difficoltà che alcuni comuni, soprattutto di piccole-medie dimensioni (Carrara), rilevano nella creazione, gestione e manutenzione dei sistemi. Le principali difficoltà vengono segnalate soprattutto per i sistemi in *open source*, poiché in tal modo cambierebbe e si ridurrebbe il ruolo attribuito alla consulenza esterna. In questo sistema diventerebbe necessario e più costoso, in termini di tempo e denaro, rafforzare la componente professionale interna di supporto tecnologico che risulta debole sia per le scarse unità di personale addetto sia per l'inadeguatezza dei profili professionali disponibili all'interno di enti di piccole dimensioni. Nella difficoltà di gestione e manutenzione dei sistemi va ascritto il problema più generale dell'insufficienza e/o inadeguatezza delle risorse umane.

e) La scarsità di risorse economiche per favorire od accelerare l'integrazione, l'aggiornamento e la manutenzione dei sistemi. L'attività risulta molto dispendiosa e sembra funzionare meglio un sistema in cui la singola unità di SUAP può affidarsi ad un coordinamento sovracomunale per tale tipo di attività (Sporvic, Firenze, Siena, Livorno).

Utilizzando un'altra chiave di lettura dei vantaggi e dei limiti incontrati dai processi di informatizzazione possiamo dire che per quanto concerne i *back office*, il vantaggio principale è quello di avere attivato, sia pure in nuce, processi di comunicazione intramministrativi; il nodo principale è costituito dalla procedura informatica per la gestione del flusso delle comunicazioni tra gli enti e quindi dalla diffusione ed omogeneizzazione degli applicativi.

Sul versante del *front-office*: mentre il vantaggio principale è dato dalla razionalizzazione dei flussi informativi, e dal monitoraggio sulle pratiche, lo scoglio principale per la realizzazione dell'endoprocedimento on line è rappresentato dalla applicazione della firma elettronica e dai pagamenti on-line. L'unica forma di semplificazione dei pagamenti è effettuata ancora mediante cartaceo (bollettino unificato).

1.1.10. Le variabili di processo più rilevanti per lo sviluppo dell'informatizzazione

L'indagine svolta conferma il quadro che avevamo delineato inizialmente. Siamo di fronte ad un processo di informatizzazione in fieri che, da un lato, assume alcuni meriti rilevanti nel processo complessivo di modernizzazione della PA, dall'altro, incontra limiti che possono dipendere da condizioni specifiche relative al singolo caso, o comuni a pressoché tutti i casi analizzati. In prima approssimazione, e senza alcuna pretesa di completezza, un dato generale che emerge è che le caratteristiche del processo di attivazione e sviluppo dei SUAP e di informatizzazione dei medesimi appaiono centrali per comprendere, non tanto o soltanto, gli esiti finali del processo, quanto il suo stesso andamento e capacità di sviluppo nel tempo. Le variabili di processo che appaiono più rilevanti sono le seguenti:

Coinvolgimento degli intermediari. E' esperienza comune che le imprese, e soprattutto quelle di dimensioni minori, nonché i commercianti e gli artigiani, facciano largo ricorso all'intervento di intermediari (tipicamente commercialisti, Geometri, architetti e ragionieri) nelle loro interazioni con la PA. Nei casi di SUAP analizzati risulta fondamentale il ruolo degli intermediari come principali utilizzatori dello sportello unico.

La centralità degli intermediari si spiega per varie ragioni:

a) principalmente perché il SUAP occupa un ruolo e svolge funzioni parzialmente in concorrenza con quelle svolte dagli intermediari. Prima della loro costituzione erano questi ultimi a detenere le risorse di relazione tra sistema economico e PA. Con l'informatizzazione essi potrebbero sentirsi scavalcati. Quindi la legittimazione e il consenso dei medesimi sulle competenze del SUAP e sulle modalità operative è fondamentale.

b) Il coinvolgimento degli intermediari risulta utile quindi anche per conoscere i problemi della modulistica, delle procedure e le difficoltà di interazione con lo sportello telematico.

c) I professionisti e le associazioni hanno spesso una maggiore conoscenza dell'informatica di quanto non abbiano le diverse categorie di imprese.

d) Gli intermediari operano quasi sempre in una dimensione sovracomunale/provinciale e quindi costituiscono una risorsa anche nell'ambito del coordinamento con gli enti terzi.

Dalla ricerca emergono alcune azioni specificamente sviluppate per migliorare il coinvolgimento degli intermediari nel processo di informatizzazione degli sportelli. Accordi formali con associazioni di categoria o professionali, costituzione di gruppi di lavoro per la semplificazione e la modulistica, attività di formazione sui processi di omogeneizzazione e integrazione sovracomunale (Carrara, Firenze, Siena).

E' sintomatico che nel caso in cui la semplificazione registra maggiori ritardi (Sporvic Pisa) si registri anche uno scarso coinvolgimento degli intermediari nel processo di semplificazione stesso.

Collaborazione Comuni/CCIAA. Dal momento che le Camere di Commercio sono all'avanguardia nei rapporti con il sistema produttivo e gestiscono risorse tecniche, conoscitive e relazionali strategiche è interessante chiedersi se nel processo di informatizzazione degli SUAP si sia attivato ed eventualmente strutturato, e con quali contenuti, il rapporto tra gli sportelli comunali e le Camere di Commercio. In particolare ci si può chiedere se l'accesso sicuro derivante dal possesso della smart card da parte di legali rappresentanti e professionisti ai fini dell'accesso al registro delle imprese sia stato utilizzato anche nel caso dell'accesso al SUAP.

Il panorama per quel che concerne le relazioni tra SUAP e Camere di Commercio è variegato: Si va dai casi di Livorno e Siena, in cui la Camera di Commercio non viene neppure menzionata, al caso di Carrara, in cui l'accordo con la Camera di Commercio viene considerato di particolare rilevanza. Infatti esso ha implicato:

- che la Camera di commercio divenisse partner del Comune nel progetto "Cadi nella rete";

- che la Camera di Commercio si facesse carico della predisposizione tecnica della firma digitale e provvedesse alla distribuzione di 4200 smart cards alle imprese del territorio provinciale ai fini della sottoscrizione digitale delle pratiche amministrative una volta attivato il portale concepito per le medesime. Lo sportello comunale consente inoltre i pagamenti mediante la smart card utilizzata presso la Camera di Commercio.

Visti poi i casi di Sporic, in cui la Camera di commercio è sottoscrittrice di un protocollo di intesa, in quanto coinvolta nel processo di semplificazione, e di Firenze che per la realizzazione della semplificazione ha adottato un supporto informatico realizzato da Firenze Tecnologia, azienda speciale della Camera di Commercio al fine di creare un punto di incontro e di coordinamento.

Rapporto tra tecnici e politici. Dall'indagine toscana emerge che il rapporto tra personale politico (vertici istituzionali degli enti comunali) ed amministrativo (dirigenti di settore e responsabili dei SUAP) è determinante. Come in molte vicende amministrative che caratterizzano questo periodo di transizione all'interno della PA la legittimazione politica del progetto, cioè il grado di sostegno alla strategia ed alla struttura è percepito come fondamentale per evitare il rallentamento o il blocco del processo di informatizzazione. Viene spesso lamentata la debolezza della politica: laddove l'iniziativa è stata inizialmente assunta e sostenuta da personale politico il processo risulta più soggetto all'andamento ciclico dell'attenzione (Siena). Laddove, invece, l'iniziativa è stata assunta da personale non politico (segretario generale o dirigente) c'è maggiore continuità sul piano operativo, ma si riscontrano maggiori difficoltà di integrazione e comunicazione tra uffici o tra amministrazioni. La legittimazione fornita dai vertici istituzionali, da coloro che sono responsabili dell'implementazione e del funzionamento dello sportello soprattutto nei confronti delle utenze, risulta necessaria ma necessita anche di supporto amministrativo professionalmente adeguato e motivante per l'apparato. Il livello istituzionale della Segreteria generale o della Direzione Generale appare come forse il più idoneo a compensare le due istanze della legittimazione politica e della capacità di coordinamento dell'apparato al suo interno e verso l'esterno.

Rapporto tra informatizzazione e semplificazione. Va senza dubbio sottolineato che l'avvio e lo sviluppo del SUAP telematico ha avuto un generale effetto incentivante sul processo di semplificazione. Tuttavia, come abbiamo già evidenziato nel corso del lavoro, la relazione tra semplificazione e informatizzazione è ambigua; da un lato, infatti, l'applicazione dell'informatica al procedimento amministrativo può apparire come il presupposto necessario anche se non sufficiente, della semplificazione. Dall'altro però alcune caratteristiche dell'informatizzazione stessa appaiono più come un limite che come un volano dello sviluppo della semplificazione. Come insegnano i casi analizzati, può essere rilevante stabilire in quale fase del processo di semplificazione dei procedimenti e delle procedure (di start-up, di sviluppo o consolidamento) sia opportuno supportare il processo con la informatizzazione. Dai casi analizzati risulta che anche se la fase di Start-up della semplificazione basata sulla

informatizzazione del SUAP avviene con successo, sia a livello del singolo comune (Siena, Carrara, Livorno) e sia nell'ambito sovracomunale (Sporvic, Firenze), nel medio-lungo periodo, e cioè in fase di consolidamento e soprattutto di adeguamento e sviluppo il processo di semplificazione possono sorgere dei problemi. In questi casi, risulta infatti più efficace, e soprattutto veloce, se interviene un coordinamento ed un supporto tecnico-professionale esterno che contribuisce a ridare impulso ed a sgravare di incombenze i comuni nella gestione degli strumenti tecnologici che necessitano di risorse umane, organizzative e professionali ingenti.

La logica e gli esiti dei progetti di informatizzazione dipendono dalle caratteristiche del processo di progettazione ed attuazione delle iniziative e soprattutto dalla capacità di condivisione dei dati tra amministrazioni che concorrono al procedimento unico. La capacità di condivisione è minata dalla disparità di velocità con cui viene attivata e procede sia la semplificazione che l'informatizzazione all'interno degli enti terzi.

Il rischio insito nell'ambiguità dei processi informatizzazione/semplificazione è che si producano due paradossi:

Il primo di questi è che quanto più gli investimenti in informatizzazione mirata alla semplificazione si indirizzano verso un unico, o alcuni, livelli di amministrazione (comunale e sanitaria) che partecipa all'endoprocedimento, tanto più si allarga il divario con gli altri soggetti istituzionali coinvolti e può aumentare il rischio di rallentamento o blocco del sistema.

Il secondo paradosso consiste nella stessa natura comunale dello sportello unico e nella mancata integrazione trasversale. Quanto più all'interno di un vasto e coordinato processo di informatizzazione il SUAP viene interpretato, difeso e si sviluppa come prodotto esclusivamente interno dell'ente comunale, tanto più può risultare dispendioso e/o rischioso per l'ente comunale stesso investire risorse per un processo di semplificazione i cui esiti non dipendono esclusivamente dalla sua responsabilità e impegno. Con il rischio che i SUAP, nel tempo diventino altra cosa rispetto alle previsioni normative, e ad esse vengano attribuite impropriamente altre funzioni, come dimostra il caso del SUAP di Livorno a cui nel 2004 è stata assegnata una funzione generale di protocollazione delle pratiche comunali.

In conclusione l'elemento che più fa riflettere è il fatto che un'informatizzazione avanzata che preceda la semplificazione interna agli enti e non tenga conto del grado di informatizzazione sia degli enti terzi che degli intermediari, rischia di rallentare lo sviluppo del SUAP nel medio lungo-periodo. Il rischio è duplice: da un lato il coordinamento tra enti comunali e tra questi e gli enti terzi può essere frenato; inoltre la tendenza può essere quella della chiusura della configurazione dei soggetti che partecipano al progetto di informatizzazione e lo legittimano. Come mostra la ricerca, da questo rallentamento può trarre impulso lo sviluppo di un coordinamento verticale, ma la riuscita di quest'ultimo è comunque condizionata dal livello di informatizzazione sia degli enti coinvolti, sia dei beneficiari e sia, soprattutto, degli

intermediari che si interfacciano abitualmente con lo sportello. A questo proposito, gli sforzi compiuti in direzione della informatizzazione degli intermediari risultano per lo più episodici e soprattutto gli enti comunali non appaiono sempre del tutto consapevoli del ruolo strategico che le utenze possono giocare nel processo di informatizzazione e sviluppo del SUAP.

1.2 I casi di studio

2.1.1. Lo Sportello Unico per le imprese del Comune di Carrara

Caratteristiche del territorio di riferimento

Il tessuto imprenditoriale dell'area Carrara

Natalità e mortalità delle imprese registrate nel Registro delle Imprese di Carrara

Le dinamiche settoriali

Ambito di Attività

Lo Sportello unico di Carrara, che contempla nella propria funzionalità gli adempimenti in materia edilizia per le attività produttive, provvede al coordinamento interprocedimentale su scala interistituzionale delle prestazioni autoritative. Espleta altresì funzioni di consulenza, di promozione ed è orientato, sul piano della propria organizzazione e delle competenze annoverate all'interno dell'Ufficio municipale di riferimento – le Attività produttive, appunto -, ad un'azione di marketing territoriale ancora episodica ma concertata nelle sue opportunità di sviluppo con le organizzazioni associative delle categorie economiche e territoriali. Di qui una serie di azioni di pubblicizzazione dello Sportello che, nell'immediato, vertono più sui servizi che sulle sue virtualità di promozione territoriale.

Manca in Carrara uno sportello per l'edilizia destinato ai privati. Quello operante, va ribadito, riguarda solo gli operatori economici e solo nei loro confronti assume operatività anche sul versante dell'edilizia.

Architettura informatica

Componenti tecnologiche

Cedaf, una società di Forlì, titolare dell'appalto per l'informatizzazione complessiva del Comune, ha predisposto e implementato il software per la gestione delle procedure di Sportello. La tecnologia di base è Microsoft: così come lo sono gli applicativi del Comune di Carrara. Lo Sportello non si avvale di attività o competenze in *open sourcing*. Il portale in corso di realizzazione e di imminente attivazione on line (febbraio 2005) è in tecnologia

Microsoft con applicativi Cedaf. Si preferisce, nell'insieme dell'approccio adottato, ancora non seguire immediatamente le specifiche direttive governative che solleciterebbero il ricorso all'*open source*. «...questo non toglie che ovviamente anche noi stiamo valutando le prospettive dell'*open source*, il portale comunque ce l'avranno tutti i Comuni della provincia quindi da questo punto di vista, siamo i proprietari dei codici sorgenti e ciò a livello provinciale è *open source*. Poi a questo portale hanno aderito altri Comuni della Toscana e della Liguria in riuso e perciò anche il riuso è garantito. Non è l'*open source* inteso in modo tradizionale comunque se ne sta ragionando perché si sta cercando di capire, anche in relazione all'indirizzo della Regione Toscana, fin dove si può e si vuole arrivare. L'*open source* implica che le società di software devono cambiare mestiere e buttarsi sulla formazione, non è una stupidaggine siamo ancora a livello embrionale. L'*open source* è una bella cosa sentito dire così, i tecnici nostri informatici non sono molto convinti perché poi bisogna avere una struttura interna molto forte, molto strutturata per gestire *open source*, perché ti devi fare i programmi da solo, devi gestire, mantenere. Il che un Comune grande che ha un Ced particolarmente attrezzato può anche darsi che nel tempo riesca a gestirlo, ma nel tempo non so se i costi....c'è bisogno di professionalità per gestirlo perché ti fai tutto tu, non è una cosa semplice ... anche perché siamo abituati a che le società di software provvedano poi alla manutenzione del sistema. Insomma, si deve cambiare completamente filosofia... I nostri tecnici informatici non sono molto convinti ...» (intervista a G. Vitale).

Front Office: consultazione e aggiornamento delle informazioni

Il comune è integralmente in rete. Lo Sportello unico funziona mediante un software di gestione delle pratiche del settore Attività produttive, Urbanistica ed edilizia; Ambiente,

Il medesimo software consente anche la protocollazione generale delle pratiche in arrivo e in uscita. Il tutto verrà attivato nell'ambito dell'attivazione del portale: con il quale la protocollazione avrà luogo in automatico grazie al protocollo informatico.

Fondamentale per l'attivazione del SUAP di Carrara è stata comunque l'attivazione di un *work flow management* cioè di una gestione del flusso di pratiche attraverso il sistema informativo che permette da una parte di avere strumenti in qualche modo automatici per la creazione della pratica e dall'altra permetta il tracciamento della pratica stessa nei vari passaggi tra gli uffici e tra gli operatori all'interno degli uffici. Anche se ciò non ha comportato, prima dell'attivazione del portale che avrà luogo nel febbraio 2005 e su cui torneremo, che il cittadino possa esimersi dal presentarsi alla sede dello Sportello poiché l'informazione ottenuta dalla tracciabilità su una data pratica non è immediatamente fruibile dall'interessato. A portale attivato attivazioni di procedimenti, informazioni, pagamenti, sottoscrizioni potranno avvenire direttamente on line. Fino all'attivazione del portale nel cui ambito agirà lo Sportello, è

operante un servizio di consultazione dello stato delle pratiche mediante specifico software di Sportello e presso la sede fisica dello Sportello.

Front Office: presentazione della pratica

Sul sito è già rinvenibile la modulistica, l'insieme necessario delle informazioni tecniche per gli operatori economici, la banca dati legislativa, interpretativa e consulenziale. A portale attivo le pratiche alimentabili sulla base di tale corredo informativo potranno essere accese e seguite direttamente on line.

Quanto ai pagamenti, anch'essi potranno aver luogo mediante il portale e sempre per via telematica: gli operatori potranno all'uopo avvalersi delle smart card che la Camera di commercio ha già cominciato a distribuire e in misura considerevole (al momento, 4200 smart card distribuite ai notai, commercialisti, architetti, geometri e imprese), per consentire l'utilizzo della firma digitale.

Back Office: gestione della pratica

La rete interna è già operante col proprio software applicativo per la gestione delle pratiche.

Rimane tuttavia cartacea la trasmissione dei documenti tra Comune ed Enti terzi. Situazione che non verrà immediatamente risolta neppure a portale attivato. E ciò in ragione del proliferare di diverse applicazioni informatiche: «...i Vigili del fuoco si troverebbero - ad esempio - a dovere utilizzare tre quattro applicazioni diverse per poter colloquiare con gli Enti presenti sul territorio di loro competenza» (Intervista a F. Lodoli).

Caratteristiche

L'amministrazione municipale conferisce allo Sportello un rilievo politicamente marcato e sancito sia nel programma elettorale del Sindaco sia nel conseguente programma della Giunta. La implementazione dello Sportello è insomma adeguatamente enfatizzata. Non costituirebbe prova la costruzione di un apposito ufficio, con un dirigente dedicato, due tecnici e altri due operatori, nonostante lo Sportello non sia collocato all'interno della struttura amministrativa dell'Urbanistica. Soluzione che, almeno secondo l'opinione dirigenziale di Carrara, viene ritenuta invece la norma nel 25-30% dei Comuni italiani. E che, sempre in Carrara, è

considerata "sbagliata". A questa si preferisce appunto la soluzione specifica all'interno del settore Attività produttive. Secondo questa opinione infatti «...lo Sportello Unico non è un ufficio tecnico. Lo Sportello Unico dentro l'urbanistica significa continuare a fare le cose come si facevano 20 anni fa o 5-10 anni fa. Lo Sportello Unico è uno strumento di semplificazione e promozione e di coordinamento quindi non è un Ufficio tecnico e quindi le Attività produttive in questo senso, secondo me, sono la collocazione ideale [...] perché abbiamo due professionalità tecniche all'interno che fanno la pre consulenza alle imprese, quindi l'imprenditore, o il professionista che poi è il mediatore che noi vediamo, quando viene in Comune, viene allo Sportello Unico anche per chiedere informazioni sulle procedure, sulla modulistica, sullo strumento urbanistico, diamo degli aiuti anche dal punto di vista progettuale eccetera, quindi facciamo anche pre-informazione ai tecnici anche di tipo tecnico» (intervista a G. Viale, dirigente settore attività economico-produttive del Comune di Carrara, 30.11.2004).

Lo Sportello si avvale dunque di due tecnici dedicati: un geometra e un architetto. E di due ulteriori operatori: un laureato in economia e un esperto di procedure, convenzioni, progetti innovativi.

La "struttura" amministrativa dello Sportello ha altresì definito anche il portale dedicato alle imprese e in procinto di attivazione e provvederà alla sua gestione.

Va altresì rilevato come da un paio d'anni i Peg dei dirigenti contemplino obiettivi concernenti la funzionalità dello Sportello: in termini di tempistica procedurale, coordinamento e collaborazione intersettoriale. Il risultato più evidente di questo impegno generale all'interno dell'Amministrazione municipale è stata la definizione di un "accordo", nel 2001, in base al quale – appunto – non è più il settore urbanistico a rilasciare la concessione edilizia ma lo Sportello. Il quale vi provvede previo un parere del settore urbanistico «...che quasi sempre viene fatto proprio dallo Sportello» (*loco ult. cit.*) e che poi viene inserito mediante istruttoria nel titolo autorizzatorio – ex concessione -. Anche sul versante ambientale si registrano prassi consimili: «...per cercare di snellire un po' i procedimenti, il mio collega dell'ambiente mi ha lasciato la facoltà di rilasciare autorizzazioni, diciamo, di "industria insalubre" o comunque autorizzazioni ambientali, per quelle aziende che io faccio costruire. Nel senso che quando io faccio costruire un capannone con dentro una falegnameria con attività insalubre faccio anche, successivamente, l'autorizzazione ambientale, non la fa il settore ambiente che è quello deputata a farla, ma la facciamo noi perché avendo seguito il procedimento di costruzione abbiamo tutte le informazioni, diciamo, per non richiedere duplicazioni di documenti, di informazioni» (*ivi*).

Contestualmente, lo Sportello carrarino integra questa attività di *output* procedurale con un'azione che valorizza la primitiva esperienza. Vale a dire consolidando il ruolo acquisito dallo Sportello come consulente alle imprese in materia di finanziamenti, come loro sostenitore operando nella promozione territoriale. Il tutto, però, in forme abbastanza contenute e non

adeguatamente strutturate: stante la scarsità di risorse adeguate. Ma anche in forme condivise con le associazioni di categoria, che paiono convinte fautrici dell'intera operazione.

Lo Sportello, come affidatario del titolo autorizzatorio unico e dunque coordinatore di procedimenti e "gestore di procedure", provvede altresì ad incassare i diritti di spettanza degli enti, come per il Vigili del fuoco, titolari di specifiche responsabilità e segmenti procedurali: il che ha consentito una marcata accelerazione degli endo-procedimenti a differenza di quanto avveniva allorché la competenza all'incasso non era stata integrata nell' Sportello.

Processo di costruzione

Lo Sportello Unico per le attività produttive è stato costituito nel luglio 1999 sulla base di una delibera della giunta municipale e di un conseguente regolamento che prevedeva per esso una specifica missione di coordinamento delle prestazioni amministrative del governo comunale nei diversi settori imprenditoriali. A monte di quella deliberazione municipale va annoverata l'iniziativa della Prefettura di Massa e Carrara che all'inizio del 1999 aveva concordato con gli Enti terzi una "mappatura" delle procedure ai fini della costruzione di una banca dati concernente il sistema procedimentale locale. Tale "banca" è stata poi effettivamente definita ed ha costituito la base per il lavoro di adeguamento procedurale degli enti locali e degli enti terzi nel territorio provinciale. Tuttavia, nonostante la rilevanza di questo apporto iniziale, il ruolo della Prefettura non sarebbe andato oltre il medesimo.

La successiva e suddetta delibera municipale formulava una serie di auspici inerenti questo ruolo di coordinamento dello Sportello e gli adempimenti cui i diversi settori amministrativi avrebbero dovuto ottemperare allo scopo. Inizialmente, tuttavia, lo Sportello ha operato come un semplice "smistatore" di pratiche: agendo all'interno della struttura "attività produttive" del Comune non come ufficio tecnico ma come ufficio di consulenza, promozione e coordinamento delle iniziative municipali. Senza dunque potestà autoritative e tanto meno di autorizzazione unica. O per lo meno un simile ruolo appariva agli attori amministrativi del tempo tutt'altro che chiaro. In ogni caso lo Sportello svolgeva comunque una funzione sollecitatoria: all'interno dei procedimenti complessi diveniva l'operatore diligente e coordinante che stimolava il rilascio con maggiore tempestività dell'autorizzazione edilizia o di quella ambientale.

Una volta intervenuta la nuova normativa statale, l'Amministrazione comunale si è organizzata allo scopo. Costruendo nello Sportello una funzione autorizzatoria unitaria: il titolo edilizio non viene più rilasciato dal settore urbanistico ma appunto dallo Sportello, così come avviene per le pratiche ambientali, commerciali e per tutti gli altri titoli autorizzativi settoriali. E' lo Sportello unico che agisce, per l'appunto, come "erogatore" autorizzatorio unitario.

Per conseguire questo scopo è stato necessario un lungo processo di negoziazione interistituzionale, durata dal luglio 1999 al 2001, che ha coinvolto la Provincia di Massa – che ha provveduto a stipulare gli accordi preliminari in nome e per conto di tutti e 17 i Comuni del territorio provinciale, con gli Enti terzi – e che ha portato all’attivazione degli Sportelli unici nei singoli municipi dell’area massese-carrarina. A questi accordi si sono aggiunti gli accordi del Comune di Carrara con gli Enti operanti direttamente sul suo territorio: Autorità portuale, Camera di commercio, Capitaneria di Porto, Agenzia delle Dogane, Sovrintendenza, Arpat, Asl, provincia, Consorzio zona industriale. Accordi concernenti l’espletamento degli adempimenti procedurali e, ad un tempo, la stessa promozione territoriale: come nel caso dell’Accordo con il Consorzio zona industriale. Gli accordi, cioè, hanno mirato a tarare le loro prescrizioni e i gli adempimenti in essi previsti in funzione delle peculiarità funzionali degli Enti in parola. L’applicazione di questi accordi ha anche consentito di appianare una certa resistenza iniziale da parte degli Enti statuali, timorosi di implicati declassamenti del loro rango originario. Un appianamento, si rimarca in entrambe le interviste, che ha potuto far leva su buone relazioni interpersonali.

L’accordo con la Camera di Commercio viene considerato di particolare rilevanza. Infatti esso ha implicato:

- che la Camera di commercio divenisse partner del Comune nel progetto “Cadi nella rete” (per il quale vedi “Formazione e SUAP” lettera c);
- che la Camera di Commercio si facesse carico della predisposizione tecnica della firma digitale e provvedesse alla distribuzione di 4200 smart cards alle imprese del territorio provinciale ai fini della sottoscrizione digitale delle pratiche amministrative una volta attivato il portale concepito per le medesime

Rilevanti sono poi gli accordi formalizzati con le Associazioni e gli ordini professionali: che hanno consentito uno “scambio” formativo giudicato molto positivamente e, in particolare, la costruzione del portale per i servizi alle imprese. Portale progettato nel corso del 2003, oggi in fase di realizzazione: sarà on line, come detto, dal febbraio 2005, e dovrebbe vedere il coinvolgimento e la fruizione anche degli operatori di tutti gli altri Comuni della provincia.

Al momento, tuttavia, la provincia di Massa e Carrara non dispone di uno SUAP – comunque costruito - ma di scala provinciale: bensì di tanti Sportelli quanti sono i Comuni che compongono il suo territorio.

Quanto a un portale per la cittadinanza in genere: è considerato un obiettivo ancora in fase di definizione operativa ma giudicato a buon punto di perseguimento.

Lo sportello per l'edilizia

Vedi "Caratteristiche".

Formazione e SUAP

L'attività formativa si è tradotta in:

a) un'attività comunicativa orientata alle imprese mediante specifiche iniziative seminariali e convegnistiche. Vi si sono aggiunte inserzioni sulla stampa locale. Il grosso dell'attività comunicatoria in funzione informativa, divulgatoria e formativa ha però avuto luogo mediante interazioni dirette con gli ambienti e le associazioni professionali dei tecnici che operano realmente mediante gli Sportelli unici. Con loro si sono svolte una pluralità di riunioni seminariali: anche per chiarire il loro "nuovo ruolo" in relazione alle capacità – di fatto e potenziali – dello sportello unico («...perché soprattutto all'inizio c'era l'abitudine di continuare a fare le robe come si erano sempre fatte e capisce bene che lo Sportello è stato anche uno strumento che ha tolto tra virgolette lavoro ai professionisti, perché un po' di consulenza la facciamo noi, un po' di istruttoria la facciamo noi, un po' di indicazioni le diamo noi, la modulistica la diamo noi...quindi non c'è più il professionista» quale *cogestore* del procedimento in rappresentanza e agli occhi dell'imprenditore. «...quando poi si sono resi conto che non c'era assolutamente una perdita da parte loro di potere ma semmai un aumento della loro capacità professionali perché dovevano vedere tutti gli aspetti non solo quelli urbanistici ma anche quelli sanitari, ambientali, prevenzione incendi, quando hanno capito questo, diciamo, le cose hanno cominciato ad andare un pochino in maniera, nel verso giusto. Anche se, inizialmente, c'è stata qualche difficoltà come è ovvio» – *loco ult. cit.* -). Il tutto, com'è altrettanto ovvio, in uno scambio formativo che ha altresì arricchito le competenze tecniche e le propensioni innovative dei tecnici dell'Amministrazione comunale.

b) uno specifico rilievo viene conferito all'esperienza di formazione amministrativistica e organizzativa che il Comune ha promosso in collaborazione con altre tre comuni della Lunigiana interna, in relazione al progetto di costruzione di uno Sportello integrato a scala sovracomunale, progetto finanziato dal Dipartimento per la Funzione pubblica. Esperienza che ha attivato una apposita collaborazione formativa con Sda Bocconi che ha raccolto i responsabili di Sportello unico dell'intera provincia unitamente ai responsabili degli uffici municipali coinvolti nella funzionalità degli Sportelli. Un'azione formazione che si è tradotta nella reingenerizzazione organizzativa e procedurale in tutti e 4 i Comuni che

hanno partecipato al progetto. Ma della quale, volendo, hanno potuto o avrebbero potuto avvalersi anche tutti i Comuni della provincia.

c) un ulteriore strumento formativo, orientato all'integrazione degli SUAP comunali, è dato dal progetto "Cadi nella rete", concepito nel 2001 e in corso d'opera dal 2003. Si tratta di un progetto – in cui il Comune è in partnership con la Camera di commercio - finanziato con risorse statali (bando nazionale e-government) e regionali (fondi Toscana-Docup) che si propone la revisione dei processi a livello amministrativo provinciale, l'omogeneizzazione operativa e funzionale degli Sportelli municipali, l'agevolazione e la razionalizzazione su scala provinciale del lavoro dei professionisti. Allo scopo sono stati costituiti dei gruppi di lavoro provinciali, coordinati dal Comune di Carrara, che lavorano nella reingenerizzazione dei processi, nella semplificazione procedurale, nell'ottimizzazione dei sistemi relazionali, nell'interoperatività tra Comuni. Il risultato già tangibile sarebbe dato dal ruolo di questi gruppi di lavoro: «...lo strumento sul territorio per raccordare un po' l'attività degli Sportelli unici sul territorio» (intervista a G. Vitale, *cit.*). In ogni caso questa attività formativa ha determinato, per gli Sportelli di tutti i Comuni della Provincia, l'introduzione della medesima modulistica e identiche procedure. E anche se possono ben darsi situazioni territoriali differenziate, tra un Comune e l'altro, che impongono talune specifiche peculiarità procedurali («...un modulo in più perché bisogna chiedere un'autorizzazione particolare» - *ivi* -) è stato conseguito uno standard funzionale omogeneo: ovviamente da mantenere e consolidare nel tempo.

d) una funzione formativa implicita può considerarsi l'attiva partecipazione del "modello" carrarino ai processi di semplificazione amministrativa che la Regione Toscana da un lato e l'Anci dall'altro hanno in essere verso le amministrazioni locali toscane e italiane. Un ruolo in parte di "caso" notorio e dunque meritevole di studio e confronto, in parte di partecipante attivo all'esperienza degli Sportelli unici come vicenda nazionale. Un ruolo duplice, quindi, che impone per gli operatori municipali carrarini e i loro interlocutori locali una specifica attenzione alle esperienze altrove maturate, una costante propensione allo scambio di ipotesi e riflessioni propositive e un frequente confronto con amministratori, studiosi e autorità di governo di scala superiore.

e) per quanto attiene alla formazione orientata all'acquisizione delle competenze di base per consentire ai "ceti" economico-produttivi di accedere al sistema almeno sotto il profilo della sottoscrizione digitale degli atti, vedi paragrafo successivo.

Uso

Solo l'11% delle aziende carrarine, secondo Confartigianato, dispone ad oggi di un collegamento Internet: il che impone un cospicuo lavoro di formazione capillare per il quale il

Comune ha in corso specifici accordi operativi con le categorie. L'uso di Internet è comunque in crescita, specie tra le famiglie (in Carrara ammonterebbero al 25%). «...I professionisti per esempio quasi tutti hanno una ottima conoscenza dell'informatica, hanno quasi tutti le smart card, per cui un utente importante dello sportello unico tecnologicamente è già avanzato e sono gli ordini professionali, notai, commercialisti. Le imprese hanno qualche difficoltà. Però per esempio da questo punto di vista abbiamo fatto, stiamo facendo degli accordi con le Associazioni di categoria per aumentare la diffusione sul territorio delle innovazioni tecnologiche. Creando all'interno delle Associazioni di categoria delle "oasi tecnologiche" attraverso le quali l'impresa che è associata per esempio alla Confartigianato, può avere anche informazioni sul portale e può essere aiutato a fare la pratica tramite il portale nella sede dell'Associazione. Quindi noi formeremo qualcuno delle Associazioni, personale loro, che a sua volta diventerà il veicolo per la promozione sulle imprese» (G. Vitale, *cit.*).

Quanto alle utenze oggi attive, non vi sono ovviamente dati sul portale prossimo venturo. Sugli accessi al sito per acquisizione della modulistica i dati disponibili non vengono considerati attendibili. In ogni caso, almeno stando ai dati forniti al Formez, Carrara appare avere espletato, mediante Sportello unico, 6700 pratiche dal 1999 ad oggi – ivi incluse le pratiche più complesse - edilizie e ambientali – che ammonterebbero a 500. Ciò in un ambito territoriale connotato «...da duemila vincoli, dal vincolo idraulico al vincolo di bonifica. E' un territorio che in questo momento sta dando poche opportunità di insediamento perché le aree da bonificare sono molte anche se si stanno sbloccando un po'; abbiamo avuto l'alluvione l'anno scorso ... I numeri sono quelli lì poi si tratterebbe di capire in dettaglio se sono numeri rispetto a cose che lo Sportello unico ha potuto e dovuto semplificare o se sono le solite robe tipo l'autorizzazione sanitaria che si faceva prima in due giorni e si fa anche adesso in due giorni. Sarebbe da approfondire un po' però, al momento non abbiamo altri dati» (G. Vitale, *loco ult. cit.*).

Quanto al grado di soddisfazione sull'uso dello Sportello, a Carrara sarebbero state compiute alcune indagini specifiche: «...una tramite l'Associazione industriali e una tramite la Camera di commercio. Ne è risultato un grado di soddisfazione medio alto circa l'attività di Sportello. In alcuni casi però hanno sbagliato il target perché hanno chiesto all'impresa, l'impresa non è il nostro riferimento abituale che è il professionista, quindi in particolare quella dell'Associazione di categoria è stata un po' falsata perché l'impresa o non conosce o chiede al professionista... però il grado di soddisfazione è stato medio-alto anche perché i tempi di una procedura si sono ridotti dal '99 ad oggi notevolmente. Una volta di voleva un anno, un anno e mezzo per le cose più complicate, ora in tre mesi quattro al massimo si fa tutto, tutti gli aspetti di quella pratica non solo la concessione edilizia. Naturalmente io dico sempre attenzione che tre mesi devono essere per le cose complicate non per la sanitaria che ci vogliono tre giorni. Nel portale ci sarà il monitoraggio degli accessi, delle difficoltà e anche la customer satisfaction con 5 domande molto semplici. Poche cose che se no poi a gestirle bisogna fare statistiche...» (G. Vitale, *ivi*).

Punti di forza e criticità

Una volta attivato, il portale di Carrara renderà accessibili tutti i Comuni della Provincia, dalla prefettura, dall'Asl, dalle Associazioni di categoria, dagli ordini professionali. Il che significa che il Comune ha saputo creare un processo diffusamente condiviso e ha alimentato aspettative e comportamenti protesi a una specifica integrazione di "area vasta". Tuttavia non tutti gli Enti in rete hanno già un sistema di back office di gestione delle procedure e delle pratiche coerente col formato tecnologico del modello: per cui il Comune e i Comuni che si correlano al sistema possono garantire col loro portale l'accesso a procedure di altri enti, ma non possono assicurare che tale accesso a competenze altre da quelle comunali garantisca procedure tecnicamente omologate agli standards municipali. Infatti «...basta avere internet per accedere al portale. La pratica arriva e la posso mandare ai Vigili del fuoco, basta che creo il collegamento, però è chiaro che la gestione all'interno dei Vigili del fuoco della procedura, se non hanno un sistema di gestione di *back office*, non è possibile. Si tratterà di rendere il sistema interoperabile: assicurare il passaggio dal *front office* al *back office* con una sovrastruttura informatica che deve essere creata per rendere le due cose compatibili o dando noi, in quanto Comune e come stiamo pensando di fare con le Associazioni di categoria, il software di gestione delle pratiche di Sportello unico agli altri in modo che abbiano uguali modalità tecniche» (G. Vitale, *intervista citata*) di coordinamento e trattamento delle attività rispettive di *back office*. All'esterno dei Comuni che compongono la rete del portale, occorrerà poi provvedere ad eliminare i passaggi cartacei tra Comuni ed enti. Cosa non ancora possibile: «...stiamo facendo un pezzo alla volta. Dobbiamo strutturarci e fare partire il servizio tra di noi. Una volta che avremo visto che c'è una buona funzionalità come credo che ci sia perché sperimentandolo non ci sono grossi problemi potremo pensare» ad affrontare anche questo vincolo (*ivi*). Ma non sarà facile perché «...ci vogliono soldi, ci vogliono soldi che con le difficoltà degli Enti anche terzi si reperiscono con crescente fatica. L'Asl di soldi non ne ha mai, i Vigili del fuoco idem se non glieli danno da Roma. E occorrono anche specifiche risorse umane. Per gestire internamente al singolo Ente le procedure in maniera informatica ci vuole formazione, per cui non è una cosa così semplice: è una cosa che col tempo si farà ma ci vuole tempo...» (*ivi*).

Va altresì rilevato che quest'ultima criticità viene correlata alla difficoltà di una piena omogeneizzazione tecnico-informatica tra gli enti in gioco. Difficoltà quest'ultima ritenuta, in sede tecnica per l'appunto, come la variabile determinante per il successo dell'esperienza del portale (vedi intervista a F. Lodoli). Omogeneizzazione che sarebbe ancora lungi dal compiersi proprio sul versante del back office. Va in proposito registrata la sostanziale e corposa divergenza di opinioni tra le due interviste alla base della presente ricognizione.

L'opinione "manageriale" ritiene il problema sostanzialmente complesso ma in via di soluzione: tant'è che il portale sarebbe – come più volte rimarcato – di imminente attivazione. L'opinione tecnica, è invece convinta che, per quanto possa aver luogo detta attivazione essa sottende la non risoluzione dei problemi di omogeneizzazione informatica di cui sopra, specie e soprattutto nell'architettura del back office, a cominciare dall'incomunicabilità tra gli applicativi vigenti per il "territorio" provinciale e quelli operanti per il Comune di Carrara. A questa soglia di informazioni è difficile prendere partito: se non con osservazioni più mirate e approfondite che le sole interviste non possono fornire. Comunque una prima prova dei fatti avverrà *ad horas*.

Elenco degli intervistati

Dottor Guirardo Vitale (Dirigente del settore Attività economico-Produttive, Comune di Carrara)

Dottor Flavio Lodoli (Responsabile dell'U.O. sistemi informativi del Comune di Carrara)⁶.

⁶ Entrambe le interviste sono state svolte da Barbara Imbergamo e hanno avuto luogo il 30 novembre 2004.

