



Gli Sportelli Unici per le Attività produttive in Toscana
Un'analisi di medio periodo degli assetti organizzativi e dei
rapporti con l'utenza

Di Marco Batazzi
Stefano Cuomo
Enrico Fabbri

Luglio 2004

Indice

Premessa	4
1. L'ANALISI QUANTITATIVA	
1.1 Le caratteristiche dell'universo dei SUAP Toscani	7
1.2 La struttura dell'universo di riferimento	12
1.3 Gli strumenti di rilevazione impiegati	16
1.4 Gli Sportelli Unici associati	20
1.5 L'assetto organizzativo	26
1.6 Il livello di sviluppo delle relazioni attuate con l'esterno: il <i>network</i> relazionale	34
1.7 Le attività di promozione territoriale e le <i>performance</i>	43
1.8 Il grado di informatizzazione	46
1.9 I procedimenti amministrativi gestiti dai SUAP in Toscana: analisi dei dati del censimento degli Sportelli Unici attivi effettuato dal Coordinamento Regionale dei SUAP	49
Appendice dell'analisi quantitativa	54

2. L'ANALISI QUALITATIVA

2.1 Il campione di riferimento	75
2.2 Il modello di erogazione del servizio e le determinanti della qualità dei servizi	78
2.3 Gli strumenti di rilevazione	81
2.4 Il trattamento dei dati raccolti	87
2.5 La rete dei SUAP Toscani	92
2.6 I modelli organizzativi dei SUAP della Toscana	101
2.7 Le modalità d'azione dei SUAP ed il rapporto con gli utenti	110
2.8 L'analisi di soddisfazione dell'utenza in base al confronto tra qualità attesa e qualità percepita	126
2.9 Il rapporto tra la qualità attesa dagli utenti e le caratteristiche dei servizi offerti dai SUAP: Il <i>Quality Function Deployment</i>	139
Appendice dell'analisi qualitativa	164

Premessa

Nelle pagine che seguono vengono riportati i risultati della ricerca sugli assetti organizzativi e dei rapporti con l'utenza degli Sportelli Unici per le attività produttive della Toscana (SUAP). Si tratta di una mole considerevole di dati, in grado di far luce su molte delle dimensioni che contraddistinguono l'organizzazione ed il funzionamento dei SUAP.

Dalla ricerca emerge un panorama in continua evoluzione, in cui realtà estremamente evolute e ben organizzate convivono con situazioni meno strutturate, ancora intente a muovere i primi passi nella definizione dei propri assetti organizzativi e funzionali.

L'impressione che si è tratto dall'osservazione dei SUAP toscani è che non esistono formule *standard*, in grado di assicurare il buon funzionamento di tali complesse macchine burocratiche, ma – al contrario – in un territorio così eterogeneo, come è quello della nostra Regione, sono necessarie “ricette” diverse, in grado, di assicurare – nelle diverse realtà locali – l'armonia tra le istanze amministrative comunali, quelle tecniche degli Enti terzi e quelle economico – produttive delle imprese. Solo se si adotta questo punto di vista si riesce a comprendere come assetti organizzativi anche molto diversi tra loro riescano comunque a conseguire buone *performance* o – al contrario – strutture organizzative simili, ma collocate in contesti molto diversi, conseguano risultati molto difformi.

In questa sede, comunque, ci si è sforzati di modellizzare l'architettura dei SUAP sia rispetto al loro funzionamento interno, sia riguardo ai rapporti con l'esterno (le altre strutture amministrativo - burocratiche e l'utenza) al fine di offrire al lettore qualche strumento interpretativo in grado di guidarlo nella comprensione di una realtà così articolata.

Si tenga presente, tuttavia, che la potenza esplicativa di un modello (e dunque anche del nostro) è inversamente proporzionale al suo grado di complessità, ciò implica che gli strumenti di analisi offerti in questa sede se hanno il pregio di rappresentare, in qualche modo, la realtà mai coincidono perfettamente con essa.

Con il presente lavoro non si è voluto soltanto fornire informazioni sugli elementi che definiscono l'identità organizzativo – funzionale dei SUAP, ma si è cercato di definire metodi e strumenti potenzialmente in grado di assicurare alla Regione Toscana un flusso continuo di dati sugli Sportelli Unici presenti sul territorio.

A tale proposito – dopo una profonda riflessione con la committenza – si è deciso di costruire uno strumento di rilevazione dei dati telematico, mediante il quale i SUAP hanno potuto compilare e spedire il questionario ad essi destinato attraverso Internet, assicurando al gruppo di ricerca un aggiornamento in tempo reale dei dati.

Se l'implementazione di tale strumento è stata funzionale alle istanze conoscitive della presente ricerca, il suo potenziale va ben oltre: il sistema di rilevazione è stato infatti progettato in maniera flessibile, così da poterlo riutilizzare anche in futuro.

Allo stesso modo, la mappatura dei SUAP toscani, oltre a rispondere alle istanze della ricerca, ha permesso di costruire un archivio aggiornato dei dati anagrafici degli Sportelli presenti sul territorio e dei loro responsabili. Anche in questo caso ci si è mossi secondo la logica dell'investimento, pensando di definire le coordinate dei nodi di una rete che la Regione potrà più agevolmente sostenere e sviluppare.

Il rapporto è suddiviso in due parti, rispettivamente consacrate all'analisi quantitativa e qualitativa.

La prima contiene tutte le informazioni ricavate dall'elaborazione dei dati forniti da un questionario inviato a tutti gli Sportelli Unici della Toscana. I temi toccati dal questionario sono molteplici, ma afferiscono tutti alla dimensione organizzativo – relazionale che caratterizza il funzionamento dei SUAP ed il loro rapporto con l'esterno (gli altri Enti e le imprese).

La somministrazione del questionario è stata preceduta da una pre-indagine telefonica, finalizzata a comprendere quanti SUAP fossero effettivamente attivi sul territorio e quale morfologia organizzativa li caratterizzasse (singola o associata).

La parte del rapporto consacrata all'analisi quantitativa contiene, inoltre, l'analisi sui procedimenti amministrativi gestiti dai SUAP toscani. Si sono, infatti, analizzati i dati di un questionario che il Coordinamento regionale ha somministrato ai SUAP della Toscana. Tale studio ha permesso di far luce sul numero di procedimenti gestiti dagli Sportelli Unici avviati e conclusi, sulla loro natura e sui tempi medi di gestione delle pratiche.

La sezione dedicata all'analisi qualitativa, invece, compie una serie di approfondimenti su molti dei temi affrontati dal questionario. L'indagine è stata svolta su 5 Sportelli Unici, scelti in base a caratteristiche organizzative (limitatamente alla dimensione gestione associata / singola) e a quelle economiche del territorio di riferimento.

L'approfondimento qualitativo ha permesso di comprendere meglio alcuni degli aspetti già affrontati in termini quantitativi con il questionario, ma l'indagine ha messo anche a confronto i *desiderata* dell'utenza con le caratteristiche dei processi mediante i quali il servizio reso dai SUAP viene realizzato.

L'approfondimento condotto sui 5 Sportelli Unici, naturalmente, non ha una valenza statistica, tuttavia ha permesso di rilevare le peculiarità del rapporto tra modelli organizzativi e soddisfazione (o insoddisfazione) dell'utenza di realtà ritenute significative.

1. L'analisi quantitativa

1.1 Le caratteristiche dell'universo dei SUAP toscani

Definizione dell'universo di riferimento

Il primo ambito di riferimento della nostra ricerca è volto ad individuare i fattori di successo e di insuccesso dei SUAP presenti in Toscana, valutando le *performance* e le relazioni strategiche attivate sul territorio con le altre amministrazioni, ma anche con le associazioni di categoria e gli ordini professionali. A tale scopo è stato predisposto un questionario volto a realizzare una verifica quantitativa delle caratteristiche e delle *performance*, somministrato *on – line* all'universo dei SUAP toscani.

Al fine di determinare l'universo di riferimento dei SUAP attivi in Toscana abbiamo realizzato una pre – indagine, tramite un opportuno *screening* telefonico, arrivando ad individuare il numero dei SUAP formalmente costituiti e attivi al 31 ottobre 2003.

La situazione dei SUAP in Toscana è estremamente complessa ed in continua evoluzione; ciò ha reso necessario definire con chiarezza gli ambiti territoriali e temporali della ricerca.

Per quanto riguarda gli ambiti territoriali, ovvero la definizione dell'*universo di riferimento della ricerca*, si è deciso di considerare l'intero territorio regionale, ovvero coinvolgere tutti i 287 Comuni toscani, mentre per quanto concerne l'ambito temporale il periodo della rilevazione si è protratto nel periodo che va da **Novembre 2003** al **10 Marzo 2004**.

Riguardo alla metodologia di rilevazione degli sportelli presenti sul territorio, la somministrazione dei questionari (in formato elettronico) è stata preceduta da una pre-indagine telefonica che ha implicato il coinvolgimento di tutti i 287 Comuni toscani, chiedendo loro se all'interno del Comune fosse presente uno sportello, ovvero se il Comune fosse comunque territorialmente servito dal SUAP attraverso Sportelli Unici organizzati in forma associata.

I risultati della pre-indagine, riportati graficamente in figura 1.1, indicano che in Toscana¹ sono presenti, sui **287 Comuni, 151 Sportelli Unici** (pari al **52,6 %** del totale) che – grazie al meccanismo delle associazioni – coprono un totale di **215 Comuni** (pari al **74,9 %**). Uno sguardo al territorio indica comunque che il grado di copertura non è uniforme. Infatti, ad una copertura pressoché totale delle Province di Firenze, Massa-Carrara e Grosseto, corrispondono notevoli lacune nelle Province di Arezzo e Livorno, in particolare per quanto riguarda il caso dell'Isola d'Elba che appare completamente scoperta dalla copertura dei SUAP.

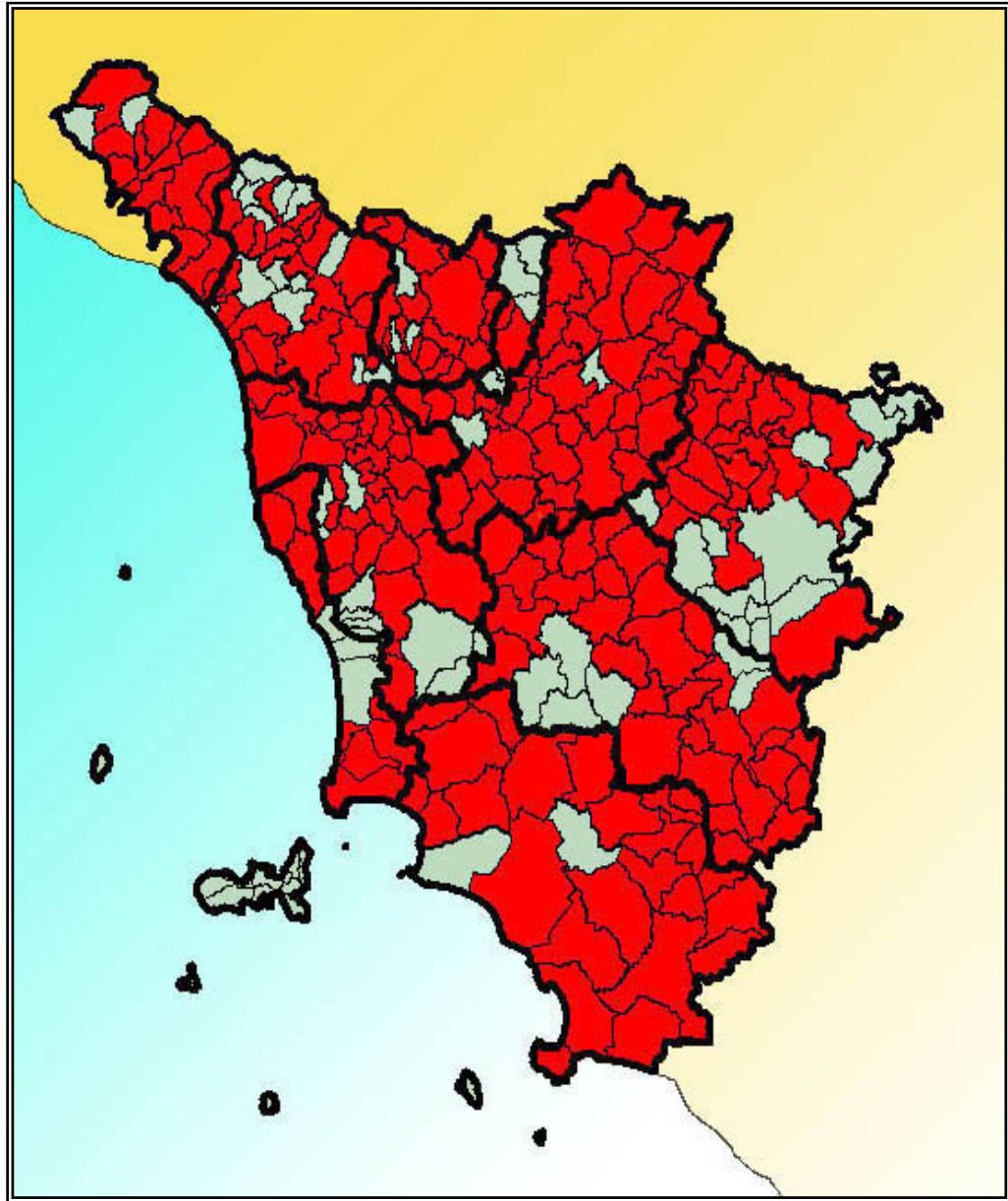
Dalla verifica preliminare compiuta sull'universo emerge quindi che per 72 Comuni lo Sportello Unico per le Attività Produttive ancora non è stato attivato, anche se 20 amministrazioni comunali hanno dichiarato di trovarsi in una fase di avvio, che in molti casi corrisponde a situazioni in cui sebbene ancora non vi sia la delibera, che ufficializza la nascita del SUAP, la struttura organizzativa è in fase di implementazione².