2.1.2. Lo Sportello Unico per le imprese della Provincia di Firenze

Caratteristiche del territorio di riferimento

Il tessuto imprenditoriale della provincia di Firenze

La provincia di Firenze in breve:

1.1.1.1 numero di comuni	N	44
Superficie		3514 kmq
Abitanti		934.000 ⁷
Imprese attive		88.529 ⁸

Relativamente al numero di imprese presenti sul territorio, la provincia di Firenze occupa la nona posizione, raggiungendo le 88.529 unità. La densità imprenditoriale è pari al 9,6%, dato che risulta inferiore al valore regionale (10%) ma superiore a quello italiano (8,8%). Particolarmente forti risultano il commercio (28,7% del totale delle imprese) e l'industria in senso stretto (18,9%, ottavo valore a livello nazionale) che da soli rappresentano quasi il 50% dell'intero settore imprenditoriale; nello specifico il ramo industriale, sempre inteso in senso stretto, pesa in modo notevole, soprattutto rispetto al corrispondente dato nazionale (13%). Viceversa il settore agricolo assorbe solo l'8% delle imprese contro il 14,1% della Toscana ed il 19,5% dell'Italia. Degno di nota è il numero di esercizi alberghieri, 537, 13° valore nazionale e soprattutto il numero totale di presenze negli alberghi (quasi 6,5 milioni di giornate, 2° valore del Centro Italia dopo Roma). La presenza di attività artigianali risulta discretamente alta (34,5%), superiore sia al valor medio toscano (33%) che a quello italiano (28,7%): nella relativa graduatoria Firenze si colloca in 22-esima posizione. La crescita del numero di imprese, nel 2003, è stata modesta (1,3%), terzultima prestazione regionale e comunque inferiore sia al dato della ripartizione (2,3%) che a quello italiano (2%). Ciò è il risultato di un tasso di natalità (6,7%) che si rivela l'ultimo della regione e comunque inferiore al valore

⁷ Fonte Censimento Istat 2001.

⁸ Fonte Infocamere relativi al 2003.

italiano (7,4%) e di una mortalità imprenditoriale (5,4%) in linea con il dato nazionale. Per quanto riguarda la struttura imprenditoriale, la quota di imprese individuali, raggiunge il 58,7%, penultimo valore in Toscana e 95-esimo a livello nazionale. Sono circa 17.000, infine, le aziende agricole censite al 2000, il 12% circa del totale regionale, con un superficie agricola utilizzata di poco inferiore al 53% a conduzione prevalentemente familiare (86%).

Natalità e mortalità delle imprese registrate nel registro delle imprese di Firenze

Il sistema imprenditoriale fiorentino evidenzia a fine 2003 una dinamica ancora in positivo ma tendenzialmente in decelerazione rispetto ai precedenti consuntivi, avvertendo in qualche misura gli effetti della congiuntura economica sfavorevole interna ed internazionale che ha contrassegnato ancora il 2003.

Esaminando la serie storica dei dati relativa agli ultimi 5 anni, si può osservare come, dopo un primo periodo (dal 1998 al 2000) durante il quale si era assistito ad una fase oltremodo espansiva con saldi demografici crescenti, a partire dal 2001, in presenza di un andamento del ciclo economico interno ed internazionale, in ripiegò, si registrino - tra imprese nate e cessate - saldi ancora positivi ma in progressiva attenuazione.

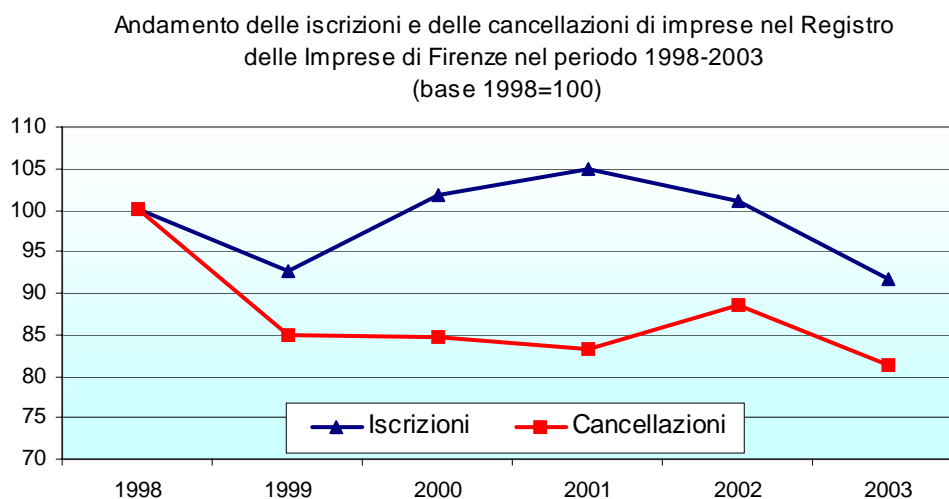


Figura 1 Elaborazioni Tolomeo Studi e Ricerche su dati Infocamere

Il sistema economico locale, per la sua vocazione a indirizzare le proprie produzioni verso i mercati internazionali, sembra avvertire sempre più frequenti elementi di difficoltà nel dar vita a nuove iniziative imprenditoriali, scontando una situazione dell'economia mondiale assai delicata e complessa che richiede da parte delle imprese maggiori sforzi per poter mantenere e

sviluppare le proprie quote di mercato in presenza di una competitività internazionale sempre più agguerrita. Le caratteristiche dell'apparato locale, costituito prevalentemente da strutture di piccola e piccolissima dimensione e, nella maggior parte dei casi, non integrati in sistemi imprenditoriali reticolari, risulta ulteriormente vulnerabile per la limitata capacità di sviluppare su scala aziendale strategie orientati alla innovazione di prodotto e di processo mediante investimenti in ricerca e sviluppo.

Le dinamiche settoriali

Dall'analisi relativa alle sole imprese attive si deduce che è ancora in corso un processo di ridimensionamento strutturale che da alcuni anni ha interessato i comparti dell'industria manifatturiera e del commercio: per entrambi vengono segnalati a fine anno 2003 saggi tendenziali di sviluppo negativi (-1.5%) per le attività manifatturiere e -1.0% per quelle commerciali). Si registrano valori negativi anche negli indici di sviluppo in altri comparti dei servizi: da quello dei trasporti (-1.1%) a quelli dei servizi di intermediazione monetaria e finanziaria (-2.1%) a quelli collegati al turismo (0.5%). Continuano invece a svilupparsi le attività collegate al settore edilizio, con uno stock in crescita dal 4,1% rispetto al 2001. Ancora positiva la performance delle attività dei "servizi alle imprese" con valori di crescita in termini di sedi di imprese attive pari al 3.4%.

Le risultanze per le attività extra-agricole risultano a fine 2003 positive concretizzando a livello di saggio tendenziale di sviluppo annuo un valore pari all'1,5% (nel 2002 era del 1,8%).

Per quanto concerne le sole attività del settore primario nel periodo considerato è proseguita la fase di ristrutturazione settoriale con un'ulteriore riduzione di imprese operative iscritte all'anagrafe camerale di 55 unità corrispondente ad una flessione dello stock pari allo 0.8%. E' tuttavia migliorato il dato relativo all'indice tendenziale di sviluppo che si è ridotto da un valore negativo di - 2,1% del 2002 a -1.5% del 2003.

Le unità operative in provincia di Firenze a fine anno 2003 per rami di attività
variazione % rispetto al 2002

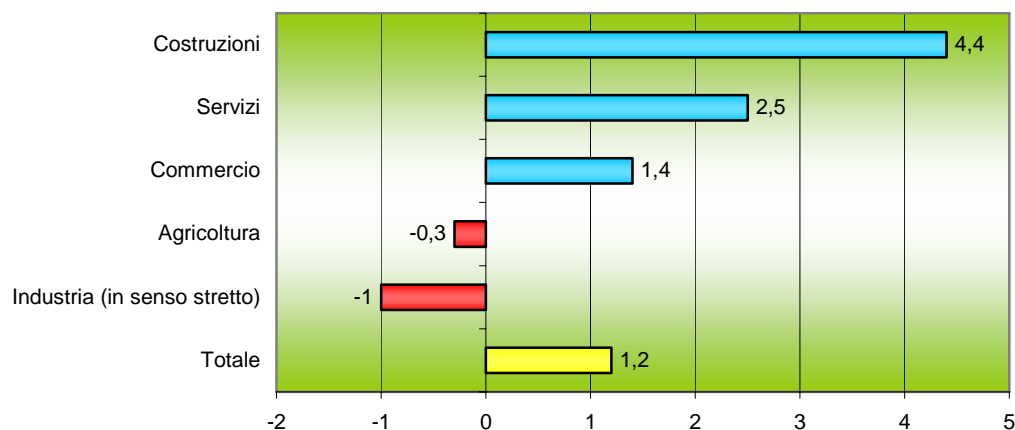


Figura 2- Fonte: Infocamere – Movimprese

Ambito di attività

È all'interno di un quadro economico debole, con settori di produzione tradizionali a basso contenuto tecnologico in stasi, in un sistema poco orientato agli investimenti in ricerca e innovazione, che si inserisce e si sviluppa l'*e-governement*.

Lo Sportello Provinciale per gli Sportelli Unici comunali per le Attività Produttive è coordinato dall'Ufficio Speciale per la Gestione delle Politiche di Ricerca e Sviluppo e Programmazione della Provincia di Firenze. La Provincia di Firenze ha scelto di occuparsi dello sportello unico nonostante non sia contemplato il suo ruolo specifico nella normativa relativa, in quanto si definisce ambito geografico ottimale per rispondere alle esigenze degli utenti e degli enti terzi operanti in ambito provinciale e comunque sovracomunale. Tuttavia non si sostituisce ai singoli sportelli unici comunali, bensì fornisce ai loro gestori le informazioni infrastrutturali e organizzative necessarie e si occupa del coordinamento metodologico degli stessi che rimangono tuttavia "titolari" delle proprie procedure. La creazione del SUAP provinciale ha promosso e contribuito alla nascita dei singoli sportelli dei 44 comuni della provincia di Firenze, che, nonostante il DPR 447 del 1998 e la sua successiva modifica, stentavano nel dar loro avvio. Per cui si può dire che senza l'intervento provinciale nessuno di essi avrebbe visto la luce. Oggi, tutti e 44 gli sportelli municipali sono sportelli telematici e dunque tutti sono collegati in rete allo sportello provinciale. Che è appunto – e propriamente – lo Sportello Provinciale degli Sportelli Unici comunali.

Lo Sportello Provinciale si propone come strumento di supporto per gli operatori degli Sportelli SUAP comunali affinché sia un luogo permanente di incontro, informazione,

formazione, aggiornamento e risoluzione delle problematiche giuridiche ed organizzative per la costituzione e lo svolgimento delle attività degli Sportelli Unici per le Attività Produttive dei Comuni della Provincia di Firenze.

La Provincia di Firenze, in accordo con la Prefettura, si è posta l'obiettivo di:

- individuare le criticità del sistema di relazioni che circondano lo Sportello Unico, in particolare rapporti tra diversi enti, rapporti tra uffici di uno stesso ente, formazione del personale di sportello, realizzazione di una banca dati delle procedure e della modulistica, costante aggiornamento mediante gruppi di lavoro;
- intervenire con logiche non formalistiche cercando di realizzare la massima uniformità possibile nel rispetto dell'autonomia dei singoli soggetti;
- intervenire soprattutto nei momenti patologici del sistema, nello specifico mediante solleciti agli enti ritardatari nel rilascio dei pareri, azioni di pressione e di convincimento nei confronti degli enti all'adozione della modulistica e delle procedure concordate.

Gli strumenti, affinché venisse realizzata l'esperienza dello Sportello Provinciale, sono stati:

- Un protocollo d'intesa articolato e puntuale sulla gestione di tutti i procedimenti siglato in una prima parte nel dicembre 1999 e sviluppato ulteriormente nel novembre 2001
- Un gruppo di lavoro permanente espressione degli enti "fondatori", che riferisce all'assemblea di tutti gli enti coinvolti (vedi sub "Processo di costituzione");
- Un sito internet unico per tutti gli attori contenente le banche dati di tutti i 44 comuni della Provincia e degli enti terzi, i modelli, le leggi e le sentenze, la *newsgroup* e un forum di discussione;
- Un programma di formazione annuale per gli operatori di Sportello con oltre 20 incontri relativi alle diverse materie (dalla prevenzione agli incendi alla riforma delle edicole, dalla materia ambientale alla riforma del testo unico dell'edilizia, dalle autorizzazioni sanitarie alla disciplina dei pubblici esercizi di somministrazione);
- Consulenza telefonica, incarichi di supporto per l'attivazione di singoli sportelli.

Se da un lato ogni ente può trovare nello Sportello Provinciale un momento di confronto e di stimolo per affrontare problematiche comunali in una logica di benchmarking, attingendo alle best practices, senza tuttavia rinunciare alla propria autonomia, dall'altro lato la Provincia ha scelto e ottenuto la delega, in attuazione del protocollo d'intesa, per gestire in modo unitario:

- forme di collaborazione sovracomunale

-
- le schede di procedura di competenza SUAP
 - modulistica relativa ad uso esterno, i modelli di domanda, e ad uso interno, i modelli di richiesta di pareri, le comunicazioni, gli atti finali ecc.;
 - le iniziative formative;
 - le iniziative di sperimentazione di forme di e-government, come ad esempio la firma digitale.⁹

La gestione, aggiornamento ed implementazione del sito internet e delle banche dati (www.provincia.fi.it/sportellounico) richiede il coinvolgimento, per il tramite dei Responsabili dei SUAP comunali e del coordinatore del progetto, degli uffici delle Amministrazioni Comunali interessati dai procedimenti in materia di edilizia, commercio, ambiente, polizia amministrativa. Sono inoltre coinvolte le UU.OO. dell'Azienda Sanitaria (per il tramite del Dipartimento di Prevenzione) nonché le altre Amministrazioni Pubbliche coinvolte da singoli procedimenti (ARPAT, ISPESL, ANAS, Sovrintendenze ecc.....).

Architettura informatica

Il sistema SUAP provinciale è un sistema informatizzato ed uniforme di archiviazione, e pubblicazione delle pratiche secondo le vigenti disposizioni normative. Il sistema di work flow consente il flusso in rete telematica delle informazioni tra gli enti coinvolti nella procedura con la formulazione di un protocollo informatico che permette all'imprenditore di accedere per via telematica all'informazione sullo stato del procedimento.

Il sistema SUAP provinciale, la cui funzione primaria è informativa e di coordinamento gestionale e metodologico, come detto, interviene – mediante le risorse tecnico-consulenziali dell'Ufficio Speciale programmazione della Provincia - per:

- supportare l'operatore di sportello dei comuni della provincia nello svolgere le attività di Front Office previste per legge;
- tracciare e monitorare lo stato delle pratiche attivate presso gli enti terzi, con il vantaggio che ciascun ente terzo che si interfaccia con i comuni della provincia utilizza un'unica metodologia e con un unico protocollo concertato a livello provinciale;¹⁰

⁹ L'applicativo informatico del SUAP provinciale prevede lo strumento della firma elettronica, tuttavia non contempla che la firma elettronica sia vincolata all'applicativo. Al momento attuale non si è verificata l'esigenza di applicare tale strumento. Inoltre una parte dei moduli che possono essere presentati attraverso il SUAP prevedono firme congiunte difficilmente ottenibili attraverso la funzione di firma elettronica.

-
- informare sullo stato di avanzamento della pratica presentata al SUAP.

Componenti tecnologiche

Il sistema SUAP si basa sui seguenti componenti server:

4. Server web
5. Server di Data Base
6. Server E-Mail
7. Server di Repository per i documenti firmati digitalmente (da implementare)

I componenti Server sono rispondenti alla dimensione dei territori provinciali e possono essere scalati per favorire coordinamenti sovraprovinciali.

L'ultima modifica di Firenze Tecnologia all'applicativo risale al 2002, mentre l'aggiornamento è seguito giornalmente dal coordinamento provinciale.

Front office: consultazione e aggiornamento delle informazioni

Il sistema ha le seguenti funzionalità:

- consultazione e selezione delle procedure;
- visualizzazione e accesso alla modulistica e alla normativa collegata alle procedure;
- aggiornamento delle procedure e della modulistica e della normativa da parte degli enti titolari.

L'ente titolare ha libero accesso all'inserimento e alla modifica delle procedure di propria competenza. Ai fini di una migliore usabilità del sistema da parte dell'utente (cittadini e enti terzi), è necessario uniformare la denominazione e classificazione delle procedure inserite. I contenuti, gli iter, la modulistica, i riferimenti normativi e regolamentari e i tempi sono invece personalizzati dai singoli comuni. È consigliabile, ma non necessario, che tali informazioni risiedano sul server SUAP Provinciale secondo una struttura che consenta di relazionare le procedure con la modulistica e con le normative che la regolano.

¹⁰ Il monitoraggio delle pratiche, le informazioni relative allo stato di avanzamento delle stesse sono funzioni contemplate dall'architettura informatica provinciale, ma al momento non ancora avviate. La gestione delle pratiche si riconduce agli sportelli SUAP comunali, ognuno secondo le proprie procedure più o meno automatizzate.

Front office: presentazione della pratica

Nell'ambito del sistema SUAP provinciale la presentazione della pratica viene denominata *domanda unica*. Il modello è in grado di soddisfare le esigenze di front-office di tutti i SUAP dei comuni della provincia. Direttamente da web, l'utente può svolgere le seguenti attività:

- inserimento dei dati anagrafici del titolare dell'intervento;
- inserimento dei dati di ubicazione dell'intervento;
- selezione delle procedure;
- visualizzazione della modulistica collegata alle procedure.

L'accesso al sito SUAP provinciale avviene attraverso una login obbligatoria che permette di censire quotidianamente gli accessi alle diverse sezioni del sito e così delineare con maggiore precisione gli utenti reali del servizio e la distribuzione territoriale, al fine di monitorare l'efficacia del servizio in linea. Inoltre l'utente del servizio riceve una personale sezione di aggiornamenti comunali relative alle aree di interesse specificate. La formazione continua indirizzata agli operatori e agli utenti permette semplificazioni a favore della macchina amministrativa, evitando così complicazioni del procedimento amministrativo a danno dell'interessato e a danno dell'amministrazione.

Il controllo formale da parte dell'operatore di ogni singolo comune è consentito dalle seguenti funzionalità:

- spunta della documentazione presentata dal cittadino;
- verifica della completezza della documentazione presentata.

I singoli sistemi comunali sono predisposti per la compilazione on-line da parte dell'utente della domanda. Dopo la compilazione viene rilasciato all'utente un numero identificativo, da presentare allo sportello insieme alla domanda unica compilata e firmata. L'operatore di sportello comunale richiamando il numero troverà la domanda compilata dall'utente, evitando l'inserimento a video dei dati.

Back office: gestione della pratica

Il sistema SUAP provinciale prevede, che ciascun Comune possa avere un sistema informativo interno in grado di curare e gestire il back office. Per i comuni che non dispongono di tale sistema informativo interno, il sistema SUAP provinciale fornisce comunque strumenti semi-automatici di back office di gestione dell'iter della pratica, sia per quanto riguarda i procedimenti attivati presso gli enti terzi, sia per quanto riguarda i procedimenti attivati presso il proprio comune. Tali strumenti permettono:

- l'attivazione da parte del SUAP delle N procedure verso gli N enti coinvolti o verso il proprio comune;
- la possibilità di un ente di interagire con il SUAP comunicando il numero di pratica interno, il nome del responsabile interno, ed altre informazioni;
- il monitoraggio dei tempi di risposta dell'ente terzo alla singola procedura;
- il tracciato dello stato d'intervento nella sua totalità o nelle singole procedure;
- la comunicazione via e-mail tra il SUAP e gli enti terzi/Comune e tra gli enti terzi/Comune e il SUAP sulle transizioni significative dello stato di ogni singola procedura;
- la raccolta dei pareri di tutti di enti terzi coinvolti nel procedimento.

Lo stato della pratica può essere tracciato e aggiornato attraverso un sistema user name e password. È in prospettiva l'utilizzo dell'autenticazione elettronica per mezzo del certificato digitale. Tali informazioni sono rese disponibili sia per l'operatore SUAP di back office (per le proprie azioni operative, per esempio indire la conferenza di servizi), sia per l'operatore SUAP di front-office (per le proprie azioni informative nei confronti dell'utente che ha presentato la domanda), sia per l'utente stesso che dal proprio computer può vedere l'iter e lo stato della propria pratica.

Per i comuni e per gli enti terzi che fossero dotati, o che intendessero dotarsi di strumenti SUAP o Work Flow di back office, è stata studiata e messa a punto dall'Ufficio Speciale programmazione della Provincia la possibilità di integrazione con tali strumenti.

La metodologia di scambio dati prevede:

- protocolli di comunicazione standard (POP3, SMTP) per il futuro utilizzo della firma digitale;
- disaccoppiamento tra le applicazioni SUAP front office in ambiente web (a cura del sistema SUAP provinciale) e applicazioni di enti terzi/comuni (SUAP Back office) realizzati anche da terze parti.

Back office: gestione dei documenti in uscita

Questa è un'attività strettamente relativa al back office dell'ufficio SUAP di ogni singolo comune. Si tratta della gestione dei documenti, di rilascio di autorizzazioni, di negazione di autorizzazioni, di stampa solleciti verso enti terzi, di stampa richiesta integrazioni verso i cittadini, di convocazione di conferenze di servizi e di altri documenti in uscita dal SUAP. Dell'emissione dei documenti, il sistema sviluppato permette di tenere traccia e informare l'utente dei processi in atto relativi all'espletamento della pratica. La comunicazione di un evento al SUAP provinciale può essere fornita dall'ente tramite l'interfaccia web autenticata, o attraverso gli strumenti di work flow di back office interni all'ente. In ogni caso il software SUAP Provinciale permette, per ogni evento che viene attivato, di tenere traccia della data di tale evento. Sono di conseguenza possibili interrogazioni al sistema su:

- ricerche delle pratiche ferme;
- ricerche degli interventi attivati per i quali ancora mancano pareri.

Back office: gestione automatica degli eventi

Il sistema prevede una gestione automatica degli eventi. L'attivazione di timer automatici, gestiti a livello di software provinciale, deve essere una decisione concertata tra i Comuni aderenti al sistema SUAP Provinciale. La concertazione diventa essenziale per le procedure che coinvolgono gli enti terzi.

Caratteristiche

Lo Sportello Provinciale ha avviato una serie di iniziative relativamente all'analisi degli aspetti organizzativi ed informativi del fenomeno dello Sportello Unico per le Attività Produttive razionalizzando e coordinando le informazioni, le best practices, e iniziative promozionali in una logica di economia di scala derivante dallo sviluppo di un progetto di sportello telematico su dimensione provinciale.

Struttura portante dello Sportello provinciale è l'Ufficio speciale Programmazione della Provincia, diretto dal Dr. Ghiandelli che annovera al proprio interno una specifica funzione di coordinamento dedicata agli sportelli comunali affidata al Dr. Chiarelli, dirigente del Comune di Sesto Fiorentino. Come detto, i due dirigenti operano in stretto contatto con i responsabili dei Comuni e, per la parte tecnico-informatica, si avvalgono di specifiche competenze consulenziali.

Lo Sportello provinciale ha realizzato e sta sviluppando:

- pagine web specifiche sul sito internet provinciale, oggetto di link dalle pagine web dei singoli SUAP comunali, mediante l'individuazione, illustrazione ed aggiornamento delle procedure;
- la sperimentazione della firma elettronica nella trasmissione della documentazione e dei pareri fra gli enti interessati;
- lo svolgimento di attività di promozione unitarie, anche mediante attività di consulenza ed affiancamento.

Le esigenze che si sono volute affrontare, più nel dettaglio sono state:

- esigenze informative degli operatori SUAP in merito ai procedimenti, alla modulistica ed alla prassi applicativa adottata a livello provinciale;
- esigenze informative degli operatori economici e dei professionisti;
- esigenze di coordinamento, razionalizzazione e revisione della documentazione e delle informazioni attraverso forme collegiali di discussione (gruppi di lavoro, anche multimediale, forum, f.a.q. ecc....);
- esigenze di visibilità esterna, attraverso un sito internet di rilevanza provinciale;
- esigenze formative degli operatori e degli utenti dello Sportello Unico per le Attività Produttive.

A tal fine sono stati svolti incontri che hanno visto la partecipazione di tutti e 44 i Comuni della Provincia e tutti gli enti (ASL, ARPATR, Vigili del Fuoco ecc...) coinvolti nelle procedure dei SUAP comunali per la formazione di diverse tipologie di:

- cittadini/utenti (ed in particolare operatori economici);
- responsabili degli Sportelli Unici delle Amministrazioni Comunali;
- dipendenti degli Enti Pubblici coinvolti dalle procedure (Comune, Provincia, Regione, Prefettura, Vigili del Fuoco, Arpat ecc....);
- commercialisti, architetti, ingegneri ed altri professionisti.

Pertanto gli obiettivi che sono stati individuati possono essere riassunti in: aggiornamento professionale dei dipendenti delle Amministrazioni Comunali e degli Enti coinvolti dalle procedure SUAP mediante un unico luogo di incontro virtuale (sito internet provinciale) e iniziative formative specifiche;

- creazione di un sistema informativo unico per tutti gli operatori coinvolti dai procedimenti dello Sportello Unico per le attività produttive di cui al DPR 447/1998, sia per i dipendenti delle Amministrazioni Pubbliche che per i professionisti e gli operatori economici;

-
- revisione, aggiornamento ed omogeneizzazione della modulistica relativa al settore delle attività produttive ed inserimento della stessa in rete all'interno di database di ricerca avanzata e coordinata;
 - creazione di database aggiornati della normativa, giurisprudenza e commenti di dottrina;
 - realizzazione di un sistema di f.a.q. e di consulenza mediante gruppi di lavoro specializzati (procedimenti in materia commerciale, ambientale, urbanistica, sicurezza, antincendi ecc....);
 - gestione di un servizio sulla localizzazione delle aree comunali destinate a insediamenti di attività produttive, con la relativa cartografia corredato dalle opportunità territoriali (disponibilità di fondi ed immobili) e finanziarie (finanziamenti alle imprese ed alle pubbliche amministrazioni) per le imprese, i cittadini e gli enti pubblici e loro costante aggiornamento ed implementazione mediante nuovi servizi di rete.

Il SUAP provinciale si propone in questo modo di fornire alla rete degli sportelli unici i necessari strumenti, informativi e procedurali, mediante accesso per via telematica alla globalità dell'informazione necessaria e mediante la predisposizione di una procedura informatica per la gestione del flusso delle comunicazioni tra gli enti. Il progetto dei singoli comuni si propone inoltre di favorire l'accesso diretto per via telematica da parte dell'imprenditore, degli ordini professionali e delle Associazioni di Categoria all'informazione di proprio interesse attinente all'iter del procedimento autorizzativo, alle incentivazioni finanziarie, alla localizzazione delle aree.

Processo di costruzione

Lo sportello unico provinciale delle attività produttive è divenuto operativo con la firma del protocollo d'intesa tra tutti i comuni della provincia e tutti i soggetti pubblici coinvolti direttamente nei procedimenti di sportello unico, Prefettura, Provincia, Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco, Azienda ASL, A.R.P.A.T, I.S.P.E.L.S.. All'origine c'è stato un ruolo essenziale della Prefettura, nella persona dell'allora (1997) prefetto Ruffo che ha avuto l'«idea» insieme all'Assessore alle attività produttive Riccardo Conti e al futuro e ancora attuale responsabile dell'Ufficio speciale programmazione della Provincia, Dr. Enno Ghiandelli. A tale fase originaria hanno altresì partecipato il Comune di Firenze e il Comune di Sesto Fiorentino. Attori che lavoravano all'ipotesi di una "Rete civica unitaria" del territorio provinciale fiorentino. In seguito all'avvicendamento al vertice della Prefettura (con l'avvento del Prefetto Serra) il ruolo

della Prefettura dal 2001 si è affievolito fino ad un sostanziale ritiro dall'iniziativa, databile nel 2000.

Il processo costitutivo si è fondato sulla formazione di un gruppo di lavoro ristretto o permanente che annoverava – oltre a Prefettura, Provincia, Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco, Azienda ASL, A.R.P.A.T, I.S.P.E.L.S. – un comitato di esponenti comunali dei municipi di Firenze, Sesto Fiorentino, Scandicci, insieme ad un Comune del Circondario empoleso, un Comune del Chianti, un Comune del Valdarno). Questo gruppo di lavoro riferisce ad un'assemblea rappresentativa di tutti gli enti locali della provincia, ivi incluse le Comunità montane. A partire dal 2005 il gruppo ristretto verrà integrato da rappresentanti delle categorie economiche, sindacali e degli ordini professionali.

Il valore aggiunto dell'esperienza della Provincia di Firenze è proprio nel raccordo che si è instaurato fra tutti i soggetti sottoscrittori del protocollo nel lavoro comune sulla semplificazione delle procedure, sulla reingegnerizzazione fatta partendo da problemi operativi, sulle modalità di costruzione del back-office dello sportello unico e della conseguente riorganizzazione della struttura comunale.

Nonostante il tessuto territoriale eterogeneo, costituito da comuni diversi per estensione territoriale e demografica la Provincia di Firenze ha cercato di creare un ambiente collaborativo nella:

- definizione unitaria delle procedure di rapporto con gli altri soggetti pubblici;
- omologazione delle procedure interne con lo scopo di semplificare in modo uniforme i procedimenti anche interni agli enti;
- realizzazione di un modello condiviso di sportello unico;
- definizione di una modulistica sostanzialmente uguale per i 44 comuni.

L'effettivo lavoro in collaborazione ha fatto emergere tra i dirigenti e i funzionari degli sportelli unici l'opportunità di affrontare collettivamente i rapporti con gli altri uffici anche interni a ciascun comune nel processo di semplificazione e riorganizzazione dei vari procedimenti, garantendo un coinvolgimento di tutti gli operatori che seguono i diversi endoprocedimenti, con l'organizzazione di corsi di aggiornamento sui singoli endoprocedimenti più rilevanti, gruppi di lavoro permanenti rivolti non solo agli operatori SUAP, ma anche agli operatori dei settori edilizia, igiene, ambiente, commercio e polizia amministrativa.

Il passo successivo è stata la realizzazione di un supporto informatico realizzato da Firenze Tecnologia, azienda speciale della Camera di Commercio al fine di creare un punto di incontro e di coordinamento:

- per lo scambio di informazioni, la razionalizzazione della documentazione, la revisione della modulistica coinvolgendo attivamente i soggetti che ruotano intorno al SUAP (Comuni, Provincia, Prefettura, Vigili del Fuoco, ASL, ecc.)

- per le esigenze informative degli operatori economici e dei professionisti in merito ai procedimenti, alla modulistica e alla prassi applicativa adottata a livello provinciale;

- per le esigenze formative degli operatori SUAP degli sportelli Unici delle attività produttive.

Sono stati organizzati dal coordinamento provinciale nel 2002 gruppi di lavoro, costituiti da rappresentanti degli enti terzi e da operatori dei SUAP comunali che si riuniscono circa 20, 30 volte all'anno per stabilire la procedura concretamente attivabile di comune accordo. I verbali delle riunioni dei gruppi di lavoro suddivisi per aree di attività sono consultabili dagli utenti sul sito web del SUAP provinciale.

Un esempio di solida collaborazione tra i comuni e gli enti terzi coinvolti è il regolamento d'igiene degli alimenti unico a livello provinciale, con la partecipazione delle aziende sanitarie 10 e 11 di Empoli e di Firenze. L'obiettivo è stato di standardizzare non soltanto la modulistica, ma anche i regolamenti comunali a livello provinciale, inoltre l'azione ha visto una sentita partecipazione degli enti fortemente coinvolti per un'omogeneizzazione direttamente "dal basso".

Lo sportello per l'edilizia

La provincia di Firenze coordina gli sportelli per l'edilizia. La normativa prevede che gli sportelli per l'edilizia siano facoltativi per le amministrazioni comunali; al momento sono poco più di 10 i comuni della provincia che lo hanno istituito. Lo sportello dell'edilizia si occupa di procedure che non riguardano le attività produttive di competenza SUAP, generalmente si occupa delle procedure dei privati che intendono svolgere lavori sulla propria abitazione. Le procedure in questione non sono numerose, e nella maggior parte dei casi si riduce ad un'unica procedura. La funzione di semplificazione del SUAP, in questo caso è molto ridotta, in quanto l'impatto sulle procedure è molto meno rilevante. Mentre l'obiettivo del SUAP è di uniformare le procedure degli enti terzi, per lo sportello dell'edilizia, spesso l'azione degli enti terzi non è prevista ed è la concessione comunale il procedimento nel quale viene impiegato maggior tempo.

In ogni caso, a partire dal 2005 sarà attivo il progetto SPIC che prevede la correlazione di tre banche dati – SUAP, Edilizia e Servizio prevenzione Asl che consentirà di accedere mediante il SUAP ai procedimenti relativi all'edilizia e all'applicazione delle normative di prevenzione socio-sanitaria.

Molti progetti di sportello unico hanno scelto di avvalersi di società esterne per la formazione degli operatori di sportello unico. Per quanto riguarda la provincia di Firenze tale formazione è stata *autoprodotta* dagli stessi soggetti che gestiscono le procedure, secondo modalità concertate. Si è cercato di dare un taglio spiccatamente operativo e di puntare ad un continuo aggiornamento attraverso il sito web. I gruppi di lavoro specializzati – di cui si è parlato *sub Caratteristiche* - cura la redazione dei manuali brevi concernenti le procedure consultabili dagli operatori e dagli utenti del sito. A causa di una forte mobilità di dipendenti, la formazione non è concepita in aggiornamenti spot tematici indirizzati a gruppi di operatori, bensì avviene attraverso l'aggiornamento della normativa, delle news, della modulistica on-line attuata dal coordinamento provinciale. Nel 2003 gli operatori SUAP della provincia di Firenze sono stati sottoposti a 50 giornate formative organizzate dall'azienda Formez; il pacchetto formativo è stato pubblicato sul sito web affinché sia di facile accesso agli operatori e agli utenti.

Uso

La provincia di Firenze è stata la prima provincia d'Italia alla fine del 2001 ad avere tutti gli sportelli unici attivi senza avere un sistema informatico gestionale unico.¹¹ Ha puntato principalmente sulla funzione di coordinamento e di informazione agli utenti e operatori attraverso aggiornamenti e formazione continua. Altre province toscane, Pistoia, Arezzo e Grosseto, ma anche le province di Reggio Emilia, di Ferrara, hanno avviato sull'esempio della provincia di Firenze un servizio di coordinamento. Inoltre alla banca dati relativa alle procedure, alla modulistica e alla normativa e giurisprudenza non attingono soltanto i 44 comuni della provincia fiorentina e gli enti terzi coinvolti, bensì, alcuni dei quali in via sperimentale, comuni della provincia di Arezzo, di Grosseto, di Pisa, di Pistoia, di Siena, di Lucca, di Massa, oltre che comuni della Sardegna, della Sicilia, della Calabria, della Campania, della Puglia, dell'Umbria, e del Piemonte, del Veneto e della Lombardia, per un totale di 210 comuni.

Durante la fase sperimentale (quindi senza che sia stata data ampia pubblicità all'iniziativa) si sono iscritti al sito internet della Provincia di Firenze oltre 750 soggetti e gli accessi giornalieri superano i 150 contatti giornalieri. Attualmente il sito SUAP provinciale vede

¹¹ Un sistema informatico gestionale unico al momento non viene contemplato dal sistema provinciale, in quanto il ruolo di coordinamento lascia tuttavia al singolo comune la gestione delle procedure; inoltre anche gli enti terzi hanno programmi gestionali difficilmente compatibili con sistemi locali.

oltre 1500 imprenditori e professionisti che accedono regolarmente al sito, oltre all'omologazione provinciale di 400 moduli.

Un elemento di specifica funzionalità del sistema SUAP provinciale, è la sezione del sito denominata "comunità virtuale" all'interno della quale si accede attraverso la login ai servizi. Si ha così la possibilità di porre pubblicamente quesiti sulle procedure non ancora standardizzate o che non possono essere sottoposte alla standardizzazione. Entro 48 ore viene pubblicata sul sito, nella sezione accessibile a tutti gli utenti registrati, la risposta che entra così a far parte di un database facilmente consultabile. La trasparenza del procedimento permette agli utenti di essere costantemente aggiornati sui moduli e le procedure, inoltre la banca dati riduce i tempi degli utenti e degli addetti al sistema. Fino ad oggi sono stati presentati oltre 4000 quesiti, alcuni dei quali sono stati standardizzati e inseriti nella sezione della modulistica scaricabile. Questa sezione del sito ha permesso l'aggiornamento continuo delle procedure.

L'architettura informatica del sito è stata predisposta affinché in futuro siano avviati strumenti come la firma elettronica, la gestione delle pratiche e il monitoraggio del suo stato di avanzamento, tuttavia l'obiettivo di questa prima fase si limita alla funzione di coordinamento e di informazione attribuendo ai singoli comuni i passaggi successivi. Il progetto della Provincia di Firenze, con il coinvolgimento delle amministrazioni del proprio territorio, rappresenta la garanzia di un servizio qualificato, ma al tempo stesso, costituisce un laboratorio nel quale sperimentare importanti innovazioni.

L'esperienza della provincia di Firenze innesca atteggiamenti emulativi nella prospettiva di uno sportello unico regionale, alla luce degli effetti della riforma del titolo V della Costituzione. Esempi in altri settori amministrativi evidenziano la funzionalità della metodologia dello sportello unico:

- Nel Mugello, per iniziativa della Comunità Montana, è in fase di avvio lo Sportello Sociale, adattando la metodologia dello sportello unico al contesto dei servizi sociali.
- Nel sistema sanitario è in corso di realizzazione lo Sportello unico per la Sicurezza nei luoghi di lavoro, con il coinvolgimento dei soggetti che operano nel sistema dei controllo sui cantieri e l'osservatorio regionale sugli appalti. Inoltre una sperimentazione con la Provincia di Firenze, dovrebbe rendere disponibile agli operatori della sicurezza, la banca dati completa dei cantieri operanti sul territorio, attingendo anche alle procedure dello sportello unico.
- La regione Toscana, nell'ambito della riforma del procedimento amministrativo, sta valutando l'opportunità di estendere la certificazione di conformità progettuale, sotto la responsabilità del professionista volta volta interessato, a tutti gli ambiti nei quali sino ad ora il procedimento aveva mantenuto il carattere autorizzatorio.

Punti di forza e criticità

La funzione del SUAP provinciale è limitata al coordinamento e all'informazione. Quindi risulta necessario un passaggio successivo agli sportelli SUAP comunali, alcuni dei quali dispongono di sistemi di avvio di pratiche in rete, come il comune di Sesto Fiorentino, altri invece prevedono un passaggio cartaceo intermedio. Il che rappresenta un elemento di debolezza del "sistema" ad oggi operante.

Altre criticità rilevate sono:

- L'alto grado di trasparenza e innovazione rappresenta un ostacolo di relazione con strutture pubbliche la cui gestione avviene in modo più tradizionale.
- L'iniziale difficoltà nel coordinare comuni dalle caratteristiche territoriali, demografiche, sociali, economiche eterogenee
- Scarse risorse finanziarie: il sito a breve sarà sottoposto, in seguito ad investimenti da parte della Provincia di Firenze, ad una ristrutturazione; fino ad oggi la sua creazione e continuo aggiornamento è avvenuto in modo *artigianale*, senza ricorrere a personale esterno dal coordinamento provinciale;
- La mancanza di un coordinamento regionale: la regione aveva riconosciuto l'esperienza di Firenze a carattere regionale tuttavia, al momento l'area della costa è fuori dall'attuale coordinamento a causa di una diffusione poco uniforme degli Sportelli Unici;
- Il D.P.R. n°447 contempla funzioni di marketing territoriale all'interno dell'architettura dello sportello unico, tuttavia nel caso di Firenze la divergenza degli ambiti di competenza tra Comune capoluogo e Provincia, ha portato a preferire una divisione dei compiti in due aree d'intervento distinte e lasciare alla Provincia il ruolo di coordinamento SUAP a livello tecnico e amministrativo. L'ambito ottimale di marketing territoriale non risulta quindi lo stesso nel quale opera il SUAP provinciale.

I punti di forza dello Sportello Provinciale sono rappresentati:

- da un giusto equilibrio fra le esigenze di autonomia delle singole amministrazioni comunali, ognuna con le proprie differenze territoriali ed organizzative, e le esigenze di uniformazione ed omogeneizzazione delle procedure soprattutto a tutela dell'opera dei professionisti e degli imprenditori della provincia;
- dal coinvolgimento, in ogni decisione, delle singole amministrazioni comunali, che possono accedere al sistema per fornire gli elementi di valutazione e la documentazione necessaria per implementare lo stesso;

-
- dallo sviluppo dei più moderni sistemi di comunicazione, gestione documentale (sito internet, sperimentazione della firma elettronica ecc...) e di formazione (trasferimento di best practices, attività formative mirate ecc...);
 - dalla quotidianità dell'intervento informativo (le news di aggiornamento sulla normativa, sulla giurisprudenza e le prassi applicative sono uno dei punti più significativi del sistema) e formativo (per l'anno 2002 sono previste attività formative con periodicità bisettimanale).

2.1.3. Lo Sportello Unico per le imprese del distretto conciario: il caso SPORVIC

Territorio di riferimento

I sei Comuni coinvolti nel progetto SPORVIC (in provincia di Pisa: Castelfranco di Sotto, Montopoli Val d'Arno, Santa Croce sull'Arno, San Miniato, Santa Maria a Monte; in provincia di Firenze: Fucecchio) fanno parte di un noto e antico distretto specializzato nell'attività conciaria e nella produzione calzaturiera e di pelletteria, che produceva da solo, all'inizio degli anni Duemila, oltre il 90 per cento della produzione nazionale del cuoio da suola (Vero Cuoio italiano) e il 70 per cento della produzione europea. Oltre ai comuni citati, appartiene al distretto anche quello di Bientina, in provincia di Pisa.

Nel distretto operano oltre 1500 imprese, dedite per circa metà alla concia (punto di forza a Santa Croce e San Miniato), per oltre il 40 per cento alle calzature (soprattutto a Santa Maria a Monte, Castelfranco di Sotto, Monopoli Val d'Arno e Bientina) e per un po' meno del 10 per cento alla pelletteria.

Queste imprese sono generalmente piccole e piccolissime, di proprietà e a conduzione familiare; più della metà sono artigiane. La produzione si colloca generalmente nelle fasce di mercato di alta qualità, e si realizza attraverso la spinta divisione del lavoro frutto delle intense relazioni tra imprese tipica dei distretti italiani; diverse sono terziste, specializzate in alcune fasi di lavorazione.

Il fatturato del distretto ammontava recentemente a circa 2 miliardi di Euro; il 40 per cento viene esportato verso l'Unione Europea (soprattutto Spagna e Germania), l'Asia e gli USA. Dalla metà degli anni Novanta, il distretto ha sperimentato un forte aumento della pressione concorrenziale sui mercati mondiali, un andamento delle tendenze della moda sfavorevole alle sue produzioni tipiche, alcuni anni di crisi dei paesi del Sud-Est asiatico destinatari di una quota significativa delle sue esportazioni. Ne sono seguiti sia una contrazione delle vendite che un'accelerazione della delocalizzazione produttiva verso paesi a basso costo del lavoro. Come molte altre aree industrializzate del Nord e del Centro, il distretto ha sperimentato anche criticità riguardanti le risorse umane, sia per quanto riguarda la manodopera (molte concerie dipendono oggi largamente da lavoratori extracomunitari) che gli imprenditori stessi (difficoltà legate al ricambio generazionale).

Le politiche pubbliche del distretto, sostenute dalla Regione Toscana, sono caratterizzate da una tradizione di forte concertazione tra tutti gli attori locali, avviata oltre 30 anni fa per affrontare i problemi derivanti dal fortissimo impatto ambientale di queste lavorazioni, soprattutto sull'aria e sull'acqua. Questa lunga esperienza ha unito fortemente le associazioni imprenditoriali, i sindacati, gli enti locali, le Camere di Commercio. Sono anche nati attori

tipicamente locali: l'Associazione Conciatori di S. Croce, il Consorzio Conciatori di Ponte a Egola e due Consorzi di promozione del prodotto conciario.

Questa tradizione di coesione locale ha evidentemente favorito la decisione dei sei Comuni citati all'inizio di associarsi nella creazione dello sportello unico per le imprese.

Ambito di attività

I sei Comuni del cuoio sopra citati si sono associati nella costruzione del portale SPORVIC (Sportello Virtuale e Servizi alle Imprese e ai Cittadini), con il duplice obiettivo di

realizzare un portale di servizio ad uso sia dei cittadini che delle imprese (front-end globale, secondo la definizione utilizzata dal progetto), e in particolare

per quanto riguarda le imprese, estendere ed evolvere i servizi attualmente erogati dal portale degli Sportelli Unici Integrati PASSNET (www.passnet.it) .

A differenza di PASSNET, quindi, SPORVIC si rivolge non solo alle imprese, ma anche ai cittadini. Per quanto riguarda le imprese, una delle caratteristiche che SPORVIC eredita da PASSNET è che i sei Comuni coinvolti non hanno realizzato un singolo SUAP da gestire in forma associata, ma hanno messo in rete sei diversi SUAP coordinandoli sotto i profili (i) dell'omologazione dei procedimenti amministrativi e della documentazione, (ii) della formazione del personale e delle relazioni con l'esterno.

SPORVIC è contenuto nel sito del Distretto del Cuoio (www.distrettodelcuoio.it), che presenta, oltre a sezioni generali di carattere informativo e ad altre riguardanti i Comuni coinvolti, due grandi aree dedicate rispettivamente alle imprese e ai cittadini.

Per quanto riguarda le imprese, SPORVIC intende esplicitamente andare al di là della funzione autorizzativa prevista dalla normativa vigente. L'area Servizi alle Imprese presenta infatti i seguenti spazi:

Procedimento Unico

Centro Servizi

Marketing Territoriale

Consulenza incentivi e agevolazioni

Al di là di ciò che riguarda strettamente il Procedimento Unico, SPORVIC ha scelto concretamente di puntare per il momento su funzionalità di tipo essenzialmente informativo, offrendo specificamente la possibilità di

sottoporre domande a un esperto, che risponderà privatamente o pubblicamente a seconda della natura dell'informazione richiesta (alla data di redazione di questo rapporto sono presenti informazioni di base riguardanti le normative sul Procedimento unico e sul SUAP),

intervenire in un forum degli utenti e visionare una newsletter (attualmente sono presenti due interventi il cui testo non è però praticamente accessibile),

visionare una lista delle aree produttive disponibili (attualmente la lista non è disponibile),

accedere ai siti di Sviluppo Italia Toscana, di A.S.SE.FI. (Azienda Speciale per i Servizi finanziari alle Imprese della Camera di Commercio di Pisa) e di TECLA (Associazione per la Cooperazione Transnazionale Locale ed Europea; è un'associazione di Enti locali, Regioni e altri organismi con finalità pubbliche fondata nel 1993, con uffici operativi a Roma e Bruxelles e una rete di Contact Point internazionali; la Provincia di Pisa ne è socio sostenitore).

Secondo i responsabili di SPORVIC, il potenziamento di questa funzione informativa dovrebbe portare all'attivazione di un vero e proprio "centro servizi territoriale", che coinvolgerà sia personale SPORVIC che soggetti privati (esperti esterni) e che svolgerà sia la funzione di amministratore del sistema (cioè di soggetto gestore del sistema stesso, abilitato ad alimentare il portale modificando i contenuti dei database) che quella di offrire "risposte on-line più dirette e qualificate" alle imprese e ai professionisti; prevedendo però, in prospettiva, di affidare a questa struttura anche attività di marketing territoriale. La gestione del sito dal punto di vista redazionale è affidata alla segreteria del progetto.

Attualmente, oltre alla possibilità di gestire il procedimento unico on-line (che è in fase di sperimentazione), il portale non offre altri servizi alle imprese al di là dei link ai siti sopra citati. Secondo gli intervistati, non è possibile prevedere attualmente l'evoluzione futura dell'ambito di attività effettivo dello Sportello al di là del procedimento unico.

Architettura informatica

SPORVIC riusa risorse open source messe a disposizione dalla Regione Toscana (tra cui: hosting dell'intera piattaforma, piattaforma e-learning, sistema di gestione delle firme digitali). A regime, i servizi offerti da SPORVIC saranno caratterizzati dall'utilizzo della firma digitale, che potrà essere apposta ai documenti ricevuti e inviati per posta elettronica e consentirà di trattare interamente le pratiche on-line (con modalità assistita di inoltro della pratica).

Il front office consentirà specificamente all'utente (impresa, professionista o altro utente):

senza bisogno di identificazione e password, né di registrazione preventiva, di accedere a informazioni sulle normative e sugli endoprocedimenti, scaricare la modulistica e consultare l'elenco delle pratiche di ciascun Comune,

per mezzo di username e password, di

o accedere ad informazioni più specificamente riferite al Comune individuato, inclusa l'eventuale modulistica locale, completando così le informazioni necessarie alla presentazione della Domanda Unica,

o presentare la Domanda stessa,

o monitorare lo stato di avanzamento della propria domanda prendendo visione anche delle comunicazioni degli Enti Terzi relative agli endoprocedimenti di loro competenza.

Attualmente sono disponibili agli utenti esterni le informazioni e la modulistica (per tipologia di attività, in formato .rtf oppure .pdf); SPORVIC sta lavorando per raffinare la classificazione delle procedure e semplificare nel dettaglio ogni endoprocedimento. Il database delle procedure, che esisteva già in PASSNET, è stato rivisto e ampliato ed è stato creato uno strumento ad hoc per l'alimentazione delle informazioni on-line. Sono in corso i lavori per rendere possibile l'inoltro e il ricevimento di documenti con Firma Digitale. Le soluzioni tecnologiche per la firma digitale e per la sicurezza del portale sono fornite dalla Regione Toscana. L'intero progetto è attualmente in fase sperimentale e si prevede che sia completato entro il 30 giugno 2005.

Il back office prevede:

un'area informativa, che consente ai Responsabili SUAP dei Comuni e all'amministratore del sistema, mediante autenticazione (username e password) e/o firma digitale, di modificare il database sottostante al front office informativo per quanto di pertinenza di ciascuno;

un'area operativa, che consente ai Responsabili SUAP dei Comuni e ai referenti degli Enti Terzi, mediante autenticazione (username e password) e/o firma digitale, di attivare e gestire una pratica per quanto di loro competenza.

Il progetto di SPORVIC prevede poi la costituzione di un Centro Servizi (che potrà essere contattato tramite un'apposita sezione della home page del portale), "composto da una serie di esperti del settore che non solo svolgeranno il ruolo di amministratore per la sezione Procedimento Unico, ma lavoreranno costantemente all'aggiornamento della Base di Conoscenza e offriranno il proprio supporto a coloro che necessitano di informazioni specifiche". La sua concreta realizzazione è tuttavia da definire, e le risorse finanziarie ancora in parte da reperire.

Le funzionalità del sistema possono essere elencate più dettagliatamente come segue:

1) Presentazione dell'istanza, cartacea oppure on-line;

-
- 2) **Protocollazione e avvio del procedimento.** La protocollazione non sarà automatica, ma richiederà l'intervento dell'operatore SUAP che dovrà preventivamente verificare la completezza delle informazioni presentate. E' prevista la possibilità di ricorrere all'autocertificazione. Una volta memorizzata la pratica, iniziano a decorrere i tempi di legge: il sistema prevede l'individuazione automatica del procedimento da attuare e, in base al tipo di intervento (provvedimento finale) richiesto, individua la durata in giorni del Procedimento Unico, la scadenza prevista, gli Endoprocedimenti obbligatori ed altri eventualmente consigliati (il Responsabile del Procedimento potrà comunque modificare la lista degli Endoprocedimenti non obbligatori);
 - 3) **Comunicazioni con altri uffici comunali o Enti esterni.** Una volta inserita una pratica, l'operatore SUAP invia un'e-mail agli Enti competenti per gli Endoprocedimenti attivati. Gli Enti in questione dovranno allora collegarsi al sistema, prendere visione dei dati relativi all'Endoprocedimento che li riguarda ed esprimere il loro parere. In caso di gestione cartacea della pratica, il sistema offre la possibilità di prendere nota delle date di trasmissione degli atti e delle scadenze di legge, permettendo così in qualsiasi momento di individuare lo stato di avanzamento della pratica presso i diversi Enti;
 - 4) **Produzione di atti e documenti;**
 - 5) **Conferenza dei servizi.** E' previsto un apposito modulo con cui il Responsabile del Procedimento può gestire e monitorare la Conferenza (agenda, scadenze, determinazioni da adottare, richiesta di convocazione e inoltro degli inviti, ecc.);
 - 6) **Comunicazioni con il richiedente.** Il sistema consente, tramite apposizione della firma digitale, di inviare e-mail al titolare della pratica allegando i documenti che lo riguardano e tenendo un log delle comunicazioni inviate;
 - 7) **Conclusione del procedimento.** Il sistema consente di inserire i dati relativi alla chiusura del provvedimento e di procedere alla protocollazione dell'atto finale;
 - 8) **Pagamenti.** A regime è prevista la possibilità di pagare questi oneri on-line (con carta di credito). E' previsto che il Comune gestore della pratica incassi la totalità degli oneri dovuti e la riversi agli Enti a cui spettano;
 - 9) **Monitoring.** Sarà possibile monitorare i diversi aspetti di ciascuna pratica ed ottenere statistiche riassuntive sull'insieme delle pratiche in corso e concluse, inclusa l'indicazione dei tempi medi di espletamento;
 - 10) **Accesso alla sezione Marketing Territoriale.** Sarà consentito previa identificazione del visitatore attraverso username / password. Saranno visibili le aree disponibili, con una descrizione delle loro caratteristiche, degli oneri di urbanizzazione, ecc. ;
 - 11) **Multicanalità.** Il progetto prevede l'erogazione dei servizi attraverso vari canali: (i) Portale SPORVIC, (ii) Contact Centre (con presenza di operatori che a loro volta utilizzano il

sistema), (iii) Chioschi (postazioni pubbliche telematiche localizzate nei Comuni partecipanti al progetto), (iv) SMS, per ricevere informazioni e inviare richieste, (v) Rete dei tabaccai aderenti a Lottomatica, per effettuare i pagamenti, (vi) SUAP e SUE (Sportello Unico per l'Edilizia).

Il progetto non prevede infine la possibilità che il Responsabile del SUAP acquisisca atti o comunque acceda on-line direttamente (senza l'intervento di un addetto) agli archivi e alle informazioni in possesso degli Enti coinvolti.

Caratteristiche

Sotto il profilo organizzativo, l'ossatura di SPORVIC è costituita dai SUAP dei sei Comuni, che hanno sin dall'inizio una struttura omogenea, avendo assorbito gli uffici che in precedenza si occupavano di sviluppo economico.

In cinque casi su sei i SUAP sono collocati all'interno degli uffici tecnici dei Comuni, anche allo scopo di rendere più stretto il rapporto tra area tecnica e supporto alle attività economiche.

A Castelfranco di Sotto, dove ha sede il coordinamento di SPORVIC, è previsto in via di principio che si crei in futuro un Centro Servizi che, oltre a svolgere la funzione di amministratore del sistema informatico, tenga i contatti con i responsabili dei SUAP e dia impulso all'attività del portale, anche per le attività che andranno al di là di quelle previste dalla legge in fatto di sportello unico. Allo stato attuale, tuttavia, il coordinamento e l'integrazione dei 6 SUAP entro PASSNET/SPORVIC è assicurata di fatto dal responsabile SUAP del Comune di Castelfranco, in collaborazione con i suoi colleghi degli altri 5 Comuni e in particolare con i più attivi tra questi, quelli di Santa Croce, San Miniato e Montopoli.

In alcuni dei Comuni coinvolti si è ritenuto necessario istituire dei tavoli interni di coordinamento che riuniscono i responsabili di SUAP, ambiente, commercio, urbanistica, edilizia privata. La possibilità di ricorrere alla Conferenza dei servizi, anche interna, viene riservata a casi di emergenza ed è stata utilizzata di rado; normalmente, si cerca infatti di risolvere eventuali problemi con trattative dirette tra le amministrazioni interessate, senza arrivare alla Conferenza.

In tema di relazioni con altri Enti, sono da segnalare i protocolli di intesa con l'ASL11 di Empoli, con i Vigili del Fuoco di Pisa e con l'ARPAT, che hanno sancito - sin dalla costituzione dei SUAP integrati e delle prime soluzioni telematiche - la volontà di collaborare, anche sotto il profilo della semplificazione delle procedure. In diversi casi, tuttavia, gli enti terzi continuano ad intrattenere relazioni dirette con gli utenti del SUAP per un insieme di ragioni riconducibili (i) al contenuto tecnico specifico di alcune autorizzazioni, che richiedono comunque un sopralluogo da parte dell'ente che le dovrà rilasciare, (ii) alla volontà di accelerare le pratiche attraverso contatti per lo più informali tra utenza e funzionari, anche solo per chiarimenti, (iii)

ad alcuni "conflitti di attribuzione" che persistono tra uffici comunali, ciascuno dei quali agisce a volte in base a pareri diversi sulla normativa da applicare in un caso specifico (come è non di rado il caso tra SUAP e sportello per l'edilizia).

Nell'insieme, tuttavia, gli intervistati testimoniano di un progressivo, anche se lento, adeguamento degli enti terzi e degli altri uffici dei Comuni a questa indicazione. Il percorso di questo adeguamento è reso più faticoso, per gli enti terzi di livello sovracomunale, dal fatto che la numerosità degli sportelli presenti nel territorio provinciale (al di là quindi dei Comuni del cuoio) implica la coesistenza di prassi diverse per uno stesso tipo di autorizzazione.

Dal punto di vista delle risorse umane, la funzionalità di SPORVIC è assicurata dai sei responsabili dei SUAP, guidati da un coordinatore, attualmente individuato nella persona del dott. Michele Parenti, segretario generale del Comune di Castelfranco di Sotto. Questi responsabili, per lo più ex capi degli uffici sviluppo economico, sono funzionari di fascia di laureati in economia o scienze politiche. In collaborazione con la Scuola S. Anna, sono stati organizzati nel corso del tempo tre diversi pacchetti formativi destinati ai responsabili degli Sportelli e ai referenti degli Enti terzi interessati, riguardanti rispettivamente (i) tematiche generali legate agli sportelli unici, in collaborazione con ANCI e CISPEL Toscana (A&C Consulting), (ii) la gestione del procedimento (inclusi gli aspetti relazionali), in collaborazione con la Scuola S. Anna e con un finanziamento del progetto RAP100 del Foromez, (iii) la revisione di alcuni endoprocedimenti (terminato nel dicembre 2004). Nell'insieme, le risorse umane a disposizione dei SUAP sono ancora numericamente scarse, il che, tra l'altro, impedisce di trattare in modo efficace le pratiche nei confronti degli enti terzi. Il riferimento qui è, in particolare, al tempo e alla cura inevitabilmente necessari se si vuole evitare che l'intermediazione tra richiedenti ed enti terzi si risolva in un allungamento dei tempi causato (i) dal sovraccarico di lavoro, (ii) dal limitato tempo a disposizione per gestire le frequenti richieste di chiarimenti e integrazioni, (iii) dall'accresciuto rischio che le trasmissioni "triangolari" di informazioni risultino incomplete o imprecise.

Sotto il profilo della semplificazione amministrativa, SPORVIC eredita le seguenti caratteristiche, già presenti in PASSNET:

attraverso il portale, con una sola modalità di interrogazione indipendentemente dallo Sportello prescelto per entrare nel sistema, le imprese e i professionisti che le assistono possono avere tutte le informazioni necessarie sui provvedimenti attivabili e scaricare la relativa modulistica. Questa funzionalità è la sola ad essere già attiva nel momento in cui viene redatto questo rapporto;

a regime, con un sistema di sicurezza basato sul possesso di un *user name* e di una *password*, i diversi soggetti interessati al procedimento unico (imprese, loro incaricati, Comuni, enti terzi responsabili di un endoprocedimento, portatori di interessi diffusi) possono accedere al procedimento stesso e intervenire, in modo ovviamente diverso a seconda della loro

specifica posizione (si veda sopra, par. 1.3). Va ben chiarito che questa opzione ("zero carta") coesisterà con la possibilità di proseguire la prassi cartacea attuale, di cui non è attualmente prevista l'abolizione. Secondo gli intervistati, sia tra i richiedenti che tra gli enti terzi (ma l'impressione è che il problema riguardi soprattutto questi ultimi) l'abolizione delle pratiche cartacee non sarebbe ancora matura sotto il duplice profilo delle competenze informatiche del personale e dell'efficacia delle procedure in termini di sicurezza;

le pratiche sono state rese largamente, anche se non completamente, omogenee tra i 6 Comuni, e, con l'occasione, semplificate.

La semplificazione amministrativa è per definizione uno work in progress, e che la sua evoluzione, nel caso in esame, è attualmente ostacolata in modo sostanziale dalla scarsità del personale addetto ai SUAP sia nei Comuni che negli enti terzi.

Processo di costruzione

Il portale SPORVIC (Sportelli Virtuali e Servizi alle Imprese e ai Cittadini) è stato presentato dalla Provincia di Pisa e da 6 Comuni del locale distretto conciario (Castelfranco di Sotto, capofila del progetto, Fucecchio, Montopoli Val d'Arno, Santa Croce sull'Arno, San Miniato, Santa Maria a Monte) in occasione del primo bando pubblicato dal Ministero per l'Innovazione Tecnologica nell'ambito del Piano Nazionale di e-Government nel 2002, da cui ha poi avuto un finanziamento pari al 22% del suo costo totale. Il progetto è stato avviato nel luglio 2003; attualmente (febbraio 2005) è in corso il test della gestione telematica della pratica, e la data di conclusione del progetto, originariamente stabilita a dicembre 2004, è ora fissata alla fine di giugno 2005.

Nella storia del processo di costruzione di SPORVIC si possono identificare, per comodità espositiva, tre fasi:

- a) quella iniziale, che si svolge approssimativamente negli anni 1999-2001, in cui sono state poste le basi del funzionamento integrato degli SUAP dei 6 Comuni, sia in termini di semplificazione amministrativa che in termini telematici (sotto le denominazioni di SUI Cuoio, prima, e di PASSNET poi). PASSNET, in particolare, viene presentato formalmente il 14/11/2001 e partecipa alla IV edizione (2001/2002) dell'iniziativa "100 progetti per la Pubblica Amministrazione" (gestita da Formez e Dipartimento della Funzione Pubblica);
- b) quella in cui si è tentato, senza successo, di estendere l'iniziativa ad altri Comuni. Questa fase si svolge tra il 2001 e il 2002 e si conclude con la presentazione del progetto SPORVIC nel contesto del primo bando del Piano Nazionale di e-Government. SPORVIC eredita l'esperienza di PASSNET e si propone di collocarla, sviluppandola e arricchendola, all'interno di un portale rivolto non più solo alle imprese, ma anche ai cittadini;

c) quella, iniziata nel 2002 e tuttora in corso, in cui si procede progressivamente alla realizzazione di SPORVIC, la cui conclusione è prevista entro il mese di giugno 2005.

Come si vede, la periodizzazione delle tre fasi è, per certi versi, solamente indicativa, poiché le vicende dell'una e dell'altra, come è narrato nel seguito, si svolgono su piani distinti e a volte sovrapposti nel tempo. In particolare, il tentativo di estendere l'utilizzo di PASSNET/SPORVIC al di là dei 6 Comuni promotori procede parallelamente all'attività dei 6 SUAP e del loro portale, senza avere su di essa alcun impatto effettivo.

La prima fase (1999-2001) è quella in cui si prendono le decisioni rilevanti che determinano la situazione attuale, sia sotto il profilo della semplificazione amministrativa che sotto quello telematico. È una fase contrassegnata da un forte dinamismo, ed è ricordata come una sorta di età dell'oro da parte di alcuni testimoni che intendono così contrapporla alla situazione presente, in cui si percepisce una perdita di velocità di questa esperienza.

Nell'aprile del 1999, i 6 Comuni decidono di costituire i loro 6 SUAP distinti uno dall'altro (scartando quindi la possibile soluzione di associarsi per costituirne uno solo), ma di gestirli in forma integrata. Viene sottoscritto a questo scopo un protocollo di intesa con Regione Toscana, Provincia di Pisa e ANCI Toscana. Il coordinamento dell'iniziativa viene affidato al Comune di Castelfranco di Sotto, che lo assicura tuttora.

Alcune persone fisiche, già legate tra di loro da una storia di collaborazione, assumono in questa vicenda un ruolo da protagonisti che svolgono tuttora: si tratta di Michele Parenti, Segretario Generale del Comune di Castelfranco, Alessandro Piazza e Arianna Martori, Responsabili SUAP, rispettivamente, dei Comuni di Castelfranco e di Santa Croce; ad essi è legato da una consuetudine di collaborazione anche Domenico Barsotti, Responsabile SUAP di San Miniato.

A quell'epoca vengono dunque poste le basi dello stato di cose attuale sotto il duplice profilo:

della semplificazione amministrativa, grazie al lavoro intenso dei tavoli attorno a cui siedono non solo i rappresentanti dei Comuni, ma anche quelli di alcuni enti terzi di particolare importanza come i Vigili del Fuoco di Pisa, l'ASL 11 di Empoli, la Camera di Commercio di Pisa. Secondo tutti i suoi protagonisti, è un periodo di lavoro intenso, fortemente propositivo, fondamentalmente teso non solo a semplificare i percorsi amministrativi, ma anche a renderli quanto più possibile omogenei tra i diversi SUAP. Alcune differenze sono sopravvissute fino ad oggi, in particolare per quanto riguarda il Comune di Fucecchio che, trovandosi in provincia di Firenze, si è in parte allineato con le soluzioni che ivi sono state adottate in modo (a sentire alcune testimonianze, più efficacemente) coordinato. Significative novità sono tuttavia state introdotte, e i tempi previsti dalla legge sono stati sostanzialmente rispettati (se non al 100%, nella percezione dei testimoni ascoltati, almeno al 90%). Va sottolineato qui che nel caso in esame, come nel resto del territorio pisano, l'autocertificazione è scarsissimamente utilizzata. Alla DIA (Dichiarazione di Inizio di Attività) si ricorre solo in casi assai semplici, quando

l'attività in questione non è tale da dover essere sottoposta a regolamentazioni rilevanti e l'interpretazione delle norme vigenti è assolutamente chiara e indiscutibile; in tutti gli altri casi, le imprese e i professionisti che le assistono preferiscono utilizzare il procedimento unico;

degli strumenti informatici. Viene creato subito un sito Web (il cui indirizzo è inizialmente www.suicuoio.it), che conosce un primo upgrading nel 2001 quando, in seguito ad un accordo tra Comuni, Cassa di Risparmio di San Miniato e AGES (impresa di servizi locali multiutility), nasce PASSNET. La sua implementazione viene affidata alla società E-media. La funzione dello sportello telematico era allora di tipo essenzialmente informativo (descrizione delle pratiche e scarico della modulistica); tale è rimasta nella pratica fino ad oggi, ed è solo (i) con il progetto PASSNET, che inizia ad essere esplicitato l'obiettivo della gestione on-line del procedimento, con possibilità per gli enti terzi, a regime, di intervenire nelle pratiche per mezzo della firma digitale (a tutt'oggi non ancora implementata), e (ii) con il progetto SPORVIC, che viene prevista la possibilità per le imprese richiedenti di presentare la domanda on-line, offrendo la possibilità di utilizzare un percorso "zero-carta" in alternativa a quello cartaceo, che resterà comunque percorribile (si prevede anzi che rimarrà il più utilizzato per un periodo non breve). La realizzazione della parte informatica di SPORVIC è stata affidata nel giugno 2003, in seguito a gara europea, al raggruppamento di imprese costituito da KSOLUTIONS (capogruppo), Agescom, E-media, Polo Navacchio, In.I.T. I fornitori informatici hanno reso disponibile fin dall'inizio un input prezioso di competenze; tuttavia, a sentire i testimoni interpellati, non sembra che la loro presenza sia stata determinante sotto il profilo delle scelte di semplificazione amministrativa. Ciò dipende probabilmente sia da comprensibilissimi limiti negli skill di questi fornitori, che non si estendono al funzionamento dell'amministrazione, sia dal ruolo che sembra essere stato assegnato fin dall'inizio ai mezzi telematici, quello di rendere operative on-line soluzioni già scelte a monte. Nel novembre 2001, come si è già accennato, PASSNET viene presentato alla IV edizione dei "100 progetti per la pubblica amministrazione" (curata dal Formez e dal Dipartimento della Funzione Pubblica).

Va sin d'ora sottolineato che, in termini fisici, gli utilizzatori del procedimento unico e della sua versione telematica, sono prevalentemente, oltre agli operatori dei SUAP:

da un lato, gli enti terzi, che devono coordinare la gestione dell'endoprocedimento di loro competenza con il SUAP (il che vale anche per gli uffici comunali diversi dal SUAP);

dall'altro, i professionisti a cui le imprese in generale si affidano. Non sono cioè le imprese ad accedere direttamente agli sportelli telematici. I professionisti interpellati ritengono infatti che la semplificazione e la possibilità di accedere alle informazioni e alle pratiche on-line non intaccherà, se non assai marginalmente, il loro ruolo: come nel caso dei rapporti con il fisco, si prevede che saranno ben pochi gli imprenditori disponibili ad assumersi il rischio di affrontare da soli la complessità delle normative vigenti senza la consulenza di uno specialista.

E' dunque dal punto di vista di queste due categorie di soggetti, più che da quello delle imprese (comunque beneficiarie della semplificazione, ma indirettamente e che quindi meno prontamente la percepiscono), che l'omogeneizzazione delle pratiche tra Comuni assume una valenza semplificatrice evidentemente significativa. Si tratta, per i soggetti citati, di evitare una defatigante molteplicità di prassi e modalità operative. Non a caso, le poche informazioni disponibili sull'utenza dei SUAP e dei loro sportelli telematici dicono che essa è composta essenzialmente da professionisti che agiscono per conto delle imprese interessate.

La seconda fase (2001-2002) vede il tentativo della Camera di Commercio e della Provincia di Pisa di estendere il numero dei Comuni che aderiscono al progetto. Questo tentativo si concretizza:

nella firma, nel novembre 2001, di un protocollo di intesa "per la semplificazione amministrativa delle procedure di competenza dello sportello unico delle attività produttive". I firmatari sono: Camera di Commercio, Provincia, Regione Toscana, ARPAT (Dipartimento di Pisa), Parco Migliarino SRM, le ASL 5 (Pisa), 6 (Livorno) e 11 (Empoli), nonché 17 Comuni della provincia (inclusi due dei 6 promotori di PASSNET, Castelfranco di Sotto e Cascina);

nell'elaborazione, nei mesi successivi, di soluzioni di semplificazione amministrativa per i diversi endoprocedimenti. Queste soluzioni vengono elaborate da un tavolo tecnico a cui partecipano quasi tutti i firmatari del protocollo, che si riunisce ogni quindici giorni; la Camera di Commercio funge da segreteria del tavolo.

Le soluzioni individuate vengono approvate dai partecipanti, ma non vengono poi adottate. L'iniziativa perde velocità fino ad arenarsi completamente, mentre ciascuno dei partecipanti prosegue il cammino che aveva già intrapreso. Il progetto SPORVIC, portale di servizi alle imprese, ma anche ai cittadini (gestibili per via telematica), che incorpora PASSNET, viene presentato nel 2002 in risposta al primo bando del Piano Nazionale di e-Government dalla Provincia di Pisa, come soggetto presentatore, e dai 6 Comuni del Comprensorio del Cuoio, come soggetto attuatore.

La Camera di Commercio, che interviene peraltro nel procedimento unico come ente terzo rilasciando alcune autorizzazioni nel settore commerciale, aveva preso parte a questo tentativo perché intendeva aiutare i Comuni che non avevano ancora creato il SUAP; a questo fine, avrebbe voluto utilizzare le elaborazioni che PASSNET aveva già generato. Alcuni Comuni avevano anche ricevuto dalla Camera dei finanziamenti destinati all'omogeneizzazione dei comportamenti e dei procedimenti.

La Provincia, dal canto suo, è sembrata muoversi su due piani diversi, corrispondenti ai due ingredienti di un SUAP integrato telematico, la semplificazione amministrativa e l'architettura informatica.

Al protocollo sulla semplificazione e ai tavoli successivi partecipava l'Assessorato allo sviluppo economico. Secondo alcune testimonianze, si aveva l'impressione che mancasse un coordinamento efficace tra quest'ultimo e altri servizi interni alla Provincia.

Di fronte al primo bando del Piano Nazionale di e-Government, l'Assessorato provinciale responsabile del Servizio Sistema Informativo Territoriale decide di non presentare propri progetti, ma di favorire la progettualità dal basso dei Comuni del territorio, sostenendola con risorse umane (per la redazione dei progetti) e finanziarie, cercando semmai di costruire tra le diverse esperienze esistenti (oltre ai Comuni del cuoio, vanno citate almeno quelle di Livorno, di Cecina con Rosignano e altri comuni del livornese, di Pisa stessa) il consenso necessario alla presentazione di un progetto di respiro regionale. Anche la Rete Telematica Regionale si è attivata in quella fase nella stessa direzione, con un tentativo di coordinamento forte delle soluzioni informatiche dei diversi SUAP.

Per spiegare il fallimento di questo sforzo di coordinamento forte, i protagonisti tendono a citare diverse cause concomitanti:

l'indisponibilità dei Comuni, ciascuno dei quali aveva a quel punto individuato un proprio insieme di soluzioni, sia amministrative che informatiche, e non intendeva modificarlo ulteriormente;

l'ostacolo rappresentato dalle coalizioni che si erano a quel punto stabilite tra i SUAP e i loro fornitori di soluzioni informatiche: ciascun Comune aveva già effettuato i suoi investimenti e temeva di vederli vanificati. Secondo alcuni, questo ostacolo si sarebbe rivelato più serio di quello costituito dalla mancata omogeneizzazione delle procedure;

l'assenza di una volontà politica autorevole capace di impedire che ciascuno andasse per la sua strada;

la formulazione del bando del Piano Nazionale di e-Government, che tendeva a privilegiare i progetti locali rispetto a quelli regionali (riconoscendo però, come elemento di giudizio favorevole su di un progetto, a parità di altre condizioni, quello di essere coordinato con strategie di livello regionale);

l'emergere, nel frattempo, di un altro tentativo di coordinamento forte, effettuato dalla Provincia di Firenze sul proprio territorio, che ha maggiore successo e suscita interesse anche in Comuni dell'area pisana.

La terza fase inizia nel 2002 con l'attribuzione a SPORVIC – in buona posizione in graduatoria – di un finanziamento nel quadro del Piano Nazionale di e-Government, la selezione dei fornitori (gli stessi di prima) e la messa a punto del progetto, la cui attuazione inizia ufficialmente nel luglio del 2003.

SPORVIC è in fase di completamento per quanto riguarda il procedimento unico per le imprese; alla fine del 2004 è stato completato l'allestimento del portale che attualmente (gennaio 2005)

è in fase di test e, secondo i suoi attuatori, dovrebbe rendere rapidamente operativa l'opzione "zero carta", ossia la possibilità di effettuare on-line l'intero procedimento, inclusa la presentazione della domanda, per mezzo della firma digitale (si rinvia alla descrizione del sistema a regime contenuta nel par. 1.3). La conclusione del progetto è prevista entro il mese di giugno 2005.

Dal punto di vista della semplificazione, le testimonianze raccolte coincidono largamente nel descrivere la fase attuale in termini di consolidamento dei progressi effettuati nella prima fase, che hanno condotto, come si è già accennato, ad un sostanziale (anche se non totale) rispetto dei tempi previsti dalla legge, grazie al lavoro fatto allora, e di conseguenza ad un miglioramento dell'efficacia del servizio, dal punto di vista dell'utenza, rispetto alla situazione precedente.

La scarsità delle risorse umane a disposizione dei Comuni del cuoio - una o due persone per ciascun SUAP, che devono farsi carico anche del funzionamento quotidiano di uffici aperti al pubblico - ostacola seriamente, oggi, l'ulteriore prosecuzione del lavoro di semplificazione, che richiederebbe sistematiche riunioni tecniche tra i Comuni e gli enti terzi coinvolti. Va comunque sottolineato che il giusto dimensionamento dello sportello in termini di risorse umane dipende anche dai progressi della semplificazione: quanto meno complesse sono le pratiche, e quanto più si riduce l'area della discrezionalità "non inevitabile", tanto minori sono sia il carico di lavoro per lo sportello che la qualificazione richiesta al suo personale.

Il rallentamento del lavoro di semplificazione, che in altri Comuni della provincia è peraltro assai più arretrato, lascia gli enti terzi e i professionisti che lavorano per le imprese in presenza di una faticosa molteplicità di prassi e di procedure. A ciò si aggiunge il fatto che, come si è già segnalato nel par. 1.4., i contatti diretti tra utenza ed enti terzi non sono cessati con l'esistenza del SUAP.

Una volta che la sezione del portale dedicata al procedimento unico diventerà pienamente operativa, l'utenza potrà comunque svolgere il procedimento stesso sia per via cartacea, come è avvenuto finora, che per via telematica. Sarà compito degli operatori SUAP immettere le informazioni relative ad una pratica cartacea nel sistema informatico; da lì in poi, la partecipazione degli enti terzi al procedimento unico potrà utilizzare il canale informatico (per mezzo della firma digitale), nella misura in cui saranno state pienamente attuate le soluzioni di semplificazione finora concordate.

Uso

Dalla visita del portale, come si è già accennato, si possono ricavare attualmente solo informazioni - tra l'altro: sul procedimento unico e sugli endoprocedimenti, sulla modulistica

(incluso lo scaricamento di alcuni moduli) o sulle pratiche attualmente in corso nei 6 Comuni coinvolti – ma non esiste ancora la possibilità di gestire una pratica per via telematica.

SPORVIC è peraltro ancora largamente in costruzione: gran parte delle informazioni relative al SUAP vanno tuttora cercate sul sito PASSNET.

Non esistono attualmente dati quantitativi di alcun tipo sull'utenza del portale, né sul volume complessivo della sua attività, né sulla sua composizione, né infine sul tipo di interrogazioni che vengono effettuate.

Secondo informazioni fornite dal coordinatore, gli utenti finora registrati risultano essere soprattutto professionisti (tecnici, geometri, commercialisti, ecc.).

In tema di riuso, il coordinatore del progetto fa notare che il 90% del software predisposto potrà essere riutilizzato, essendo stato concepito in questa prospettiva fin dall'inizio, cioè fino dall'impostazione di PASSNET (da qui la scelta dell'open source). C'è l'intenzione di presentare un progetto di riuso di SPORVIC in occasione del secondo bando e-Government, che si pone tra l'altro l'obiettivo di creare un catalogo nazionale del riuso facendo appunto appello ai promotori delle soluzioni che lo prevedono.

Criticità e prospettive

A fronte dei risultati ottenuti, che non vanno trascurati, emergono le seguenti criticità:

- una perdita di velocità del processo di semplificazione/omogeneizzazione, che vive dei risultati della prima fase (non c'è tempo di continuarlo per scarsità di risorse umane, di ricordare che si tratta di piccoli comuni)

- un ruolo riduttivo dell'informatica che sembra limitarsi a ricopiare le soluzioni cartacee

- un'inquietudine degli enti terzi alle prese con le molte procedure dei diversi SUAP presenti nell'area, e non solo di quelli presenti in SPORVIC.

Sembra però mancare, attualmente, lo stimolo ad allungare il passo, dal momento che:

- Le imprese non fanno pressioni, preferendo scaricare l'onere sui professionisti

- Le associazioni imprenditoriali sembrano limitarsi a lamentare un po' genericamente la troppa burocrazia

- Gli enti terzi lamentano la mancanza di coordinamento

- I professionisti non sembrano coinvolti nel processo di semplificazione (alcuni di loro potrebbero addirittura non essere interessati ad una prosecuzione del processo: la complicazione crea per alcuni una posizione di "rendita")

I politici e gli amministratori locali, che nel frattempo si sono avvicinati, sembrano avere al momento altre priorità

I Comuni del Cuoio sono troppo piccoli per avere un potere contrattuale significativo nei confronti degli altri Comuni, e tendono comunque ad andare per la loro strada.

La perdita di velocità ha già coinvolto anche le altre possibili funzioni dello sportello al di là del procedimento unico: del centro servizi al momento non si parla, dal portale si ricavano solo informazioni.