Nella Fig. 1.1 è riportata in rosso la copertura territoriale dei SUAP gestiti in forma singola ed associata.

Figura 1.1 - Copertura territoriale dei SUAP

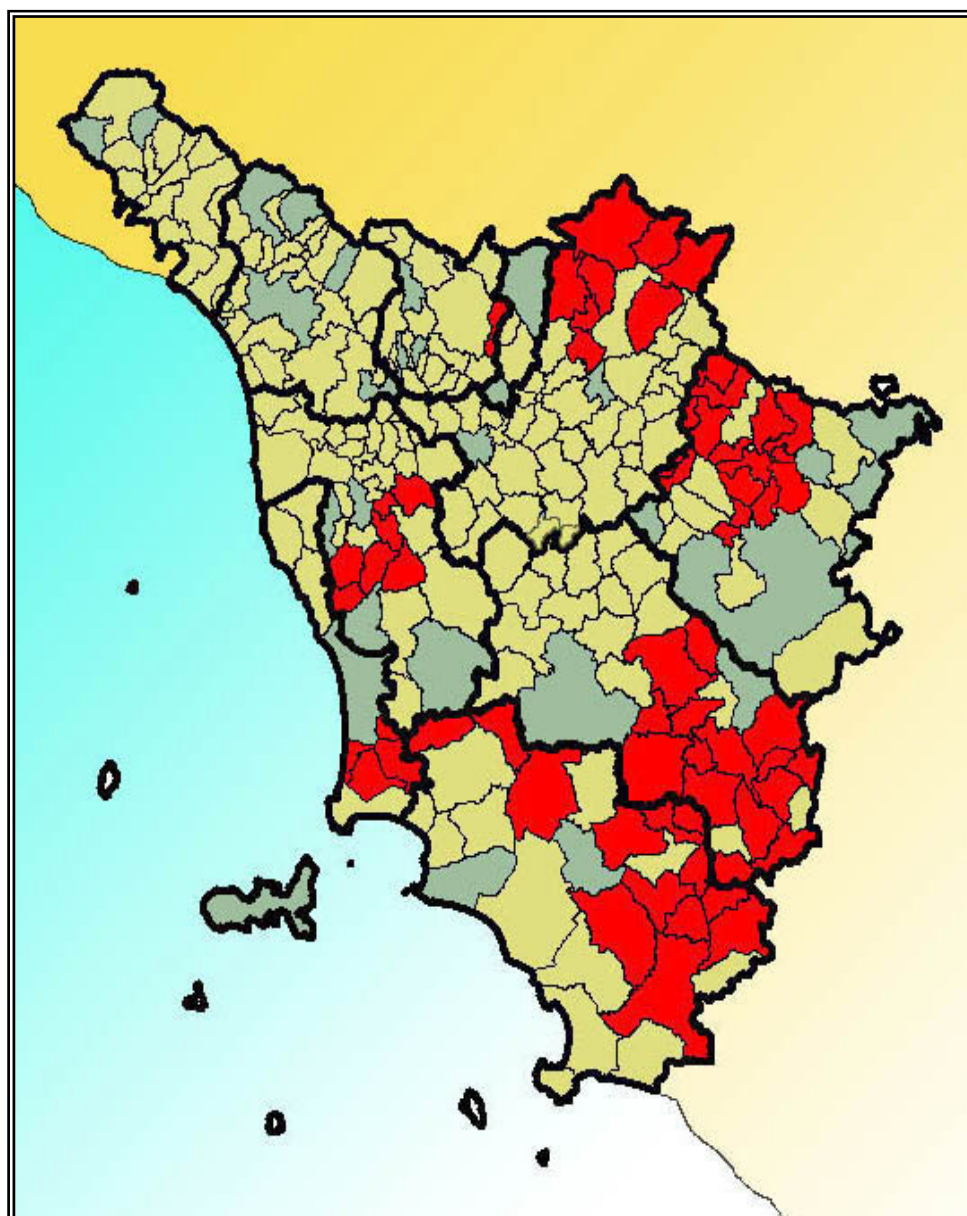
¹ Ripetiamo, a costo della pedanteria, che i dati si riferiscono temporalmente all'inverno 2003

² Ad evitare comunque ambiguità nella presentazione dei dati finali si è preferito comunque fare riferimento a dati oggettivi, ovvero distinguendo tra SUAP "costituiti" e "non costituiti"

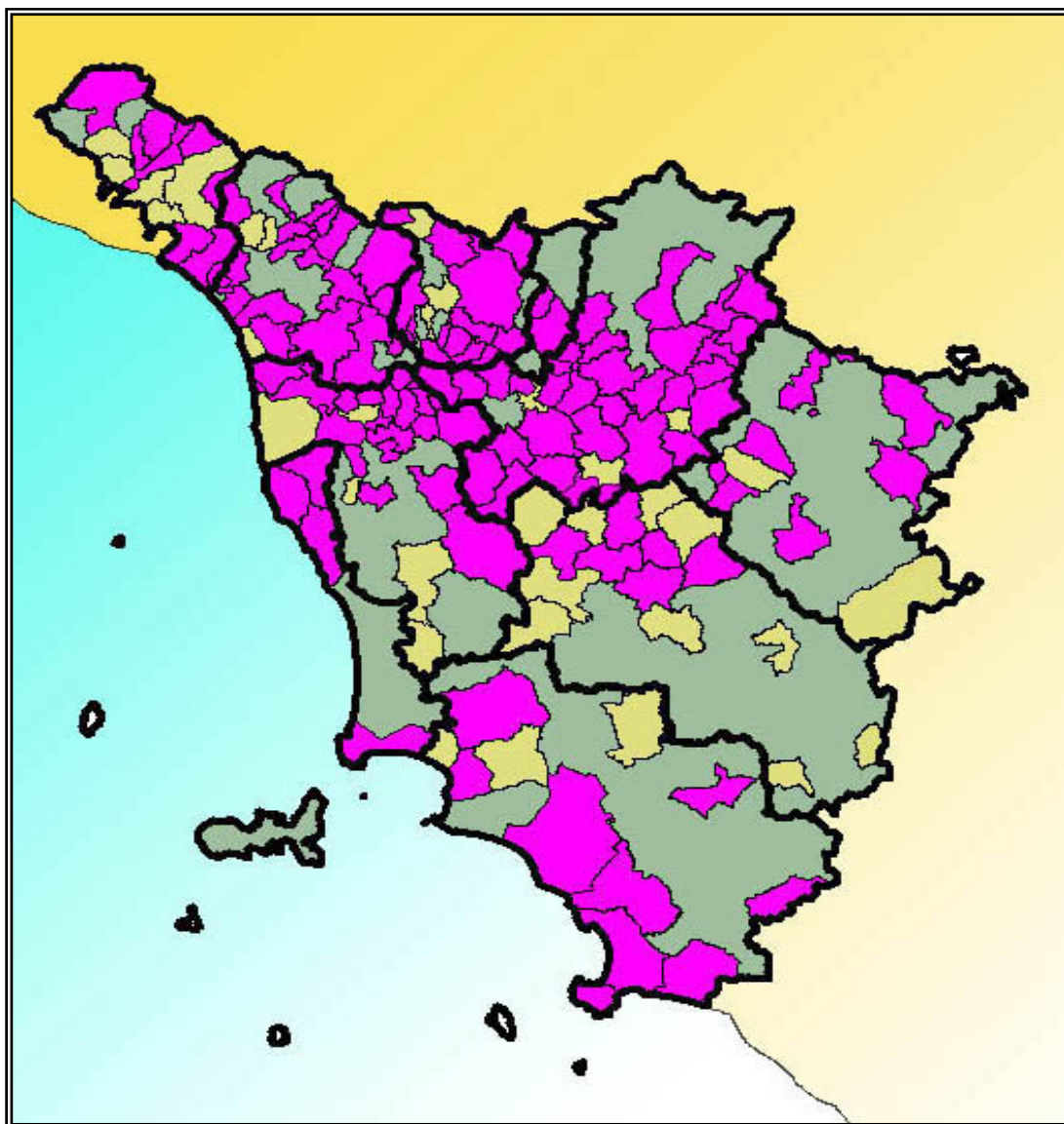


Nella Fig.1.2 è riportata la suddivisione dei Comuni coperti da sportelli singoli (in giallo) e dei Comuni coperti da sportelli associati (in rosso).

Figura 1.2 - Copertura territoriale degli sportelli singoli e associati



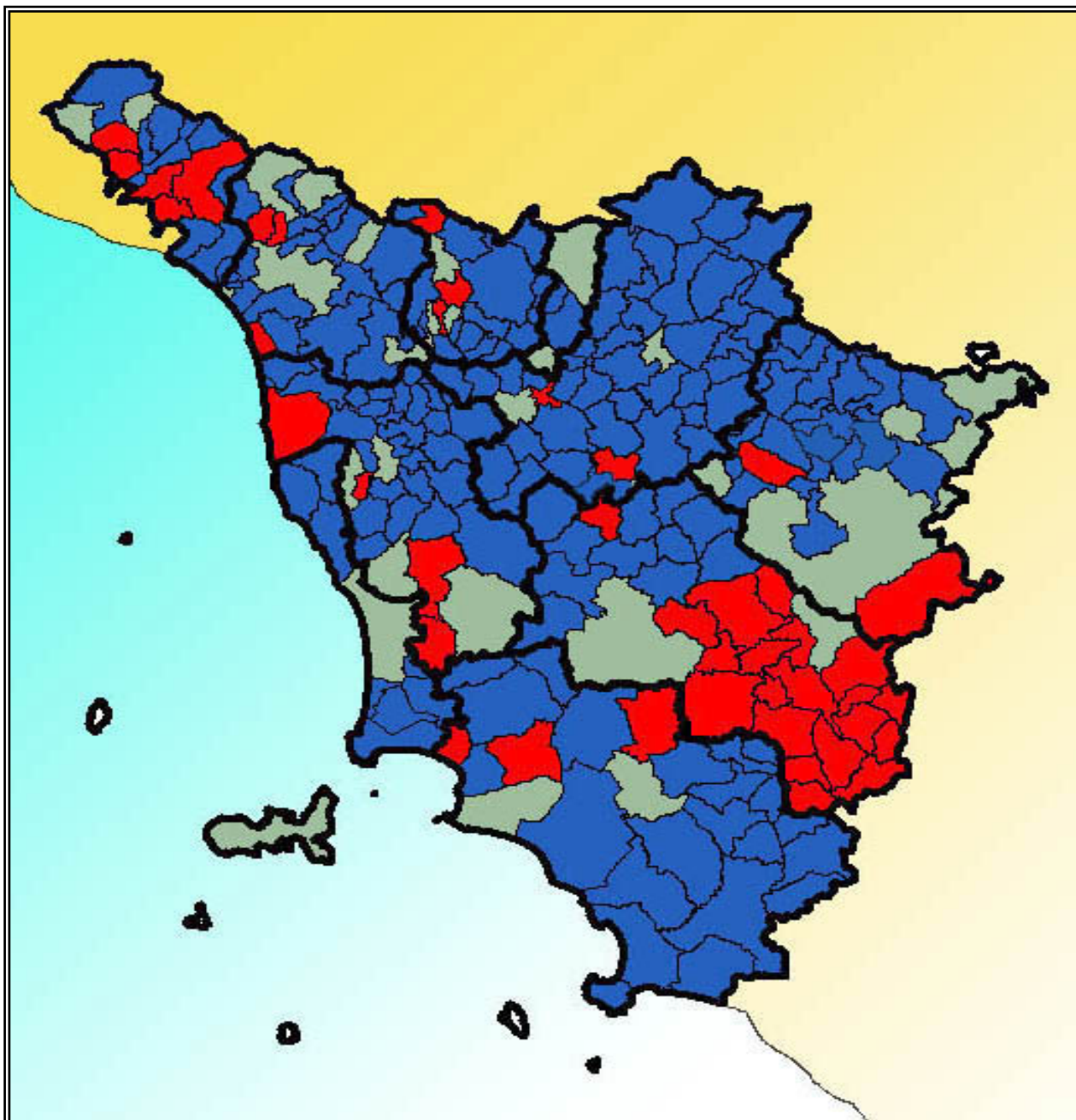
L'universo di riferimento, per quanto riguarda la nostra indagine, è quindi rappresentato da **151 questionari** che, come sarà successivamente descritto nel presente rapporto, sono stati distribuiti su supporto informatico, e più precisamente su web. Nei mesi dell'indagine è stato quindi predisposto, presso IRES Toscana, un *help desk* che, da una parte, ha fornito assistenza per la compilazione del questionario e dall'altra ha proceduto a ripetuti solleciti in modo da ottenere una risposta più ampia possibile.



Sono stati restituiti **117 questionari** pari al **77,5 %** del totale, la cui distribuzione geografica è riportata (in magenta) nella Fig. 1.3.

La copertura informativa del territorio è riportata nella Fig. 1.4 che mostra (in colore blu) come i questionari forniscono informazioni complessivamente relativi a **174 Comuni** (ovvero pari al **80,2%** dei Comuni coperti dal SUAP) fornendo quindi una base informativa estremamente significativa. Anche qui possiamo comunque notare come il grado di copertura non sia territorialmente uniforme; in generale possiamo notare che il dato più omogeneo è riferito alla Toscana centro-settentrionale.

Figura 1.4 - Copertura informativa dell'indagine



1.2 La struttura dell'universo di riferimento

In questo paragrafo esporremo alcuni dati di sintesi riguardanti la situazione dell'universo dei SUAP toscani al 10 marzo 2004.

Per quanto riguarda la copertura dei Comuni, riportiamo il quadro seguente organizzato per Provincia; occorre segnalare che – a parte Arezzo – tutti i capoluoghi di Provincia (e più in generale tutti i Comuni con un numero superiore a 80.000 abitanti) hanno un SUAP attivo al loro interno. La Provincia di Firenze è quella con il maggior numero di Comuni coperti da Sportello Unico (93,2% dei Comuni del territorio provinciale), seguita da Grosseto (89,3% dei Comuni), Massa (88,2%), e Siena (83,3%). Prato risulta essere la Provincia con il minor livello di copertura territoriale, dal momento che i Comuni con Sportello Unico sono 2 su 7, pari al 28,6%. Prato, Livorno e Lucca sono le Province con la maggiore incidenza di SUAP non costituiti.

Provincia	Numero Comuni	Comuni coperti dal Suap	%	Comuni non coperti dal SUAP	%
Arezzo	39	25	64,1%	14	35,9%
Firenze	44	41	93,2%	3	6,8%
Grosseto	28	25	89,3%	3	10,7%
Livorno	20	8	40,0%	12	60,0%
Lucca	35	21	60,0%	14	40,0%
Massa-Carrara	17	15	88,2%	2	11,8%
Pisa	39	30	76,9%	9	23,1%
Prato	7	2	28,6%	5	71,4%
Pistoia	22	18	81,8%	4	18,2%
Siena	36	30	83,3%	6	16,7%
Totale	287	215	74,9%	72	25,1%

Tabella 1.1 – *Ripartizione dei Comuni coperti e non coperti da SUAP per Provincia*

La ripartizione tra SUAP singoli e associati è riportata nella tabella seguente (tab. 1.2). In linea di principio, ma si tratta di un dato abbastanza atteso, si può notare che la forma di associazione è privilegiata in quei territori (i.e. Comunità Montane o comprensori produttivi) che già hanno forme associative pregresse, in particolare è opportuno notare come otto delle venti Comunità Montane della Toscana abbiano un SUAP presente in forma associata.

Tabella 1.2 – *Ripartizione dei Comuni coperti da SUAP in base alla tipologia dello Sportello Unico*

Provincia	Comuni coperti da SUAP	Comuni coperti in forma Associata	%	Comuni coperti in forma Singola	%
Arezzo	25	18	72,0%	7	28,0%
Firenze	41	18	43,9%	23	56,1%
Grosseto	25	16	64,0%	9	36,0%
Livorno	8	6	75,0%	2	25,0%
Lucca	21	2	9,5%	19	90,5%
Massa-Carrara	15	0	0,0%	15	100,0%
Pisa	30	23	76,7%	7	23,3%
Prato	2	0	0,0%	2	100,0%
Pistoia	18	7	38,9%	11	61,1%
Siena	30	26	86,7%	4	13,3%
Totale	215	116	54,0%	99	46,0%

Le tabelle ed i grafici successivi riportano alcuni dati riguardanti la copertura degli Sportelli Unici rapportata ad alcuni elementi di base, caratterizzanti il territorio (popolazione, Unità Locali).

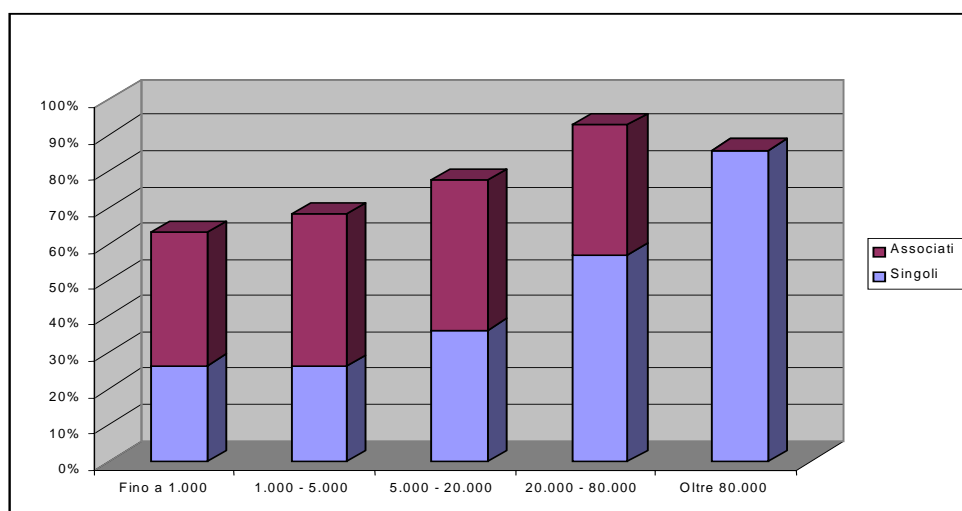
Nella prossima tabella sono riportati i SUAP per classi demografiche³ dei Comuni.

Tabella 1.3 – Comuni coperti e non coperti da SUAP per classi di ampiezza demografica

Classi di ampiezza (Pop)	Numero Comuni	Comuni Coperti	%	SUAP Singoli	%	SUAP Associati	%
Fino a 1.000	19	12	63,2%	5	41,7%	7	58,3%
1.000 - 5.000	122	84	68,9%	32	38,1%	52	61,9%
5.000 - 20.000	111	87	78,4%	40	46,0%	47	54,0%
20.000 - 80.000	28	26	92,9%	16	61,5%	10	38,5%
Oltre 80.000	7	6	85,7%	6	100,0%	-	0,0%
Totale	287	215	74,9%	99	46,0%	116	54,0%

Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat, censimento 2001

Grafico 1.1 – SUAP per classi di ampiezza demografica



Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati Istat, censimento 2001

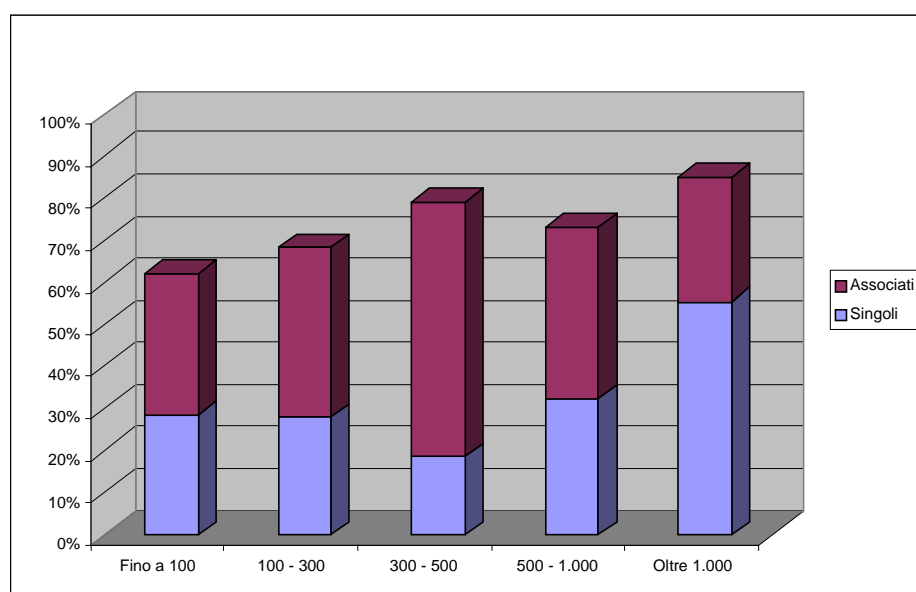
I dati salienti si possono riassumere nel fatto che la copertura aumenta con la dimensione demografica del Comune e nel fatto che Comuni grandi tendono ad costituirsi in forma singola. In particolare tutti i Comuni sopra gli 80.000 abitanti hanno un SUAP costituito in forma singola.

La tabella successiva riporta invece la copertura per classi di Unità Locali (per Comune) da cui si nota come vi sia una sorta di 'dimensione ottimale' (da 300 a 500 UL/Comune) per quanto riguarda e la copertura del SUAP e, soprattutto, il fatto di essere costituito in forma associata.

Tabella 1.4 – Comuni coperti e non coperti da SUAP per classi di Unità Locali

Classi di ampiezza (UL)	Numero Comuni	Comuni Coperti	%	SUAP Singoli	%	SUAP Associati	%
Fino a 100	42	27	64,3%	12	44,4%	15	55,6%
100 - 300	72	49	68,1%	20	40,8%	29	59,2%
300 - 500	43	35	81,4%	8	22,9%	27	77,1%
500 - 1.000	56	41	73,2%	18	43,9%	23	56,1%
Oltre 1.000	74	63	85,1%	41	65,1%	22	34,9%
Totale	287	215	74,9%	99	46,0%	116	54,0%

Grafico 1.2 - SUAP per classi di Unità Locali



Concordemente ad una indagine condotta poco tempo fa da Formez, sul territorio nazionale, si può rilevare che sono le regioni con un maggior peso di piccoli Comuni ad avere una maggiore diffusione di Sportelli associati⁴, questa tendenza si può quindi trovare anche in Toscana.

La maggiore incidenza degli sportelli gestiti in forma associata nei Comuni di dimensioni medio-piccole può essere legata da una parte alla presenza di limiti dal punto di vista degli “apparati burocratici e dei mezzi finanziari”, che possono ostacolare l’eventuale ampliamento di funzioni, ma soprattutto l’attuazione di una gestione improntata all’efficienza⁵.

La popolazione d’imprese coperta da SUAP

Un ulteriore tassello per la nostra presentazione dell’universo di riferimento è rappresentato dal grado di copertura del tessuto imprenditoriale locale da parte degli Sportelli Unici attivi; questo perché le imprese sono i “clienti” di maggior rilievo, anche se spesso non si rapportano direttamente agli Sportelli Unici, ma come sappiamo ricorrono a professionisti specializzati. Ci riferiremo ai dati sulle unità locali attive in Toscana tratti dal censimento Istat del 2001, che riguardano solo le imprese private senza comprendere le istituzioni⁶. Tali dati sono utili per costruire un breve quadro statico sul grado di copertura del tessuto imprenditoriale toscano da parte dell’universo censito dei SUAP.

Nel 2001 l’Istat ha censito complessivamente in Toscana 338.191 unità locali delle imprese private, di cui il 29% sono attive nell’industria, il 34,6% nel commercio e il 35,5% negli altri servizi privati. I 215 Comuni toscani interessati dalle attività del SUAP (singolo / associato) potenzialmente rivolgono i loro servizi ad una platea composta da 288.974 unità locali, pari all’85,4% dell’universo imprenditoriale fotografato dall’Istat. Nei 72 Comuni in cui lo Sportello Unico non risulta ancora costituito le unità locali sono pari al 14,6% del totale.

³ Tutti i dati sono desunti dal censimento ISTAT 2001.

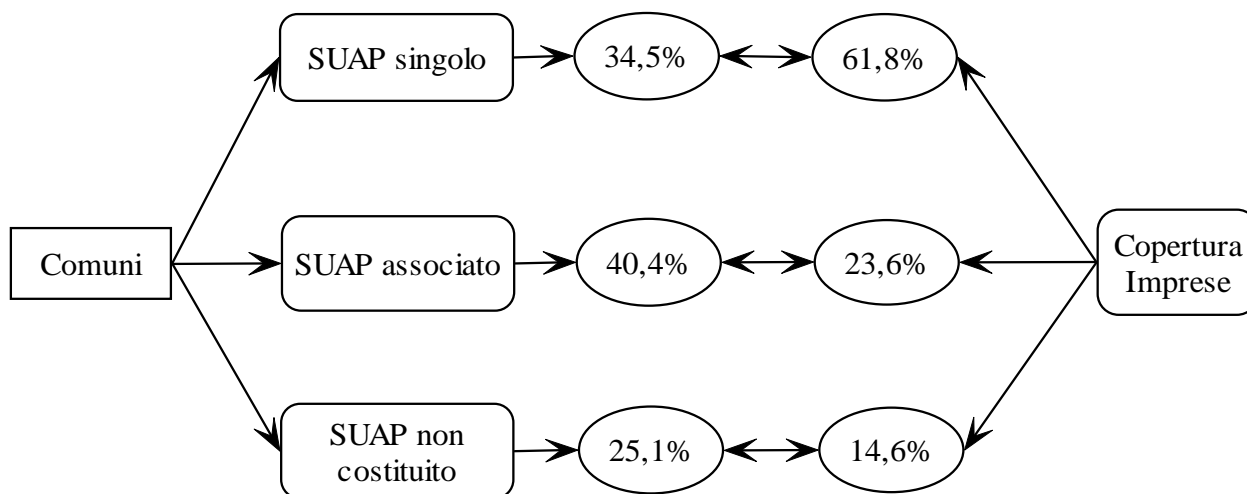
⁴ Cfr. Formez, *Rilevazione sullo stato di attuazione degli Sportelli Unici. Indagine settembre 2002*, Napoli 2002.

⁵ Cfr. Formez, *Comuni e imprese. 56 esperienze di sportello unico*, Roma, ottobre 2001 (b).

⁶ Tale modo di procedere può rappresentare una semplificazione della realtà, in quanto la voce istituzioni comprende sia quelle di natura pubblica, sia quelle *non profit* di natura privata e che quindi “potenzialmente” potrebbero ricorrere ai servizi erogati dallo Sportello Unico.