Elenco degli intervistati

Michele Parenti (Segretario Generale, Comune di Castelfranco di Sotto)

Alessandro Piazza (Responsabile SUAP, Comune di Castelfranco di Sotto)

Teresa Niccoli (Comune di Castelfranco)

Paolo Picchi (Dirigente Servizio Sistema Informativo, Provincia di Pisa)

Giuliana Grison (Vice Segretario Generale, CCIAA di Pisa)

Maria Giannotti, Andrea Moggio (ASL 11, Empoli)

Maurizio Stalliti, Rosamaria SPIGAI, Elisabetta POZZEBON (Vigili del Fuoco, Pisa)

Stefania Bravatà (Labostudio, S. Croce sull'Arno)

Francesco Chiavacci (Key Manager, E-MEDIA)

Letizia Pratesi, Silvia Bertagnini (consulenti SPORVIC)

Angelo Buongiovanni (consulente Rete Telematica Toscana)

2.1.4. Lo Sportello Unico per le imprese del Comune di Siena

Territorio di riferimento

L'economia senese è essenzialmente terziaria, per la presenza di attività commerciali (sviluppate nei secoli grazie alla via Francigena) e del turismo (Siena è mondialmente conosciuta come una delle più belle città d'Italia), ma anche alla presenza pubblica (oltre agli enti locali, vi sono un polo universitario e uno sanitario). Ma, se questi comparti sono cresciuti complessivamente in linea con i rispettivi tassi di sviluppo a livello regionale, assai più rilevante è stato lo sviluppo dell'intermediazione finanziaria e monetaria, che incide oggi sul totale dell'occupazione in misura pari a due volte e mezzo la media toscana. L'industria manifatturiera, di minore importanza, è presente nell'area urbana senese con la chimica e l'alimentare, mentre la meccanica si è ridotta più rapidamente che nel resto della regione. Da notare che lo sviluppo del terziario, che genera oggi il 78% dei posti di lavoro del sistema locale urbano senese (che include anche il piccolo comune di Monteriggioni), è stato tale da assicurare addirittura, nel secondo dopoguerra, una crescita complessiva degli addetti alle attività extra-agricole superiore alla media regionale; il divario si è creato in particolare a partire dagli anni Ottanta, quando l'occupazione locale è cresciuta sensibilmente mentre quella regionale ristagnava. Attualmente, i tassi di occupazione e disoccupazione nel sistema urbano senese sono migliori di quelli medi regionali. La quota del lavoro regolare (in particolare, il lavoro dipendente) è superiore alla media regionale, in relazione al fatto che le attività maggiormente generatrici di occupazione (intermediazione monetaria e finanziaria, sanità, ricerca) sono meno in grado di utilizzare contratti atipici. Le infrastrutture più sviluppate sono quelle stradali (superstrada Siena-Firenze e raccordo a sud con l'Autostrada del Sole), mentre i collegamenti ferroviari sono assai carenti. L'indice del valore aggiunto pro capite, rispetto alla media regionale, è il più elevato della Toscana, mentre quello dei consumi dei residenti è fra i più elevati; la differenza è spiegata dal fatto che non tutto il valore aggiunto locale è distribuito ai residenti: l'area urbana senese attrae un numero di lavoratori pendolari dalle zone limitrofe che, al netto dei residenti che lavorano all'esterno, è pari a quasi un quarto degli occupati locali. A fronte di tutto ciò, le tendenze demografiche hanno portato a un accentuato invecchiamento della popolazione: gli indici di dipendenza e di vecchiaia sono superiori alla media regionale.

Ambito di attività

Il SUAP del Comune di Siena (<http://suapsi.comune.siena.it>) si occupa del procedimento unico per tutti i settori di attività economica. L'attivazione di altri strumenti di politica localizzativa è invece stata esplicitamente delegata alla Provincia di Siena per mezzo di un Protocollo di intesa. La Provincia ha realizzato un proprio sito chiamato Sportello Provincia (<http://sportello.provincia.siena.it>), gestito dall'omonimo ufficio inquadrato nello staff della Direzione Generale, in cui, oltre al front-office delle funzioni di competenza della Provincia nel procedimento unico, descritte nel seguito, si trova una sezione denominata "Investire nel territorio" che contiene pagine informative chiamate "Opportunità Localizzative in provincia di Siena", che informano tra l'altro su (i) le aree disponibili, (ii) le opportunità finanziarie, (iii) gli strumenti di programmazione esistenti (2 Patti Territoriali, il Piano Strategico della Provincia, il Piano Territoriale dei Coordinamento della provincia di Siena, i cinque Sistemi Economici Locali, a specializzazione manifatturiera, individuati con delibera regionale).

Architettura informatica

Il SUAP telematico, che utilizza una piattaforma Java, è diviso in 3 componenti:

1. informazione (accesso con scaricamento a normativa e modulistica): IN FUNZIONE
2. monitoraggio dell'avanzamento della pratica
 - a. IN FUNZIONE per il SUAP stesso e per l'utenza,
 - b. NON ANCORA IN FUNZIONE per gli enti terzi
 - c. CRITICITA': il monitoraggio dell'avanzamento della pratica attraverso il workflow richiederebbe di poter accedere ai back office altrui, il che non pare oggi all'ordine del giorno anche. Di fatto, oggi dall'esterno si può solo sapere se la pratica è arrivata allo sportello e a quali Enti è stata trasmessa.
3. trasmissione on-line della pratica
 - a. è stata prevista fin dall'inizio, ma non è stata realizzata in quanto il Comune contemporaneamente partecipa allo sviluppo del progetto AIDA , proprio con riferimento alla realizzazione del front office.
 - b. anche per la trasmissione on line comunque le stesse criticità risultano causate dalla non interoperabilità con i back office degli Enti

c. non è comunque prevista la digitalizzazione delle immagini (cartografie, planimetrie), per indisponibilità di uno standard tecnologico unico; in pratica, non è attualmente realizzabile la gestione "carta zero" (in SPORVIC questo problema non era emerso).

In termini pratici, oggi, la funzionalità telematica di front-office attivata, considerata utile da tutti gli *stakeholder* è la possibilità di acquisire informazioni sulla normativa e scaricare la modulistica.

Caratteristiche dello sportello

Da 6 mesi, il SUAP è collocato nella Direzione Attività Economiche del Comune; al momento della sua costituzione era invece, come oggi, logisticamente presso il centro servizi del Comune di Siena sotto la Direzione del Sistema Informativo.

Il personale è composto da 4 funzionari amministrativi e 2 tecnici. Questo organico è considerato da alcuni intervistati scarso e non sufficientemente competente ed esperto in materia urbanistica.

In termini di collaborazione interistituzionale:

il SUAP collabora con tutti gli uffici interessati, siano essi uffici interni del Comune o enti terzi. Tra questi ultimi, c'è un'antica e consolidata collaborazione con USL 7 e Vigili del Fuoco. Questa collaborazione è anche legata al fatto che effettivamente l'utenza si è ormai abituata a inoltrare le pratiche attraverso il SUAP

Il rapporto con la Regione che passa attraverso alcuni progetti di e-Toscana e che con il progetto nazionale di e-government denominato AIDA è in corso.

Un caso particolare è quello del rapporto con la Provincia. Il Comune di Siena, come tutti gli Comuni della provincia, ha sottoscritto il 13 maggio del 2004 un Protocollo di intesa che dovrebbe assicurare coordinamento e omogeneizzazione sull'intero territorio provinciale. In questo contesto, la Provincia ha provveduto ad istituire un ufficio denominato "Sportello Provincia" (dotato del sito omonimo citato poco sopra), che, oltre a svolgere altre funzioni non correlate al procedimento unico, ha due obiettivi:

1. quello di fungere sia (i) da front-office per tutte le procedure di competenza provinciale in cui sono coinvolti più servizi interni della Provincia stessa, nelle quali svolge funzioni di responsabile unico di procedimento che (ii) da back-office, rapportandosi agli uffici dell'amministrazione provinciale coinvolti negli endoprocedimenti;
2. quello di coordinare l'attività dei soggetti coinvolti nella diffusione degli sportelli unici sul territorio provinciale (Comuni, enti terzi, associazioni di categoria, professionisti, ecc.), attraverso varie attività tra cui (i) la diffusione di informazioni, anche riguardo alle possibili

soluzioni organizzative, (ii) il supporto a forme di gestione intercomunale, (iii) la creazione di un portale di accesso per lo scambio di informazioni tra tutti gli operatori degli sportelli unici, (iv) lo stimolo a forme di coordinamento degli enti di livello sovralocale, basato, per quanto riguarda le procedure, sull'adozione, opportunamente personalizzata, della banca dati elaborata dalla Provincia di Firenze, (v) il coordinamento dello sviluppo dei sistemi telematici in relazione a quello della semplificazione amministrativa, (vi) il raccordo di questo coordinamento provinciale con le attività della Regione Toscana riguardanti la semplificazione amministrativa nella gestione del procedimento unico per le imprese (attraverso l'adesione al progetto "Una Toscana più efficiente e meno burocratica").

Queste attività sono in corso da tempo, ed hanno già portato tra l'altro (i) all'istituzione di un Tavolo di Coordinamento Provinciale, (ii) all'adesione alla Banca Dati della Provincia di Firenze, formalmente sostenuta da tutti i 36 Comuni della Provincia, (iii) alla stesura della bozza di un protocollo di intesa, (iv) all'adesione al progetto sopra citato della regione Toscana, (v) all'analisi delle procedure di competenza della Provincia. Il lavoro di questo Tavolo si è strutturato così:

un Coordinamento generale, che si occupa degli indirizzi generali del lavoro,

dei Gruppi di lavoro tematici, con rappresentanti dei SUAP, degli enti terzi e delle associazioni, che svolgono il lavoro pratico di semplificazione e standardizzazione, anche in base alla circolazione delle migliori esperienze,

un Gruppo tecnologico, che lavora parallelamente agli altri occupandosi delle caratteristiche delle soluzioni da adottare (ad es. , per la firma digitale, i pagamenti, ecc.).

In fatto di semplificazione amministrativa, il SUAP ha finora portato

alla riduzione delle duplicazioni nella documentazione da presentare

alla razionalizzazione di una serie di procedure

all'unificazione dei pagamenti: da un anno e mezzo gli utenti pagano con un solo bollettino e il Comune gira poi agli enti terzi gli importi di loro competenza

Il clima in cui si è finora svolto il lavoro di questo Tavolo, a cui partecipano tra gli altri tutti i Comuni della Provincia, è giudicato positivo e promettente. Secondo alcune testimonianze raccolte, alcune resistenze iniziali da parte dei Comuni che più avevano investito su soluzioni proprie sarebbero ora in via di superamento.

Il SUAP ha inoltre costituito il catalizzatore di una semplificazione all'interno di alcuni enti terzi. Due tra questi in particolare – USL 7 e Provincia - hanno approfittato dell'occasione per riorganizzarsi al proprio interno in un modo coerente con la buona riuscita del SUAP, creando un proprio Sportello Unico:

quello della Provincia, sopra descritto, unifica gli endoprocedimenti di sua competenza, oltre a svolgere azione di coordinamento tra gli 11 SUAP che servono i 36 Comuni presenti sul suo territorio,

quello della USL, creato in conformità con una legge regionale, si chiama Sportello Unico della Prevenzione.

La sensazione degli intervistati è che, almeno fino all'avvio del già descritto intervento della Provincia, il lavoro di semplificazione abbia subito una battuta di arresto, che si manifestava nella mancata ripresa dell'attività dei tavoli di discussione che avevano caratterizzato il primo periodo. Secondo alcuni (enti terzi, associazioni), l'azione avviata dalla Provincia potrebbe costituire l'occasione per riprendere questo lavoro.

L'autocertificazione si usa poco e solo nei casi più semplici, perché le imprese temono di restare bloccate all'ultimo momento; a questo timore non è estraneo il fatto che, secondo le segnalazioni di alcuni intervistati, i funzionari comunali, per paura di commettere errori, adottano criteri di valutazione più restrittivi con le autocertificazioni che con le procedure semplificate.

Processo di costruzione

Siena è stata una delle prime esperienze di SUAP in Italia, annunciato all'epoca con slancio, alla presenza dello stesso ministro Bassanini. La sua fase iniziale è stata contrassegnata da grande entusiasmo e visibili progressi, sospinti dalla determinazione dell'allora segretario generale del Comune e dell'apparato burocratico interessato nonché dai responsabili degli Enti terzi coinvolti nel progetto e da rappresentanti di CNA, Confcommercio e Confesercenti. A questo proposito, va segnalato che, a differenza che in altri casi, a Siena i professionisti hanno un ruolo più limitato, rispetto alle tre organizzazioni citate nell'assistenza alle imprese nei loro rapporti con il SUAP.

Le perplessità più rilevanti, secondo alcuni intervistati, all'origine sembravano provenire dall'interno del Comune, e in particolare dal settore Urbanistica. A questo scopo, l'allora direttore generale Dr. Paolini fece distaccare al SUAP personale qualificato ed esperto sia dagli affari amministrativi che dall'urbanistica. Si percepiva infatti come strategico il rafforzamento del front-office, che, pur senza togliere nulla al ruolo autorizzativo degli altri uffici comunali e degli enti terzi, doveva però essere un interlocutore autorevole dell'utenza. Doveva cioè, si pensava, non solo ricevere la pratica e smistarla dopo un formale controllo della documentazione, ma essere in grado di interloquire nel merito. Secondo alcuni, questo modello non toglie che in via di principio si possa immaginare per il futuro la totale digitalizzazione di

ogni aspetto del procedimento unico (rendendo così il back office quasi superfluo), pur senza eliminare mai l'esigenza di un certo grado di personalizzazione della funzione.

Nei primi due anni sono così state poste le basi del sistema attuale, anche con la collaborazione della società SISPI, di Palermo (gruppo Finsiel), che si è occupata della parte informatica.

Alcuni enti terzi hanno inoltre scarsità di personale e di dotazioni informatiche, e tendono quindi a rallentare il procedimento: è soprattutto il caso della Soprintendenza, in riferimento a cui la prospettiva dell'integrazione (telematica) dei back office appare oggi al di fuori dalla realtà.

Qualcuno ha parlato di "stagnazione" dell'esperienza, e diversi sperano che l'iniziativa della Provincia descritta nel par. 3 riesca a rilanciarla.

A complicare le cose c'è il fatto che tutti i soggetti che operano in ambito sovracomunale, enti terzi o associazioni imprenditoriali o professionisti che assistono le imprese, hanno a che fare con un numero di SUAP che può arrivare fino a 11, e sono molto sotto pressione per la varietà di procedure e di prassi a cui devono fare fronte. E' a questa situazione che la già citata iniziativa della Provincia intende fare fronte, omogeneizzando le procedure tra Comuni, fornendo assistenza ai SUAP, coordinando le esperienze, anche attraverso lo Sportello Unico Telematico di recente costituzione.

Uso

Le informazioni sull'uso del SUAP sono scarsissime.

Dalla data di istituzione, nel 1999, al 30 settembre 2004, sono stati avviati 5038 provvedimenti e ne sono stati conclusi (con autorizzazione o diniego) 4665. Le pratiche inoltrate annualmente attraverso il SUAP sono progressivamente aumentate, da 869 che erano nel 2000 a 1111 dal primo ottobre 2003 al 30 settembre 2004.

Le associazioni imprenditoriali giudicano in modo decisamente positivo i risultati conseguiti. Rispetto a prima, infatti,

c'è un solo interlocutore, il front office del SUAP, con cui si possono discutere i vari aspetti di ogni pratica, pur senza approfondire questioni tecniche di competenza di altri uffici dentro o fuori il Comune (è il SUAP che suggerisce all'utente di rivolgersi a loro, quando necessario)

è diminuita la massa di documenti da presentare, soprattutto per la eliminazione delle duplicazioni

è aumentata la certezza in merito ad alcune procedure.

Il punto critico restano i tempi: nel 25 per cento circa dei procedimenti conclusi il SUAP non è stato in grado di rispettare i tempi di legge. Le associazioni non sembrano tuttavia percepire questo come un grave problema, anche perché, comunque, la durata media della pratica si è accorciata rispetto a prima.

Criticità

Lo slancio iniziale, favorito dalla spinta personale di alcuni, ha dato un primo risultato, tuttora percepito dall'utenza in modo positivo, in termini di

diminuzione della documentazione da presentare (anche per la riduzione delle duplicazioni)

maggior certezza in merito ad alcune procedure

maggior praticità di accesso dato che ora l'interlocutore è unico.

A quello slancio è seguita una fase di assestamento, non propulsiva, a cui ha contribuito anche una certa stagnazione normativa nazionale, che si sta prolungando fino ad oggi e in cui emergono alcune criticità di ordine generale che attengono a tutta la sfera della PA:

la semplificazione non procede.

i tempi previsti dalla legge non sono ancora rispettati come dovrebbero,

da parte loro, gli enti terzi e le associazioni imprenditoriali che intermediano il grosso dell'utenza sentono il peso di avere a che fare con gli 11 SUAP che servono i 36 Comuni della Provincia, un problema, questo, comune a tutti gli sportelli unici.

Inoltre, alla perdita di velocità del processo di innovazione – che si manifesta nell'arresto del lavoro di semplificazione a livello comunale intrecciato alla (finora) mancata implementazione delle funzionalità telematiche, e si riflette nello scarso rispetto dei tempi – non sembrano estranee le seguenti circostanze:

l'immagine dell'impresa singola che si localizza o si amplia in un dato Comune per effetto della semplificazione e della telematica, è uno stereotipo non corrispondente alla realtà: l'utente vero del SUAP non sono le imprese, ma i loro intermediari;

questi intermediari, al pari degli enti terzi, operano in una dimensione che è sempre sovracomunale, e spesso provinciale: per loro quindi il dover fare i conti con una molteplicità di sportelli (11 in questo caso) è una grave criticità, che li mette in crisi dal punto di vista delle risorse umane (anche quando hanno fatto sforzi di semplificazione interna come nel caso della USL) e frustra gli sforzi che alcuni di loro hanno pur fatto, cogliendo l'occasione, per riorganizzare il proprio back office.

Nell'insieme, comunque, la percezione della stragrande maggioranza degli intervistati è che la situazione sia sensibilmente migliorata rispetto a prima.

Elenco degli intervistati

Claudio BARTALI (Centro Servizi del Comune di Siena)

Miranda BRUGI (Direttrice del Sistema Informativo e Reti Tecnologiche del Comune di Siena)

Luciano CHECCUCCI (CNA)

Guido DI MARIO (Centro Servizi del Comune di Siena)

Lucia ESTIVI (Responsabile SUAP, Comune di Siena)

Elena LAPADULA (Confcommercio)

Gloria MEINI (Provincia di Siena)

Simonetta SANCASCIANI (USL 7 Siena)

2.1.5. Lo Sportello Unico per le imprese del Comune di Livorno

Caratteristiche del territorio

A partire dal XV, l'economia livornese è storicamente basata sul porto, uno dei più importanti del mediterraneo. Accanto a questa vocazione commerciale, oltre alla pesca e a un po' di agricoltura, in alcune aree della città si è sviluppato a partire dall'Ottocento un piccolo comparto industriale, le cui produzioni più significative sono nei settori meccanico-elettrotecnico-elettronico, della lavorazione dei minerali non metalliferi, della raffinazione del petrolio (lascito dello sviluppo petrolchimico del secondo dopoguerra), della trasformazione dei prodotti ittici, della cantieristica. A partire dagli anni Ottanta, la crisi del porto combinata al ridimensionamento delle attività petrolchimiche hanno determinato un rallentamento dello sviluppo industriale e terziario, accompagnato ad un peggioramento nelle condizioni del mercato del lavoro (con tassi di occupazione e di disoccupazione peggiori della media regionale) e ad una riduzione della popolazione residente. I settori più rilevanti sono ancora oggi: in posizione di assoluta prevalenza, il terziario legato all'attività marittima, in particolare i trasporti, il credito e le assicurazioni. Nell'industria il settore più rilevante è la meccanica; nel periodo più recente è emersa una specializzazione nella componentistica per autoveicoli. Lo sviluppo turistico nell'area è modesto.

Ambito di attività

Lo sportello unico telematico del Comune di Livorno si chiama ITER, ed è operativo dal 2003 a supporto dell'attività del SUAP. Quest'ultimo, inaugurato il 27 maggio 1999, gestisce il Procedimento Unico nei seguenti settori di attività economica: artigianato e industria, attività sportive di intrattenimento e svago, commercio (su aree sia private che pubbliche), distributori di carburanti, intermediazione monetaria e finanziaria, professioni e mestieri, pubblici esercizi, sanità, servizi di noleggio e trasporto, sostanze pericolose.

Il SUAP non svolge attualmente alcuna altra attività; inizialmente era previsto che si occupasse anche di assistenza per ricerca di finanziamenti e promozione territoriale, ma solo ora sta finalmente attrezzandosi in questo senso, in accordo con altri uffici interessati (Sviluppo Economico, Statistica, Finanziamenti Comunitari).

E' da segnalare peraltro che il Comune di Livorno sta lavorando per mettere a disposizione delle imprese industriali e commerciali una piattaforma digitale di servizi denominata AIDA (descritta nel paragrafo seguente), che si propone di semplificare l'interazione tra imprese e pubblica amministrazione ai fini dello svolgimento di una serie di pratiche non limitata al solo

procedimento unico. ITER, la cui architettura informatica peraltro si avvarrà delle funzionalità di AIDA, non esaurisce dunque l'e-government nei confronti delle imprese a Livorno.

Architettura informatica

ITER si appoggia su un archivio informatico che contiene in forma strutturata e normalizzata tutta la base di conoscenza necessaria a individuare e gestire le procedure riconducibili al procedimento unico. Questa base dati include:

Attività produttive (suddivise in categorie e sottocategorie)

Endoprocedimenti generici (quelli attinenti a interventi indipendenti dal tipo di attività economica oggetto della richiesta, ad esempio la concessione edilizia)

Endoprocedimenti specifici (quelli attinenti al tipo di attività economica oggetto dell'intervento)

Normative

Modulistica (con possibilità di consultazione e download)

Anagrafica (dati sugli Ordini Professionali, le Associazioni di Categoria, gli Enti coinvolti negli interventi del SUAP, ecc.)

Protocolli di intesa (con enti terzi).

La consultazione è libera, mentre l'area in cui si effettuano la presentazione della domanda e la gestione della pratica è riservata agli utenti registrati (operatori, utenti che ne fanno richiesta) e prevede l'utilizzo della firma digitale. L'utenza che può accedere, riconosciuta durante l'autenticazione, è composta da:

Il responsabile dello sportello

Il responsabile di un ente

L'utente web (imprenditore o professionista)

Per mezzo di un'architettura modulare orientata all'interoperabilità, ITER consentirà quindi, a regime:

a) Nel front office, all'imprenditore o al professionista, di accedere all'archivio per via telematica in modo da:

ottenere informazioni sulle normative e sulla modulistica,

compilare la domanda unica sia manualmente (se è già nota la documentazione necessaria) che dinamicamente (in modo assistito, rispondendo in modo interattivo alle domande poste da un software appositamente programmato),

presentare le domande on-line, apponendovi le firma digitale,

monitorare lo stato di avanzamento della pratica,

effettuare i pagamenti on-line;

b) nel back office, al responsabile e agli operatori del SUAP e al personale degli altri uffici comunali ed enti terzi coinvolti, di gestire telematicamente, a seconda delle specifiche funzioni di ciascuno,

il flusso documentale relativo agli endoprocedimenti, cioè lo scambio di documenti tra il SUAP e gli altri uffici coinvolti, dentro e fuori dal Comune,

un tavolo di semplificazione "virtuale", con un moderatore che raccoglie l'opinione degli enti e uffici partecipanti sui problemi e propone una soluzione,

l'aggiornamento on-line dei modelli procedurali nella base di conoscenza,

la gestione degli utenti per la profilazione e l'autenticazione,

la gestione di appuntamenti, programmazione e pubblicazione di notizie ed eventi.

Per consentire queste operazioni, ITER utilizzerà AIDA, una piattaforma di servizi destinata agli operatori economici dei vari settori, volta a favorire, come recita la presentazione ufficiale del progetto, "un'interazione semplice, efficace e sicura fra operatori ed Enti Locali e fra questi e Pubblica Amministrazione regionale e centrale". AIDA, che utilizzerà anch'essa il modello dello sportello unico, interverrà in una gamma di rapporti tra impresa e pubblica amministrazione più ampia del solo procedimento unico di competenza del SUAP. Essa consentirà infatti, come previsto dal progetto attuale, di aprire una nuova attività, modificarla, svilupparla o terminarla, pagare le tasse, assolvere agli adempimenti in materia ambientale; la tecnologia adottata permetterà inoltre di estendere l'offerta di servizi in futuro.

Le caratteristiche principali di AIDA sono le seguenti:

a) rende possibili sia il procedimento unico che altre operazioni di interesse delle imprese, integrando e abilitando servizi "informativi" e "dispositivi" certificati e sicuri, nei quali interverranno attivamente sia gli utenti finali che la pubblica amministrazione;

b) utilizza come canali di accesso le reti fisse e mobili;

c) trasporta dati su Internet ed Extranet;

d) utilizza sia tecnologie open-source che sistemi commerciali;

e) tratta tre tipi di pratica:

stand-alone

procedimento unico

richiesta unica (una sorta di "carrello del supermercato" di richieste non correlate tra di loro come nel caso precedente, ma presentate contestualmente);

f) utilizza un interfaccia "intelligente", in grado di pilotare in automatico, attraverso un percorso basato su una serie di domande in successione, la costruzione del dossier relativo ad un singolo caso; in alternativa, si può scaricare la modulistica direttamente, se si sa già quale è;

g) è dotata, per tutti i possibili tipi di domanda, di un front-office organizzato secondo le seguenti fasi:

informazione

presentazione (autenticazione dell'utente e compilazione dei moduli)

attivazione (sottomissione di documenti firmati, registrazione dei documenti, rilascio di ricevute)

monitoraggio

disposizione (pagamento dei diritti di segreteria, rilascio di autorizzazioni certificate).

Le funzioni di back-office per gli operatori della Pubblica Amministrazione saranno disponibili anche via Web, attraverso un collegamento sicuro (extranet).

In prospettiva, AIDA aspira ad essere un pacchetto autosufficiente, utilizzabile anche da un Comune piccolo per gestire le proprie pratiche on-line. La sua attuazione offre l'opportunità per un lavoro continuo di normalizzazione del patrimonio normativo, attraverso una sorta di manutenzione condivisa.

Attualmente attraverso ITER è possibile solo:

avere informazioni (col vecchio sistema dell'interrogazione "non assistita"),

scaricare modulistica.

Non è quindi ancora praticabile l'opzione "carta zero", né è anche solo possibile, per il momento, presentare le pratiche on-line. Una sperimentazione è però attualmente in corso in collaborazione con le associazioni di categoria del commercio (<http://www.comune.livorno.it/servizi/commercio.htm>); anche se gli esiti pratici sono finora modesti, l'iniziativa sta rinsaldando i rapporti tra il Comune e le associazioni interessate su questo terreno.

Lo sviluppo delle funzionalità di ITER prosegue ormai, come si è detto, attraverso il suo "radicamento" in AIDA.

Caratteristiche

Di recente il SUAP, sia nell'articolazione fisica che in quella telematica, è stato inserito nell'Area Dipartimentale Affari Generali, Unità Organizzativa "Sistema di relazioni con il pubblico, partecipazione, e-government", che contiene anche Urp e Urpi. Questa scelta è motivata da una strategia di integrazione degli uffici, che beneficia del lavoro passato di unificazione del protocollo e di gestione telematica dei flussi documentali. Al fine di rafforzare questa strategia, gli Affari Generali sono oggi in rete con la Stamperia comunale e "intercettano" i nuovi moduli che vengono mandati in stampa dagli uffici, bloccando quelli che non sono registrati nell'archivio informatico, con il risultato di alimentare al tempo stesso l'archivio del SUAP.

Il SUAP opera dal 19 giugno 2003 nella nuova sede del front-office congiunto che condivide con lo Sportello Unico per l'Edilizia, al piano terra della sede del Comune. Esso si avvale attualmente di 2 persone di front-office e una di back-office. Il front-office, oltre a fornire informazioni, verifica la completezza formale della pratica. Il back-office inoltra le pratiche agli enti terzi, verifica le scadenze, sollecita se del caso i pareri mancanti e le integrazioni della documentazione, organizza le conferenze dei servizi, e si occupa, in particolare, dei casi "non lineari".

I rapporti con altri enti sono regolati da Protocolli di intesa iniziali. Attualmente non è in corso un'attività formale di semplificazione: i casi particolari vengono affrontati pragmaticamente man mano che si presentano, e ciascuno di essi costituisce un precedente per futuri casi analoghi. Ora il Comune conta di raccogliere l'insieme di queste innovazioni in un nuovo manuale di procedure, che sostituirà il precedente del 2002.

Processo di costruzione

La creazione di ITER è stata preceduta da quella del SUAP, diventato operativo nel maggio 1999. A tutt'oggi, in provincia di Livorno, solo Rosignano ha il suo SUAP in associazione con 2 Comuni più piccoli; ben 24 Comuni su 27 ne sono ancora sprovvisti. Nel periodo iniziale, sotto l'impulso personale dell'allora Segretario Generale del Comune, dell'attuale dirigente degli Affari Generali e dell'allora responsabile del SUAP (che ha ricoperto l'incarico fino alla fine del 2004), si è svolto un lavoro di semplificazione amministrativa che ha coinvolto gli enti terzi portando alla redazione di Protocolli di Intesa.

Nel 2001-2002 il Comune di Livorno aveva poi:

lavorato molto, in modo pionieristico, alla gestione dei Flussi Documentali con smart card e firma digitale

unificato il Protocollo.

Con questi precedenti nasce ITER (2002-2003), che utilizza la soluzione informatica S-SUAP messa a disposizione dall'Assessorato alle Attività Produttive della Regione Toscana. L'ambiente applicativo completo è stato installato, configurato e collaudato su un server dedicato dell'Amministrazione, con un'assistenza esterna specialistica che ha provveduto alla formazione del personale addetto alla manutenzione di primo livello.

L'attivazione di ITER ha comportato un lavoro su due fronti, quello informatico e quello amministrativo. Un nodo delicato è stato quello della costruzione e gestione della banca dati; come punto di partenza è stata presa quella del Comune di Pisa, che è poi stata "personalizzata". A questo fine, gli operatori dell'ufficio CED hanno interagito con gli uffici addetti alle varie materie per reperire le informazioni, verificarle, normalizzarle, individuare eventuali lacune e richiedere il rimedio, ed hanno infine inserito le informazioni ottenute nella base dati. In questa fase il Comune si è fatto assistere dalla società esterna incaricata di fornire la soluzione informatica. Da notare che tutte le soluzioni adottate offrono larghe possibilità di riuso.

Contestualmente è stato attuato un programma di formazione per gli operatori, che li ha messi in grado sia di aggiornare autonomamente la banca dati che di utilizzare il sistema per gestire il procedimento unico.

Attualmente il rapporto telematico tra il back-office del SUAP e quello degli enti terzi è in via di sperimentazione e coinvolge il Comune e la ASL (per alcune pratiche).

Lo sviluppo di AIDA (descritto nel paragrafo precedente) è iniziato successivamente all'entrata in funzione di ITER. AIDA è stato promosso in partnership con più di trenta enti locali toscani (tra cui sei dei dieci capoluoghi di provincia) e con un finanziamento del Piano Nazionale di e-Government. Anch'essa si avvale delle esperienze precedenti di S-SUAP della Regione Toscana e della gestione dei Flussi documentali del Comune di Livorno.

In base al piano di lavoro rivisto, AIDA terminerà ufficialmente il 1/9/2005. Secondo il suo responsabile, nel dicembre 2004 esso era al 60% dello stato di avanzamento, in linea con le previsioni.

Uso del SUAP

Non sono disponibili dati recenti sull'utilizzo di Iter. Per quanto riguarda la prima fase dell'operatività del SUAP (nel periodo 1999-2002, cioè prima di ITER), i procedimenti attivati erano stati 564. Negli anni scorsi i procedimenti unici mediamente avviati in un anno erano circa 250; nel 2004 sono stati 175. La sensazione degli operatori è quella di un ritmo di lavoro

“normale”, che consente un sostanziale rispetto dei termini di legge (anche se si sono a volte verificati dei ritardi, soprattutto nella fase iniziale, per alcuni procedimenti più complessi).

E' significativo segnalare che nel 2004 il personale del SUAP ha dedicato una quota significativa del suo tempo alla protocollazione di 2500 pratiche che non avevano a che fare con il procedimento unico. Ciò in base ad una decisione del Comune che stabilisce che certi tipi di pratiche in entrata – individuati non in base all'ufficio di competenza ma al tipo di pratica – siano per l'appunto ricevute e protocollate non dall'ufficio addetto al Protocollo bensì dal SUAP, il cui personale verifica anche la completezza della documentazione.

Non ci sono misurazioni della soddisfazione dell'utenza, che è composta prevalentemente da professionisti e associazioni. Secondo alcune testimonianze, il rispetto dei tempi è considerato positivamente, ma la comunicazione informatica si starebbe complicando e tenderebbe sempre di più a dover essere intermediata da un professionista.

Criticità e prospettive

Dall'insieme delle interviste effettuate si è potuto trarre il seguente elenco di criticità:

Il personale di front office è ritenuto da taluni inadeguato, in quanto incapace di dare risposte a quesiti anche abbastanza semplici sulla documentazione da produrre in relazione ai diversi endoprocedimenti, col risultato (i) che molte imprese continuano a rivolgersi direttamente agli enti terzi, in quali, a loro volta, non sempre li rimandano al SUAP come dovrebbero, e (ii) c'è un volume ancora troppo elevato di richieste di documentazione integrativa, che costituiscono un'inutile perdita di tempo per gli enti terzi e che potrebbe essere evitata per mezzo di una migliore formazione del personale.

A quanto appena detto non è stata estranea, almeno in passato, una sensazione di contrasti nell'attribuzione delle competenze tra uffici del Comune. Ciò non riguarda beninteso la titolarità degli uffici responsabili degli endoprocedimenti nel concedere le autorizzazioni di loro competenza, che rimane intatta. A determinare eventuali conflitti possono invece concorrere sia aree di incertezza nelle procedure che il disagio di alcuni uffici che vedono cessare quel rapporto diretto con l'esterno che erano abituati ad avere. Ora il Comune si è proposto di affrontare questa criticità, e si segnala un miglioramento della situazione, a cui ci si attende che contribuisca la nuova responsabile del SUAP, facilitata nelle relazioni con i diversi uffici dal fatto di avere lavorato nell'Ufficio di Gabinetto del Sindaco.

Gli enti terzi, pur dichiarando buoni rapporti con il Comune, faticano ad interloquire per proseguire la semplificazione. Il problema è anche qui aggravato dal fatto che gli stessi enti hanno a che fare anche con gli altri Comuni della provincia, la maggior parte dei quali non ha ancora il SUAP. Ci sarebbero, in qualche caso, anche incertezze sulla documentazione da

produrre. Gli enti terzi lamentano, come già ricordato, disparità di vedute fra uffici del Comune.

I consulenti sono talvolta criticati, in particolare da alcuni enti terzi, per la loro impreparazione e per la tendenza a ripercorrere vecchie soluzioni. Sarebbe in particolare ancora diffusa la pratica di rivolgersi direttamente all'ufficio del Comune o dell'ente terzo coinvolto in un certo endoprocedimento, sia per avere pareri prima di presentarsi al SUAP che per seguire l'iter della pratica dopo la presentazione della domanda.

Il rapporto con le associazioni di categoria è invece positivo, nel senso che si è creata ormai un'aspettativa che ha alzato il livello della loro attenzione verso lo Sportello e fa sì che esse spendano del tempo per occuparsene.

L'informatizzazione e la riorganizzazione degli enti terzi è assai disomogenea: la Asl è più avanti, avendo istituito il suo Sportello Unico per la Prevenzione, mentre i Vigili del Fuoco danno comunque la possibilità di monitorare la pratica on-line per mezzo di un Pin. L'integrazione dei back-office, che è uno degli obiettivi principali di AIDA, è limitata dallo sviluppo inadeguato dei back-office degli enti terzi.

Non esistono al momento progetti di trasformazione di ITER, ma solo di sua progressiva implementazione nel contesto del progetto AIDA sopra descritto. In particolare, è prossimamente prevista l'integrazione delle seguenti funzionalità:

Integrazione con l'applicazione che gestisce le pratiche,

Autenticazione tramite smart card e carta di identità elettronica,

Accettazione della domanda unica in forma di documento informatico con firma digitale e marca temporale,

Archiviazione digitale delle pratiche,

Invio e ricezione di posta elettronica certificata tra l'Amministrazione comunale e gli enti terzi dotati di analoga funzionalità,

Interoperabilità con back-office applicativi via web services (gestionali, anagrafiche locali, protocolli informatizzati)

Gestione dei pagamenti degli oneri.

Elenco degli intervistati

Michela Cecconi, Mario Fantozzi (attuale e precedente responsabile SUAP, Comune di Livorno)

Mario Grassia (responsabile AIDA, Comune di Livorno)

Graziella Launaro (Dirigente Affari Generali, Comune di Livorno)

Giacomo Mazzini (Metaware S.p.A.)

Danilo Zuccherelli, Vincenzo Zummo (ASL Livorno)

Katia Rosso (Vigili del Fuoco di Livorno)

Carlo Garzelli (Provincia di Livorno)

Mauro Fabbri (CNA Livorno)

2.1.6. Lo Sportello Unico edilizio del Comune di Cascina

Territorio di riferimento

Cascina, in provincia di Pisa, è un comune dal territorio pianeggiante che l'intenso pendolarismo dei suoi abitanti lega strettamente all'economia del capoluogo.

In termini di popolazione, Cascina (circa 40 mila abitanti) è il secondo comune del sistema locale del lavoro toscano n. 13, che include otto comuni con oltre 180mila abitanti (quasi metà dei quali a Pisa). Cascina rappresenta circa il 15% di questo sistema locale in termini di addetti e il 20% circa in termini di imprese.

L'intera area pisana, prevalentemente rurale fino all'inizio del secondo dopoguerra, ha visto in seguito svilupparsi le attività extragricole, dapprima industriali poi anche terziarie. Alla fine del Novecento, l'attività prevalente era ormai quella terziaria, più che nella media regionale (anche per la particolare importanza della pubblica amministrazione nel capoluogo, con i suoi poli sanitario, universitario e della ricerca), fatta salva la presenza di alcune specializzazioni manifatturiere. A Cascina, la vocazione produttiva prevalente è la produzione di mobili.

In termini demografici, la popolazione di Cascina è costantemente aumentata a partire dal 1951, mentre sia in Toscana nel suo complesso che nel sistema locale del lavoro dell'area pisana essa è diminuita a partire dal 1991, quando il calo della componente naturale non è più stato compensato – come invece ha continuato a succedere a Cascina – dall'aumento di quella migratoria.

Ambito di attività

Lo Sportello Unico Urbanistico-Edilizio per il Cittadino (così è definito nell'Accordo Tecnico di Attivazione sottoscritto dagli enti interessati nel febbraio 2001) - ora chiamato semplicemente Sportello Unico (SU) poiché costituisce di fatto un tutt'uno con il Suap del Comune di Cascina – fornisce ai cittadini servizi analoghi a quelli del Suap in materia di concessioni urbanistico-edilizie ad uso abitativo.

Va subito segnalato che il SU non si occupa delle concessioni edilizie per le ristrutturazioni e tutte le altre finalità che, non chiamando in causa altri enti, restano di competenza del solo Ufficio Edilizia Privata.

Il SU si occupa invece solo delle autorizzazioni connesse ai PUC (Progetti Unitari Convenzionati, che sono piani urbanistici) e ai PP (Piani Particolareggiati di iniziativa privata), che sono atti

complessi, ciascuno dei quali può implicare anche 2-3 autorizzazioni distinte e chiama quindi in causa altri enti in qualità di enti terzi.

Più esattamente, il SU è stato creato proprio per i casi in cui occorre attivare (endo)procedimenti che chiamano in causa altri enti. In questi casi, gli interessati possono presentare al SU una domanda unica, corredata di tutta la documentazione necessaria, e lo Sportello gestirà la pratica interfacciando l'utente e gli enti terzi in modo assolutamente analogo a quanto avviene per le imprese.

Gli enti terzi più frequentemente coinvolti sono soprattutto (i) la ASL (ASL5 di Pisa), che fornisce pareri obbligatori in campo igienico-sanitario sui progetti di edilizia civile, (ii) l'ARPAT, che si occupa soprattutto delle acque reflue (è attualmente il grosso dell'attività) e del sistema fognario, e (iii) la Sovrintendenza, per quanto riguarda la tutela dei monumenti. Altri enti coinvolti sono (iv) i Vigili del Fuoco (normativa antincendio), (v) la Provincia (viabilità), (vi) la società Acque S.P.A. (ex Cerbaie S.P.A.) si occupa del rilascio dell'autorizzazione allo scarico e allacciamento alla pubblica fognatura.

Architettura informatica

Il SU è nato come estensione delle funzionalità del Suap e ne adotta le soluzioni informatiche e telematiche (un software in piattaforma Web denominato SUN APT). Da segnalare che il Comune di Cascina partecipa a diversi progetti del piano e-Toscana (<http://www.e.toscana.it/linea1/index.shtml>): il progetto C4 (Rete Regionale dei Suap) e il progetto C5 (SMART - Promozione del Territorio e del Tessuto Produttivo Locale) con Livorno.

A regime, è prevista la possibilità di svolgere l'intero procedimento per via telematica, parallelamente alla via cartacea, che continuerà ad essere praticabile. In particolare, si prevede, per mezzo della firma digitale, la possibilità di effettuare on-line le seguenti operazioni:

a) nel front office,

presentazione della pratica (si affronterà anche il problema del trattamento digitale dei disegni tecnici),

possibilità per il cittadino di monitorare lo stato di avanzamento della sua pratica;

b) nel back office,

scambio di documenti relativi alle singole pratiche tra il SU e gli enti terzi, inclusa l'autorizzazione da parte di questi ultimi,

possibilità, per ciascuno degli operatori coinvolti, di aggiornare lo stato del procedimento per quanto di loro competenza, e conseguente possibilità per tutti di monitorare lo stato di avanzamento delle singole pratiche,

condivisione dell'archivio informatico del Comune, che gli enti terzi si sono impegnati a tenere aggiornato per quanto riguarda le procedure di loro competenza (ciò riguarda in particolar modo la modulistica relativa a ciascun endoprocedimento).

Tutto questo è in fase di realizzazione. Attualmente il procedimento è ancora attuato per via postale normale (cartacea), e l'uso della telematica si limita alla trasmissione di avvisi e messaggi per posta elettronica e alla possibilità di reperire informazioni e scaricare la modulistica. Alle pagine Web del SU si giunge, nella mappa del sito del Comune di Cascina (<http://www.comune.cascina.pi.it>), entrando nella sezione dedicata ai "Punti informativi" (SU, URP, Punto Europa).

Caratteristiche dello sportello

Il SU è collocato nel Settore Uso ed Assetto del Territorio, a cui fanno capo i seguenti uffici: Edilizia Privata/Condominio, Urbanistica/SIT/Espropri, Punto Europa/Turismo, Ambiente, Commercio e Attività Produttive/Sportello Unico.

Per quanto riguarda le risorse umane, la Coordinatrice del Servizio è al tempo stesso Responsabile del procedimento unico (sia per il Commercio e le Attività Produttive che per i Cittadini). Oltre a lei, due persone si occupano prioritariamente del SU per i cittadini; altre 3 persone collaborano in via non prioritaria. Per l'edilizia, lo Sportello è sottodimensionato di una unità, per le Attività Produttive, di due unità; il grosso dell'attività dell'intero team è comunque dedicato al Suap.

Le interazioni con le altre amministrazioni coinvolte sono dichiarate buone dal SU, anche se non tutte condividono l'estensione del ricorso all'autocertificazione (la DIA). Non va dimenticato che, per quanto riguarda il SU per l'edilizia-urbanistica, il volume dell'attività è piuttosto modesto.

Processo di costruzione

Il SU nasce a Cascina sull'onda dei buoni risultati ottenuti con il Suap, costituito nel marzo 1999. Cascina era nel gruppo di testa dei Comuni che avevano attuato quanto previsto dalla nuova normativa. L'iniziativa aveva dato buoni risultati, testimoniati dal gradimento degli

operatori per la possibilità di interloquire con un solo soggetto anziché con i responsabili dei vari uffici pubblici coinvolti.

Pur non essendovi tenuto da un'espressa norma di legge, il Comune di Cascina aveva deciso di estendere ai cittadini interessati alle pratiche di edilizia residenziale il beneficio di quella semplificazione, ed in particolare lo sgravio dall'onere dei rapporti diretti con gli enti terzi. Il SU nasce infatti espressamente, come si è già detto, per offrire al cittadino servizi analoghi a quelli del Suap.

Così, nel febbraio del 2001, su iniziativa del Comune di Cascina, lo Sportello Unico per l'Edilizia-Urbanistica nasce ufficialmente con la sottoscrizione di un Accordo Tecnico tra il Comune stesso (rappresentato dall'allora Dirigente del Settore Uso e Assetto del Territorio), l'ASL n. 5 di Pisa, l'ARPAT (sezione di Pisa), i Vigili del Fuoco, la Società Cerbaie Spa ora ACQUE Spa (gestore del servizio idrico) e la Provincia di Pisa. Quell'accordo prevedeva tra l'altro:

l'estensione delle procedure semplificate alle pratiche di edilizia residenziale di interesse del cittadino,

l'affidamento allo Sportello del Comune di Cascina del compito di interfaccia con il cittadino,

l'impegno di tutti i firmatari a sviluppare l'utilizzo della telematica, anche nell'aggiornamento tempestivo dell'archivio informatico del Comune di Cascina, che contiene l'insieme delle procedure rilevanti (e relativa modulistica),

il rispetto dei tempi previsti (in condizioni normali, 30 giorni dalla data di ricezione dell'istanza) per il rilascio della concessione edilizia, all'interno dei quali devono trovare spazio i diversi endoprocedimenti,

l'impegno di tutti gli enti terzi ad accettare la convocazione della Conferenza dei servizi da parte dello Sportello, in caso di necessità. Gli strumenti di uso più frequente da parte dello Sportello sono (i) l'audizione del richiedente e (ii) la Conferenza dei Servizi semplificata, in cui Sportello, cittadini ed enti terzi possono discutere nel merito dei problemi non risolti; in casi più rari viene convocata la Conferenza "normale",

l'impegno, da parte del Comune di Cascina, a fornire gli strumenti informatici e telematici adeguati allo svolgimento delle istruttorie.

L'insieme di questi punti è stato attuato, ad eccezione della parte telematica, per la quale il Comune ha fornito finora solo il software agli enti terzi pronti ad utilizzarlo.

Uso

Le pratiche, come si è già detto, sono attualmente in numero di circa 15 l'anno.

L'utenza è composta prevalentemente da professionisti, più che da cittadini.

La DIA, dopo una fase iniziale di scetticismo, è ampiamente utilizzata, a seconda dei promotori, per la bontà delle procedure individuate e perché il regolamento edilizio si è dimostrato efficace. Non tutti gli enti terzi considerano peraltro ottimale questa soluzione.

Non esistono informazioni di dettaglio sull'utilizzo dello SU. In termini qualitativi, lo Sportello sottolinea come l'utenza, che pure si è ben adattata alla novità, tenga comunque a mantenere un rapporto personale diretto con la Coordinatrice.

I pagamenti vengono raccolti direttamente dallo Sportello e girati ai diversi enti terzi nella misura stabilita.

Criticità e prospettive

Nessuno degli intervistati ha segnalato criticità rilevanti. Il buon funzionamento dello SU sembra essere stato favorito, oltre che dalla capacità di iniziativa del Comune e dalla collaborazione degli Enti Terzi, il cui ruolo è peraltro meno rilevante di quanto non sia per il Suap, (i) dal fatto che il Comune ha potuto far tesoro dell'esperienza acquisita con il Suap, (ii) dall'esiguità numerica delle pratiche trattate dal SU, in virtù del fatto che la gran parte delle pratiche edilizie non richiede l'intervento di enti terzi e quindi non transita per il SU, (iii) dalla dimensione circoscritta del territorio interessato, che favorisce per definizione una sorta di "case management" basato su relazioni personali consolidate.

Anche in questo caso, la telematica è rimasta finora largamente una potenzialità, essendo stata finora utilizzata a scopo puramente informativo.

Elenco degli intervistati

Barbara Carli (ARPAT, Pisa)

Enrico Leoncini (ARPAT, Pisa)

Paola Rosellini (Responsabile Suap e Sportello per l'Edilizia, Comune di Cascina)

Alessandro Sanna (Provincia di Pisa)

Maurizio Stalliti (Vigili del Fuoco, Pisa)

PARTE 2

**Indagine di *customer satisfaction* presso le
utenze dei SUAP dei Comuni di Siena e Carrara**

2.1. Introduzione

Le ricerche condotte sugli aspetti organizzativi, gestionali e procedurali degli Sportelli unici per le attività produttive sono ormai abbastanza numerose e il patrimonio di informazioni relativo a queste nuove realtà amministrative è piuttosto ricco. Meno frequenti sono invece le ricerche nelle direzioni delle utenze degli sportelli medesimi e soprattutto le indagini volte a cogliere i bisogni soddisfatti e insoddisfatti, le attese circa i servizi forniti dai SUAP. Il giudizio degli utenti del servizio viene sempre più spesso interpretato ed utilizzato dagli amministratori come fonte primaria di informazione, come risorsa per comprendere non solo se le realizzazioni perseguite vanno incontro ai bisogni da soddisfare, ma anche soprattutto per individuare tra le possibili soluzioni tecniche ed operative dei problemi quelle che meglio si adattano alle domande ed alle caratteristiche dei destinatari del servizio. Il *feedback* fornito dagli utenti dello sportello consente di integrare ed arricchire la nozione di "successo" che abbiamo già avuto modo di illustrare nella prima parte della ricerca. Essa comprende anche la dimensione della *usabilità* del servizio (*usability*) che consiste nella sua capacità di rendersi disponibile/accessibile, conveniente (in termini di risparmio di tempo) e pratico (facile da usare), nonché desiderabile.

Le aspettative delle imprese circa una maggiore efficienza ed efficacia delle amministrazioni pubbliche, legate in particolare alla realizzazione del procedimento unico, sono state alimentate da più parti. E poiché, in questa fase, in vista della informatizzazione degli sportelli unici, le aspettative di performance stanno ulteriormente crescendo, è opportuno trarre un bilancio, sia pure parziale, senza pretesa di completezza e di carattere esplorativo, sui giudizi maturati dalle utenze sulle innovazioni amministrative introdotte e sui servizi forniti dai SUAP. E' forse utile, in primo luogo alle amministrazioni, sapere quali siano le realizzazioni maggiormente gradite e quelle che invece necessitano di ulteriori aggiustamenti. Quali siano, in vista della informatizzazione degli sportelli unici, i problemi aperti o i miglioramenti che ancora necessiterebbero sul piano del funzionamento reale, prima ancora che telematico, del servizio.

Ciò può risultare utile soprattutto se si tiene conto del fatto che, in generale, i processi di informatizzazione della p.a. sottendono problemi complessi di alfabetizzazione informatica e di diffusione. Capire l'entità di tali problemi nel caso specifico dei SUAP e cercare di approfondire le diverse dimensioni del problema dell'usabilità può contribuire alla riflessione e forse alla pianificazione del futuro sviluppo di questi servizi.

a. 2.2 Finalità dell'indagine

L'indagine di *customer satisfaction* illustrata in questo capitolo investe tre problematiche distinte del funzionamento del SUAP:

1. La prima riguarda il funzionamento dello sportello fisico che intrattiene relazioni ad personam con gli utenti e, a questo proposito, la ricerca si preoccupa di investigare sulla qualità del servizio che attraverso la struttura ed il personale dello sportello medesimo viene fornito alle utenze;

2. La seconda problematica investe invece l'informatizzazione dello sportello ed il giudizio che le utenze danno sul funzionamento del sito internet dei SUAP di Siena e Carrara come nuova modalità di relazione e interazione con gli utenti;

3. Infine, la ricerca assume un carattere esplorativo in merito all'eventuale ulteriore sviluppo dello sportello telematico e indaga sui giudizi e sulle aspettative degli utenti in merito ad alcune ipotesi di sviluppo funzionale del SUAP telematico stesso.

Gli sportelli indagati sono stati quelli comunali di Siena e Carrara. La scelta è stata effettuata, oltre che sulla base della accessibilità agli elenchi degli utenti, anche in relazione al fatto che in entrambi i casi (a differenza ad esempio che per Livorno) lo sportello è operativo da un certo numero di anni. Inoltre (a differenza dello sportello provinciale di Firenze) lo sportello dei comuni prescelti è a stretto contatto con l'utenza e (a differenza del caso Sporcic) i territori di riferimento sono sufficientemente estesi da garantire un campione di numerosità adeguata.

La ricerca condotta sulle utenze degli sportelli unici per le attività produttive dei Comuni di Siena e Carrara e persegue le seguenti **finalità**:

a) rilevare la soddisfazione degli utenti nei confronti dei servizi erogati dai SUAP. In particolare l'indagine è finalizzata alla rilevazione di qual è, ad oggi, la percezione circa i vantaggi derivanti dal funzionamento del SUAP e dalle applicazioni telematiche più importanti realizzate dagli sportelli;

b) individuare tra i profili di qualità dei servizi forniti dai SUAP lo scostamento tra qualità attesa e qualità percepita;

c) rilevare quali siano i vantaggi attesi da un eventuale ulteriore sviluppo degli sportelli telematici;

d) fornire uno strumento utile di riflessione ai governi locali, agli operatori degli sportelli ed a tutti coloro che, su vari fronti, siano impegnati nel cambiamento e/o nello sviluppo di questo tipo di servizio alle imprese.

2.3. Metodo e tecniche di ricerca utilizzati

Anche nel caso degli sportelli unici per le imprese la percezione della bontà del servizio è caratterizzata sia da elementi tangibili e intrinseci al servizio stesso (*qualità erogata*), sia da elementi intangibili e soggettivi (*qualità percepita*). La ricerca qui illustrata si riferisce alla qualità percepita e lo strumento d'indagine prescelto è quello delle interviste strutturate svolte mediante questionario con domande chiuse (appendice 1). Al fine di rilevare il più realisticamente possibile la qualità percepita del servizio, nel questionario vengono utilizzati due metodi: quello della *percezione (quanto soddisfatto) comparata con le attese (quanto importante)* e il metodo della *rilevazione della percezione (per niente, poco, ..., molto soddisfatto)*. Il metodo della comparazione tra percezione ed attese consente di separare (e quindi non confondere) il giudizio sulla realtà del servizio/attività dal giudizio sull'importanza che ad essa viene attribuita. L'importanza attribuita denota il carico di aspettative di qualità riversato sul servizio. Gli utenti possono avere maturato tali aspettative sollecitate da bisogni e valori che talvolta prescindono dalle condizioni effettive del contesto.

La tecnica di rilevazione utilizzata è quella del questionario/intervista strutturato. Il questionario è stato somministrato via e. mail, o spedizione postale, eventualmente seguite da un'intervista telefonica.

Il campione totale degli utenti a cui è stato rivolto il questionario è costituito da 55 utenti, con una prevalenza, rispetto ai beneficiari finali, degli intermediari (liberi professionisti, associazioni di categoria) che seguono le pratiche per le imprese.

Stratificazione del campione.

Le interviste risultano effettuate secondo una stratificazione che tiene conto del *settore produttivo* in cui è inserita l'azienda e della *natura giuridica dell'azienda* stessa. I soggetti intervistati sono distribuiti come indicato nelle seguenti due tabelle.

Tab.1 Settore produttivo di appartenenza degli intervistati

Settore produttivo	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
Industria	3	13,6%	1	3,0%	4	7,3%
Commercio e servizi	18	81,8%	26	78,8%	44	80,0%
Artigianato	1	4,5%	6	18,2%	7	12,7%
Agricoltura		0,0%		0,0%	0	0,0%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%

Tab. 2 Natura giuridica dell'impresa a cui appartengono gli intervistati

Natura giuridica dell'impresa

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
Società di capitali	4	18,2%	4	12,1%	8	14,5%
Società di persone		0,0%	6	18,2%	6	10,9%
Società cooperativa	1	4,5%	1	3,0%	2	3,6%
Ditta individuale	2	9,1%	6	18,2%	8	14,5%
Libero professionista	15	68,2%	14	42,4%	29	52,7%
Associazioni cat.		0,0%	2	6,1%	2	3,6%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%

Come si può osservare, il settore economico prevalente è quello del commercio e dei servizi (80% degli intervistati) e questo dato riflette le caratteristiche socio economiche prevalenti nelle aree indagate, prevalentemente dedite ad attività commerciali e di servizio legate al turismo ed al terziario. Va tuttavia osservato che tale ripartizione per settore può essere ingannevole. Essa è infatti filtrata dal fatto che prevalgono nettamente (52,7%) i liberi professionisti, seguiti da società di capitali (14,9%), ditte individuali (14,5%) e società di persone (10,9%). Questo dato conferma la rilevanza assunta dagli intermediari (prevalentemente architetti e geometri) nel mantenere e curare i contatti tra SUAP e titolari delle attività produttive. Le Associazioni di categoria compaiono inoltre, assieme alle cooperative, con il 3,6% di intervistati.

Gli elenchi degli utenti sono stati forniti dai Comuni in numero pari a 106 per il Comune di Siena e 74 per il Comune di Carrara. I 55 utenti complessivamente intervistati rappresentano coloro che è stato possibile reperire e che si sono resi disponibili all'intervista stessa.

2.4. Le dimensioni della qualità dello sportello unico

2. per rilevare il giudizio delle utenze sui servizi offerti dal suap sono stati individuati gli aspetti del funzionamento ritenuti più importanti. per rilevare la qualità percepita sono stati distinti diversi tipi di fattori: *tecnici*, *relazionali*, *ambientali* e di *sviluppo*.

1. *fattori tecnici*,

a. la facilità di accesso

-
- b. facilità di reperimento moduli
 - c. facilità di compilazione moduli
 - d. semplicità nelle procedure di attivazione del procedimento unico
 - e. facilità di ottenere informazioni sullo stato del procedimento
 - f. completezza delle informazioni sullo stato della pratica
 - g. qualità dei contenuti
 - h. tempi di risposta
 - i. coerenza delle informazioni a proposito della pratica
 - j. aggiornamento delle informazioni
 - k. facilità di consultazione della normativa
 - l. facilità di visione degli atti relativi al procedimento
 - m. tempi di conclusione dei procedimenti
 - n. semplicità di registrazione al sito internet
 - o. possibilità di effettuare pagamento unificato

2. *Fattori relazionali*, relativi cioè alle modalità di interazione tra utenti e sportello o tra utenti e sito internet, quali:

- A. la qualità del personale di sportello
- B. la posta elettronica,
- C. l'esistenza di forum,
- D. la traduzione del sito in lingue diverse dall'italiano.

3. *Fattori ambientali*, che attengono ad alcune caratteristiche del sito internet dei SUAP, quali

- a. la gradevolezza e
- b. la facilità di orientarsi nel sito stesso.

4. *Fattori di sviluppo*, nella prospettiva di un ulteriore sviluppo dello sportello telematico SUAP viene richiesto un giudizio su alcune dimensioni dello sviluppo telematico quali.

- a. la disponibilità di smart card,
- b. la firma elettronica,
- c. il pagamento on line e

d. la sicurezza del pagamento stesso

Si è inoltre tenuto conto delle specificità tra i due sportelli comunali emerse nel corso della prima parte della ricerca soprattutto in merito alla variabile "integrazione tra SUAP e SUE). Si è focalizzata, pertanto, l'attenzione sul rapporto tra i due sportelli e sulle aspettative relative alla loro integrazione. Nel caso di Carrara sono state chieste valutazioni sul funzionamento e l'integrazione del SUAP con il SUE, mentre nel caso di Siena, poiché i due sportelli risultano attualmente separati, sono state chieste valutazione distinte.

2.5. Il giudizio complessivo sui SUAP

La rilevazione della percezione che gli utenti hanno del servizio nel suo complesso costituisce senza dubbio un punto di partenza ineludibile per avere il quadro della situazione in merito alla qualità percepita dello sportello. Il giudizio complessivo è precondizione dell'analisi puntuale dei singoli fattori di qualità che verrà fatta in seguito.

Tab. 3 Grado di soddisfazione sul servizio complessivo fornito dagli sportelli SUAP di Siena e Carrara

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
Per niente soddisfatti	3	13,6%	1	3,0%	4	7,3%
Poco soddisfatti	4	18,2%	3	9,1%	7	12,7%
Mediamente soddisfatti	8	36,4%	13	39,4%	21	38,2%
Piuttosto soddisfatti	3	13,6%	13	39,4%	16	29,1%
Molto soddisfatto	4	18,2%	3	9,1%	7	12,7%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%

Come si evince dalla tab.3 la risposta più frequente è quella fornita da utenti che si ritengono "mediamente soddisfatti" (38,2%) seguita dagli utenti che si ritengono "piuttosto soddisfatti" (29,1%). Un giudizio quindi che complessivamente possiamo ritenere "medio-alto", pur in presenza di giudizi più polarizzati che si dividono equamente tra i "poco" ed i "molto soddisfatti" (12,7%).

Il quadro d'insieme delle risposte induce a ritenere che vi possano essere margini di miglioramento del servizio ancora perseguibili.

Alla domanda se il servizio che riceve dal SUAP è corrispondente, superiore o inferiore alle attese gli utenti rispondono come indicato dalla tab.4.

Tab. 4 Grado di soddisfazione rispetto alle aspettative generali nutrite verso lo sportello SUAP

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Superiore	2	9,1%	2	6,1%	4	7,3%
Corrispondente	12	54,5%	18	54,5%	30	54,5%
Inferiore	8	36,4%	13	39,4%	21	38,2%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%

Tab. 5 Contatti dell'utenza con sportelli SUAP di altri comuni

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
NO	15	68,2%	26	78,8%	41	74,5%
SI	7	31,8%	7	21,2%	14	25,5%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%

Tab 5a Giudizio comparativo tra qualità dello sportello del proprio comune e quello di altri

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Uguale	2	33,3%	2	28,6%	4	30,8%
Superiore	2	33,3%	3	42,9%	5	0,0%
Inferiore	2	33,3%	2	28,6%	4	30,8%
N validi	6	100,0%	7	100,0%	13	23,6%
n.r.	1				1	

I risultati illustrati nella tab.4 sembrano coerenti con quanto emerge dalla tab.5. Come risulta da quest'ultima, infatti, la maggioranza degli intervistati (54,5%) ritiene che lo sportello soddisfi le aspettative; tuttavia una quota non trascurabile (38, 2%) giudica il SUAP inferiore alle aspettative. Tale giudizio negativo non dipende necessariamente dal confronto effettuato dagli utenti con i servizi offerti da altri sportelli della stessa natura tab.5a. Solo il 25,5% dichiara di avere avuto contatti con SUAP di altri comuni e, di questi, solo un terzo esprime un giudizio comparativamente negativo. Il giudizio di inadeguatezza sul proprio sportello di riferimento abituale dipende evidentemente da aspettative maturate nel contesto comunale specifico e potrebbero riguardare l'insoddisfazione verso specifiche dimensioni dell'attività dei SUAP.

Va comunque osservato che i due sportelli indagati non sembrano discostarsi significativamente nel giudizio dell'utenza sulla soddisfazione generale verso il servizio fornito dal SUAP.

2.6. Il giudizio sui fattori tecnici

Nel presente paragrafo analizzeremo i dati relativi alla soddisfazione espressa nei confronti delle singole dimensioni di qualità dello Sportello unico definite: *fattori tecnici*. I fattori tecnici ci consentono di mettere a fuoco aspetti centrali del servizio alle imprese, quali ad esempio, l'accesso e la tempistica del servizio. Mediante i questionari all'utenza è stato rilevato non solo il grado di soddisfazione rispetto a ciascun singolo fattore di qualità, ma anche l'importanza attribuita al fattore stesso.

L'accesso.

Vediamo ora la dimensione dell'accesso relativa agli orari di apertura dello sportello.

Tab. 6 Giudizio sugli orari di apertura del SUAP

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto importante		Quanto soddisfatto		Quanto importante		Quanto soddisfatto		Quanto importante		Quanto soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	4,5%	1	4,5%		0,0%		0,0%	1	1,8%	1	1,8%
4		0,0%	3	13,6%		0,0%	2	6,1%	0	0,0%	5	9,1%
5	1	4,5%	3	13,6%	2	6,1%	6	18,2%	3	5,5%	9	16,4%
6	1	4,5%	1	4,5%		0,0%	6	18,2%	1	1,8%	7	12,7%
7	2	9,1%	3	13,6%	2	6,1%	4	12,1%	4	7,3%	7	12,7%
8	9	40,9%	5	22,7%	9	27,3%	5	15,2%	18	32,7%	10	18,2%
9	3	13,6%	3	13,6%	4	12,1%	5	15,2%	7	12,7%	8	14,5%
10	5	22,7%	3	13,6%	16	48,5%	5	15,2%	21	38,2%	8	14,5%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,0		7,0		8,8		7,2		8,5		7,1	

L'importanza attribuita dall'utenza a questo fattore è elevata. La media delle risposte infatti si attesta su un giudizio d'importanza pari a 8,5. Non si registrano differenze rilevanti tra i due sportelli. Com'è noto l'orario di apertura influisce notevolmente sulle condizioni di accesso e indica la disponibilità dello sportello a garantire flessibilità nelle relazioni tra uffici e utenti.

Se la valutazione d'importanza è molto elevata essa tuttavia non corrisponde pienamente alla soddisfazione dell'utenza che si attesta sulla media del 7,1. Evidentemente su questo fattore vi sono dei margini di miglioramento ritenuti possibili e soprattutto auspicabili.

Tab. 7 Giudizio sulla facilità di reperimento moduli

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto importante è		Quanto soddisfatto è		Quanto importante è		Quanto soddisfatto è		Quanto importante è		Quanto soddisfatto è	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	4,8%		0,0%		0,0%		0,0%	1	1,9%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%	1	3,0%		0,0%	1	1,9%	0	0,0%
5		0,0%	2	9,5%	2	6,1%		0,0%	2	3,7%	2	3,7%
6	2	9,5%	3	14,3%	7	21,2%	1	3,0%	9	16,7%	4	7,4%
7	2	9,5%	2	9,5%	8	24,2%	4	12,1%	10	18,5%	6	11,1%
8	6	28,6%	5	23,8%	5	15,2%	7	21,2%	11	20,4%	12	22,2%
9	3	14,3%	6	28,6%	4	12,1%	3	9,1%	7	13,0%	9	16,7%
10	7	33,3%	3	14,3%	6	18,2%	18	54,5%	13	24,1%	21	38,9%
N validi	21	100,0%	21	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	54	100,0%	54	100,0%
Media	8,2		7,9		7,5		9,0		7,8		8,6	
n.r.	1		1						1		1	

Tab. 8 Facilità di compilazione moduli

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto importante è		Quanto soddisfatto è		Quanto importante è		Quanto soddisfatto è		Quanto importante è		Quanto soddisfatto è	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	4,8%		0,0%		0,0%		0,0%	1	1,9%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	4,8%	1	5,0%		0,0%	1	3,0%	1	1,9%	2	3,8%
4		0,0%	1	5,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	1,9%
5	1	4,8%	3	15,0%		0,0%		0,0%	1	1,9%	3	5,7%
6	1	4,8%	4	20,0%	2	6,1%	8	24,2%	3	5,6%	12	22,6%
7	2	9,5%	4	20,0%	3	9,1%	10	30,3%	5	9,3%	14	26,4%
8	5	23,8%	4	20,0%	8	24,2%	6	18,2%	13	24,1%	10	18,9%
9	2	9,5%	2	10,0%	6	18,2%	4	12,1%	8	14,8%	6	11,3%
10	8	38,1%	1	5,0%	14	42,4%	4	12,1%	22	40,7%	5	9,4%
N validi	21	100,0%	20	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	54	100,0%	53	100,0%
Media	8,0		6,7		8,8		7,4		8,5		7,2	
n.r.	1		2						1		2	

Per quanto concerne invece i *moduli* relativi alla pratiche svolte dallo sportello, la soddisfazione degli utenti di Siena è mediamente superiore a quella degli utenti di Carrara per entrambi i fattori (reperibilità e facilità di compilazione).

Si rileva, inoltre, un rapporto inverso tra *percezione* e *attese* nei due casi analizzati: mentre a Carrara l'importanza media attribuita alla facilità di reperire e compilare moduli è superiore alla media della soddisfazione. Nel caso di Siena la soddisfazione è superiore all'importanza attribuita solo per quel che concerne il reperimento moduli ma inferiore all'importanza per la facilità di compilazione dei moduli stessi. Evidentemente l'utenza incontra in generale più difficoltà su quest'ultimo versante che sul primo. Del resto anche la reperibilità della modulistica sui siti internet degli sportelli appare ormai una funzione consolidata.

Per quanto concerne il fattore relativo *alla semplicità di attivazione del procedimento unico* la media della soddisfazione dell'utenza tende ad abbassarsi sia in valore assoluto e sia in comparazione alla qualità attesa.

Tab. 9 Semplicità delle procedure di attivazione del procedimento unico

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto soddisfatto		Quanto è importante		Quanto soddisfatto		Quanto è importante		Quanto soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	4,5%	2	9,1%		0,0%	2	6,1%	1	1,8%	4	7,3%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4	1	4,5%	3	13,6%		0,0%	2	6,1%	1	1,8%	5	9,1%
5		0,0%	4	18,2%		0,0%	3	9,1%	0	0,0%	7	12,7%
6	2	9,1%	4	18,2%	2	6,1%	8	24,2%	4	7,3%	12	21,8%
7	1	4,5%	4	18,2%	3	9,1%	6	18,2%	4	7,3%	10	18,2%
8	7	31,8%	3	13,6%	5	15,2%	6	18,2%	12	21,8%	9	16,4%
9	3	13,6%	2	9,1%	6	18,2%	2	6,1%	9	16,4%	4	7,3%
10	7	31,8%		0,0%	17	51,5%	4	12,1%	24	43,6%	4	7,3%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,0		5,8		9,0		6,7		8,6		6,3	

In entrambi i casi analizzati, la media della qualità attesa è sensibilmente superiore alla percezione della qualità del servizio (Carrara 8% contro il 5,8; Siena il 9% contro il 6,7 della qualità percepita). I due casi indagati su questo aspetto non presentano differenze significative.

Tab. 10 Facilità di ottenere informazioni sullo stato del procedimento

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	1	1,8%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%	1	4,5%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	1,8%
4	1	4,5%	2	9,1%		0,0%	1	3,0%	1	1,8%	3	5,5%
5		0,0%	2	9,1%		0,0%	7	21,2%	0	0,0%	9	16,4%
6	1	4,5%	1	4,5%	1	3,0%	9	27,3%	2	3,6%	10	18,2%
7	3	13,6%	3	13,6%	3	9,1%	7	21,2%	6	10,9%	10	18,2%
8	5	22,7%	3	13,6%	6	18,2%	4	12,1%	11	20,0%	7	12,7%
9	4	18,2%	4	18,2%	6	18,2%	1	3,0%	10	18,2%	5	9,1%
10	8	36,4%	6	27,3%	17	51,5%	3	9,1%	25	45,5%	9	16,4%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,5		7,6		9,1		6,5		8,8		6,9	

Lo stesso vale per la *facilità di ottenere informazioni sullo stato del procedimento*. Analogamente al precedente, anche per questo aspetto la *soddisfazione è inferiore alle attese*. Quanto più il giudizio degli utenti si addentra in fattori che coinvolgono gli aspetti procedurali del servizio e meno gli aspetti meramente informativi, tanto più tende a crescere l'importanza attribuita al fattore di qualità, in questo caso però la soddisfazione percepita è migliore che per il fattore precedente. La valutazione sulla facilità di ottenere informazioni sul procedimento è buona e si attesta attorno a valori che vanno dal 6,9 per Siena al 7,6 per (Carrara). Questo fattore, come altri del resto, può dipendere dalla qualità delle relazioni con il personale dello sportello, che non solo è considerato tra i fattori in assoluto più importanti dall'utenza ma risulta mediamente più alto nel caso di Carrara che in quello di Siena. Complessivamente la soddisfazione media relativa alla facilità di ottenere informazioni sullo stato del procedimento è più alta rispetto alla soddisfazione relativa alla semplicità di attivazione delle procedure (6,9 contro 6,3).

Tab. 11 Completezza delle informazioni sullo stato della pratica

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%	1	4,5%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	2	3,6%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	4,5%	1	4,5%		0,0%		0,0%	1	1,8%	1	1,8%
4		0,0%	1	4,5%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	1,8%
5	1	4,5%	3	13,6%	1	3,0%	4	12,1%	2	3,6%	7	12,7%
6		0,0%	2	9,1%		0,0%	10	30,3%	0	0,0%	12	21,8%
7	1	4,5%	1	4,5%	5	15,2%	8	24,2%	6	10,9%	9	16,4%
8	5	22,7%	5	22,7%	6	18,2%	5	15,2%	11	20,0%	10	18,2%
9	6	27,3%	5	22,7%	8	24,2%	3	9,1%	14	25,5%	8	14,5%
10	8	36,4%	3	13,6%	13	39,4%	2	6,1%	21	38,2%	5	9,1%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,6		7,1		8,8		6,8		8,7		6,9	

Anche la completezza delle informazioni sullo stato della pratica dipende in gran parte dalle relazioni con il personale dello sportello e in particolare con il responsabile del procedimento. Questo dato riflette e conferma in gran parte il precedente.

Tab. 12 Tempi di risposta dei SUAP

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	4,5%	1	4,5%		0,0%		0,0%	1	1,8%	1	1,8%
2		0,0%		0,0%		0,0%	3	9,1%	0	0,0%	3	5,5%
3		0,0%	1	4,5%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	2	3,6%
4	1	4,5%	2	9,1%		0,0%	1	3,0%	1	1,8%	3	5,5%
5		0,0%	4	18,2%	1	3,0%	5	15,2%	1	1,8%	9	16,4%
6	1	4,5%		0,0%		0,0%	8	24,2%	1	1,8%	8	14,5%
7	1	4,5%	1	4,5%		0,0%	9	27,3%	1	1,8%	10	18,2%
8	4	18,2%	5	22,7%	8	24,2%	2	6,1%	12	21,8%	7	12,7%
9	3	13,6%	4	18,2%	11	33,3%	1	3,0%	14	25,5%	5	9,1%
10	11	50,0%	4	18,2%	13	39,4%	3	9,1%	24	43,6%	7	12,7%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,5		7,0		9,0		6,2		8,8		6,5	
n.r.			1						0		1	

Entriamo ora nella dimensione della tempistica delle attività dello sportello.

Quello dei tempi di risposta dello sportello è un fattore importante per le utenze ma non più degli altri fattori fin qui analizzati. Il valore medio delle risposte si attesta complessivamente, anche qui, intorno all'8,8 per importanza attribuita ed al 6,5 per soddisfazione percepita, e si registra una diversificazione delle risposte fornite dalle utenze nella gamma di valori relativi alla soddisfazione percepita. Tale variabilità può dipendere da molteplici fattori: una più elevata soggettività nel valutare la tempistica del servizio e/o da una effettiva variabilità che può dipendere dal tipo di procedimento. La qualità attesa anche qui è comunque superiore a quella percepita.

Confrontiamo il dato precedente con quello relativo ai tempi di conclusione del procedimento.

Si rileva che l'importanza attribuita al fattore è generalmente molto elevata (9,1) mentre la soddisfazione percepita si discosta sensibilmente (6,1). Gli utenti dello sportello di Siena attribuiscono una rilevanza maggiore di quelli Carrara al fattore tempo.

Tab. 13 Tempi di conclusione dei procedimenti presso i SUAP

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	4,5%	3	13,6%		0,0%	1	3,0%	1	1,8%	4	7,3%
2		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	1	1,8%
3		0,0%	1	4,5%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	1,8%
4		0,0%	3	13,6%		0,0%	6	18,2%	0	0,0%	9	16,4%
5	1	4,5%	2	9,1%		0,0%	5	15,2%	1	1,8%	7	12,7%
6		0,0%	1	4,5%		0,0%	7	21,2%	0	0,0%	8	14,5%
7	3	13,6%	2	9,1%	3	9,1%	4	12,1%	6	10,9%	6	10,9%
8	1	4,5%	5	22,7%	2	6,1%	3	9,1%	3	5,5%	8	14,5%
9	4	18,2%	2	9,1%	6	18,2%	4	12,1%	10	18,2%	6	10,9%
10	12	54,5%	3	13,6%	22	66,7%	2	6,1%	34	61,8%	5	9,1%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,7		6,2		9,4		6,1		9,1		6,1	

La valutazione di soddisfazione per quanto concerne i tempi dei procedimenti si attesta su valori medi ma rivela aspettative di qualità molto superiori alle percezioni attuali. Per le amministrazioni questo resta evidentemente un aspetto ancora critico, suscettibile di miglioramenti rilevanti.

Tab. 14 Possibilità di effettuare pagamento unificato

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,1%	0	0,0%	1	2,0%
3	1	5,6%		0,0%		0,0%		0,0%	1	2,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,1%	0	0,0%	1	2,0%
5	1	5,6%	3	16,7%		0,0%	1	3,1%	1	2,0%	4	8,0%
6		0,0%	5	27,8%	4	12,5%	12	37,5%	4	8,0%	17	34,0%
7	2	11,1%	2	11,1%	6	18,8%	7	21,9%	8	16,0%	9	18,0%
8	5	27,8%	4	22,2%	8	25,0%	6	18,8%	13	26,0%	10	20,0%
9	5	27,8%	3	16,7%	2	6,3%		0,0%	7	14,0%	3	6,0%
10	4	22,2%	1	5,6%	12	37,5%	4	12,5%	16	32,0%	5	10,0%
N validi	18	100,0%	18	100,0%	32	100,0%	32	100,0%	50	100,0%	50	100,0%
Media	8,2		7,1		8,4		6,9		8,3		7,0	
n.r.	4		4		1		1		5		5	

A proposito della possibilità di effettuare pagamento unificato, va ricordato che sia Siena che Carrara hanno già realizzato il pagamento mediante *bollettino unificato*. Come si può vedere dalla tabella l'importanza attribuita al fattore è elevata (8,3 in media) e la soddisfazione percepita non si discosta molto (7,0). Laddove la semplificazione dei pagamenti ha già consolidato i primi risultati tende ad abbassarsi la soglia della qualità attesa e tende a ridursi il gap con la qualità percepita.

Tab. 15 Facilità di visione dei singoli atti del procedimento gestito dal SUAP

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	4,5%	1	4,5%		0,0%	1	3,0%	1	1,8%	2	3,6%
2		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	1	1,8%
3		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	1	1,8%
4		0,0%	2	9,1%		0,0%	2	6,1%	0	0,0%	4	7,3%
5		0,0%	2	9,1%		0,0%	6	18,2%	0	0,0%	8	14,5%
6	2	9,1%	3	13,6%	4	12,1%	9	27,3%	6	10,9%	12	21,8%
7	2	9,1%	2	9,1%	3	9,1%	7	21,2%	5	9,1%	9	16,4%
8	5	22,7%	6	27,3%	10	30,3%	3	9,1%	15	27,3%	9	16,4%
9	5	22,7%	3	13,6%	5	15,2%	2	6,1%	10	18,2%	5	9,1%
10	7	31,8%	3	13,6%	11	33,3%	1	3,0%	18	32,7%	4	7,3%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,3		7,1		8,5		6,0		8,4		6,5	

Sempre sul piano dell'accesso, la facilità di visione dei singoli atti del procedimento viene giudicata importante (8,4). La soddisfazione percepita si differenzia nell'ambito delle utenze dei due sportelli considerati: risultano mediamente più soddisfatti gli utenti di Carrara (7,1) rispetto agli utenti di Siena (6,0).

2.7. I fattori relazionali

Come è emerso nella prima parte della ricerca, una delle componenti essenziali del funzionamento del SUAP è senza dubbio la qualità del *front-office*. La qualità erogata del front-office dipende dalla disponibilità di risorse di personale, dalla capacità organizzative dei responsabili dei SUAP e dai profili professionali degli addetti alle relazioni con l'utenza. Va ricordato che entrambi i SUAP di Siena e Carrara sono incardinati nel Settore attività produttive. Cinque sono le unità di personale che lavorano nello sportello di Carrara, di cui due tecnici, uno geometra e l'altro architetto. Nel SUAP di Siena sono impiegati quattro funzionari amministrativi e due tecnici per un totale di sei unità.

Tab. 16 Disponibilità di personale allo sportello professionalmente preparato

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	1	1,8%
2		0,0%	1	4,5%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	1,8%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%		0,0%	2	6,1%	0	0,0%	2	3,6%
5	1	4,5%	4	18,2%		0,0%	3	9,1%	1	1,8%	7	12,7%
6	1	4,5%	1	4,5%	1	3,0%	6	18,2%	2	3,6%	7	12,7%
7		0,0%	1	4,5%	1	3,0%	5	15,2%	1	1,8%	6	10,9%
8	4	18,2%	5	22,7%	3	9,1%	5	15,2%	7	12,7%	10	18,2%
9	6	27,3%	6	27,3%	7	21,2%	3	9,1%	13	23,6%	9	16,4%
10	10	45,5%	4	18,2%	21	63,6%	8	24,2%	31	56,4%	12	21,8%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	9,0		7,7		9,4		7,3		9,2		7,5	

Va rilevato innanzitutto la grande importanza attribuita al fattore relazionale ed alla preparazione professionale del personale di front-office (media 9.2). Anche analizzando la qualità attesa nei singoli casi, emerge che il 45,5% degli intervistati di Carrara ed il 63,6% di Siena attribuisce al fattore in questione la massima importanza (10).

Ciò denota il fatto che la qualità delle relazioni con il SUAP punta ancora oggi allo sviluppo delle professionalità del personale di sportello, preconditione per migliorare la qualità complessiva del procedimento. Per quanto concerne la soddisfazione percepita la media è di 7,5, un giudizio quindi complessivamente buono e suscettibile di miglioramenti rispetto alle attese. Nonostante lo sviluppo tecnologico, la qualità delle relazioni con gli addetti resta fondamentale anche perché le relazioni con il responsabile del procedimento, figura centrale del procedimento unico, sono al momento scarsamente o per nulla informatizzate.

Le risposte alle domande sulla professionalità del personale di sportello confermano che il punto di forza della qualità di un servizio che si basa sull'attività di sportello è il personale.

Poiché dalle caratteristiche professionali e dalla preparazione del personale dello sportello dipende la qualità specifica di alcune attività svolte dal *front-office* abbiamo deciso di leggere il prossimo dato inserendolo nei fattori relazionali.