Differenziando tra Sportelli Unici singoli e associati, i primi coprono un universo di 209.072 unità locali, mentre gli Sportelli Unici associati si rivolgono potenzialmente a 79.902 unità locali. Il dato evidenzia che i Comuni coperti da sportelli singoli, i quali sono una quota minore, si rivolgono potenzialmente ad un numero di imprese che è più del doppio di quello coperto dai Comuni ove lo Sportello Unico opera in forma associata. Questo perché, come abbiamo visto in precedenza, l'associazionismo è inversamente correlato con le dimensioni dei Comuni, tanto che sono proprio i Comuni di grandi dimensioni a costituirsi in forma singola, i quali comprendono anche popolazioni di imprese di maggiori dimensioni.

Figura 1.5 – Comuni coperti / non coperti da SUAP e unità locali delle imprese private al 2001; valori %



Fonte: elaborazioni Ires Toscana su dati da pre-indagine e su dati censuari Istat

1.3 Gli strumenti di rilevazione impiegati

Il sistema di rilevazione on - line

Per operare la ricerca quantitativa sull'universo dei SUAP censiti è stata scelta la metodologia del questionario da compilarsi *on-line*. La motivazione di questa scelta è stata dettata da una serie di fattori, alcuni di carattere più contingente, altri di carattere più strategico.

Tra i motivi di carattere più contingente vi sono quelli legati alla necessità di avere la più alta percentuale possibile in quanto la situazione dei SUAP in Toscana è estremamente fluida ed in rapida evoluzione e quindi si è giudicato indispensabile avere un tasso di risposta che coprisse il più possibile l'universo dei SUAP esistenti. La modalità di compilazione *on-line* è quindi sembrata la più adatta perché, anche se leggermente più lenta rispetto alla compilazione con penna, presenta dei vantaggi in termini di flusso "invio - compilazione - restituzione".

Infatti la compilazione on-line non richiede, una volta terminato il questionario, le operazioni fisiche di invio tramite posta o fax. Anzi nel sistema di rilevazione proposto il termine della compilazione viene rilevato da remoto rendendo possibile l'accesso ai dati in maniera completamente indipendente dal livello di compilazione dell'utente. La scelta di una rilevazione *on-line* è stata però sostanzialmente dettata da considerazioni di tipo più strategico, quali sostanzialmente la possibilità di implementare un "sistema" che possa permettere una rilevazione più continua nel tempo e che, con sforzi abbastanza contenuti, possa configurarsi come uno strumento di monitoraggio delle tematiche attinenti ai SUAP.

Per questo motivo si è posta particolare attenzione agli aspetti di usabilità del questionario. Infatti si è cercato per quanto possibile di unire i vantaggi del supporto elettronico con la flessibilità e la semplicità di compilazione del tradizionale supporto cartaceo.

Al fine di non appesantire le operazioni di compilazione, i questionari sono stati personalizzati per ciascun SUAP (con *login* e *password*), compilandoli poi prima di renderli disponibili con i dati rilevati dalla pre-indagine telefonica. Per una migliore leggibilità il questionario è stato suddiviso in più sezioni (corrispondenti a quelle cartacee) in modo che per ogni pagina fossero presenti (in media) non più di una dozzina di domande. Privilegiando naturalmente un approccio sequenziale si è comunque prevista la possibilità che il compilatore potesse lasciare incomplete alcune sezioni a cui accedere in seguito.

Al fine di limitare il più possibile problemi da parte dell'utenza è stato prodotto un breve manuale di istruzioni, disponibile in appendice a questo rapporto, ed è stato attivato, presso IRES Toscana, un *help desk* telefonico a disposizione dei SUAP.

Lo strumento sviluppato offre in definitiva tre valori aggiunti alla rilevazione. Il primo è quello di permettere un controllo di consistenza sui dati inseriti, il secondo quello di monitorare in tempo reale lo stato effettivo di compilazione dei questionari, la terza – e più importante – quella di permettere una elaborazione automatica dei dati.

Per quanto riguarda il primo punto, ovvero la autoconsistenza delle risposte, il problema che si è posto è stato quello di definire il livello di controllo, e di conseguenza il livello di obbligatorietà delle (o di alcune) risposte. In linea teorica un livello ottimale sarebbe quello di avere tutte le risposte congruenti fra di loro, in realtà questo comporta un sistema di controlli che, dal lato dello sviluppo dello strumento ne avrebbe appesantito la realizzazione in termini di risorse e di tempo, ma soprattutto dal lato utente avrebbe posto dei vincoli troppo stretti con il rischio di provocare l'abbandono della compilazione da parte dell'utente. Si è quindi deciso di mantenere un livello di controllo tutto sommato assai blando, ovvero considerando per lo più il formato elettronico come una trasposizione del formato cartaceo in cui è quindi possibile all'utente lasciare vuote alcune domande o sezioni. Sono però stati comunque effettuati controlli per impedire di inserire informazioni che fossero autocontraddittorie e che quindi inficiassero le successive elaborazioni, per quanto riguarda le domande non risposte queste sono state segnalate in modo che l'utente potesse, in un secondo momento, fornire una risposta ma lasciando comunque la possibilità di lasciarle senza risposta.

Il fatto di avere sviluppato uno strumento *web based* ha poi consentito di operare un controllo remoto sullo stato di compilazione dei questionari, ovvero è stato possibile conoscere in ogni istante se un utente aveva fatto accesso al questionario (registrazione) se ne aveva terminato la compilazione ovvero la sezione a cui era giunto. Questa possibilità ha reso meno dispendioso e più efficace il sistema di solleciti a quei SUAP che non avevano proceduto alla compilazione nei tempi stabiliti.

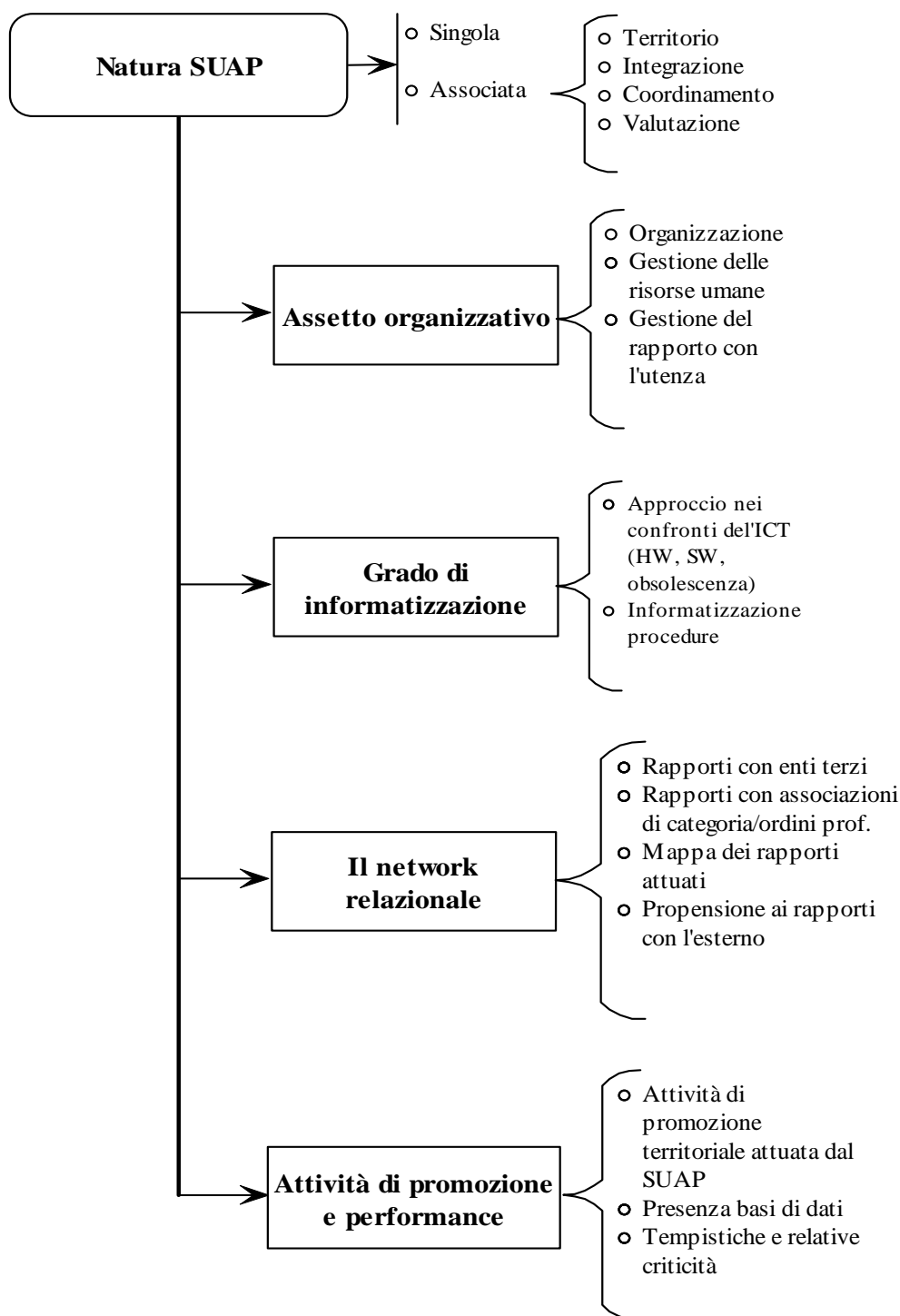
Il motivo fondamentale per cui si è deciso di sviluppare il questionario on line è stato quello di rendere più efficiente la analisi dei dati. Infatti le risposte ai questionari sono immagazzinate in un archivio elettronico e quindi possono essere elaborate in maniera automatica eliminando le possibilità di errore legate all'intervento dell'operatore. In questo modo è inoltre possibile avere elaborazioni tempestive e maggiormente flessibili. La scelta di sviluppare un sistema di compilazione *web based* è stata quindi operata nell'ottica di risolvere un *trade off* tra investimento iniziale e ritorni, anche nella considerazione che lo strumento era, di fatto, sperimentale e quindi era da mettere in conto anche un possibile insuccesso. Si è quindi cercato di sviluppare uno strumento leggero ma facilmente modificabile ed aggiustabile su diverse esigenze. In definitiva si può dire che la modalità di compilazione on line è stata un successo, infatti a parte le percentuali ragguardevoli di questionari compilati, non sono stati rilevati da parte dell'assistenza telefonica particolari problemi né di tipo 'culturale' né di tipo tecnico, ed anche ad una prima sommaria indagine i risultati, dal punto di vista semantico, appaiono abbastanza significativi.

Il questionario impiegato

Il questionario per la fase di verifica quantitativa è stato suddiviso nelle seguenti sette sezioni: natura dello Sportello Unico; assetto organizzativo; rapporti con gli altri Enti; rapporti con associazioni di categoria e ordini professionali; attività di promozione del territorio; *performance*; dotazioni strumentali e infrastrutturali.

Nella figura 1.6 riportiamo una schematizzazione della struttura del questionario e dei principali temi in esso trattati. La finalità precipua è quella di avere un quadro che ci consenta di delineare le principali caratteristiche dei SUAP toscani, ma anche di identificarne gli elementi positivi e le criticità. A tal fine focalizzeremo l'attenzione non solo sul ruolo degli assetti organizzativi, ma anche sulla determinazione di quanto le relazioni attuate, sia con le altre amministrazioni presenti sul territorio, che con le associazioni di categoria e gli ordini professionali, siano effettivamente strategiche e di come influiscano sul livello effettivo di efficienza degli Sportelli Unici.

Figura 1.6 – Schematizzazione dei temi trattati nel questionario impiegato per l'indagine quantitativa effettuata on line



1.4 Gli Sportelli Unici associati

La seconda parte della prima sezione del questionario è interamente dedicata alla forma associata ed è finalizzata a raccogliere una serie di informazioni su:

- *grado di integrazione*, rilevato in base ai seguenti indicatori: livello di omogeneizzazione delle procedure; tipologia di procedure omogeneizzate; valutazione del livello di omogeneizzazione delle procedure (alto/medio/basso/inesistente); predisposizione di modulistica comune.
 - *Grado di coordinamento*, emergente da: le funzioni attribuite al Comune capofila ed al singolo Ente aderente alla convenzione; il tipo di cambiamenti strutturali che ha comportato la struttura associata.
 - *Valutazione della forma associata*, espressa in termini di giudizio complessivo sulle modalità di gestione dei procedimenti e sul grado di benefici che apporta riguardo ai procedimenti e ad eventuali finanziamenti.
- Prima di descrivere questi aspetti, emersi dall'indagine condotta, può essere utile esporre alcuni elementi critici rilevati riguardo alla forma associata.

Le criticità riscontrate nella forma associata dei SUAP

Nel corso dell'indagine si sono riscontrate particolari criticità sulla definizione di struttura singola o associata dei SUAP.

Occorre chiarire che per definire la struttura associata dobbiamo fare riferimento a quanto riportato dal decreto legislativo n. 112 del 1998 e dal DPR n. 440 del 2000, che modifica il precedente DPR n. 447 del 1998, cercando comunque di applicare un'interpretazione estensiva delle disposizioni riguardanti la forma associata⁷.

La forma organizzativa che caratterizza maggiormente i SUAP associati è quella in cui *front office* e *back office* sono unici e localizzati nel Comune capofila. Sono comunque abbastanza comuni casi in cui il *back office* è unico (e centralizzato in una struttura del Comune capofila), ma il *front office* è situato in ogni singolo Comune. In questi casi la costituzione associata dei SUAP è, generalmente, indiscutibile in quanto la condivisione di un *back office* presuppone un atto amministrativo (i.e. convenzione, accordo di programma, etc.) che formalizzi tale condivisione.