Tab.17 Aggiornamento delle informazioni fornite dai SUAP

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	4,8%	2	9,5%		0,0%		0,0%	1	1,9%	2	3,7%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	4,8%	1	4,8%		0,0%	2	6,1%	1	1,9%	3	5,6%
4		0,0%	1	4,8%		0,0%	5	15,2%	0	0,0%	6	11,1%
5		0,0%	5	23,8%	1	3,0%	5	15,2%	1	1,9%	10	18,5%
6	1	4,8%	1	4,8%	2	6,1%	7	21,2%	3	5,6%	8	14,8%
7	2	9,5%	2	9,5%	2	6,1%	6	18,2%	4	7,4%	8	14,8%
8	5	23,8%	5	23,8%	10	30,3%	4	12,1%	15	27,8%	9	16,7%
9	2	9,5%	4	19,0%	6	18,2%	1	3,0%	8	14,8%	5	9,3%
10	9	42,9%		0,0%	12	36,4%	3	9,1%	21	38,9%	3	5,6%
N validi	21	100,0%	21	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	54	100,0%	54	100,0%
Media	8,2		6,2		8,6		6,2		8,5		6,2	
n.r.	1		1						1		1	

Anche la soddisfazione percepita circa l'aggiornamento delle informazioni fornite dal SUAP si attesta su valori medi (6,2) mentre l'importanza attribuita è superiore (8,5). L'aggiornamento è spesso di carattere normativo e si basa non solo sulla disponibilità delle fonti normative stesse ma anche sulla capacità di lettura delle medesime e sulla capacità dello sportello di indirizzare l'utenza verso gli adempimenti più aggiornati e quindi più corretti. Questo dato può essere associato alla facilità di consultazione della normativa che si attesta su (6.4) per la soddisfazione media percepita e sull'8,6 per l'importanza attribuita. I giudizi tra Siena e Carrara sono sostanzialmente equivalenti.

2.8. I rapporti tra SUAP e SUE

Nella prima parte della ricerca è emerso come il sistema delle relazioni organizzative e funzionali tra SUAP e Sportello unico per l'edilizia (SUE) costituisca un punto importante per capire la strategia perseguita dall'ente locale nell'ambito della semplificazione del procedimento unico. Le pratiche relative alle attività produttive molto spesso infatti comportano anche lo svolgimento di pratiche edilizie. Pertanto l'impegno dell'amministrazione comunale al fine di realizzare un'efficace collaborazione, nonché l'integrazione, tra le due realtà amministrative è

un banco di prova dell'efficacia complessiva della politica di semplificazione perseguita dall'ente locale.

Veniamo ora ad alcune domande rivolte esclusivamente agli utenti di Carrara o Siena al fine di rilevare il giudizio sulle specifiche realtà comunali relative alle relazioni esistenti tra sportello unico per l'edilizia e SUAP.

Carrara. Nel caso di Carrara i front office dei due sportelli (SUAP e SUE) sono integrati.

Tab. 18 Utilizzo del SUAP di Carrara anche per pratiche edilizie

	CARRARA	
	<i>N</i>	<i>%</i>
NO	5	22,7%
SI	17	77,3%
validi	22	100,0%

Dalle risposte risulta che la gran parte degli intervistati si avvale del SUAP anche per pratiche edilizie e il 58,8% degli intervistati ritiene lo svolgimento delle pratiche edilizie di uguale qualità rispetto allo svolgimento delle pratiche relative alle attività produttive. Solo il 29,4 % considera lo svolgimento delle pratiche edilizie superiore a quello delle attività produttive. Questa differenza può dipendere, ancora una volta, dalla qualità del personale addetto ai due tipi di pratiche, dalle loro caratteristiche professionali.

Tab. 19 Confronto tra svolgimento delle pratiche edilizie con le pratiche relative alle attività produttive

	CARRARA	
	<i>N</i>	<i>%</i>
Superiori	5	29,4%
Uguali	10	58,8%
Inferiori	2	11,8%
N validi	17	100,0%

Tab. 20 Importanza attribuita all'unificazione delle pratiche SUE e SUAP in un unico sportello

	CARRARA			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	2	9,1%	2	10,0%
2		0,0%	2	10,0%
3		0,0%		0,0%
4		0,0%	1	5,0%
5		0,0%	2	10,0%
6		0,0%	3	15,0%
7	2	9,1%	3	15,0%
8	3	13,6%	3	15,0%
9	2	9,1%	2	10,0%
10	13	59,1%	2	10,0%
N validi	22	100,0%	20	100,0%
Media	8,5		6,1	
n.r.			2	

Come si vede dalla tab.20 l'importanza attribuita alla unificazione dei procedimenti (edilizia-attività produttive) viene considerata mediamente molto importante mentre la soddisfazione percepita è più bassa (- 2.4). Nonostante il Comune di Carrara abbia realizzato l'integrazione dei front-office, il servizio ricevuto viene ritenuto ancora suscettibile di miglioramento.

Siena: Mentre in passato il *front-office* del SUAP risultava unificato con quello del SUE, al momento dell'intervista essi risultano nuovamente separati.

Tab. 21 Frequenza con cui le utenze del SUAP si sono rivolte anche al SUE

	SIENA	
	<i>N</i>	<i>%</i>
Mai	10	30,3%
Raramente	2	6,1%
Qualche volta	12	36,4%
Spesso	9	27,3%
N validi	33	100,0%

Tab. 22 Giudizio comparato tra i servizi offerti dal SUE rispetto a quelli offerti dal SUAP

	SIENA	
	<i>N</i>	<i>%</i>
Superiore	2	9,1%
Uguale	12	54,5%
Inferiore	8	36,4%
N validi	22	100,0%
n.r.	1	

Coloro che si sono avvalsi dei servizi offerti dal SUE ritengono che la tempistica dei procedimenti sia troppo lunga.

Tab. 23 Importanza attribuita all'unificazione delle pratiche SUE e SUAP in un unico sportello

	SIENA	
	<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%
2		0,0%
3		0,0%
4		0,0%
5	1	3,1%
6	1	3,1%
7	2	6,3%
8	4	12,5%
9	4	12,5%
10	20	62,5%
N validi	32	100,0%
Media	9,2	
n.r.	1	

Siena conferma l'importanza media attribuita all'unificazione/integrazione dei due sportelli. E' evidente che questo viene percepito come un punto centrale della riduzione della complessità del procedimento unico e quindi dei tempi di svolgimento della pratica. Nella prospettiva di sviluppo del SUAP quindi la valutazione del sistema di relazioni tra Settore

attività produttive ed Edilizia diventa un fattore cruciale per accrescere la qualità delle prestazioni complessive dell'ente.

2.9. L'informatizzazione dello sportello unico

L'informatizzazione è un fenomeno che tende a sviluppare forme sempre più accentuate di spersonalizzazione del servizio. La spersonalizzazione contribuisce a mutare l'idea stessa di qualità che accompagna l'erogazione del servizio. Ciò implica che qualità erogata e qualità percepita debbano e possano convergere al fine di rendere possibile l'incontro tra domanda e offerta del servizio stesso. Il problema a cui si trovano di fronte le amministrazioni pubbliche è quello di come gestire il passaggio da un servizio prevalentemente, se non esclusivamente, basato sulle relazioni interpersonali ad un servizio che si avvale di altre modalità di erogazione. Si tratta in primo luogo di rendere *affidabili* agli occhi degli utenti strumenti e modalità di interazione nuovi, se non addirittura di come rendere *accessibili* modalità d'interazione e di comunicazione che si avvalgono di linguaggi e tecniche talvolta del tutto sconosciuti agli utenti.

Cercheremo ora di focalizzare l'attenzione sul rapporto tra utenze SUAP e sito internet del medesimo, sia per comprendere l'atteggiamento prevalente nei confronti della nuova realtà amministrativa e sia per cogliere le principali difficoltà in merito al processo in corso.

Tab. 24 Utenti che hanno utilizzato o hanno intenzione di utilizzare il sito internet del SUAP

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
No	17	77,3%	20	60,6%	37	67,3%
Sì	5	22,7%	13	39,4%	18	32,7%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%

Il dato riportato nella tab.24 evidenzia l'esistenza di una elevata percentuale di utenti intervistati (67,3%) che non hanno mai utilizzato il sito internet del SUAP e/o non manifestano alcuna intenzione di farlo in futuro. Carrara, per questo aspetto sembra più in ritardo di Siena registrando un 77,3% di utenti che non hanno mai utilizzato né pensano di utilizzare il sito internet contro il 60,6% di Siena. Il fenomeno sembra confermare alcune ipotesi formulate nella prima parte della ricerca circa la difficoltà dimostrata dalle amministrazioni nel procedere all'informatizzazione dei servizi forniti dai SUAP. Difficoltà dovute ad una molteplicità di fattori quali: la scarsa conoscenza del sito, la scarsa o inesistente alfabetizzazione informatica delle utenze, o, infine, la scarsa o inesistente disponibilità a convertire lo stile consolidato delle

relazioni personali con lo sportello unico in relazioni telematiche. In altre parole, gli utenti sono spesso convinti che il contatto diretto con i funzionari e soprattutto con le amministrazioni terze (in particolare le Asl) riduca le possibilità di errore, "se ci vai di persona è comunque meglio". Bisognerebbe a questo proposito capire quanto questo atteggiamento sia favorito dalle difficoltà di integrazione dei *back office* delle amministrazioni terze coinvolte nell'endoprocedimento e dalle difficoltà di comunicazione tra le medesime. Infatti quanto più questa difficoltà è percepita dagli utenti e si ripercuote sulla farraginosità e lentezza del procedimento, tanto più tenderà ad alimentare il distacco dalle procedure informatiche. L'opacità dell'endoprocedimento potrebbe costituire un disincentivo alla diffusione dell'informatizzazione delle utenze.

Dalla domanda di controllo relativa alla richiesta se gli utenti ritengano importante il recapito a domicilio dei documenti, emerge che in media l'importanza è abbastanza elevata (8,1), soprattutto nel caso di Siena (8,3). La predilezione per una linea di sviluppo del SUAP nella direzione che potremmo definire "più tradizionale" rispetto alle possibili evoluzioni informatiche o addirittura alla multicanalità, rivela che l'attaccamento allo sportello fisico ed alla comunicazione cartacea è ancora molto forte e radicato.

Tab. 25 Giudizio sulla possibilità di avere recapitati i documenti a domicilio

	CARRARA		SIENA		Quanto è soddisfatto	
	Quanto è importante		Quanto è importante			
	N	%	N	%	N	%
1	1	4,5%		0,0%	1	1,8%
2		0,0%		0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4	2	9,1%		0,0%	2	3,6%
5		0,0%	4	12,1%	4	7,3%
6	3	13,6%	2	6,1%	5	9,1%
7	4	18,2%	5	15,2%	9	16,4%
8	2	9,1%	5	15,2%	7	12,7%
9	3	13,6%	2	6,1%	5	9,1%
10	7	31,8%	15	45,5%	22	40,0%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	7,6		8,3		8,1	

Vediamo ora nel dettaglio gli atteggiamenti degli utenti che utilizzano il sito internet relativo alle differenti dimensioni di qualità del sito del SUAP stesso.

Tab.26 Semplicità di registrazione al sito internet del SUAP

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1		0,0%		0,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	2	11,1%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	20,0%		0,0%		0,0%		0,0%	1	5,6%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
5	1	20,0%	2	40,0%		0,0%		0,0%	1	5,6%	2	11,1%
6		0,0%		0,0%	3	23,1%	4	30,8%	3	16,7%	4	22,2%
7		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
8	1	20,0%	2	40,0%	3	23,1%	2	15,4%	4	22,2%	4	22,2%
9	1	20,0%		0,0%	2	15,4%	1	7,7%	3	16,7%	1	5,6%
10	1	20,0%	1	20,0%	5	38,5%	2	15,4%	6	33,3%	3	16,7%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	7,0		7,2		8,5		6,3		8,1		6,6	

Il giudizio relativo alla semplicità di registrazione al sito internet rivela l'importanza attribuita alla semplicità di una procedura (accesso al sito internet) che dovrebbe facilitare l'accesso degli utenti e quindi accrescere l'usabilità del sito, svilupparne la familiarità e consentire quindi, nel medio-lungo periodo, un consolidamento dell'abitudine dell'utenza a rivolgersi a questo canale di accesso al SUAP.

Benchè le percentuali indichino che Siena conferisce più importanza a questo fattore (8,5) registrando una media soddisfazione percepita del (6,6), mentre Carrara si attesta su una qualità attesa mediamente più bassa (7), più coincidente con la qualità percepita (7,2), l'esiguità del numero degli intervistati suggerisce di non enfatizzare il confronto tra le due realtà. Si conferma comunque la regola secondo cui quanto più le aspettative di qualità sono elevate tanto più è difficile per l'utente incontrare una realtà che le soddisfi appieno e più elevato risulta il distacco tra le due dimensioni: l'attesa e la percezione reale.

Tab. 27 Possibilità di interazione on-line con il SUAP (forum, posta elettronica, ecc.)

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%	1	20,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	3	16,7%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	2	11,1%
4		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
5		0,0%		0,0%	1	7,7%		0,0%	1	5,6%	0	0,0%
6	1	20,0%	2	40,0%	1	7,7%	4	30,8%	2	11,1%	6	33,3%
7		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
8	1	20,0%		0,0%	4	30,8%	1	7,7%	5	27,8%	1	5,6%
9	2	40,0%	1	20,0%	2	15,4%	1	7,7%	4	22,2%	2	11,1%
10	1	20,0%	1	20,0%	5	38,5%	1	7,7%	6	33,3%	2	11,1%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	8,4		6,4		8,5		5,4		8,5		5,7	

I *forum* possono essere importanti per gli utenti sia per acquisire informazioni non reperibili o difficilmente ricostruibili attraverso il sito, sia per reclamare per gli eventuali disservizi. L'importanza media del fattore è elevata (8,5) mentre la soddisfazione media è ancora bassa (5,7). Nella prima parte della ricerca è emerso che su questo aspetto dell'informatizzazione le amministrazioni comunali, e soprattutto i coordinamenti provinciali sono in fase di studio e sviluppo. I forum possono rivelarsi strumenti importanti di sviluppo sia sul versante dell'offerta che della domanda del servizio perchè consentono un arricchimento del sito, delle informazioni sulle procedure e delle soluzioni di problemi diffusi e condivisi.

Tab. 28 Facilità di scaricamento moduli dal sito internet del SUAP

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
5		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
6		0,0%		0,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	2	11,1%
7		0,0%	1	20,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	5,6%
8	1	20,0%		0,0%	2	15,4%	5	38,5%	3	16,7%	5	27,8%
9	1	20,0%	2	40,0%	1	7,7%		0,0%	2	11,1%	2	11,1%
10	3	60,0%	2	40,0%	10	76,9%	4	30,8%	13	72,2%	6	33,3%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	9,4		9,0		9,6		7,5		9,6		7,9	

Per coloro che abitualmente utilizzano il sito web del SUAP la possibilità di scaricare la modulistica è ritenuta una variabile molto importante (9.6) e anch'essa attiene alla usabilità del sito. Nonostante la prima parte della ricerca evidenzi come proprio su questo aspetto i SUAP abbiano compiuto notevoli progressi e abbiano investito la maggior parte degli sforzi iniziali del processo d'informatizzazione, la soddisfazione percepita è comunque mediamente inferiore alle attese (7.9). Può valere qui il discorso precedente: poiché la modulistica costituisce, assieme all'informazione normativa, la funzione principale dei siti allo stato attuale, le utenze avrebbero maturato nei confronti di questo fattore un'aspettativa più elevata che su altri e risulterebbero quindi anche più consapevoli degli ulteriori miglioramenti possibili. Tuttavia resta da chiedersi se la soddisfazione abbia a che fare anche, ad esempio, con i tempi richiesti all'utente per individuare la collocazione nel sito dei moduli e per scaricarli.

Tab. 29 Giudizio sui tempi di risposta del SUAP attraverso il sito internet

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1		0,0%	1	20,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	3	16,7%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
5		0,0%	1	20,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	3	16,7%
6		0,0%	1	20,0%		0,0%	3	23,1%	0	0,0%	4	22,2%
7	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	1	7,7%	2	11,1%	1	5,6%
8	1	20,0%	1	20,0%	4	30,8%	2	15,4%	5	27,8%	3	16,7%
9	1	20,0%	1	20,0%	1	7,7%	1	7,7%	2	11,1%	2	11,1%
10	2	40,0%		0,0%	7	53,8%	2	15,4%	9	50,0%	2	11,1%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	8,8		5,8		9,1		6,3		9,0		6,2	

Anche in questo caso, come per lo sportello fisico, l'importanza media attribuita ai tempi di risposta è molto elevata (9,0) mentre la soddisfazione percepita è sensibilmente inferiore (6.2).

Nel caso di Carrara il gap tra importanza attribuita e soddisfazione percepita è addirittura superiore (3,0) a quello registratosi a Siena (2,8). Va sottolineato che tra coloro che normalmente utilizzano il sito SUAP il giudizio sulla qualità percepita è, sia pure di poco, più severo di quello degli utenti dello sportello fisico (6.2 contro 6.5).

Su altri aspetti quali, ad esempio, la facilità di consultazione della normativa e l'aggiornamento delle informazioni contenute nel sito ciò che colpisce è la forte distanza tra attese degli utenti e soddisfazione percepita

Tab 30 Giudizi dell'utenza sulla facilità di consultazione della normativa contenuta nel sito del SUAP

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	2	11,1%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%	1	20,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	5,6%
4		0,0%	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	2	11,1%
5		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
6	1	20,0%		0,0%		0,0%	3	23,1%	1	5,6%	3	16,7%
7		0,0%	2	40,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	3	16,7%
8		0,0%		0,0%	4	30,8%	3	23,1%	4	22,2%	3	16,7%
9	1	20,0%		0,0%	1	7,7%		0,0%	2	11,1%	0	0,0%
10	3	60,0%		0,0%	8	61,5%	3	23,1%	11	61,1%	3	16,7%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	9,0		4,4		9,3		6,8		9,2		6,2	

Gli interrogativi a questo proposito possono essere i seguenti: chi e come analizza la funzionalità del sito? Questa verifica è effettuata esclusivamente da tecnici informatici o è coerente con le esigenze di coloro che hanno progettato il sito, cioè le amministrazioni comunali? Cosa si intende per facilità di consultazione della normativa? Ci si preoccupa della facilità di individuazione e lettura dei riferimenti normativi. Come è noto infatti, il sistema di indicizzazione dei siti informativi determina spesso il successo o il fallimento dei siti stessi. La facilità e intuitività del sistema di indicizzazione può anch'esso influire sul grado di usabilità del sito e quindi sul grado di soddisfazione delle utenze.

Tab. 31 Giudizi dell'utenza sull'aggiornamento delle informazioni del sito web del SUAP

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1		0,0%	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	2	11,1%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4		0,0%	2	40,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	3	16,7%
5		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
6		0,0%		0,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	2	11,1%
7		0,0%	2	40,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	3	16,7%
8	1	20,0%		0,0%	5	38,5%	4	30,8%	6	33,3%	4	22,2%
9	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	2	15,4%	2	11,1%	2	11,1%
10	3	60,0%		0,0%	7	53,8%	1	7,7%	10	55,6%	1	5,6%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	9,4		4,6		9,2		6,8		9,2		6,2	

Il gap tra qualità attesa e soddisfazione percepita, per entrambi i fattori di qualità sopra evidenziati tab.30 e tab.31, è abbastanza elevato (3 punti). Evidentemente nonostante gli sforzi compiuti dalle amministrazioni in questa direzione le attese sono molto superiori a ciò che viene percepito nella realtà. La struttura dei siti o i contenuti stessi non adempiono in modo pienamente soddisfacente alla funzione di informazione per come essa viene intesa dagli utenti SUAP. Per quanto riguarda in particolare l'aggiornamento delle informazioni, sarebbe interessante capire chi effettua tale aggiornamento e soprattutto con quale periodicità. Poiché l'aggiornamento prevalente riguarda la modulistica e la normativa, potrebbe incidere sulla qualità di questa attività un duplice ordine di vincoli. Un vincolo di *costo*, poiché l'aggiornamento è un'attività che richiede impiego di personale e tempo; un vincolo *tecnico* relativo cioè ai criteri adottati per l'aggiornamento dell'indicizzazione delle leggi.

Un'importanza decisamente inferiore rivestono invece i fattori analizzate nelle due tabelle seguenti: la traduzione dei siti web in altre lingue e la gradevolezza della grafica.

Tab. 32 Giudizi dell'utenza sulla traduzione dei siti web dei SUAP in altre lingue

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	20,0%		0,0%	3	25,0%	4	36,4%	4	23,5%	4	30,8%
2		0,0%		0,0%	2	16,7%	1	9,1%	2	11,8%	1	7,7%
3	1	20,0%		0,0%		0,0%		0,0%	1	5,9%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%	2	16,7%	1	9,1%	2	11,8%	1	7,7%
5	1	20,0%		0,0%	2	16,7%	2	18,2%	3	17,6%	2	15,4%
6	1	20,0%	2	100,0%		0,0%		0,0%	1	5,9%	2	15,4%
7		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
8		0,0%		0,0%	2	16,7%	1	9,1%	2	11,8%	1	7,7%
9		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
10	1	20,0%		0,0%	1	8,3%	2	18,2%	2	11,8%	2	15,4%
N validi	5	100,0%	2	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	17	100,0%	13	100,0%
Media	5,0		6,0		4,3		4,4		4,5		4,6	
n.r.			3		1		2		1		5	

Il fattore linguistico è evidentemente correlato alle caratteristiche della popolazione delle imprese e degli intermediari. Sul fattore di qualità "traduzione dei siti in altre lingue" si verifica forse l'unico caso in cui la soddisfazione media percepita supera la media dell'importanza attribuita.

Tab. 33 Giudizi sulla gradevolezza della grafica dei siti web dei SUAP

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%	1	8,3%		0,0%	1	5,9%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	2	11,1%
3	1	20,0%	1	20,0%		0,0%		0,0%	1	5,9%	1	5,6%
4		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
5		0,0%		0,0%	2	16,7%	1	7,7%	2	11,8%	1	5,6%
6		0,0%		0,0%	4	33,3%	3	23,1%	4	23,5%	3	16,7%
7	3	60,0%	3	60,0%		0,0%	1	7,7%	3	17,6%	4	22,2%
8	1	20,0%	1	20,0%	3	25,0%	3	23,1%	4	23,5%	4	22,2%
9		0,0%		0,0%	1	8,3%	2	15,4%	1	5,9%	2	11,1%
10		0,0%		0,0%	1	8,3%	1	7,7%	1	5,9%	1	5,6%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	12	100,0%	13	100,0%	17	100,0%	18	100,0%
Media	6,4		6,4		6,5		6,6		6,5		6,6	
n.r.					1				1		0	

Sulla gradevolezza della grafica si verifica una quasi totale coincidenza tra importanza attribuita e soddisfazione percepita sia nel caso di Siena che di Carrara. Il fattore è apprezzabile ma non determinante.

Più importante invece è giudicata la facilità di orientarsi nella navigazione del sito. Questo può essere considerato un giudizio complessivo sulla navigabilità del sito internet del SUAP.

Tab. 34 Giudizi sulla facilità di orientarsi nella navigazione del sito del SUAP (navigabilità)

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	2	11,1%
4		0,0%	1	20,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	5,6%
5		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
6		0,0%	1	20,0%	1	7,7%	4	30,8%	1	5,6%	5	27,8%
7		0,0%	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	2	11,1%
8	1	20,0%	1	20,0%	6	46,2%	3	23,1%	7	38,9%	4	22,2%
9	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	2	15,4%	2	11,1%	2	11,1%
10	3	60,0%		0,0%	5	38,5%		0,0%	8	44,4%	0	0,0%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	9,4		5,6		8,7		6,3		8,9		6,1	

Come si evince dalla tab.34 l'importanza media attribuita è ben al di sopra della soddisfazione percepita (8,9 e 6,1) e tanto più, come nel caso di Carrara l'importanza cresce (9,4) tanto più è elevato lo scostamento dalle percezioni. La facilità di orientarsi nella navigazione del sito è precondizione di utilizzabilità delle informazioni ivi contenute. L'importanza attribuita a questo fattore di qualità è quindi indicatore della rilevanza assunta dalla navigabilità del sito come requisito di accesso ai servizi offerti dallo sportello telematico. La soddisfazione generale percepita da coloro che utilizzano normalmente il sito è media in linea con l'impressione ricavata dalle risposte precedenti in merito ai singoli fattori di qualità che incidono sulla navigabilità complessiva del sito.

2.10. Lo sviluppo del SUAP telematico

Dal momento che la prima fase della ricerca ha rilevato un generale ritardo nello sviluppo telematico degli sportelli unici si è ritenuto utile sollecitare tutti gli utenti intervistati ad esprimere un giudizio sull'importanza attribuita ad alcune future linee di sviluppo telematico degli sportelli unici: *sicurezza e riservatezza nel trattamento dei dati; disponibilità di accesso sicuro; pagamento on-line; sicurezza del pagamento;* e alcune modalità di sviluppo della *multicanalità* (call center, telefono cellulare). Si tratta per lo più di aspetti del funzionamento

telematico dei SUAP che sono ancora allo studio o in fase di progettazione in entrambi i casi analizzati.

Tab. 35 Importanza attribuita alla *sicurezza* dei dati trattati via web dal SUAP

	CARRARA		SIENA		Totale	
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%	0	0,0%
5	2	9,1%	1	3,0%	3	5,5%
6		0,0%	2	6,1%	2	3,6%
7	3	13,6%	2	6,1%	5	9,1%
8	3	13,6%	5	15,2%	8	14,5%
9	3	13,6%	4	12,1%	7	12,7%
10	11	50,0%	19	57,6%	30	54,5%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	8,7		9,0		8,9	

Tab. 36 Importanza attribuita alla disponibilità di *accesso sicuro* al sito SUAP (firma digitale, carta dei servizi e carta d'identità elettronica)

	CARRARA		SIENA		Totale	
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4		0,0%	1	3,0%	1	1,8%
5		0,0%		0,0%	0	0,0%
6		0,0%	1	3,0%	1	1,8%
7	1	4,5%	3	9,1%	4	7,3%
8	6	27,3%	6	18,2%	12	21,8%
9	2	9,1%	4	12,1%	6	10,9%
10	13	59,1%	18	54,5%	31	56,4%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	9,2		8,9		9,1	

Tab. 37 Importanza attribuita al *pagamento on-line*

	CARRARA		SIENA		Totale	
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	4,5%		0,0%	1	1,8%
2		0,0%		0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4	1	4,5%	1	3,0%	2	3,6%
5		0,0%	3	9,1%	3	5,5%
6		0,0%	5	15,2%	5	9,1%
7	2	9,1%	4	12,1%	6	10,9%
8	8	36,4%	5	15,2%	13	23,6%
9	2	9,1%	4	12,1%	6	10,9%
10	8	36,4%	11	33,3%	19	34,5%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	8,2		8,0		8,1	

Tab. 38 Importanza attribuita alla *sicurezza del pagamento on-line*

	CARRARA		SIENA		Totale	
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%	0	0,0%
5		0,0%		0,0%	0	0,0%
6	1	4,5%	1	3,0%	2	3,6%
7		0,0%	2	6,1%	2	3,6%
8	3	13,6%	1	3,0%	4	7,3%
9	2	9,1%	3	9,1%	5	9,1%
10	16	72,7%	26	78,8%	42	76,4%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	9,5		9,5		9,5	

Nell'ambito dei fattori di sviluppo un'importanza particolare viene attribuita al tema della *sicurezza*. Osservando i dati relativi al *pagamento on-line* emerge che più ancora che la possibilità di effettuare il pagamento (8,1) è considerata importante la sicurezza del pagamento stesso (9.5). Si può affermare che le garanzie fornite dall'amministrazione in materia di sicurezza delle transazioni tra SUAP e utenze sia un prerequisito di sviluppo delle

utenze telematiche. Questo è un punto critico del processo di informatizzazione degli sportelli unici: non tanto o soltanto perché la sicurezza è un fattore di qualità importante del servizio erogato dal SUAP, ma anche perché la sicurezza (intesa come libertà dal pericolo, dal rischio o dal dubbio) è una *caratteristica di fiducia* nel servizio. Alimentare e diffondere la fiducia nella sicurezza delle transazioni potrebbe contribuire ad accrescere la legittimazione del processo di informatizzazione e magari ad estendere il mercato potenziale dei fruitori dello sportello telematico.

Le prossime due tabelle mostrano i dati relativi al giudizio sull'importanza attribuita alla *multicanalità*, cioè alla possibilità che l'accesso al SUAP avvenga non solo via web ma anche mediante altri canali (*call center* e telefono cellulare).

Tab. 39 Importanza attribuita alla attivazione di *call center* del SUAP

	CARRARA		SIENA		Totale	
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	3	14,3%	1	3,0%	4	7,4%
2		0,0%	1	3,0%	1	1,9%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4		0,0%	3	9,1%	3	5,6%
5	2	9,5%	2	6,1%	4	7,4%
6	3	14,3%	2	6,1%	5	9,3%
7	3	14,3%	3	9,1%	6	11,1%
8	3	14,3%	10	30,3%	13	24,1%
9	1	4,8%	3	9,1%	4	7,4%
10	6	28,6%	8	24,2%	14	25,9%
N validi	21	100,0%	33	100,0%	54	100,0%
Media	6,9		7,4		7,2	
n.r.	1				1	

Tab. 40 Importanza attribuita all'accesso al SUAP mediante *telefono cellulare*

	CARRARA		SIENA		Totale	
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	2	9,1%	3	9,1%	5	9,1%
2	1	4,5%	1	3,0%	2	3,6%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4	2	9,1%		0,0%	2	3,6%
5	2	9,1%	6	18,2%	8	14,5%
6	2	9,1%	8	24,2%	10	18,2%
7	3	13,6%	5	15,2%	8	14,5%
8	2	9,1%	5	15,2%	7	12,7%
9	3	13,6%		0,0%	3	5,5%
10	5	22,7%	5	15,2%	10	18,2%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	6,7		6,3		6,5	

Come evidenziano le tab.39 e tab.40 l'importanza media attribuita alla multicanalità è più elevata nel caso del call center (7,2) che nel caso del telefono cellulare (6.5). E comunque tra i possibili indirizzi di sviluppo del SUAP telematico quelli legati alla multicanalità del servizio risultano meno importanti rispetto al pagamento on-line ed alla sicurezza.

Oltre a queste domande, come abbiamo già evidenziato in precedenza, è stato anche chiesto di esprimere un giudizio sull'importanza attribuita al recapito a domicilio dei documenti del SUAP. Dalle risposte a questa domanda risulta che questa modalità tradizionale di interazione con lo sportello unico è ancora oggi ritenuta di importanza elevata.

Tab. 41 Soddisfazione sull'adeguatezza dell'informazione ricevuta in merito alle procedure ed al funzionamento dei SUAP telematici

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Per niente soddisfatto	5	22,7%	5	15,2%	10	18,2%
Poco soddisfatto	4	18,2%	12	36,4%	16	29,1%
Abbastanza soddisfatto	5	22,7%	9	27,3%	14	25,5%
Adeguatamente soddisfatto	8	36,4%	7	21,2%	15	27,3%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%

Come si evince dalla tab.41 il 47% circa degli intervistati si dichiara per niente o poco soddisfatto delle informazioni ricevute. La percentuale appare elevata soprattutto se si pensa

che il processo di informatizzazione dei SUAP è iniziato alla fine degli anni '90 in entrambi gli sportelli e che, in entrambi i casi, i vertici dell'ente comunale hanno dato un rilievo politico-istituzionale elevato alla politica di informatizzazione.

Tab. 42 Disponibilità da parte degli utenti di carta di firma digitale o di carta dei servizi

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Si	4	18,2%	9	27,3%	13	23,6%
No, ma la sto richiedendo	1	4,5%				
No, ma so di cosa si tratta	14	63,6%	11	33,3%	25	45,5%
No, non so di cosa sta parlando	3	13,6%	13	39,4%	16	29,1%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%

Come si può vedere dalla precedente tabella il possesso di carta di firma digitale o di carta dei servizi non è molto diffuso: Il 69,1% degli intervistati dichiara di non utilizzare questo tipo di documento anche se il 45,5% almeno sa di cosa si tratta. I maggiori utilizzatori di questi strumenti si trovano nella realtà Senese, più in ritardo invece la realtà carrarina che anche dalla prima parte della ricerca risultava essere quella in cui si registravano le maggiori difficoltà di informatizzazione delle utenze dei SUAP e soprattutto degli intermediari (professionisti).

Tab. 43 Utilizzo dei servizi telematici della Camera di Commercio

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
NO	18	81,8%	26	78,8%	44	80,0%
SI	4	18,2%	7	21,2%	11	20,0%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%

Il dato riportato nella tab.43 conferma il basso tasso di informatizzazione delle utenze dei SUAP: l'80% degli intervistati non si avvale dei servizi telematici della Camera di Commercio.

Questo è stato rilevato essere uno degli scogli principali alla diffusione dei servizi telematici nelle due realtà oggetto dell'indagine, ma, come ha rilevato la prima parte della ricerca sui SUAP toscani, il problema è più generale e investe complessivamente l'area toscana.

Interrogati coloro che hanno utilizzato i servizi telematici della Camera di Commercio su come abbiano trovati tali servizi (superiori, uguali o inferiori) rispetto a quelli del SUAP) la risposta prevalente è stata la seguente: il 70% li giudica uguali; il 20% superiori, il 10% inferiori.

2.11. I risultati complessivi dell'indagine

L'indagine fornisce un quadro articolato ed approfondito su qual è, ad oggi, la percezione della qualità del servizio fornito dallo sportello unico ed il giudizio degli utenti sui vantaggi attesi dal funzionamento del SUAP e dalle applicazioni telematiche più importanti realizzate dagli sportelli.

Dall'analisi complessiva delle risposte relative all'importanza attribuita e alla soddisfazione percepita non emergono fattori negativi. In media, tutti i parametri sono stati giudicati positivamente: la valutazione media minima è di 6.1 e la valutazione media massima di 8,6. I dati indicano che vi è un generale apprezzamento del servizio offerto dai SUAP, anche se si possono fare dei distinguo.

In relazione all'importanza attribuita ai fattori di qualità dello sportello unico emerge che benché in media venga attribuita a tutti i fattori di qualità un'importanza elevata, tra le diverse dimensioni del funzionamento del SUAP alcune di queste risultano più importanti di altre. Spiccano fra tutte le seguenti:

- la disponibilità di personale professionalmente preparato
- i tempi di conclusione delle procedure
- i tempi di risposta dello sportello

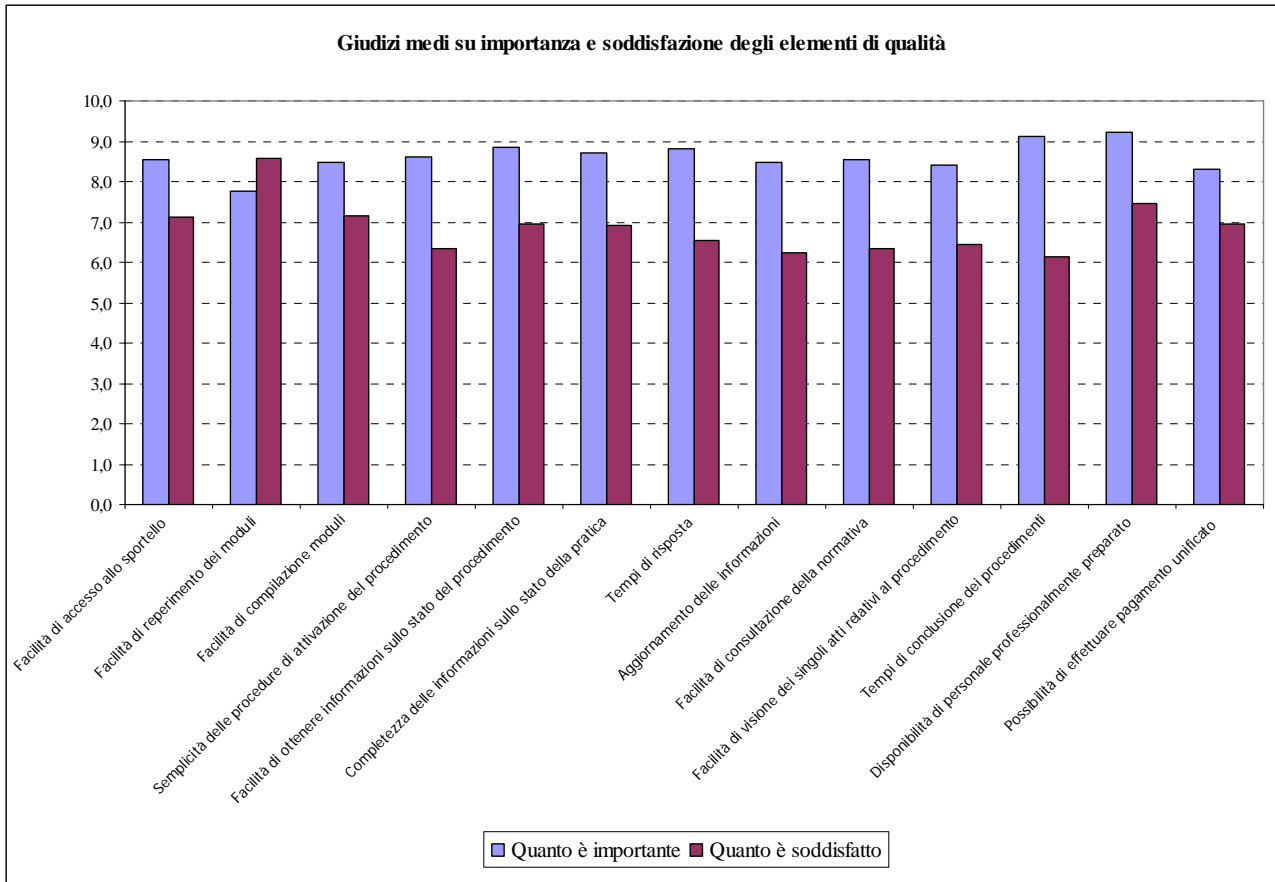
Seguiti da altri tre fattori:

- la facilità di ottenere informazioni sullo stato del procedimento
- la completezza delle informazioni sullo stato del procedimento
- semplicità delle procedure di attivazione del procedimento

Tutte e sei le dimensioni sopra citate superano il valore di 8,5 nell'importanza media attribuita dall'utenza.

Per quanto concerne l'analisi complessiva delle valutazioni relative alla *soddisfazione percepita*, possiamo affermare che la soddisfazione degli utenti degli sportelli di Siena e Carrara è mediamente *abbastanza* elevata. Nello specifico si può rilevare che la soddisfazione *meno* elevata si registra in merito al fattore "*tempi di conclusione dei procedimenti*" mentre la soddisfazione *più* elevata si registra in merito alla "*facilità di reperimento dei moduli*".

Figura 1



Tab. 44 Giudizi dell'utenza sui fattori di qualità dello sportello SUAP

FATTORE	Quanto è <i>importante</i>	Quanto è <i>soddisfatto</i>	Gap	Gap
Facilità di accesso allo sportello	8,5	7,1	-1,4	-16,6%
Facilità di reperimento dei moduli	7,8	8,6	0,8	10,2%
Facilità di compilazione moduli	8,5	7,2	-1,3	-15,7%
Semplicità delle procedure di attivazione del procedimento	8,6	6,3	-2,3	-26,4%
Facilità di ottenere informazioni sullo stato del procedimento	8,8	6,9	-1,9	-21,4%
Completezza delle informazioni sullo stato della pratica	8,7	6,9	-1,8	-20,5%
Tempi di risposta	8,8	6,5	-2,3	-26,0%
Aggiornamento delle informazioni	8,5	6,2	-2,2	-26,5%
Facilità di consultazione della normativa	8,6	6,4	-2,2	-25,8%
Facilità di visione dei singoli atti relativi al procedimento	8,4	6,5	-1,9	-23,2%
Tempi di conclusione dei procedimenti	9,1	6,1	-3,0	-32,7%
Disponibilità di personale professionalmente preparato	9,2	7,5	-1,7	-18,9%
Possibilità di effettuare pagamento unificato	8,3	7,0	-1,3	-16,1%

Poiché uno degli scopi primari di quest'indagine è quello di rilevare il giudizio sugli sportelli telematici, cerchiamo ora di analizzare il quadro d'insieme dei giudizi sul sito internet del SUAP.

Tra i fattori giudicati *più importanti* spiccano:

- la facilità di scaricamento dei moduli
- l'aggiornamento delle informazioni
- la facilità di consultazione della normativa

I fattori giudicati più importanti corrispondono anche a quei fattori su cui le amministrazioni si sono impegnate maggiormente e che hanno avuto il maggiore sviluppo sul piano delle applicazioni informatiche. Essi investono attività in cui l'utente del sito ha già maturato un'esperienza consolidata ed in merito alle quali può esprimere giudizi più circostanziati sui miglioramenti attesi.

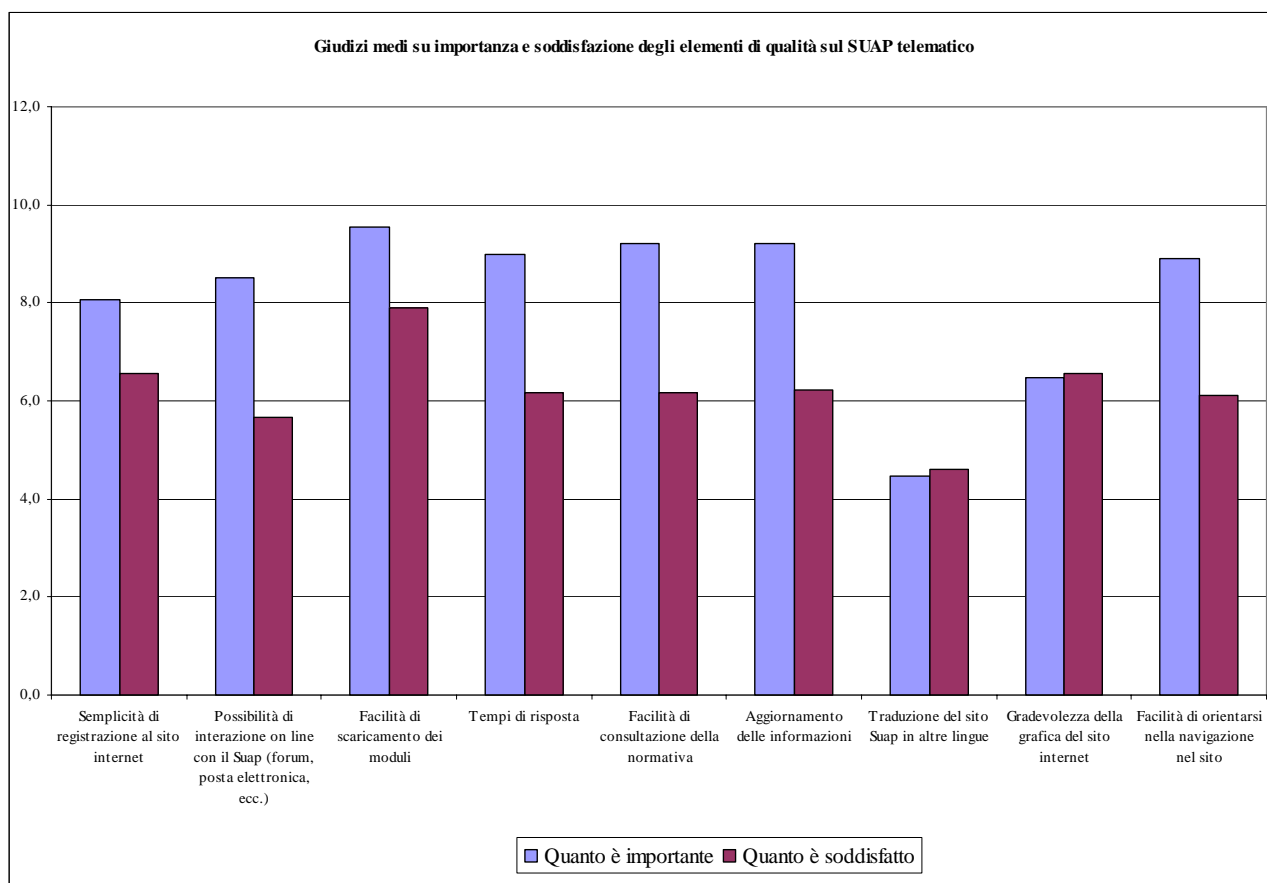
Tra i fattori giudicati *più soddisfacenti* vi sono nell'ordine:

- la facilità di scaricamento dei moduli
- la semplicità di registrazione al sito internet
- la gradevolezza della grafica

Tab. 45 Giudizi dell'utenza sui fattori di qualità del sito internet del SUAP

FATTORE	Quanto è importante	Quanto è soddisfatto	Gap	Gap
Semplicità di registrazione al sito internet	8,1	6,6	-1,5	-18,6%
Possibilità di interazione on line con il SUAP (forum, posta elettronica, ecc.)	8,5	5,7	-2,4	-33,3%
Facilità di scaricamento dei moduli	9,6	7,9	-1,7	-17,4%
Tempi di risposta	9,0	6,2	-2,8	-31,5%
Facilità di consultazione della normativa	9,2	6,2	-3,1	-33,1%
Aggiornamento delle informazioni	9,2	6,2	-3,0	-32,5%
Traduzione del sito SUAP in altre lingue	4,5	4,6	0,1	3,2%
Gradevolezza della grafica del sito internet	6,5	6,6	0,1	1,3%
Facilità di orientarsi nella navigazione nel sito	8,9	6,1	-2,8	-31,3%

Figura 2



Dal grafico si evince che l'utenza del sito del SUAP è generalmente abbastanza soddisfatta del servizio offerto anche se tale servizio è per lo più riferito ad attività informative ed allo scaricamento della modulistica.

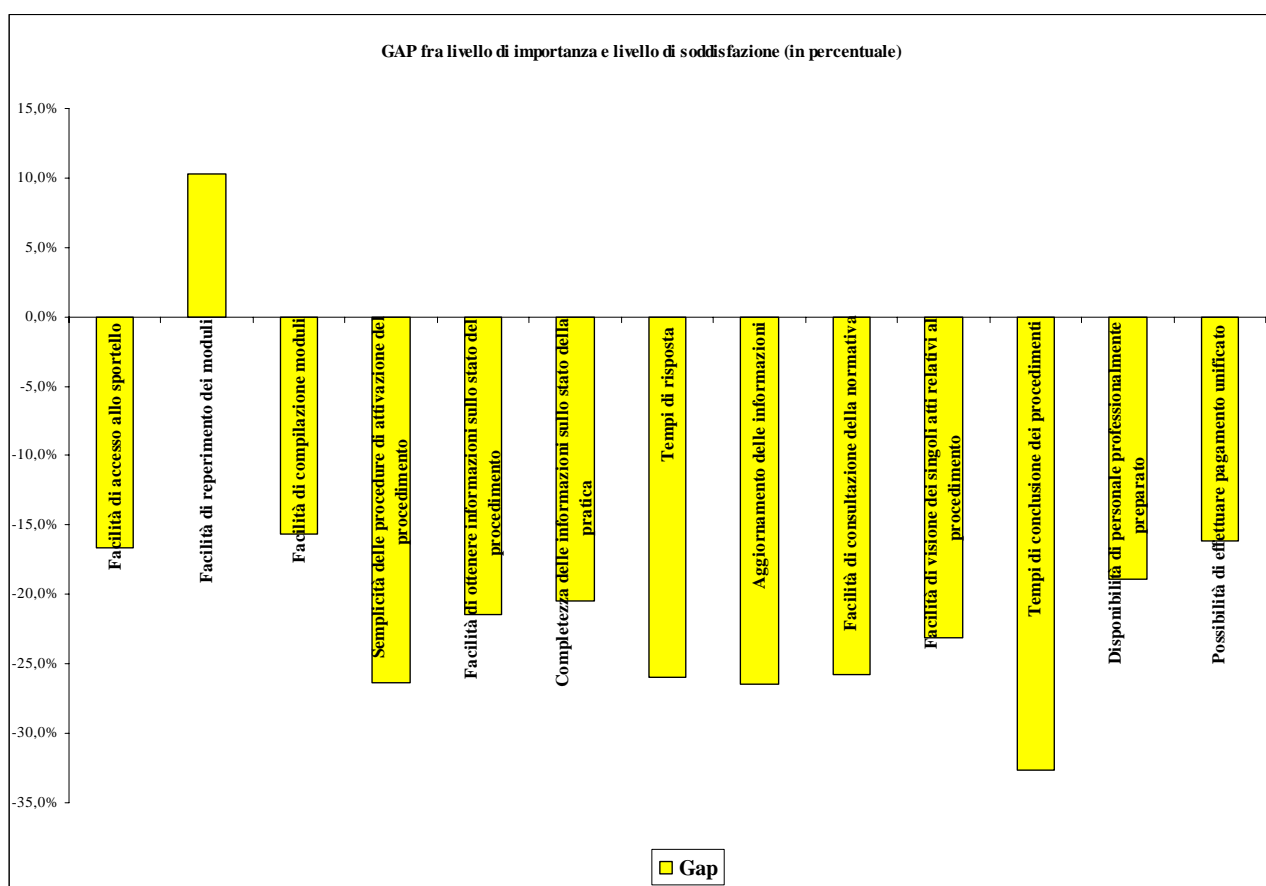
2.12. Lo scostamento tra qualità attesa e qualità percepita

Cercheremo ora di mettere a confronto l'importanza media attribuita a ciascun fattore di qualità, che possiamo anche definire *qualità attesa*, con la soddisfazione media percepita della qualità in relazione all'effettivo funzionamento dello sportello, *qualità percepita*. La comparazione tra la qualità attesa e la qualità percepita ci fornisce il *gap*, cioè la forbice, che si registra tra le due grandezze e ci consente di misurare, fattore per fattore, lo scarto tra come viene percepito il funzionamento dello sportello e come l'utenza vorrebbe che esso funzionasse. L'utilità di questo confronto risiede nella possibilità di individuare i nodi critici della qualità al fine di consentire che le decisioni future delle amministrazioni locali e le strategie finalizzate al miglioramento del servizio, tengano conto del giudizio dell'utente. Terremo distinta l'analisi dello scostamento per lo sportello fisico e per quello telematico.

Come emerge dal grafico n. 3, ad esclusione di un unico fattore (facilità di reperimento dei moduli), tutti gli altri registrano uno scarto medio sensibile tra qualità percepita e qualità attesa.

Lo scarto maggiore riguarda i *tempi di conclusione del procedimento* su cui evidentemente vi sono aspettative maggiori rispetto alla realtà. Il dato conferma, ancora una volta, che la tempistica dei procedimenti è non solo la dimensione di qualità che maggiormente interessa le utenze ma anche la dimensione del funzionamento dello sportello percepita come più critica e suscettibile di miglioramenti.

Figura 3



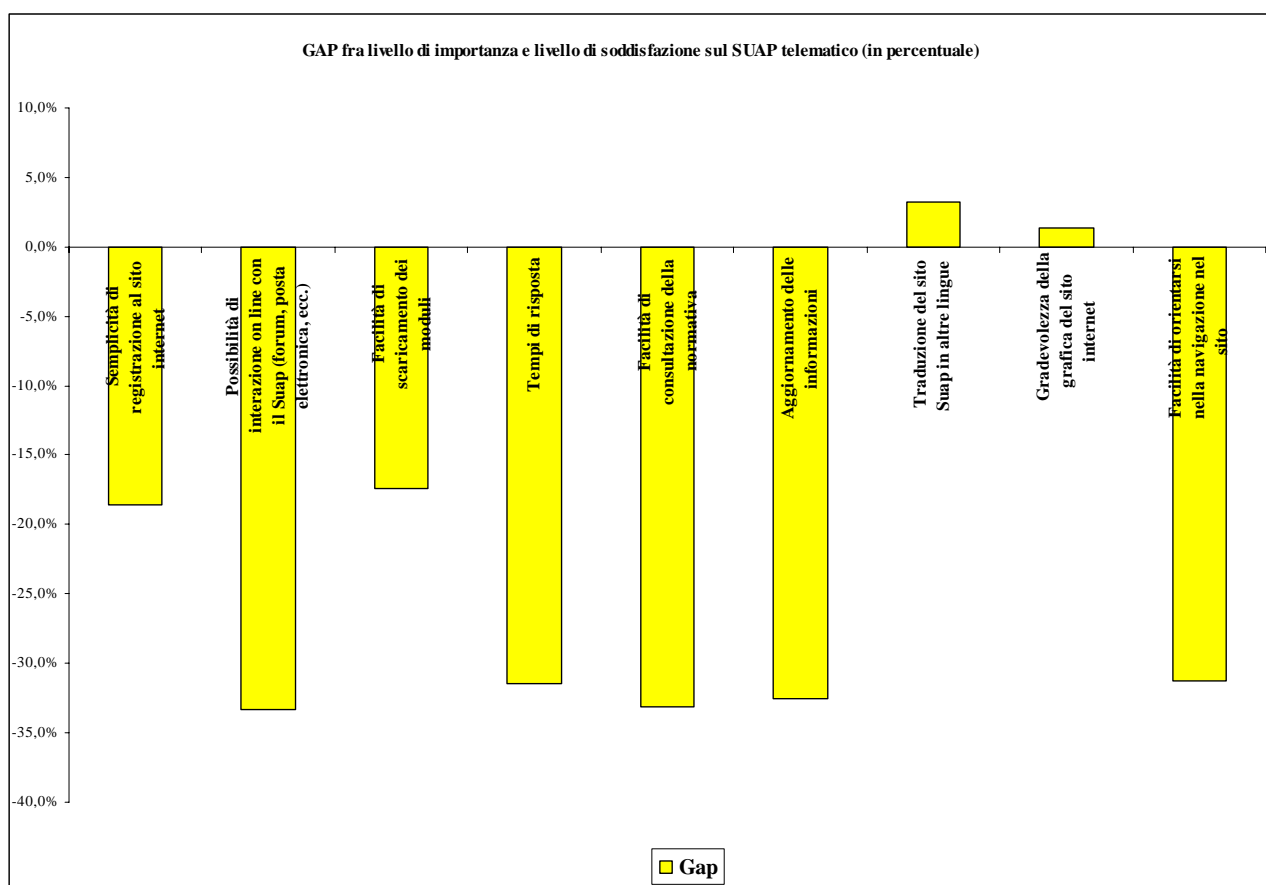
Le dimensioni di qualità che riguardano le procedure gestite dal SUAP o le informazioni relative alle procedure stesse, sono tra quelle che registrano i *gap* più elevati.

- tempi di conclusione dei procedimenti (32,7%)
- completezza delle informazioni sullo stato del procedimento (26,4%)

Mentre le dimensioni relative all'accesso dello sportello registrano il *gap* più basso.

L'indagine sembrerebbe confermare gran parte delle ipotesi formulate nella prima parte della ricerca laddove si rileva il ritardo delle amministrazioni nell'integrazione dei back office e si ipotizza che questo ritardo si rifletta inevitabilmente sui processi di semplificazione e sui tempi di completamento dell'endoprocedimento. Dal giudizio delle utenze il nodo critico delle procedure riemerge con forza.

Figura 4



Per quel che concerne il sito internet dei SUAP, il gap più elevato tra livello di importanza e soddisfazione percepita è quello relativo alla possibilità di interazione on-line con il SUAP. Questo scarto è sicuramente correlato al gap elevato che si registra anche in relazione alle principali attività informative e di aggiornamento normativo. La *usabilità* dei siti appare suscettibile di ulteriori miglioramenti e con essa anche la diversificazione delle forme di interazione con il sito internet che appare pertanto come una richiesta da mettere in diretta correlazione proprio con le criticità presenti nell'usabilità del sito. La richiesta di sviluppare forme alternative di interazione on-line segnalano la richiesta di interventi integrativi (call centre e posta elettronica) volti alla soluzione caso per caso dei problemi che sorgono dalla navigazione.

Conclusioni

Normalmente, le indagini di *customer satisfaction* costituiscono uno strumento utile di riflessione per i governi locali, gli operatori degli sportelli e per tutti coloro che, su vari fronti, siano impegnati nel cambiamento e/o nello sviluppo di questo tipo di servizio alle imprese.

Dall'indagine condotta emergono alcune indicazioni di sviluppo del SUAP, anche del SUAP telematico, che è utile focalizzare e sintetizzare.

a) Dal SUAP ci si aspetta in primo luogo una riduzione ulteriore dei *tempi* di realizzazione e conclusione del procedimento unico. I risultati finora conseguiti, se pur valutati positivamente, non appaiono ancora all'altezza delle aspettative maturate dagli utenti. Questo dato conferma le criticità rilevate nella prima parte della ricerca laddove la scarsa attenzione all'integrazione dei back-office viene indicata come il principale ostacolo alla semplificazione e quindi alla accelerazione delle procedure.

b) Un fattore di qualità estremamente importante nel funzionamento dello sportello unico è, allo stato attuale, la *preparazione professionale* del personale di sportello. Considerato il numero ancora poco elevato di utenti telematici del SUAP, l'interazione con il front-office degli sportelli è visto come determinante per garantire aggiornamento e completezza delle informazioni, nonché l'accelerazione dei tempi di risposta dello sportello.

c) Tra le dimensioni più importanti, forse la più importante, nello sviluppo del SUAP telematico, troviamo la *sicurezza*. Definire ed utilizzare i processi e gli strumenti per favorire lo sviluppo tecnologico informatico dello sportello unico per l'utenza ha un significato prioritario: garantire la privacy e la protezione dei dati e delle comunicazione scambiate con la p.a.

d) Lo sviluppo dei siti internet dei SUAP si basa sul presupposto di un'*alfabetizzazione informatica* più o meno avanzata delle utenze. Ipotesi che appare smentita dalla indagine di customer in cui si rileva ancora un basso ricorso al sito dello sportello unico.

e) Tra coloro che utilizzano i siti web si mostra elevata la richiesta di sviluppare forme alternative di interazione con i siti stessi soprattutto per far fronte alle difficoltà incontrate nell'utilizzazione dei siti.

f) L'*usabilità* dei siti non corrisponde pienamente alle attese degli utenti anche per la parte di informazione e modulistica. Gli utenti sembrano richiamare l'attenzione delle amministrazioni locali su criteri e modalità utilizzate per aggiornare i siti e renderli di più facile fruizione. In particolare l'aggiornamento (soprattutto normativo) del sito web dello sportello viene indicato come un requisito fondamentale per garantire la qualità del servizio on-line.

Normalmente si distinguono tre livelli possibili di sviluppo dell'informatica applicata alle attività della p.a.:

-
1. il livello della pura *informazione*
 2. il livello della *comunicazione unilaterale* (ad es. scaricamento della modulistica)
 3. il livello della *comunicazione bilaterale* (o interattivo).

Possiamo affermare che il miglior risultato nella direzione dell'informatizzazione del servizio dello sportello unico è stato fatto nel *secondo livello*, e cioè sul piano della comunicazione unilaterale (*modulistica*). Contrariamente alla regola generale secondo cui quanto maggiori sono le attese di qualità tanto più difficile è ottenere soddisfazione nella realtà, per lo scaricamento della modulistica abbiamo il massimo dell'importanza attesa e anche il minimo *gap* rispetto alla percezione della soddisfazione. Segno che si è realizzato un soddisfacente incontro tra domanda e offerta di servizio. Il *gap* che si registra nell'ambito del primo livello (informazione) è sintomatico di difficoltà strutturali interne alle amministrazioni comunali non ancora del tutto messe a fuoco o adeguatamente affrontate. Il ritardo che si registra nell'ambito del terzo livello, l'interattività, appare invece più legato allo *sviluppo della domanda* ed alla sua qualificazione in funzione dello sviluppo complessivo dell'e.government.

2.2. L'indagine di *customer satisfaction*

2.2.1. Il questionario di rilevazione

I PARTE Domande da rivolgere a tutti gli intervistati, relative allo sportello fisico Suap.

1) *Lei personalmente si ritiene soddisfatto del servizio che riceve da questo sportello Suap?*

Quanto si ritiene soddisfatto?

- a) Per niente
- b) Poco
- c) Mediamente
- d) Piuttosto
- e) Molto soddisfatto

2) *Rispetto alle sue attese, Lei direbbe che il servizio che riceve in questo sportello Suap è superiore, corrispondente o inferiore alle sue attese?"*

- a) Superiore
- b) Corrispondente
- c) Inferiore

3) *Si è rivolto in passato ad altri sportelli Suap? Se sì quali?*

- a) No
 - b) Sì
-

4) *Il servizio che ha ricevuto presso altri sportelli a suo giudizio è uguale, inferiore o superiore a quello di Siena/Carrara?*

- a) Uguale
- b) Superiore
- c) Inferiore

Per ognuno dei seguenti aspetti del funzionamento di questo sportello Suap le chiediamo ora di esprimere il suo grado di soddisfazione... e di indicare quanto per Lei è importante..."

5) *Facilità di accesso allo sportello (orari di apertura)*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6) *Facilità di reperimento dei moduli*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7) *Facilità di compilazione moduli*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8) *Semplicità delle procedure di attivazione del procedimento unico*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9) *Facilità di ottenere informazioni sullo stato del procedimento*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10) *Completezza delle informazioni sullo stato della pratica*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11) *Tempi di risposta*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12) *Aggiornamento delle informazioni*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13) *Facilità di consultazione della normativa*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14) *Facilità di visione dei singoli atti relativi al procedimento*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15) *Tempi di conclusione dei procedimenti*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16) *Disponibilità di personale professionalmente preparato allo sportello.*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17) *Possibilità di effettuare pagamento unificato*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18) *Ha usato, o pensato di utilizzare il sito internet del Suap?*

- a) No
- b) Sì

II PARTE domande da rivolgere solo a coloro che dichiarano di avere effettivamente utilizzato il sito internet del Suap.

Per ognuno dei seguenti aspetti del funzionamento del Suap telematico le chiediamo ora di esprimere il suo grado di soddisfazione... e di indicare quanto per Lei è importante..."

19) *Semplicità di registrazione al sito internet*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20) *Possibilità di interazione on line con il Suap (forum, posta elettronica, ecc.)*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21) *Facilità di reperimento dei moduli*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

22) *Tempi di risposta*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23) *Facilità di consultazione della normativa*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24) *Aggiornamento delle informazioni*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

25) *Traduzione del sito Suap in altre lingue*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

26) *Gradevolezza della grafica del sito internet*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

27) *Facilità di orientarsi nella navigazione nel sito*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

III PARTE *Domande da rivolgere a tutti gli intervistati*

Nella prospettiva di un ulteriore sviluppo (anche telematico) delle funzioni del Suap, ci dia ora una valutazione del grado di importanza che lei attribuisce ai seguenti fattori

28) *Sicurezza della riservatezza dei dati*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

29) *Disponibilità di un accesso sicuro (firma digitale, carta dei servizi e carta d'identità elettronica)*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

30) *Possibilità di pagamento on-line*

Quanto importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

31) *Sicurezza del pagamento*

Quanto importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

32) *Attivazione di un call centre*

Quanto importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33) *Accesso ai servizi Suap mediante telefono cellulare*

Quanto importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34) *Recapito a domicilio dei documenti*

Quanto importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

IV PARTE *Domande da rivolgere a tutti gli intervistati*

35) *In generale Lei ritiene di essere stato adeguatamente informato sulle procedure e sulle modalità di funzionamento del servizio informatico/telematico del Suap?*

- a) Per niente
- b) poco
- c) abbastanza
- d) adeguatamente

36) *Lei ha una carta di firma digitale o una carta dei servizi?*

- a) Si
- b) No, ma la sto richiedendo
- c) No, ma so di cosa si tratta
- d) No, non so di cosa sta parlando

.....

37) *Lei ha utilizzato i servizi telematici della camera di commercio?*

No

Sì

.....

38) *Se sì, giudica tali servizi uguali, inferiori o superiori rispetto a quelli del Suap?*

a) Superiori

b) Uguali

c) Inferiori

Parte V Domande da rivolgere solo agli intervistati del Suap di Siena.

Rapporti con il Sue

39) *Si è rivolto in passato allo sportello unico per l'edilizia del Comune di Siena.?*

a) Mai

b) Raramente

c) qualche volta

d) spesso

40) *Il servizio che ha ricevuto presso il Sue di Siena, a suo giudizio è superiore, uguale, inferiore a quello del Suap? Perché?*

a) Superiore

b) Uguale

c) Inferiore

.....

41) *Le chiediamo ora di esprimere il suo grado di soddisfazione e di indicare quanto per lei è importante poter svolgere in un'unica sede gli adempimenti richiesti dallo sportello Suap e dall'edilizia.*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte VI Domande da rivolgere solo agli intervistati del Suap di Carrara.

42) *Ha utilizzato il Suap per svolgere anche pratiche edilizie?*

Si

No

.....

43) *Se sì, nello svolgimento delle pratiche edilizie il servizio ricevuto le è sembrato uguale superiore o inferiore a quello relativo alle attività produttive?*

a) Superiore

b) Uguale

c) Inferiore

44) *Le chiediamo ora di esprimere il suo grado di soddisfazione e di indicare quanto per lei è importante poter svolgere in un'unica sede gli adempimenti richiesti dallo sportello Suap e dall'edilizia.*

Quanto importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto soddisfatto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte VII Parte anagrafica del questionario

45) *Settore produttivo*

a) Industria

b) Commercio

c) Artigianato

d) Agricoltura

46) *Natura giuridica dell'impresa*

a) Società di capitale

b) Società di persone

c) Società cooperativa

2.2.2. Tabelle e figure

1) Lei personalmente si ritiene soddisfatto del servizio che riceve da questo sportello Suap? Quanto si ritiene soddisfatto?

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Per niente	3	13,6%	1	3,0%	4	7,3%
Poco	4	18,2%	3	9,1%	7	12,7%
Mediamente	8	36,4%	13	39,4%	21	38,2%
Piuttosto	3	13,6%	13	39,4%	16	29,1%
Molto soddisfatto	4	18,2%	3	9,1%	7	12,7%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
n.r.					0	

2) Rispetto alle sue attese, Lei direbbe che il servizio che riceve in questo sportello Suap è superiore, corrispondente o inferiore alle sue attese?"

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Superiore	2	9,1%	2	6,1%	4	7,3%
Corrispondente	12	54,5%	18	54,5%	30	54,5%
Inferiore	8	36,4%	13	39,4%	21	38,2%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
n.r.					0	

3) Si è rivolto in passato ad altri sportelli Suap?

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
NO	15	68,2%	26	78,8%	41	74,5%
SI	7	31,8%	7	21,2%	14	25,5%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
n.r.					0	

Se sì quali?

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Colle Valdelsa, Monteriggioni, Monteroni d'Arbia, Amiata		0,0%	1	14,3%		0,0%
Firenze, Monteriggioni		0,0%	1	14,3%		0,0%
Grosseto, Castelnuovo B.ga, Monteroni d'Arbia		0,0%	1	14,3%		0,0%
Modena	1	14,3%		0,0%		0,0%
Massa	1	14,3%		0,0%		0,0%
Massa, La Spezia, Sarzana	1	14,3%		0,0%		0,0%
Monteriggioni		0,0%	2	28,6%		0,0%
NR	2	28,6%		0,0%		0,0%
Poggibonsi, Castelnuovo Berardenga, Colle Valdelsa		0,0%	1	14,3%		0,0%
SP	1	14,3%		0,0%		0,0%
Sovicille, Monteriggioni		0,0%	1	14,3%		0,0%
Altri non specificati	1	14,3%		0,0%	1	7,1%
N validi	7	100,0%	7	100,0%	14	25,5%
n.r.					0	

4) Il servizio che ha ricevuto presso altri sportelli a suo giudizio è uguale, inferiore o superiore a quello di Carrara/Siena?

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Uguale	2	33,3%	2	28,6%	4	30,8%
Superiore	2	33,3%	3	42,9%		0,0%
Inferiore	2	33,3%	2	28,6%	4	30,8%
N validi	6	100,0%	7	100,0%	13	23,6%
n.r.	1				1	

Per ognuno dei seguenti aspetti del funzionamento di questo sportello Suap le chiediamo ora di esprimere il suo grado di soddisfazione ... e di indicare quanto per Lei è importante...”

5) Facilità di accesso allo sportello (orari di apertura)

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	4,5%	1	4,5%		0,0%		0,0%	1	1,8%	1	1,8%
4		0,0%	3	13,6%		0,0%	2	6,1%	0	0,0%	5	9,1%
5	1	4,5%	3	13,6%	2	6,1%	6	18,2%	3	5,5%	9	16,4%
6	1	4,5%	1	4,5%		0,0%	6	18,2%	1	1,8%	7	12,7%
7	2	9,1%	3	13,6%	2	6,1%	4	12,1%	4	7,3%	7	12,7%
8	9	40,9%	5	22,7%	9	27,3%	5	15,2%	18	32,7%	10	18,2%
9	3	13,6%	3	13,6%	4	12,1%	5	15,2%	7	12,7%	8	14,5%
10	5	22,7%	3	13,6%	16	48,5%	5	15,2%	21	38,2%	8	14,5%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,0		7,0		8,8		7,2		8,5		7,1	
n.r.									0		0	

6) Facilità di reperimento dei moduli

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	4,8%		0,0%		0,0%		0,0%	1	1,9%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%	1	3,0%		0,0%	1	1,9%	0	0,0%
5		0,0%	2	9,5%	2	6,1%		0,0%	2	3,7%	2	3,7%
6	2	9,5%	3	14,3%	7	21,2%	1	3,0%	9	16,7%	4	7,4%
7	2	9,5%	2	9,5%	8	24,2%	4	12,1%	10	18,5%	6	11,1%
8	6	28,6%	5	23,8%	5	15,2%	7	21,2%	11	20,4%	12	22,2%
9	3	14,3%	6	28,6%	4	12,1%	3	9,1%	7	13,0%	9	16,7%
10	7	33,3%	3	14,3%	6	18,2%	18	54,5%	13	24,1%	21	38,9%
N validi	21	100,0%	21	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	54	100,0%	54	100,0%
Media	8,2		7,9		7,5		9,0		7,8		8,6	
n.r.	1		1						1		1	

7) Facilità di compilazione moduli

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	4,8%		0,0%		0,0%		0,0%	1	1,9%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	4,8%	1	5,0%		0,0%	1	3,0%	1	1,9%	2	3,8%
4		0,0%	1	5,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	1,9%
5	1	4,8%	3	15,0%		0,0%		0,0%	1	1,9%	3	5,7%
6	1	4,8%	4	20,0%	2	6,1%	8	24,2%	3	5,6%	12	22,6%
7	2	9,5%	4	20,0%	3	9,1%	10	30,3%	5	9,3%	14	26,4%
8	5	23,8%	4	20,0%	8	24,2%	6	18,2%	13	24,1%	10	18,9%
9	2	9,5%	2	10,0%	6	18,2%	4	12,1%	8	14,8%	6	11,3%
10	8	38,1%	1	5,0%	14	42,4%	4	12,1%	22	40,7%	5	9,4%
N validi	21	100,0%	20	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	54	100,0%	53	100,0%
Media	8,0		6,7		8,8		7,4		8,5		7,2	
n.r.	1		2						1		2	

8) Semplicità delle procedure di attivazione del procedimento unico

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	4,5%	2	9,1%		0,0%	2	6,1%	1	1,8%	4	7,3%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4	1	4,5%	3	13,6%		0,0%	2	6,1%	1	1,8%	5	9,1%
5		0,0%	4	18,2%		0,0%	3	9,1%	0	0,0%	7	12,7%
6	2	9,1%	4	18,2%	2	6,1%	8	24,2%	4	7,3%	12	21,8%
7	1	4,5%	4	18,2%	3	9,1%	6	18,2%	4	7,3%	10	18,2%
8	7	31,8%	3	13,6%	5	15,2%	6	18,2%	12	21,8%	9	16,4%
9	3	13,6%	2	9,1%	6	18,2%	2	6,1%	9	16,4%	4	7,3%
10	7	31,8%		0,0%	17	51,5%	4	12,1%	24	43,6%	4	7,3%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,0		5,8		9,0		6,7		8,6		6,3	
n.r.									0		0	

9) Facilità di ottenere informazioni sullo stato del procedimento

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	1	1,8%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%	1	4,5%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	1,8%
4	1	4,5%	2	9,1%		0,0%	1	3,0%	1	1,8%	3	5,5%
5		0,0%	2	9,1%		0,0%	7	21,2%	0	0,0%	9	16,4%
6	1	4,5%	1	4,5%	1	3,0%	9	27,3%	2	3,6%	10	18,2%
7	3	13,6%	3	13,6%	3	9,1%	7	21,2%	6	10,9%	10	18,2%
8	5	22,7%	3	13,6%	6	18,2%	4	12,1%	11	20,0%	7	12,7%
9	4	18,2%	4	18,2%	6	18,2%	1	3,0%	10	18,2%	5	9,1%
10	8	36,4%	6	27,3%	17	51,5%	3	9,1%	25	45,5%	9	16,4%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,5		7,6		9,1		6,5		8,8		6,9	
n.r.									0		0	

10) Completezza delle informazioni sullo stato della pratica

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%	1	4,5%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	2	3,6%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	4,5%	1	4,5%		0,0%		0,0%	1	1,8%	1	1,8%
4		0,0%	1	4,5%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	1,8%
5	1	4,5%	3	13,6%	1	3,0%	4	12,1%	2	3,6%	7	12,7%
6		0,0%	2	9,1%		0,0%	10	30,3%	0	0,0%	12	21,8%
7	1	4,5%	1	4,5%	5	15,2%	8	24,2%	6	10,9%	9	16,4%
8	5	22,7%	5	22,7%	6	18,2%	5	15,2%	11	20,0%	10	18,2%
9	6	27,3%	5	22,7%	8	24,2%	3	9,1%	14	25,5%	8	14,5%
10	8	36,4%	3	13,6%	13	39,4%	2	6,1%	21	38,2%	5	9,1%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,6		7,1		8,8		6,8		8,7		6,9	
n.r.									0		0	

11) Tempi di risposta

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	4,5%	1	4,5%		0,0%		0,0%	1	1,8%	1	1,8%
2		0,0%		0,0%		0,0%	3	9,1%	0	0,0%	3	5,5%
3		0,0%	1	4,5%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	2	3,6%
4	1	4,5%	2	9,1%		0,0%	1	3,0%	1	1,8%	3	5,5%
5		0,0%	4	18,2%	1	3,0%	5	15,2%	1	1,8%	9	16,4%
6	1	4,5%		0,0%		0,0%	8	24,2%	1	1,8%	8	14,5%
7	1	4,5%	1	4,5%		0,0%	9	27,3%	1	1,8%	10	18,2%
8	4	18,2%	5	22,7%	8	24,2%	2	6,1%	12	21,8%	7	12,7%
9	3	13,6%	4	18,2%	11	33,3%	1	3,0%	14	25,5%	5	9,1%
10	11	50,0%	4	18,2%	13	39,4%	3	9,1%	24	43,6%	7	12,7%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,5		7,0		9,0		6,2		8,8		6,5	
n.r.			1						0		1	

12) Aggiornamento delle informazioni

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	4,8%	2	9,5%		0,0%		0,0%	1	1,9%	2	3,7%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	4,8%	1	4,8%		0,0%	2	6,1%	1	1,9%	3	5,6%
4		0,0%	1	4,8%		0,0%	5	15,2%	0	0,0%	6	11,1%
5		0,0%	5	23,8%	1	3,0%	5	15,2%	1	1,9%	10	18,5%
6	1	4,8%	1	4,8%	2	6,1%	7	21,2%	3	5,6%	8	14,8%
7	2	9,5%	2	9,5%	2	6,1%	6	18,2%	4	7,4%	8	14,8%
8	5	23,8%	5	23,8%	10	30,3%	4	12,1%	15	27,8%	9	16,7%
9	2	9,5%	4	19,0%	6	18,2%	1	3,0%	8	14,8%	5	9,3%
10	9	42,9%		0,0%	12	36,4%	3	9,1%	21	38,9%	3	5,6%
N validi	21	100,0%	21	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	54	100,0%	54	100,0%
Media	8,2		6,2		8,6		6,2		8,5		6,2	
n.r.	1		1						1		1	

13) Facilità di consultazione della normativa

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%	1	4,8%		0,0%	2	6,1%	0	0,0%	3	5,6%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	4,8%	1	4,8%		0,0%		0,0%	1	1,9%	1	1,9%
4		0,0%	1	4,8%		0,0%	4	12,1%	0	0,0%	5	9,3%
5	1	4,8%	4	19,0%		0,0%	4	12,1%	1	1,9%	8	14,8%
6		0,0%	5	23,8%	5	15,2%	8	24,2%	5	9,3%	13	24,1%
7	1	4,8%	3	14,3%	2	6,1%	5	15,2%	3	5,6%	8	14,8%
8	5	23,8%	2	9,5%	9	27,3%	4	12,1%	14	25,9%	6	11,1%
9	4	19,0%	2	9,5%	5	15,2%	3	9,1%	9	16,7%	5	9,3%
10	9	42,9%	2	9,5%	12	36,4%	3	9,1%	21	38,9%	5	9,3%
N validi	21	100,0%	21	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	54	100,0%	54	100,0%
Media	8,6		6,3		8,5		6,4		8,6		6,4	
n.r.	1		1						1		1	

14) Facilità di visione dei singoli atti relativi al procedimento

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	4,5%	1	4,5%		0,0%	1	3,0%	1	1,8%	2	3,6%
2		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	1	1,8%
3		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	1	1,8%
4		0,0%	2	9,1%		0,0%	2	6,1%	0	0,0%	4	7,3%
5		0,0%	2	9,1%		0,0%	6	18,2%	0	0,0%	8	14,5%
6	2	9,1%	3	13,6%	4	12,1%	9	27,3%	6	10,9%	12	21,8%
7	2	9,1%	2	9,1%	3	9,1%	7	21,2%	5	9,1%	9	16,4%
8	5	22,7%	6	27,3%	10	30,3%	3	9,1%	15	27,3%	9	16,4%
9	5	22,7%	3	13,6%	5	15,2%	2	6,1%	10	18,2%	5	9,1%
10	7	31,8%	3	13,6%	11	33,3%	1	3,0%	18	32,7%	4	7,3%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,3		7,1		8,5		6,0		8,4		6,5	
n.r.									0		0	

15) Tempi di conclusione dei procedimenti

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	4,5%	3	13,6%		0,0%	1	3,0%	1	1,8%	4	7,3%
2		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	1	1,8%
3		0,0%	1	4,5%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	1,8%
4		0,0%	3	13,6%		0,0%	6	18,2%	0	0,0%	9	16,4%
5	1	4,5%	2	9,1%		0,0%	5	15,2%	1	1,8%	7	12,7%
6		0,0%	1	4,5%		0,0%	7	21,2%	0	0,0%	8	14,5%
7	3	13,6%	2	9,1%	3	9,1%	4	12,1%	6	10,9%	6	10,9%
8	1	4,5%	5	22,7%	2	6,1%	3	9,1%	3	5,5%	8	14,5%
9	4	18,2%	2	9,1%	6	18,2%	4	12,1%	10	18,2%	6	10,9%
10	12	54,5%	3	13,6%	22	66,7%	2	6,1%	34	61,8%	5	9,1%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	8,7		6,2		9,4		6,1		9,1		6,1	
n.r.									0		0	

16) Disponibilità di personale professionalmente preparato allo sportello.