Rilevando i dati direttamente dal territorio, è invece emerso che esiste una terza categoria di sportelli che si autodefiniscono "associati" anche se ognuno di essi (cioè ogni Comune) mantiene sia il proprio *front office* che il proprio *back office*. In questo caso l'associazione è un po' *sui generis*, nel senso che non sempre è correlata alla presenza di atti formali tra i vari Comuni, ma è legata ad attività di coordinamento tra i responsabili degli uffici.

Occorre ricordare che le informazioni sono state fornite dai responsabili degli sportelli, per cui in pochi casi si possono notare incongruenze nella autodefinizione di sportello associato (ad esempio uno sportello A ha dichiarato di essere associato con uno sportello B mentre questo ha dichiarato di essere costituito in forma singola), tali situazioni non sono state ulteriormente investigate, sia perché non rientravano negli obiettivi specifici della ricerca, sia perché i dati 'dubbi' non modificavano in maniera sostanziale il quadro generale.

La distribuzione territoriale dei SUAP Associati

⁷ Il DPR n. 447 del 1998, modificato dal DPR n. 440 del 2000, afferma che i Comuni possono stipulare convenzioni al fine di istituire e gestire lo Sportello Unico secondo quanto previsto dal Dlgs. n. 112 del 1998. Quest'ultimo atto normativo chiarisce che insieme ai Comuni, i titolari di tali convenzioni possono essere altri Enti locali; camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura; oppure laddove sia in vigore un patto territoriale, i soggetti pubblici responsabili del patto. Il D. lgs n. 112 del 1998 stabilisce gli Sportelli unici gestiti in forma associata dispongano di un'unica struttura responsabile del *procedimento unico*.

Dall'analisi dei questionari e dalla pre – indagine emerge che i SUAP che si definiscono associati sono 23 (si veda la tabella seguente):

Tabella 1.5 – Gli Sportelli Unici Associati in Toscana in base alla pre – indagine e ai questionari raccolti

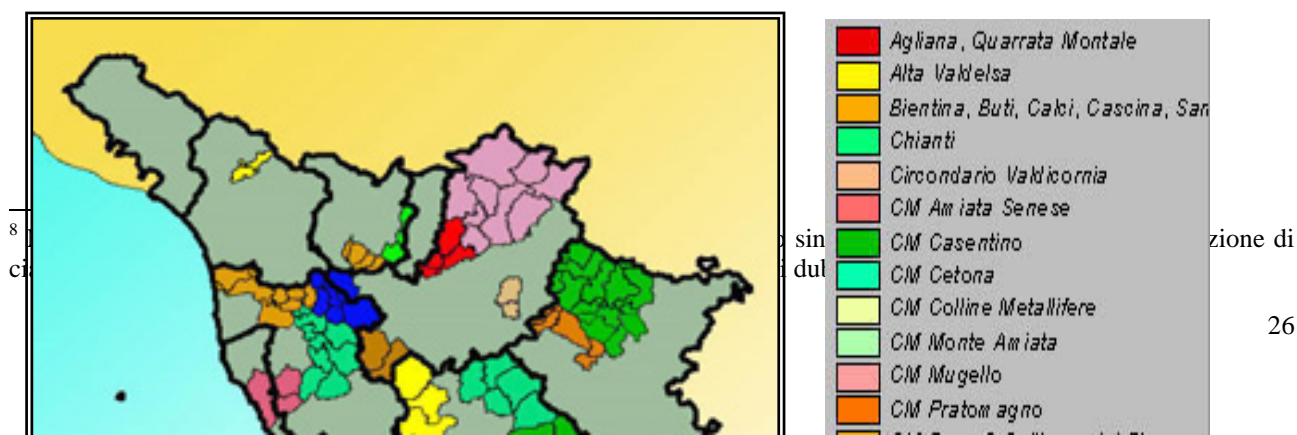
	Denominazione SUAP Associato
1	Agliaiana, Quarrata, Montale
2	Rignano sull'Arno
3	Rosignano Marittimo
4	Circondario Valdichiana
5	CM Amiata Senese
6	CM Casentino
7	CM Cetona
8	CM Zona S Collinare del Fiora
9	CM Colline Metallifere
10	CM Monte Amiata
11	CM Mugello
12	CM Pratomagno
13	Val d'Arbia
14	Caldera
15	Comprensorio del Cuoio
16	Alta Valdelsa
17	Montaione e Gambassi Terme
18	Pieve a Fosciana e Castelnuovo Garfagnana
19	Bientina, Buti, Calci, Cascina, San Giuliano Terme, Vecchiano, Vicopisano
20	Pontedera, Ponsacco, Calcinaia
21	Pieve a Nievole, Lamporecchio, Larciano, Monsummano Terme
22	Piana
23	Chianti

Questi SUAP coprono un totale di 116 Comuni, con una media di 5 Comuni per SUAP associato.

La distribuzione territoriale dei SUAP associati è riportata in Fig. 1.7.

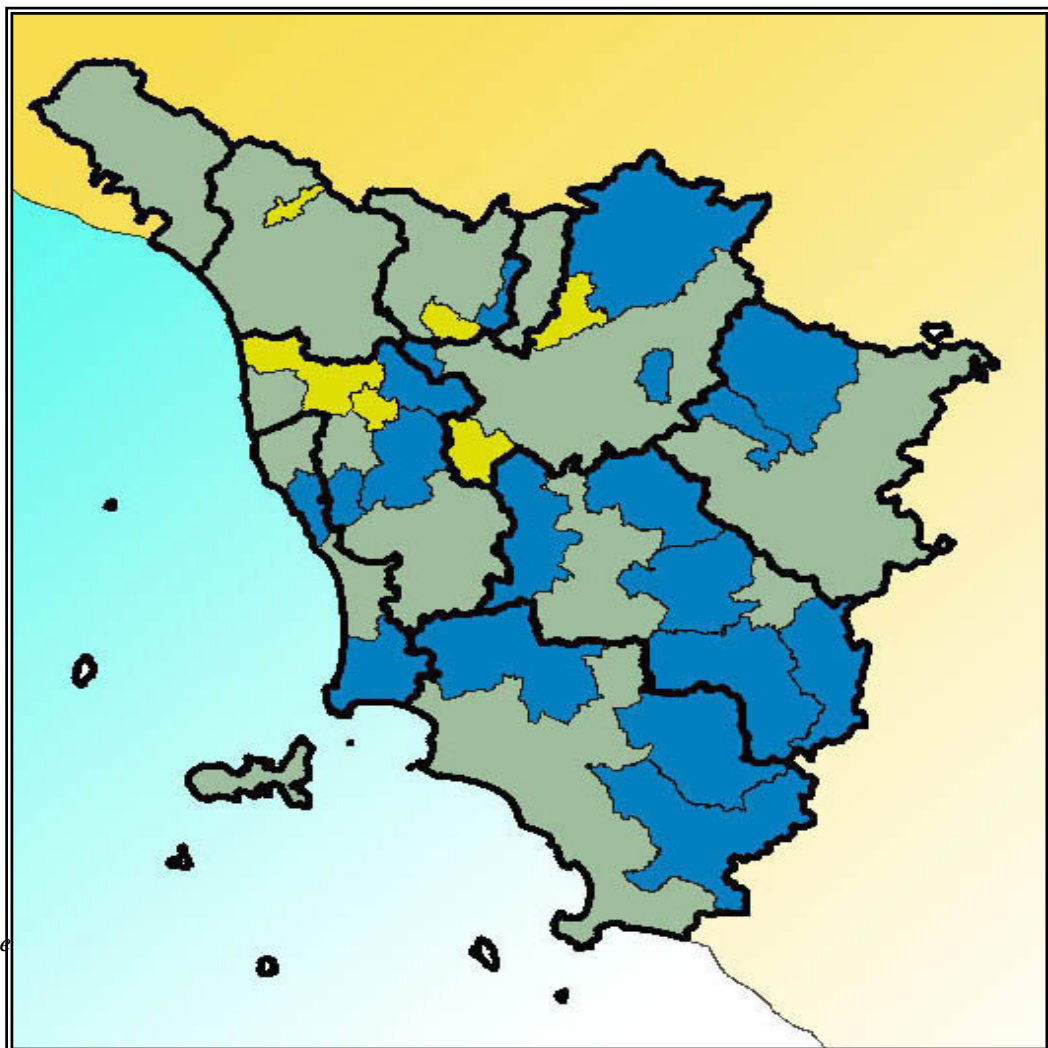
Come si è già detto, tali SUAP non presentano sempre una associazione “certa” ai sensi del DPR 440/00: A tale proposito potrebbe essere opportuno, per alcuni di questi, un supplemento di indagine per definire il loro effettivo grado di associazione⁸.

Figura 1.7 - I SUAP Associati in Toscana



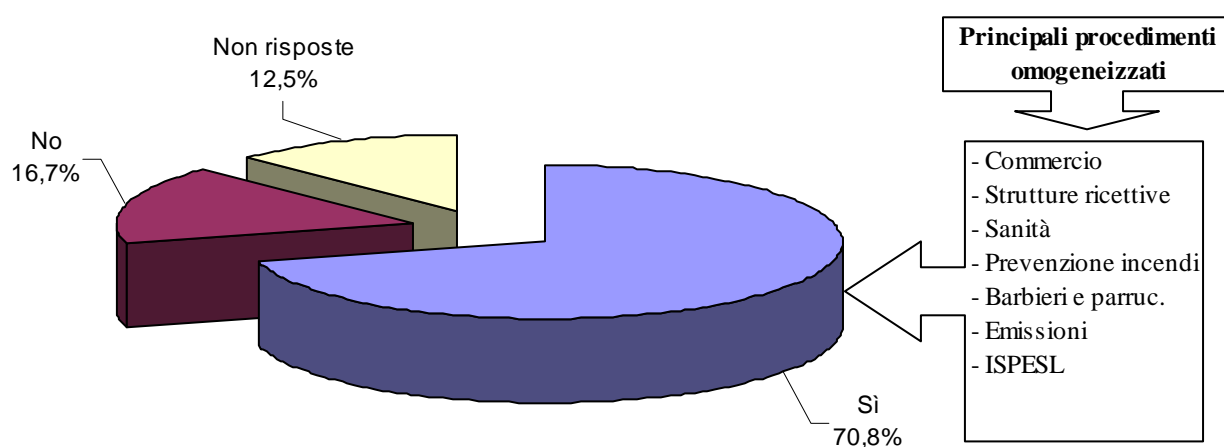
Tali casi dubbi (che sono riportati – in giallo – nella Fig. 1.7), comunque, non compromettono in maniera significativa i dati quantitativi rilevati e, per questo motivo, sono considerati, ai fini delle statistiche qui riportate, come associati.

Figura 1.8 - *I casi dubbi dei SUAP Associati in Toscana*



Come abbiamo riportato sopra, un primo aspetto da sondare riguarda il *grado di integrazione*, ricavabile sulla base dei quattro indicatori già segnalati⁹. A tal proposito un primo è rappresentato dal livello di omogeneizzazione dei procedimenti, che riguarda il 70,8% degli associati rispondenti; in questi casi i procedimenti maggiormente omogeneizzati sono quelli relativi al commercio, alle strutture ricettive, alla sanità e alla prevenzione incendi. Tuttavia, la preparazione di una modulistica *standard*, valida per tutti i Comuni aderenti alla gestione associata, è stata predisposta per tutti i tipi di procedimento in poco più della metà dei casi (54,2%); solo per alcuni procedimenti nell'8,2% dei casi; mentre nel 20,8% delle situazioni la modulistica risulta ancora in fase di predisposizione per tutti i tipi di procedimento. In termini di giudizio complessivo, i SUAP associati intervistati hanno assegnato una valutazione media al grado di omogeneizzazione dei procedimenti (il 45,8% di essi si esprime in tal senso).

Grafico 1.3 – *Esistenza di procedimenti omogeneizzati presso i SUAP associati*



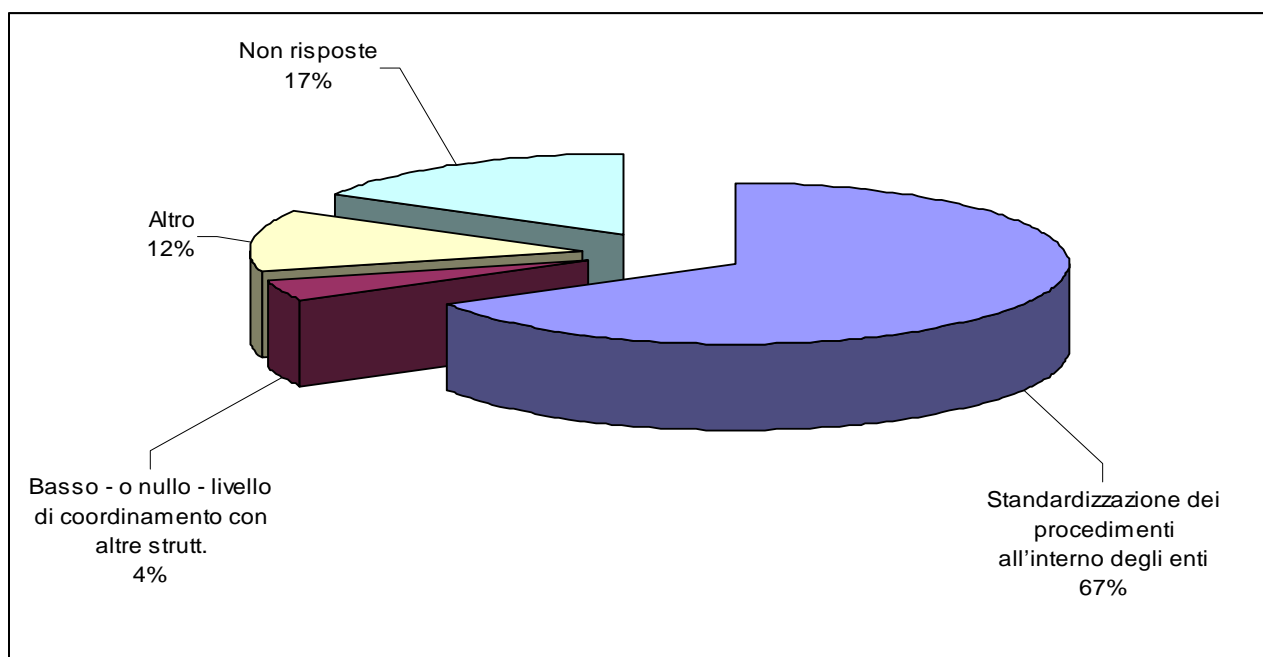
Riguardo al *grado di coordinamento*, nel 74% dei casi circa al Comune capofila è stata attribuita la gestione del procedimento unico, mentre nel 47,8% il Comune capofila detiene sia la funzione di promozione che di coordinamento.