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,0%	0	0,0%	1	1,8%
2		0,0%	1	4,5%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	1,8%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%		0,0%	2	6,1%	0	0,0%	2	3,6%
5	1	4,5%	4	18,2%		0,0%	3	9,1%	1	1,8%	7	12,7%
6	1	4,5%	1	4,5%	1	3,0%	6	18,2%	2	3,6%	7	12,7%
7		0,0%	1	4,5%	1	3,0%	5	15,2%	1	1,8%	6	10,9%
8	4	18,2%	5	22,7%	3	9,1%	5	15,2%	7	12,7%	10	18,2%
9	6	27,3%	6	27,3%	7	21,2%	3	9,1%	13	23,6%	9	16,4%
10	10	45,5%	4	18,2%	21	63,6%	8	24,2%	31	56,4%	12	21,8%
N validi	22	100,0%	22	100,0%	33	100,0%	33	100,0%	55	100,0%	55	100,0%
Media	9,0		7,7		9,4		7,3		9,2		7,5	
n.r.									0		0	

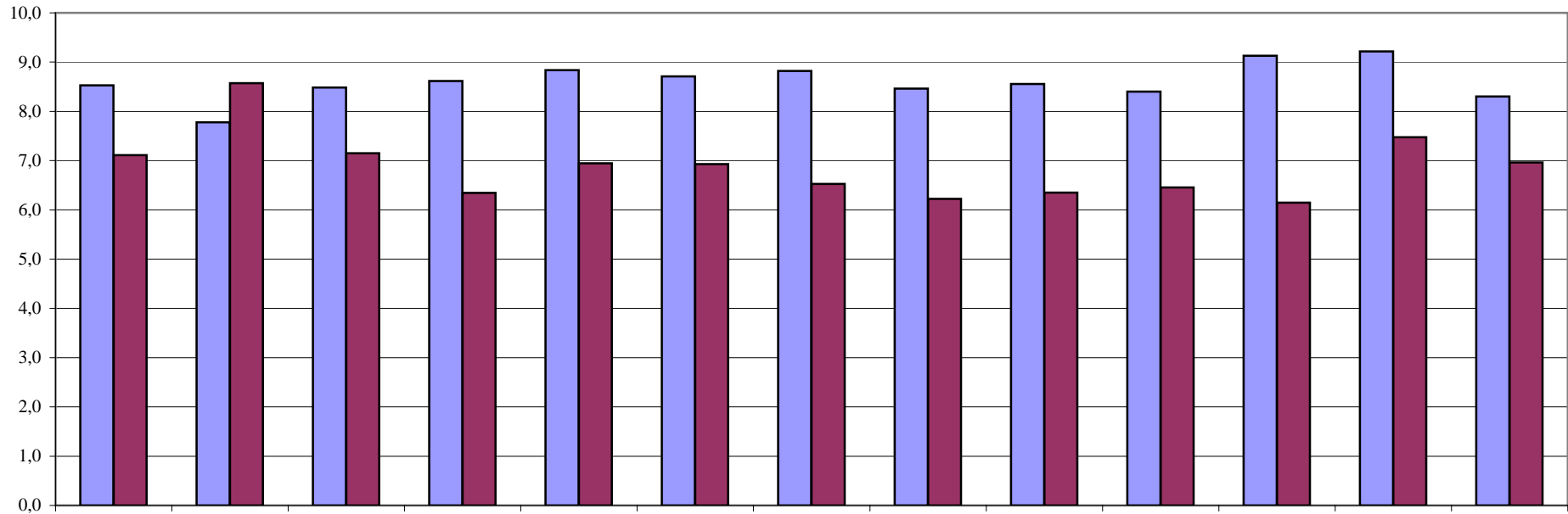
17) Possibilità di effettuare pagamento unificato

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,1%	0	0,0%	1	2,0%
3	1	5,6%		0,0%		0,0%		0,0%	1	2,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%		0,0%	1	3,1%	0	0,0%	1	2,0%
5	1	5,6%	3	16,7%		0,0%	1	3,1%	1	2,0%	4	8,0%
6		0,0%	5	27,8%	4	12,5%	12	37,5%	4	8,0%	17	34,0%
7	2	11,1%	2	11,1%	6	18,8%	7	21,9%	8	16,0%	9	18,0%
8	5	27,8%	4	22,2%	8	25,0%	6	18,8%	13	26,0%	10	20,0%
9	5	27,8%	3	16,7%	2	6,3%		0,0%	7	14,0%	3	6,0%
10	4	22,2%	1	5,6%	12	37,5%	4	12,5%	16	32,0%	5	10,0%
N validi	18	100,0%	18	100,0%	32	100,0%	32	100,0%	50	100,0%	50	100,0%
Media	8,2		7,1		8,4		6,9		8,3		7,0	
n.r.	4		4		1		1		5		5	

Quanto è Quanto è
importante soddisfatto

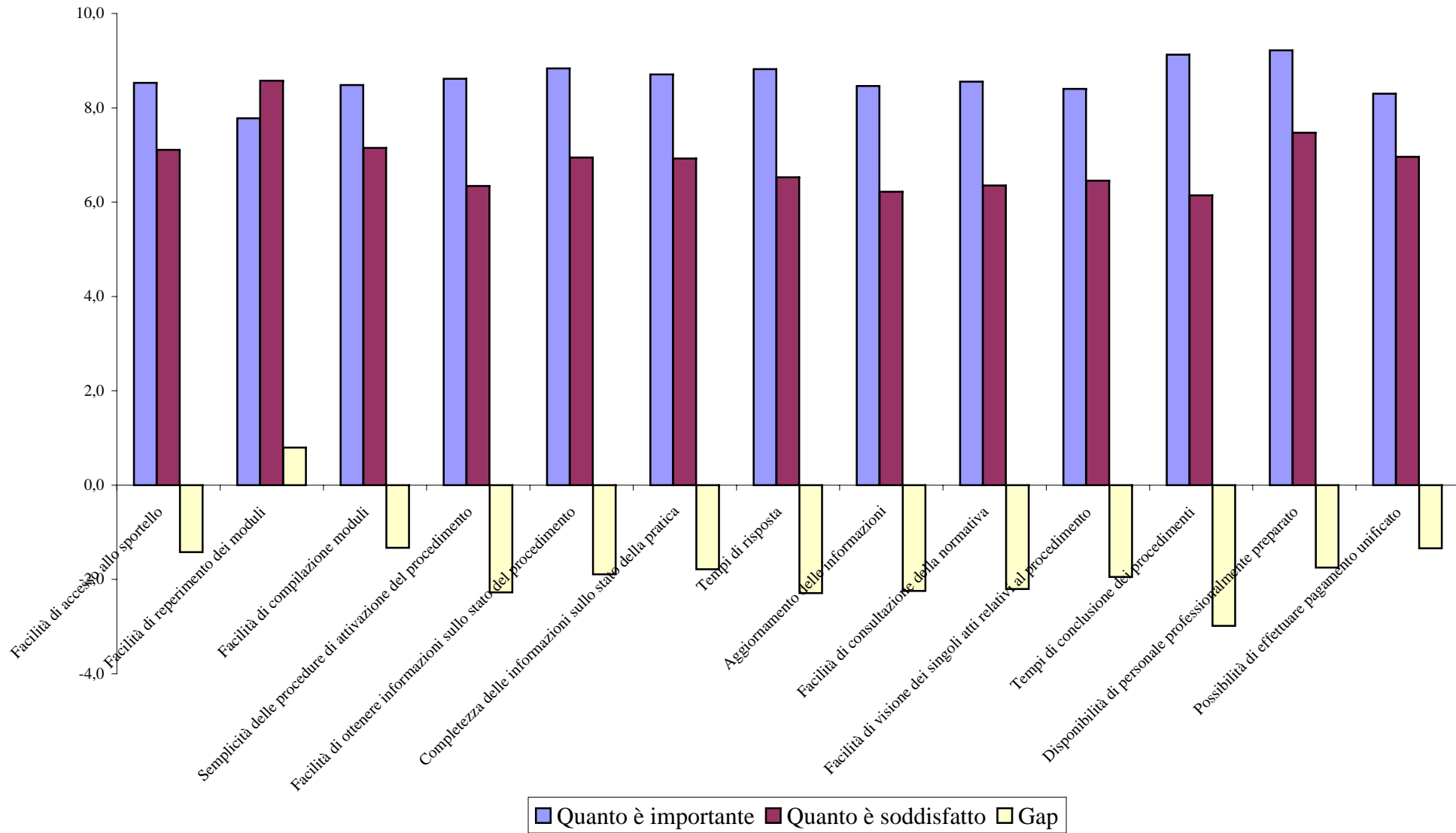
FATTORE	Quanto è <i>importante</i>	Quanto è <i>soddisfatto</i>	Gap	Gap
Facilità di accesso allo sportello	8,5	7,1	-1,4	-16,6%
Facilità di reperimento dei moduli	7,8	8,6	0,8	10,2%
Facilità di compilazione moduli	8,5	7,2	-1,3	-15,7%
Semplicità delle procedure di attivazione del procedimento	8,6	6,3	-2,3	-26,4%
Facilità di ottenere informazioni sullo stato del procedimento	8,8	6,9	-1,9	-21,4%
Completezza delle informazioni sullo stato della pratica	8,7	6,9	-1,8	-20,5%
Tempi di risposta	8,8	6,5	-2,3	-26,0%
Aggiornamento delle informazioni	8,5	6,2	-2,2	-26,5%
Facilità di consultazione della normativa	8,6	6,4	-2,2	-25,8%
Facilità di visione dei singoli atti relativi al procedimento	8,4	6,5	-1,9	-23,2%
Tempi di conclusione dei procedimenti	9,1	6,1	-3,0	-32,7%
Disponibilità di personale professionalmente preparato	9,2	7,5	-1,7	-18,9%
Possibilità di effettuare pagamento unificato	8,3	7,0	-1,3	-16,1%

Giudizi medi su importanza e soddisfazione degli elementi di qualità

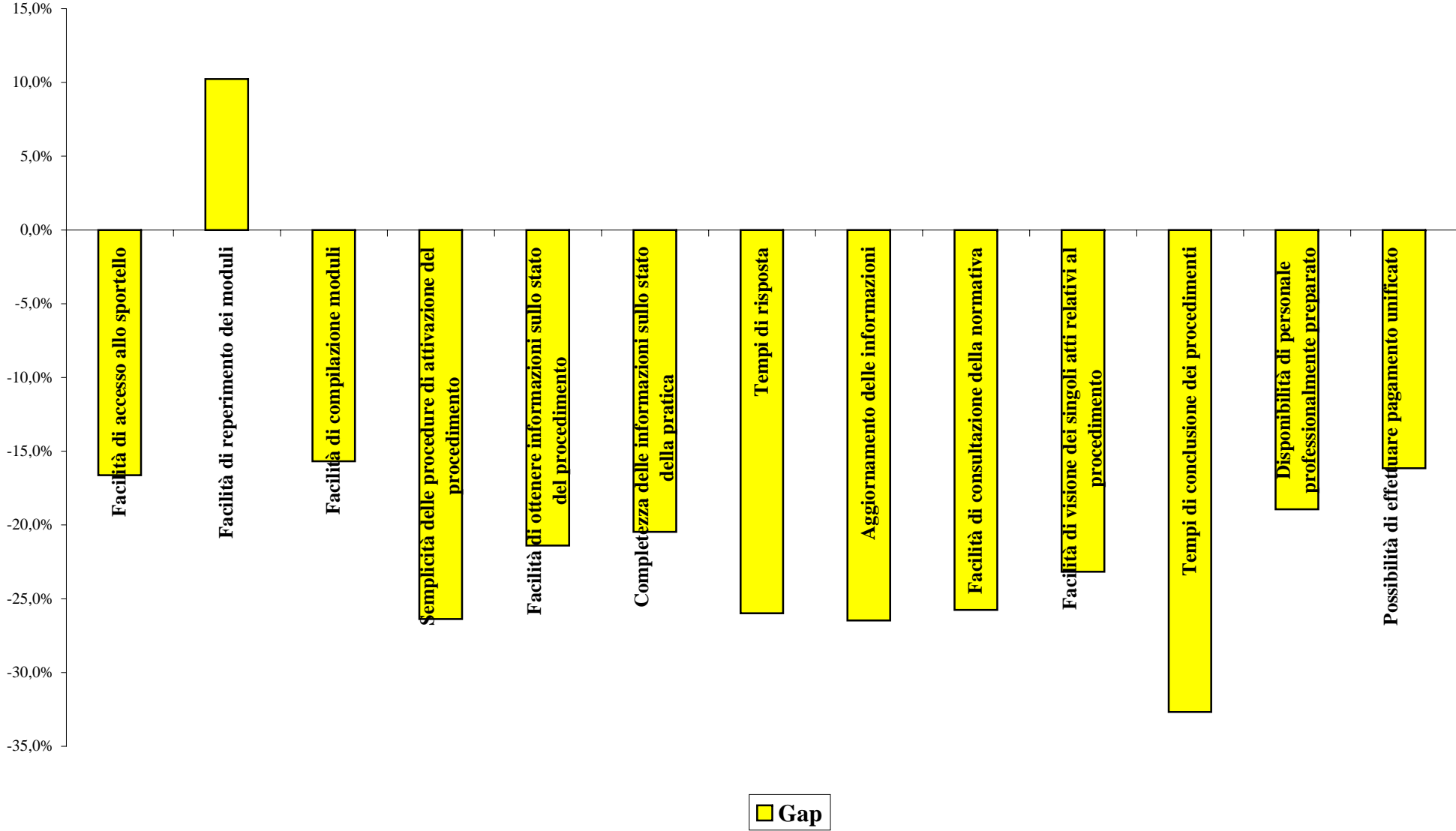


■ Quanto è importante ■ Quanto è soddisfatto

Giudizi medi su importanza e soddisfazione degli elementi di qualità

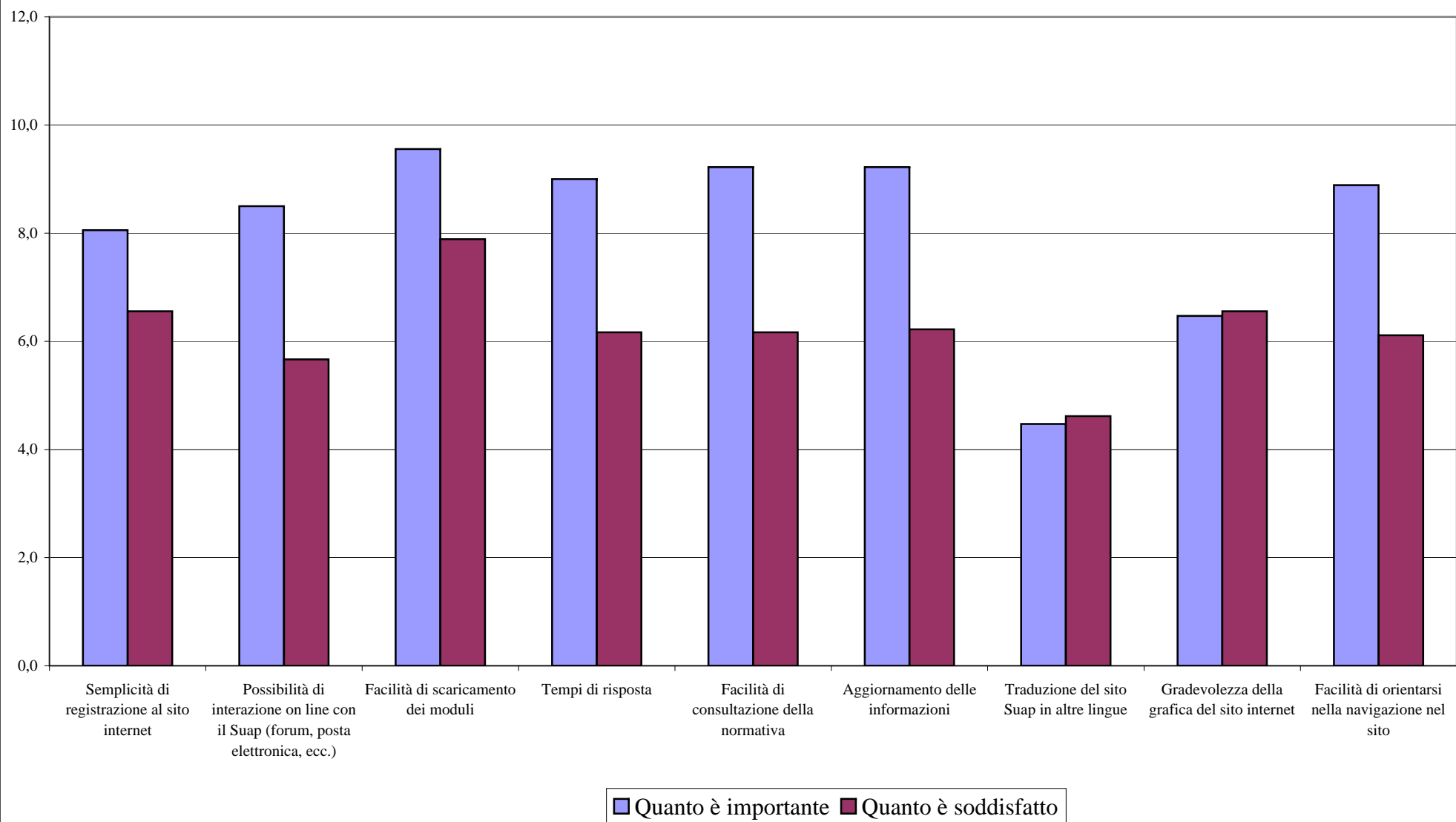


GAP fra livello di importanza e livello di soddisfazione (in percentuale)

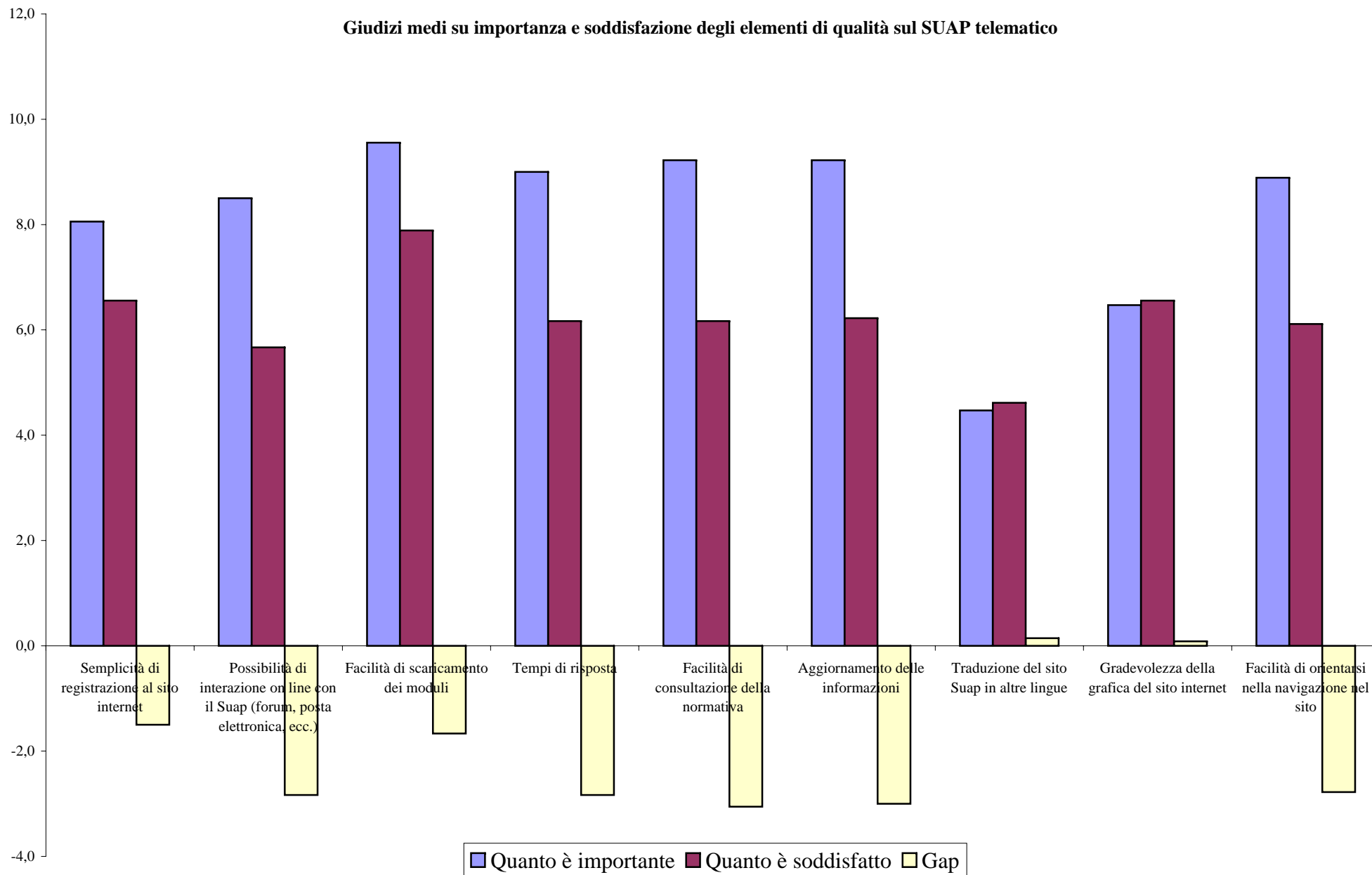


FATTORE	Quanto è <i>importante</i>	Quanto è <i>soddisfatto</i>	Gap	Gap
Semplicità di registrazione al sito internet	8,1	6,6	-1,5	-18,6%
Possibilità di interazione on line con il Suap (forum, posta elettronica)	8,5	5,7	-2,8	-33,3%
Facilità di scaricamento dei moduli	9,6	7,9	-1,7	-17,4%
Tempi di risposta	9,0	6,2	-2,8	-31,5%
Facilità di consultazione della normativa	9,2	6,2	-3,1	-33,1%
Aggiornamento delle informazioni	9,2	6,2	-3,0	-32,5%
Traduzione del sito Suap in altre lingue	4,5	4,6	0,1	3,2%
Gradevolezza della grafica del sito internet	6,5	6,6	0,1	1,3%
Facilità di orientarsi nella navigazione nel sito	8,9	6,1	-2,8	-31,3%

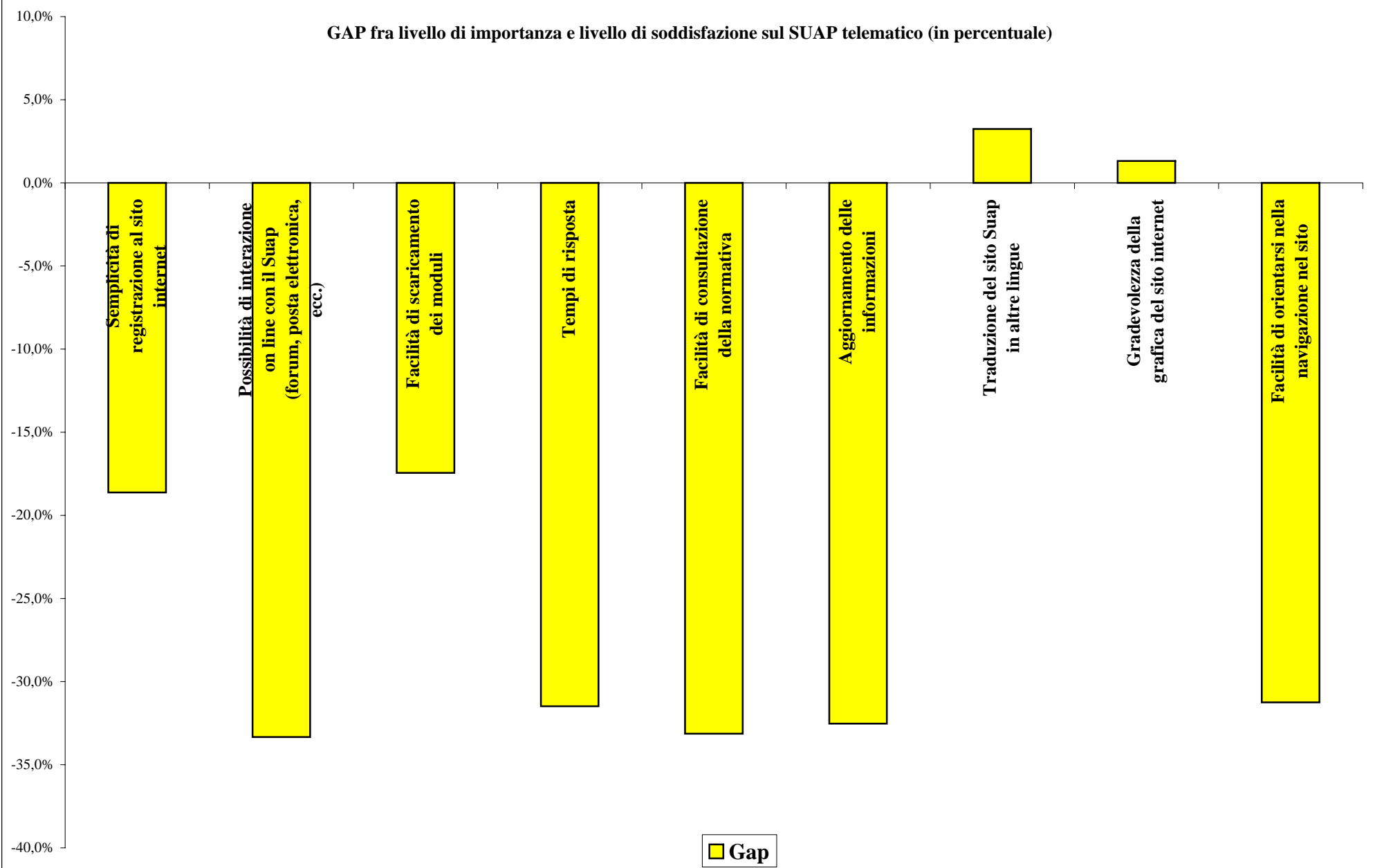
Giudizi medi su importanza e soddisfazione degli elementi di qualità sul SUAP telematico



Giudizi medi su importanza e soddisfazione degli elementi di qualità sul SUAP telematico



GAP fra livello di importanza e livello di soddisfazione sul SUAP telematico (in percentuale)



18) Ha usato, o pensato di utilizzare il sito internet del Suap?

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
NO	17	77,3%	20	60,6%	37	67,3%
SI	5	22,7%	13	39,4%	18	32,7%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
n.r.					0	

Per ognuno dei seguenti aspetti del funzionamento del Suap telematico le chiediamo ora di esprimere il suo grado di soddisfazione... e di indicare quanto per Lei è importante...”

19) Semplicità di registrazione al sito internet

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	2	11,1%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	20,0%		0,0%		0,0%		0,0%	1	5,6%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
5	1	20,0%	2	40,0%		0,0%		0,0%	1	5,6%	2	11,1%
6		0,0%		0,0%	3	23,1%	4	30,8%	3	16,7%	4	22,2%
7		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
8	1	20,0%	2	40,0%	3	23,1%	2	15,4%	4	22,2%	4	22,2%
9	1	20,0%		0,0%	2	15,4%	1	7,7%	3	16,7%	1	5,6%
10	1	20,0%	1	20,0%	5	38,5%	2	15,4%	6	33,3%	3	16,7%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	7,0		7,2		8,5		6,3		8,1		6,6	
n.r.									0		0	

20) Possibilità di interazione on line con il Suap (forum, posta elettronica, ecc.)

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto		Quanto è importante		Quanto è soddisfatto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1		0,0%	1	20,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	3	16,7%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	2	11,1%
4		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
5		0,0%		0,0%	1	7,7%		0,0%	1	5,6%	0	0,0%
6	1	20,0%	2	40,0%	1	7,7%	4	30,8%	2	11,1%	6	33,3%
7		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
8	1	20,0%		0,0%	4	30,8%	1	7,7%	5	27,8%	1	5,6%
9	2	40,0%	1	20,0%	2	15,4%	1	7,7%	4	22,2%	2	11,1%
10	1	20,0%	1	20,0%	5	38,5%	1	7,7%	6	33,3%	2	11,1%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	8,4		6,4		8,5		5,4		8,5		5,7	
n.r.									0		0	

21) Facilità di scaricamento dei moduli

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
5		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
6		0,0%		0,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	2	11,1%
7		0,0%	1	20,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	5,6%
8	1	20,0%		0,0%	2	15,4%	5	38,5%	3	16,7%	5	27,8%
9	1	20,0%	2	40,0%	1	7,7%		0,0%	2	11,1%	2	11,1%
10	3	60,0%	2	40,0%	10	76,9%	4	30,8%	13	72,2%	6	33,3%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	9,4		9,0		9,6		7,5		9,6		7,9	
n.r.									0		0	

22) Tempi di risposta

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%	1	20,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	3	16,7%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
5		0,0%	1	20,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	3	16,7%
6		0,0%	1	20,0%		0,0%	3	23,1%	0	0,0%	4	22,2%
7	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	1	7,7%	2	11,1%	1	5,6%
8	1	20,0%	1	20,0%	4	30,8%	2	15,4%	5	27,8%	3	16,7%
9	1	20,0%	1	20,0%	1	7,7%	1	7,7%	2	11,1%	2	11,1%
10	2	40,0%		0,0%	7	53,8%	2	15,4%	9	50,0%	2	11,1%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	8,8		5,8		9,1		6,3		9,0		6,2	
n.r.									0		0	

23) Facilità di consultazione della normativa

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	2	11,1%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%	1	20,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	5,6%
4		0,0%	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	2	11,1%
5		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
6	1	20,0%		0,0%		0,0%	3	23,1%	1	5,6%	3	16,7%
7		0,0%	2	40,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	3	16,7%
8		0,0%		0,0%	4	30,8%	3	23,1%	4	22,2%	3	16,7%
9	1	20,0%		0,0%	1	7,7%		0,0%	2	11,1%	0	0,0%
10	3	60,0%		0,0%	8	61,5%	3	23,1%	11	61,1%	3	16,7%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	9,0		4,4		9,3		6,8		9,2		6,2	
n.r.									0		0	

24) Aggiornamento delle informazioni

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	2	11,1%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4		0,0%	2	40,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	3	16,7%
5		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
6		0,0%		0,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	2	11,1%
7		0,0%	2	40,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	3	16,7%
8	1	20,0%		0,0%	5	38,5%	4	30,8%	6	33,3%	4	22,2%
9	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	2	15,4%	2	11,1%	2	11,1%
10	3	60,0%		0,0%	7	53,8%	1	7,7%	10	55,6%	1	5,6%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	9,4		4,6		9,2		6,8		9,2		6,2	
n.r.									0		0	

25) Traduzione del sito Suap in altre lingue

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	20,0%		0,0%	3	25,0%	4	36,4%	4	23,5%	4	30,8%
2		0,0%		0,0%	2	16,7%	1	9,1%	2	11,8%	1	7,7%
3	1	20,0%		0,0%		0,0%		0,0%	1	5,9%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%	2	16,7%	1	9,1%	2	11,8%	1	7,7%
5	1	20,0%		0,0%	2	16,7%	2	18,2%	3	17,6%	2	15,4%
6	1	20,0%	2	100,0%		0,0%		0,0%	1	5,9%	2	15,4%
7		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
8		0,0%		0,0%	2	16,7%	1	9,1%	2	11,8%	1	7,7%
9		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
10	1	20,0%		0,0%	1	8,3%	2	18,2%	2	11,8%	2	15,4%
N validi	5	100,0%	2	100,0%	12	100,0%	11	100,0%	17	100,0%	13	100,0%
Media	5,0		6,0		4,3		4,4		4,5		4,6	
n.r.			3		1		2		1		5	

26) Gradevolezza della grafica del sito internet

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%	1	8,3%		0,0%	1	5,9%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%		0,0%	2	15,4%	0	0,0%	2	11,1%
3	1	20,0%	1	20,0%		0,0%		0,0%	1	5,9%	1	5,6%
4		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
5		0,0%		0,0%	2	16,7%	1	7,7%	2	11,8%	1	5,6%
6		0,0%		0,0%	4	33,3%	3	23,1%	4	23,5%	3	16,7%
7	3	60,0%	3	60,0%		0,0%	1	7,7%	3	17,6%	4	22,2%
8	1	20,0%	1	20,0%	3	25,0%	3	23,1%	4	23,5%	4	22,2%
9		0,0%		0,0%	1	8,3%	2	15,4%	1	5,9%	2	11,1%
10		0,0%		0,0%	1	8,3%	1	7,7%	1	5,9%	1	5,6%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	12	100,0%	13	100,0%	17	100,0%	18	100,0%
Media	6,4		6,4		6,5		6,6		6,5		6,6	
n.r.					1				1		0	

27) Facilità di orientarsi nella navigazione nel sito

	CARRARA				SIENA				TOTALE			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è soddisfatto</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
2		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3		0,0%	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	2	11,1%
4		0,0%	1	20,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%	1	5,6%
5		0,0%		0,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	1	5,6%
6		0,0%	1	20,0%	1	7,7%	4	30,8%	1	5,6%	5	27,8%
7		0,0%	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	0	0,0%	2	11,1%
8	1	20,0%	1	20,0%	6	46,2%	3	23,1%	7	38,9%	4	22,2%
9	1	20,0%		0,0%	1	7,7%	2	15,4%	2	11,1%	2	11,1%
10	3	60,0%		0,0%	5	38,5%		0,0%	8	44,4%	0	0,0%
N validi	5	100,0%	5	100,0%	13	100,0%	13	100,0%	18	100,0%	18	100,0%
Media	9,4		5,6		8,7		6,3		8,9		6,1	
n.r.									0		0	

Nella prospettiva di un ulteriore sviluppo (anche telematico) delle funzioni del Suap, ci dia ora una valutazione del grado di importanza e di indicare quanto per Lei è importante...”

28) Sicurezza della riservatezza dei dati

	CARRARA		SIENA			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%	0	0,0%
5	2	9,1%	1	3,0%	3	5,5%
6		0,0%	2	6,1%	2	3,6%
7	3	13,6%	2	6,1%	5	9,1%
8	3	13,6%	5	15,2%	8	14,5%
9	3	13,6%	4	12,1%	7	12,7%
10	11	50,0%	19	57,6%	30	54,5%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	8,7		9,0		8,9	
n.r.					0	

29) Disponibilità di un accesso sicuro (firma digitale, carta dei servizi e carta di identità elettronica)

	CARRARA		SIENA			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4		0,0%	1	3,0%	1	1,8%
5		0,0%		0,0%	0	0,0%
6		0,0%	1	3,0%	1	1,8%
7	1	4,5%	3	9,1%	4	7,3%
8	6	27,3%	6	18,2%	12	21,8%
9	2	9,1%	4	12,1%	6	10,9%
10	13	59,1%	18	54,5%	31	56,4%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	9,2		8,9		9,1	
n.r.					0	

30) Possibilità di pagamento on-line

	CARRARA		SIENA			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	4,5%		0,0%	1	1,8%
2		0,0%		0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4	1	4,5%	1	3,0%	2	3,6%
5		0,0%	3	9,1%	3	5,5%
6		0,0%	5	15,2%	5	9,1%
7	2	9,1%	4	12,1%	6	10,9%
8	8	36,4%	5	15,2%	13	23,6%
9	2	9,1%	4	12,1%	6	10,9%
10	8	36,4%	11	33,3%	19	34,5%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	8,2		8,0		8,1	
n.r.					0	

31) Sicurezza del pagamento

	CARRARA		SIENA			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%		0,0%	0	0,0%
2		0,0%		0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4		0,0%		0,0%	0	0,0%
5		0,0%		0,0%	0	0,0%
6	1	4,5%	1	3,0%	2	3,6%
7		0,0%	2	6,1%	2	3,6%
8	3	13,6%	1	3,0%	4	7,3%
9	2	9,1%	3	9,1%	5	9,1%
10	16	72,7%	26	78,8%	42	76,4%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	9,5		9,5		9,5	
n.r.					0	

32) Attivazione di un call center

	CARRARA		SIENA			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	3	14,3%	1	3,0%	4	7,4%
2		0,0%	1	3,0%	1	1,9%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4		0,0%	3	9,1%	3	5,6%
5	2	9,5%	2	6,1%	4	7,4%
6	3	14,3%	2	6,1%	5	9,3%
7	3	14,3%	3	9,1%	6	11,1%
8	3	14,3%	10	30,3%	13	24,1%
9	1	4,8%	3	9,1%	4	7,4%
10	6	28,6%	8	24,2%	14	25,9%
N validi	21	100,0%	33	100,0%	54	100,0%
Media	6,9		7,4		7,2	
n.r.	1				1	

33) Accesso ai servizi Suap mediante telefono cellulare

	CARRARA		SIENA			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	2	9,1%	3	9,1%	5	9,1%
2	1	4,5%	1	3,0%	2	3,6%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4	2	9,1%		0,0%	2	3,6%
5	2	9,1%	6	18,2%	8	14,5%
6	2	9,1%	8	24,2%	10	18,2%
7	3	13,6%	5	15,2%	8	14,5%
8	2	9,1%	5	15,2%	7	12,7%
9	3	13,6%		0,0%	3	5,5%
10	5	22,7%	5	15,2%	10	18,2%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	6,7		6,3		6,5	
n.r.					0	

34) Recapito a domicilio dei documenti

	CARRARA		SIENA			
	<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>		<i>Quanto è importante</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	1	4,5%		0,0%	1	1,8%
2		0,0%		0,0%	0	0,0%
3		0,0%		0,0%	0	0,0%
4	2	9,1%		0,0%	2	3,6%
5		0,0%	4	12,1%	4	7,3%
6	3	13,6%	2	6,1%	5	9,1%
7	4	18,2%	5	15,2%	9	16,4%
8	2	9,1%	5	15,2%	7	12,7%
9	3	13,6%	2	6,1%	5	9,1%
10	7	31,8%	15	45,5%	22	40,0%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
Media	7,6		8,3		8,1	
n.r.					0	

35) In generale Lei ritiene di essere stato adeguatamente informato sulle procedure e sulle modalità di funzionamento del servizio informatico/telematico del Suap?

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Per niente	5	22,7%	5	15,2%	10	18,2%
Poco	4	18,2%	12	36,4%	16	29,1%
Abbastanza	5	22,7%	9	27,3%	14	25,5%
Adeguatamente	8	36,4%	7	21,2%	15	27,3%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
n.r.					0	

36) Lei ha una carta di firma digitale o una carta dei servizi?

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Si	4	18,2%	9	27,3%	13	23,6%
No, ma la sto richiedendo	1	4,5%				
No, ma so di cosa si tratta	14	63,6%	11	33,3%	25	45,5%
No, non so di cosa sta parlando	3	13,6%	13	39,4%	16	29,1%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
n.r.					0	

37) Lei ha utilizzato i servizi telematici della camera di commercio?

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
NO	18	81,8%	26	78,8%	44	80,0%
SI	4	18,2%	7	21,2%	11	20,0%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
n.r.					0	

38) Se sì, giudica tali servizi uguali, inferiori o superiori rispetto a quelli del Suap?

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Superiori		0,0%	2	28,6%	2	20,0%
Uguali	3	100,0%	4	57,1%	7	70,0%
Inferiori		0,0%	1	14,3%	1	10,0%
N validi	3	100,0%	7	100,0%	10	18,2%
n.r.	1				1	

DOMANDA POSTA SOLO A CARRARA

39) Ha utilizzato il Suap per svolgere anche pratiche edilizie?

	CARRARA	
	<i>N</i>	%
NO	5	22,7%
SI	17	77,3%
N validi	22	100,0%
n.r.		

DOMANDA POSTA SOLO A CARRARA

40) Se sì, nello svolgimento delle pratiche edilizie il servizio ricevuto le è sembrato uguale superiore o inferiore a quello relativo alle attività produttive?

	CARRARA	
	<i>N</i>	%
Superiori	5	29,4%
Uguali	10	58,8%
Inferiori	2	11,8%
N validi	17	100,0%
n.r.		

DOMANDA POSTA SOLO A CARRARA

41) Le chiediamo ora di esprimere il suo grado di soddisfazione e di indicare quanto per lei è importante poter svolgere in un'unica sede gli adempimenti richiesti dallo sportello Suap e dall'edilizia.

	CARRARA			
	<i>Quanto è</i>		<i>Quanto è</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1	2	9,1%	2	10,0%
2		0,0%	2	10,0%
3		0,0%		0,0%
4		0,0%	1	5,0%
5		0,0%	2	10,0%
6		0,0%	3	15,0%
7	2	9,1%	3	15,0%
8	3	13,6%	3	15,0%
9	2	9,1%	2	10,0%
10	13	59,1%	2	10,0%
N validi	22	100,0%	20	100,0%
Media	8,5		6,1	
n.r.			2	

DOMANDA POSTA SOLO A SIENA**39) Si è rivolto in passato allo sportello unico per l'edilizia del Comune di Siena?**

	SIENA	
	<i>N</i>	<i>%</i>
Mai	10	30,3%
Raramente	2	6,1%
Qualche volta	12	36,4%
Spesso	9	27,3%
N validi	33	100,0%
n.r.		

DOMANDA POSTA SOLO A SIENA**40) Il servizio che ha ricevuto presso il Sue di Siena a suo giudizio è uguale superiore o inferiore a quello del Suap? Perché?**

	SIENA	
	<i>N</i>	<i>%</i>
Superiore	2	9,1%
Uguale	12	54,5%
Inferiore	8	36,4%
N validi	22	100,0%
n.r.	1	

Perché?

	SIENA	
	<i>N</i>	<i>%</i>
		0,0%
Mancanza di preparazione professionale del personale, mancanza di personale	4	
Tempistica troppo lunga	4	44,4%
Poca chiarezza nelle informazioni	1	11,1%
N validi	9	100,0%
n.r.		

DOMANDA POSTA SOLO A SIENA

41) Le chiediamo ora indicare quanto per lei è importante poter svolgere in un'unica sede gli adempimenti richiesti dallo sportello Suap e dall'edilizia?

	<i>SIENA</i>	
	<i>Quanto è</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>
1		0,0%
2		0,0%
3		0,0%
4		0,0%
5	1	3,1%
6	1	3,1%
7	2	6,3%
8	4	12,5%
9	4	12,5%
10	20	62,5%
N validi	32	100,0%
Media	9,2	
n.r.	1	

42) Settore produttivo

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Industria	3	13,6%	1	3,0%	4	7,3%
Commercio e servizi	18	81,8%	26	78,8%	44	80,0%
Artigianato	1	4,5%	6	18,2%	7	12,7%
Agricoltura		0,0%		0,0%	0	0,0%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
n.r.					0	

43) Natura giuridica dell'impresa

	CARRARA		SIENA		TOTALE	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Società di capitali	4	18,2%	4	12,1%	8	14,5%
Società di persone		0,0%	6	18,2%	6	10,9%
Società cooperativa	1	4,5%	1	3,0%	2	3,6%
Ditta individuale	2	9,1%	6	18,2%	8	14,5%
Libero professionista	15	68,2%	14	42,4%	29	52,7%
Associazioni cat.		0,0%	2	6,1%	2	3,6%
N validi	22	100,0%	33	100,0%	55	100,0%
n.r.					0	