Il 56,5% dei SUAP associati dichiara di prendere effettivamente parte alla gestione del procedimento unico (dunque non svolge la mera funzione di raccolta della documentazione a vantaggio dei Comuni associati), così come nel 56,5% delle gestioni associate a ciascun Ente aderente alla convenzione è attribuita anche la funzione informativa, oltre che la semplice raccolta delle istanze provenienti dall'utenza.

Nella maggior parte delle situazioni, la forma associata ha comportato un processo di standardizzazione dei procedimenti (66,7% dei casi). Occorre segnalare che in due gestioni associate afferenti a Comunità Montane, sono state evidenziate criticità legate all'implementazione della struttura associata: in un primo caso la forma associata ha comportato una lenta standardizzazione dei procedimenti; in un secondo caso, la standardizzazione dei procedimenti all'interno degli Enti aderenti alla convenzione risulta ancora da completare.

⁹ Si ricorda che si tratta dei seguenti indicatori: livello di omogeneizzazione delle procedure; tipologia di procedure omogeneizzate; valutazione del livello di omogeneizzazione delle procedure (alto/medio/basso/inesistente); predisposizione di modulistica comune.

Grafico 1.4 – *Cambiamenti determinati dalla struttura associata*

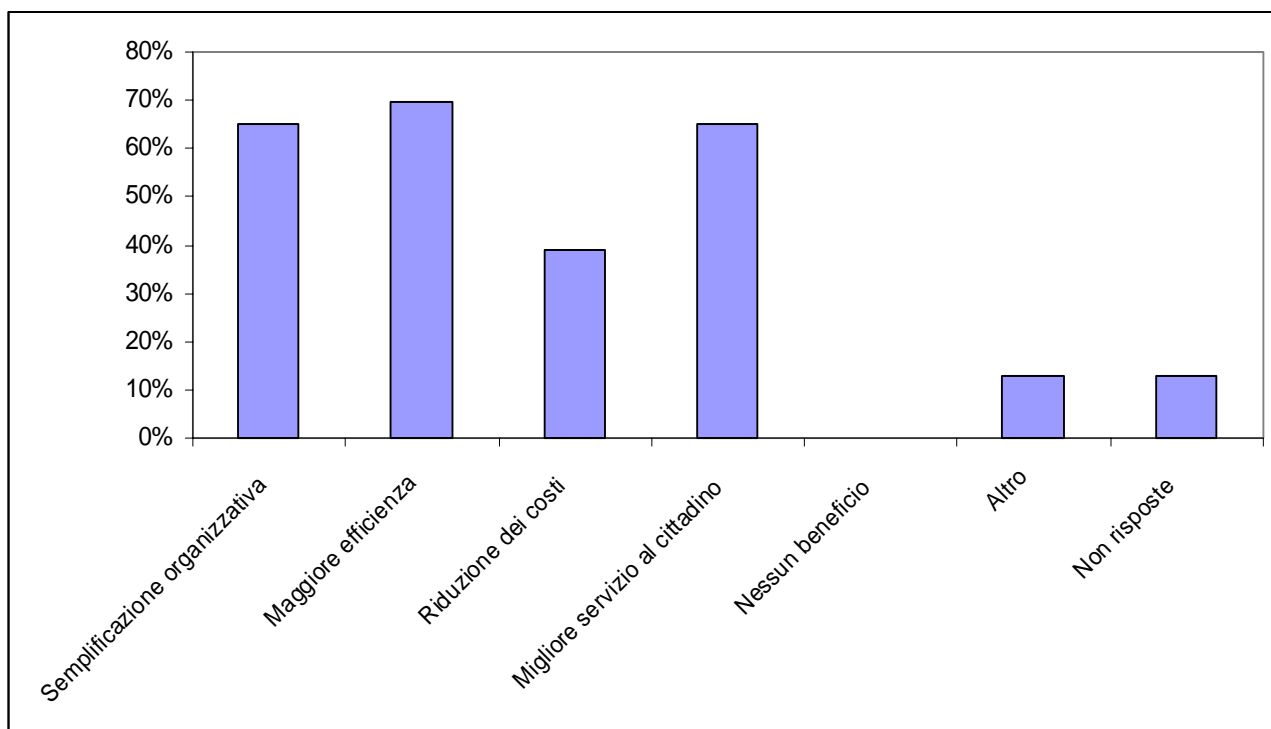


I SUAP associati sono stati chiamati ad esprimere anche alcune valutazioni sulla *forma associata*: nel 70,8% dei casi il giudizio è largamente positivo giungendo ad affermare che la gestione associata è migliore rispetto a quella singola (di livello comunale).

E' interessante rilevare che i principali benefici apportati dalla forma associata sono espressi in termini di maggiore efficienza (69,6%), semplificazione organizzativa (65,2%) e migliore servizio al cittadino (65,2%). I benefici in termini di maggiori finanziamenti pubblici, apportati dalla forma associata, valgono per il 41,7% dei rispondenti.

In generale, da quanto schematicamente esposto circa le modalità di strutturazione dei SUAP associati, sembra emergere un buon grado di integrazione tra i vari Enti aderenti alle relative convenzioni. Ciò potrebbe essere oggetto di approfondimento per future ed eventuali analisi in tema di Sportelli Unici.

Grafico 1.5 – *Benefici apportati dalla forma associata*



1.5 L'assetto organizzativo

La sezione 2 del questionario somministrato *on line* è finalizzata a delineare i principali elementi volti a connotare l'ossatura organizzativa dei SUAP censiti; l'attenzione verrà focalizzata su:

- *l'organizzazione*, con riferimento alla struttura in cui è ubicata la sede, alla dipendenza gerarchica da uffici e/o settori all'interno dell'Ente, alla presenza di un regolamento ed alle funzioni svolte.
- *La gestione delle risorse umane*, indagando sull'eventuale divario tra risorse umane previste e assegnate, sui soggetti con ruolo decisionale, oltre al responsabile del SUAP e sulla eventuale differenziazione tra *back office* e *front office*.
- *La gestione del rapporto con l'utenza*, la quale riguarda una serie di aspetti come l'identificazione delle tipologie di utenti, la modalità tramite la quale il personale del SUAP si interfaccia con gli utenti e la capacità di individuare i fabbisogni.

Il primo dei punti sopra esposti è necessario per poter inferire le modalità organizzative degli Sportelli Unici toscani; per un'amministrazione comunale un elemento prioritario, in fase di implementazione, è rappresentato dall'identificazione dell'area e/o del settore nell'ambito del quale inquadrare il SUAP. A tal proposito vi possono essere due alternative fondamentali: la prima riguarda l'istituzione di un'apposita area a sé stante, che opera trasversalmente rispetto agli altri uffici interessati dal procedimento unico; la seconda consiste nell'inserimento dello Sportello Unico all'interno di uno dei settori o aree già presenti nell'amministrazione comunale come per esempio l'urbanistica, il commercio, lo sviluppo economico, l'ufficio tecnico. Un'ulteriore alternativa potrebbe

essere rappresentata da una situazione in cui lo Sportello Unico opera come area di *staff* rispetto alla direzione generale o al gabinetto del sindaco. Comunque una recente ricerca del Formez (2001) evidenzia che il SUAP nell'esperienza italiana trova prevalentemente collocazione all'interno dei settori per i quali si registra un maggior grado di coinvolgimento nel percorso di gestione del procedimento unico¹⁰.

Inoltre la conoscenza delle funzioni svolte serve per vedere se sussiste una certa differenziazione rispetto alla funzione amministrativa di base, rappresentata dalla gestione del procedimento unico. Lo svolgimento di ulteriori attività consulenza tecnico – amministrativa e di promozione degli investimenti e dell'imprenditorialità, consente allo Sportello Unico di migliorare le relazioni con gli utenti, rappresentando veri e propri segnali di interesse e di sensibilità verso le richieste e le problematiche degli utenti.

Riguardo alla *gestione delle risorse umane* un aspetto di rilievo da studiare è rappresentato dalla divisione del lavoro interna allo Sportello Unico, la quale è basata sulla ripartizione tra *front office* e *back office*: il *front office* è composto da tutti coloro che di solito sono impegnati nelle attività di relazione con il pubblico e nel fornire informazioni; il *back office* è costituito da tutti coloro che curano l'*iter* procedurale della pratica, preoccupandosi di attuare e di mantenere la rete di relazioni con i referenti degli altri uffici all'interno dell'amministrazione comunale e degli Enti terzi. Tuttavia in quei casi ove la divisione del lavoro non avviene in maniera rigida e per cui è richiesta una certa flessibilità al personale assegnato, ha senso cercare di capire come viene ripartito il tempo tra *front office* e *back office*. Questa divisione può assumere tre differenti modalità nel caso di Sportelli Unici che associano più Comuni, tramite apposita convenzione: il *front office* e il *back office* sono ubicati in uno stesso Comune (di solito quello capofila), che funziona da unico di riferimento per gli utenti e per la gestione dei procedimenti unici; la sede del *back office* è in un solo Comune (che può essere quello capofila, laddove esiste), mentre in ciascuno dei Comuni aderenti alla convenzione è presente una sede per il *front office*; il *front office* e il *back office* risultano entrambi localizzati all'interno di ogni amministrazione comunale appartenente all'associazione.

Le informazioni raccolte tramite le domande relative alla *gestione dei rapporti con l'utenza*, si vanno a correlare con la sezione 4 in cui viene analizzata la "qualità" delle relazioni intavolate con le associazioni che rappresentano gli utenti (associazioni di categoria e ordini professionali). Gli utenti sono stati ripartiti fondamentalmente tra consulenti, associazioni di categoria e imprese. Il rapporto con queste ultime due categorie dovrebbe riguardare in prevalenza le attività di erogazione di informazioni e di consulenze, mentre per la gestione del procedimento unico le relazioni vengono sviluppate sostanzialmente con consulenti che agiscono in qualità di intermediari delle imprese. Comunque l'individuazione della modalità (faccia a faccia, telefonica, e-mail, etc.) e della qualità (formale/informale, collaborazione/non collaborazione) del rapporto, nonché della capacità che ha uno Sportello Unico di identificare i bisogni degli utenti sono basilari per valutare complessivamente le relazioni attuate e individuare eventuali margini di miglioramento. Tutto assume un'importanza ancora maggiore se consideriamo che la comprensione delle esigenze di cui è portatore il tessuto imprenditoriale locale rappresenta un fattore imprescindibile ai fini della progettazione dello sviluppo di un corretto modello di Sportello Unico per le Attività Produttive¹¹.

Di seguito riportiamo l'analisi dei dati relativi alla sezione, riferendoci sostanzialmente all'organizzazione interna e ai rapporti con gli utenti.

¹⁰ Cfr. Formez, *Comuni e imprese. 56 esperienze di sportello unico*, Roma, ottobre 2001 (b).

¹¹ Cfr. Formez, *Manuale del responsabile di Sportello Unico*, Roma, aprile 2001 (a).

Analisi dei dati: l'organizzazione interna

Gli sportelli unici indagati hanno sostanzialmente sede presso il palazzo del Comune di riferimento (67,5% dei SUAP censiti); poco più del 20% è fisicamente ubicato presso una sede distaccata e per una quota inferiore al 10% (8,5%) la sede risulta ubicata presso un Ente diverso dal Comune¹². Esigua è la percentuale dei SUAP che dispongono di sedi distaccate, pari al 6%; si tratta principalmente di Sportelli Unici associati, operanti presso Comunità Montane (Casentino, Colline Metallifere e Monte Amiata), in cui vi è una sede che coordina le attività di una o più succursali da essa dipendenti. In un solo caso abbiamo rilevato una situazione in cui ciascuna sede opera indipendentemente l'una dall'altra o in cui fra le varie sedi avviene una ripartizione delle tipologie di procedimento da seguire. I contatti faccia a faccia e la posta elettronica, rappresentano le modalità fondamentali atte a veicolare le informazioni tra le varie sedi distaccate.

Grafico 1.6 – Ubicazione sede SUAP, valori %

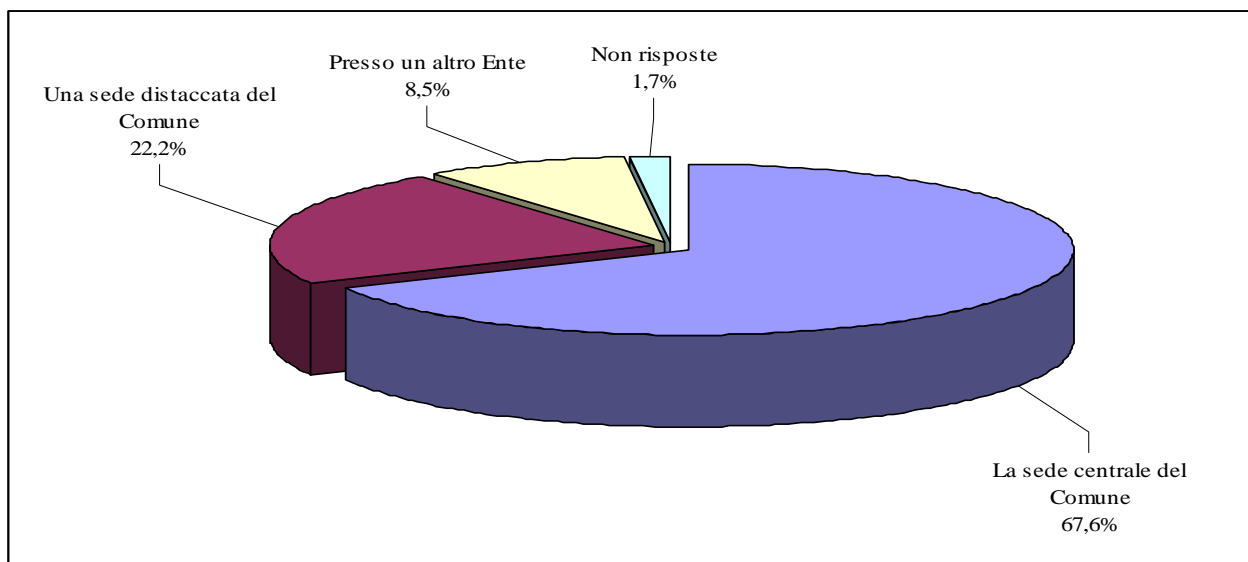
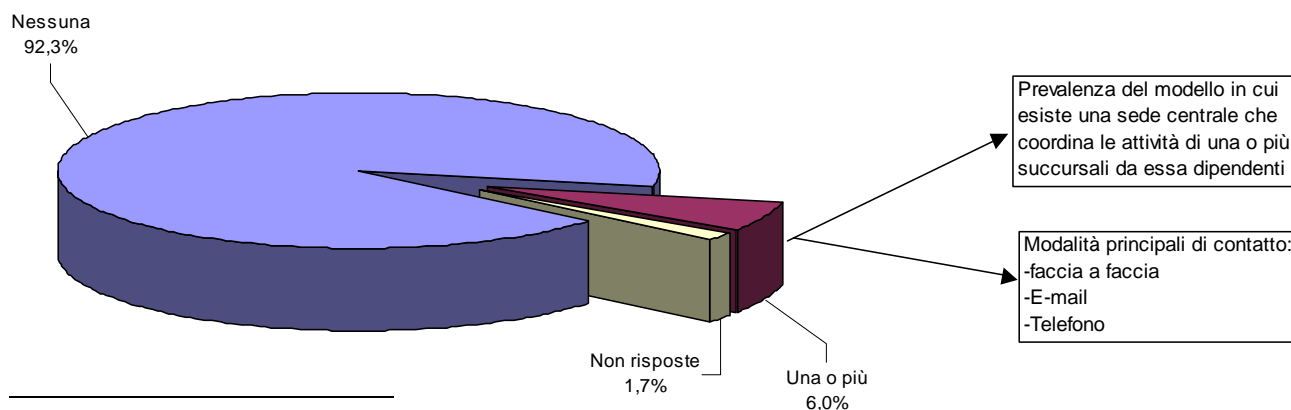


Grafico 1.7 – Eventuale presenza di sedi distaccate; valori %



¹² Si tratta sostanzialmente di SUAP associati aventi sede presso le Comunità Montane di riferimento.

I SUAP toscani intervistati risultano, in prevalenza, dipendere gerarchicamente o dall'area commercio/sviluppo economico (34%) o dall'edilizia/urbanistica (31,4%); tuttavia è necessario notare come solo nel 4,5% dei casi lo Sportello Unico, nell'ambito dell'Ente di appartenenza, risulti essere un'area gerarchicamente indipendente dalle altre, che opera in maniera trasversale rispetto alle aree interessate dal procedimento unico¹³.

Ulteriori aspetti da considerare, in termini di strutturazione organizzativa interna, riguardano la presenza di un regolamento interno, le macro-funzioni svolte e la separazione tra *front office* e *back office*. Il regolamento è presente circa nel 60% dei casi studiati; tuttavia resta al di fuori circa un 40% dei SUAP interpellati, che ancora non è dotato di apposito regolamento. Comunque per il 15,4% degli Sportelli Unici totali il regolamento è in fase di approvazione. Il fatto che il 40% dei SUAP toscani indagati non abbia ancora un regolamento interno è un dato che fa riflettere, dal momento che esso rappresenta uno strumento organizzativo interno che consente di espletare l'attività caratterizzante una "Struttura Unica" (in termini di criteri, metodi di gestione, finalità e rispetto dei tempi) e di armonizzarla in accordo agli altri uffici del Comune e di altri Enti.

Tabella 1.6 – Presenza di un regolamento interno al SUAP

Presenza regolamento	% su totale
No, ma è in corso di stesura/ approvazione	15,4%
No	23,1%
Sì, con delibera di Giunta	51,3%
Sì, con delibera di Consiglio	8,5%
Sì, approvato in altro modo	0,0%
Non risposte	1,7%
Totale	100,0%

Rispetto alla gestione del procedimento unico, che rappresenta l'attività amministrativa di base e che riguarda la quasi totalità degli intervistati¹⁴, è stato riscontrato un certo livello di differenziazione funzionale, se consideriamo che circa i due terzi degli intervistati svolgono anche assistenza ed orientamento all'utenza e circa il 20%, alla normale funzione amministrativa, vi affiancano anche l'attività di promozione territoriale.

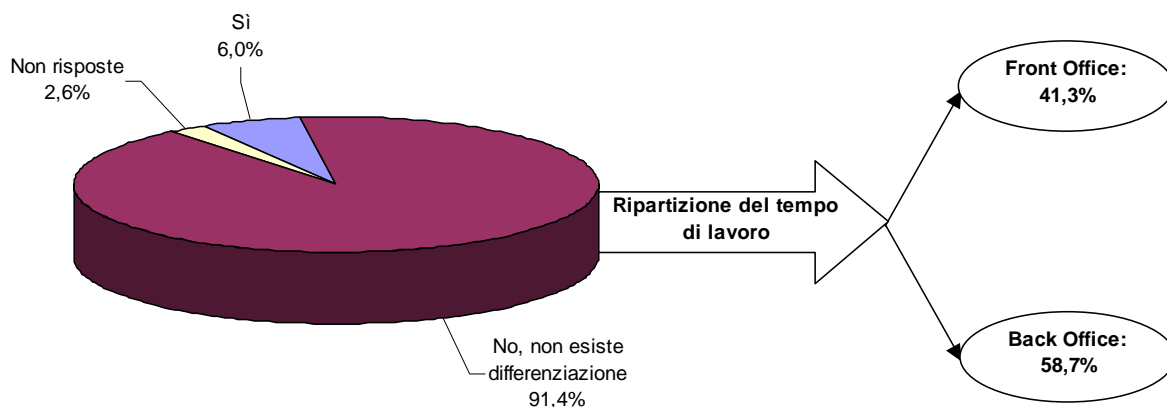
Riguardo alla divisione interna del lavoro, in linea generale e da un punto di vista formale, non esiste alcuna differenziazione tra addetti che svolgono attività di *front office* e addetti che si occupano di *back office*, essendo così per il 91,5% degli Sportelli Unici; tuttavia per un esiguo 6% tale differenziazione esiste. Quindi possiamo dire che manca un sistema rigido di divisione del lavoro, ma dovrebbe essere presente un'articolazione delle attività basata su un elevato livello di "flessibilità operativa" richiesta al personale. Per poter capire come viene spesa questa "flessibilità operativa" abbiamo chiesto agli Sportelli Unici, che non effettuano alcuna differenziazione tra *front office* e *back office*, di indicare la ripartizione del tempo di lavoro tra queste attività; da ciò è emerso che nella pratica maggiore è la quota di tempo di lavoro dedicata alle attività relative all'*iter* procedurale (*back office*), che mediamente ne assorbono il 58,7%, mentre le attività riguardanti le relazioni con il pubblico (*front office*) richiedono in media il 41,3% del tempo di lavoro¹⁵.

¹³ Si precisa che la domanda relativa alla dipendenza gerarchica (2.5) consente la risposta multipla.

¹⁴ Occorre tuttavia considerare che 5 SUAP non hanno risposto alla domanda e che in un solo caso (Comune di Vecchiano) è stata rilevata una situazione in cui lo Sportello Unico si occupa solo di assistenza e di orientamento all'utenza.

¹⁵ La media è stata calcolata su 101 rispondenti che non effettuano alcuna differenziazione tra *front* e *back office*; i *missing* (ovvero che non effettuano alcuna differenziazione, ma che non hanno indicato la ripartizione del tempo di lavoro) sono 6.

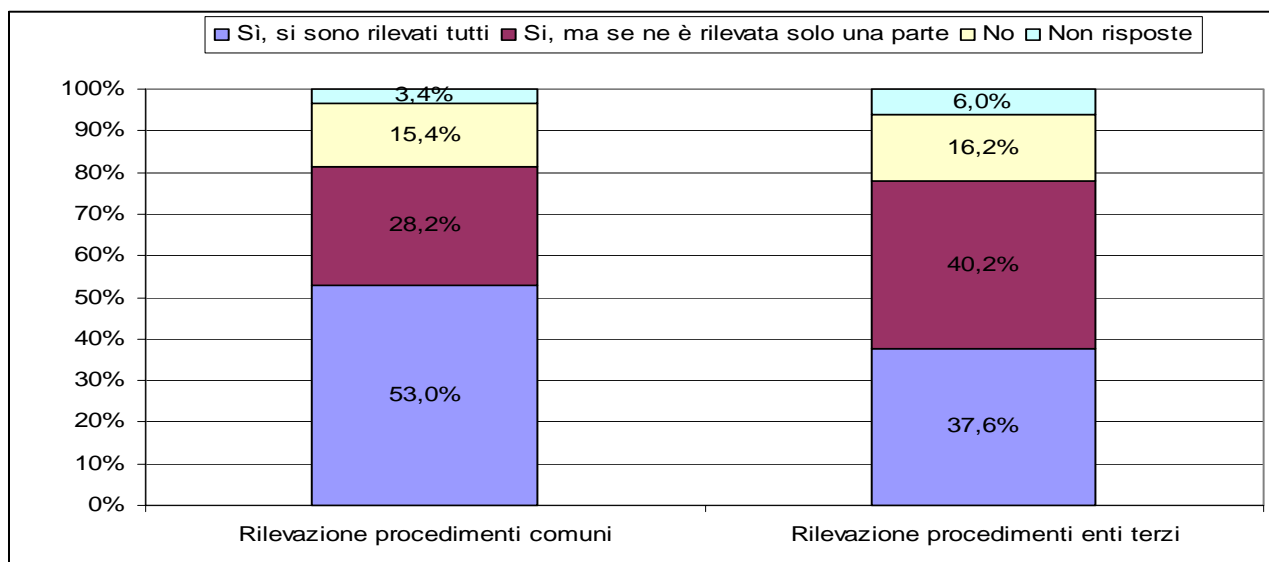
Grafico 1.8 – Esistenza di differenziazione tra front office e back office e ripartizione del tempo di lavoro nel caso di mancanza di differenziazione



Analisi dei dati: l'assetto organizzativo ed i rapporti istituzionali esterni e con gli utenti

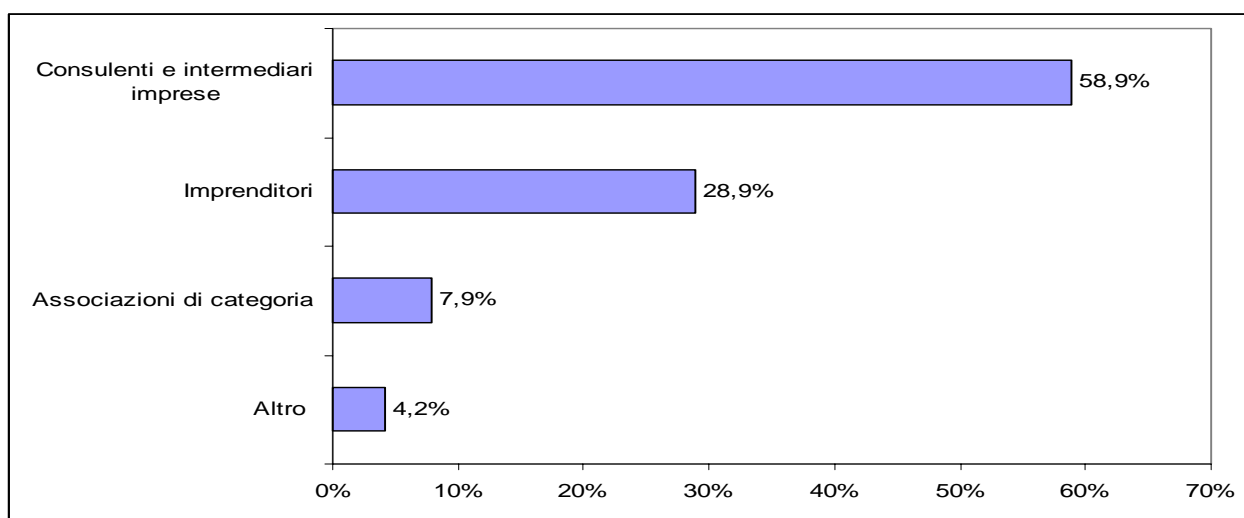
La seconda parte della sezione 2 del questionario riguarda i rapporti con i soggetti esterni al SUAP, trattando in prima approssimazione quelli istituzionali (con altri Enti e/o uffici) e quelli con gli utenti, oggetto di ulteriore e adeguato approfondimento rispettivamente nelle sezioni 3 e 4. Un primo indicatore per capire il grado di interazione con gli attori istituzionali è costituito dalla rilevazione dei procedimenti del Comune o dei Comuni (nel caso di gestione associata) di riferimento dello Sportello Unico; ciò sta a significare, insieme al reperimento della modulistica, se lo Sportello Unico si occupa di tutti i procedimenti di competenza, o di una parte, oppure no. In circa l'80% dei SUAP censiti sono stati rilevati tutti i procedimenti o una parte di essi¹⁶, così come la modulistica relativa è stata reperita, in maniera completa o incompleta, sempre in circa l'80% di essi¹⁷. I procedimenti degli Enti terzi sono stati rilevati, completi o parziali, nel 77,8% dei SUAP intervistati¹⁸.

Grafico 1.9 – Rilevazione procedimenti del Comune/Comuni di riferimento e degli Enti terzi



Riguardo alla tipologia utenti, quelli che maggiormente interessano l'attività operativa dei SUAP censiti sono i consulenti che agiscono in qualità di intermediari delle imprese (per esempio ingegneri, architetti, commercialisti o geometri) a rappresentare la maggior quota, corrispondendo al 58,9% dell'utenza complessiva. Gli imprenditori sono poco meno del 30%, mentre i consulenti delle associazioni di categoria sono circa l'8%¹⁹; infine la categoria "altro", con una quota del 4,2% raggruppa principalmente soggetti intenzionati ad avviare un'attività imprenditoriale²⁰. Le modalità principali di relazione sono quelle tradizionali ovvero faccia a faccia, con una quota preponderante del 63,6%, e tramite telefono (23%). Meno usate le forme legate all'utilizzo dei moderni mezzi di comunicazione, come la posta elettronica (4,3%) o i collegamenti ai siti *Internet* degli Sportelli Unici (3,4%).

Grafico 1.10 – Distribuzione degli utenti degli Sportelli unici per categorie; valori medi %°



°Medie calcolate su 110 rispondenti

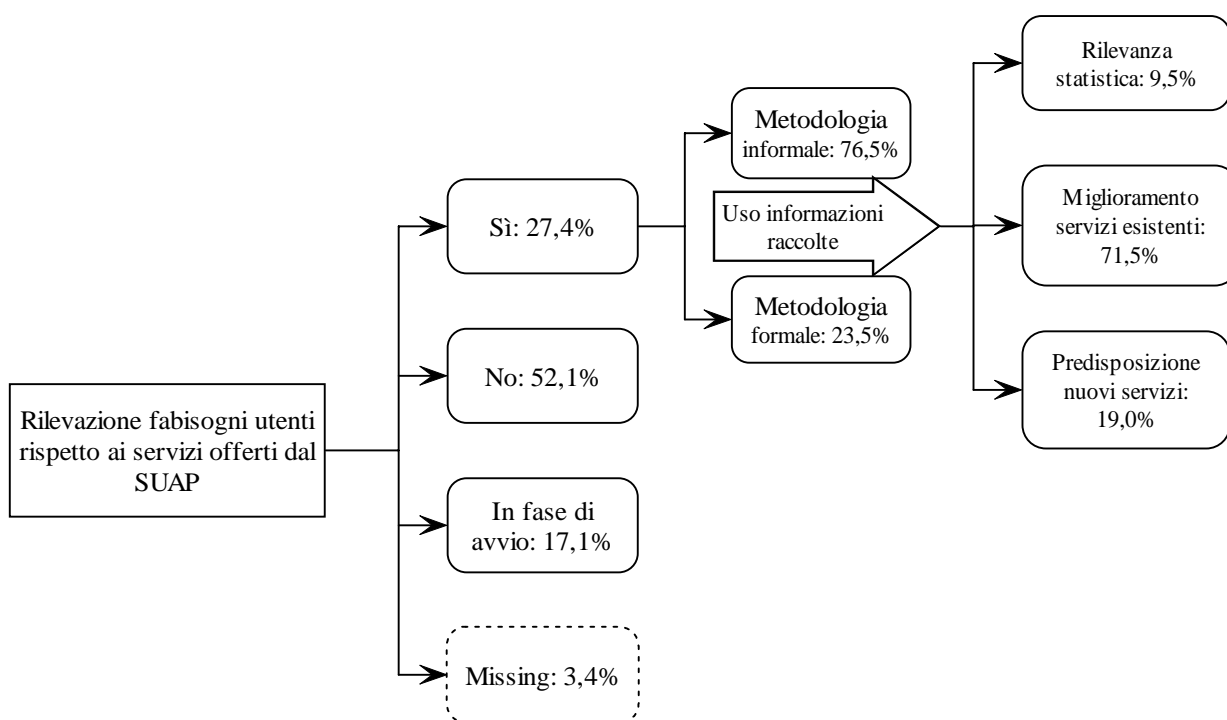
Scarsa è la presenza di una carta dei servizi volta a regolamentare i diritti degli utenti (2,6%); comunque nel 15,4% dei casi è risultata essere in fase di elaborazione. Tale strumento potrebbe costituire un'innovazione rilevante se consideriamo che andrebbe a ridurre le probabilità di eventuali controversie o consentirebbe di dirimerle in modo più celere. Circa un terzo dei SUAP intervistati ha predisposto un sistema di rilevazione dei fabbisogni degli utenti, per poter calibrare meglio l'attività operativa e l'offerta di servizi; nel 17,1% dei SUAP tale sistema è in fase di allestimento e nel 52,1% non è ancora attivo. Fondamentalmente i fabbisogni vengono rilevati tramite un breve colloquio orale con gli utenti (metodologia informale; 76,5%) e in misura minore tramite un apposito questionario (metodologia formale;

¹⁹ In tal caso il riferimento è ai consulenti afferenti alle associazioni di categoria.

²⁰ Le percentuali rappresentano medie calcolate su 110 rispondenti.

23,5%). In quasi tutti i casi le informazioni raccolte sono finalizzate al miglioramento dei servizi esistenti (71,4%) e in misura minore sono funzionali alla predisposizione di nuovi servizi (19%).

Figura 1.9 – La gestione dei fabbisogni degli utenti



1.6 Il livello di sviluppo delle relazioni attuate con l'esterno: il network relazionale

Nell'ambito dell'*iter* procedurale viene richiesto spesso il coinvolgimento di Enti terzi quali ASL, ARPA, Vigili del Fuoco e di altro tipo; nella sezione 3 del questionario sono state riportate alcune domande per individuare con quali Enti sono stati istituiti rapporti collaborativi, come si configurano e con quale intensità²¹. Si tratta di un punto

²¹ Le modalità di configurazione riguardano la presenza di: nessun accordo; accordi di generica collaborazione, accordi per la gestione del procedimento unico. L'intensità del rapporto di collaborazione, per ciascun Ente, viene valutata in termini di: nessuna; insufficiente; sufficiente; buona; ottima.

di non secondaria importanza dal momento che modalità relazionali scarsamente collaborative possono generare strozzature ed inefficienze per il rispetto delle tempistiche, fino a sconfinare in “conflitti di competenza”.

La rete di relazioni attuate nel normale *iter* procedurale, coinvolge comunque anche le altre strutture interne dell'amministrazione comunale di cui fa parte il SUAP ed in tal senso sono state inserite anche due domande per individuare la presenza di un referente all'interno degli uffici con cui interagisce il SUAP e l'esistenza di rapporti collaborativi.

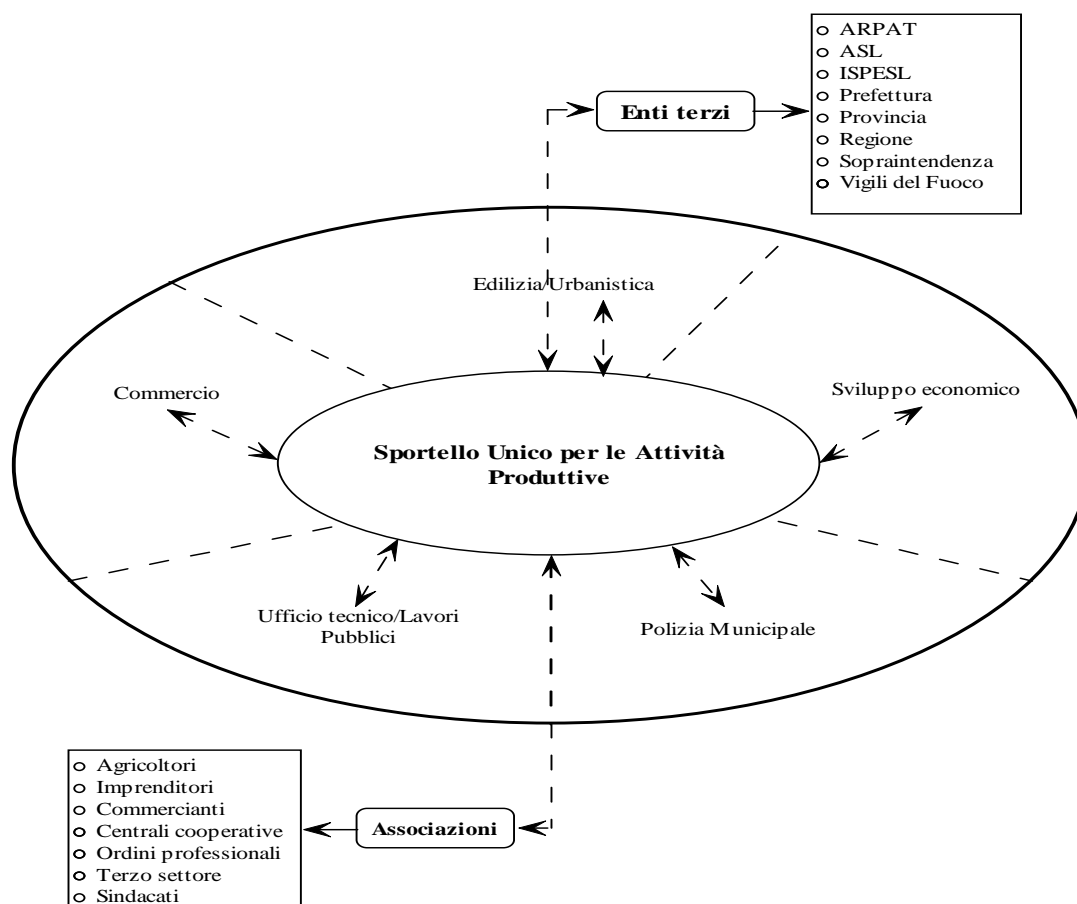
La sezione 4 è rivolta al rapporto con la classe imprenditoriale e in particolare con le relative associazioni, la quale assume un'importanza notevole per due motivi sostanziali: in primo luogo le associazioni imprenditoriali sono caratterizzate da un'ampia “conoscenza operativa” del territorio di riferimento, che può diventare basilare soprattutto nelle fasi di implementazione e per attuare uno sviluppo fortemente orientato all'efficienza dello Sportello Unico; in secondo luogo le associazioni rappresentano nella pratica i “principali clienti” del SUAP, riferendosi in particolare ai procedimenti relativi alle PMI.

Abbiamo cercato di considerare, nel modo più completo possibile, tutte le principali categorie associative che, ai fini della gestione del procedimento unico, potenzialmente possono entrare in contatto con gli Sportelli Unici considerando: le associazioni agricoltori; le associazioni di imprenditori; le associazioni di commercianti; le centrali cooperative; gli ordini professionali; le associazioni appartenenti al terzo settore; i sindacati. In particolare l'obiettivo è quello determinare le modalità di attuazione, le finalità e il grado di formalità dei rapporti. Si tratta di una serie di indicatori che consentono di inferire il grado di propensione ai rapporti con l'esterno degli Sportelli Unici indagati.

Per migliorare le modalità di risposta e operatività, rispondendo efficacemente alle necessità ed alle caratteristiche delle attività economiche sul territorio di riferimento, è auspicabile una forte cooperazione tra SUAP e associazioni imprenditoriali.

Quindi, in termini generali, valutare il grado di relazione e di cooperazione esistente, tra Sportello Unico e la rete di attori (istituzionali e privati) che vi “ruotano” intorno, è il fine di queste due sezioni. Si cercherà di illustrare e di comprendere a quale stadio di sviluppo è il *network* relazionale istituito e, ove possibile, quanto si discosta dall'ottimo; nella figura 3, di seguito riportata abbiamo cercato di schematizzare il *network* relazionale che “idealmente” dovrebbe caratterizzare lo Sportello Unico.

Figura 1.10 – *Il network relazionale attivato dallo Sportello Unico per le Attività Produttive ai fini della gestione del procedimento unico*



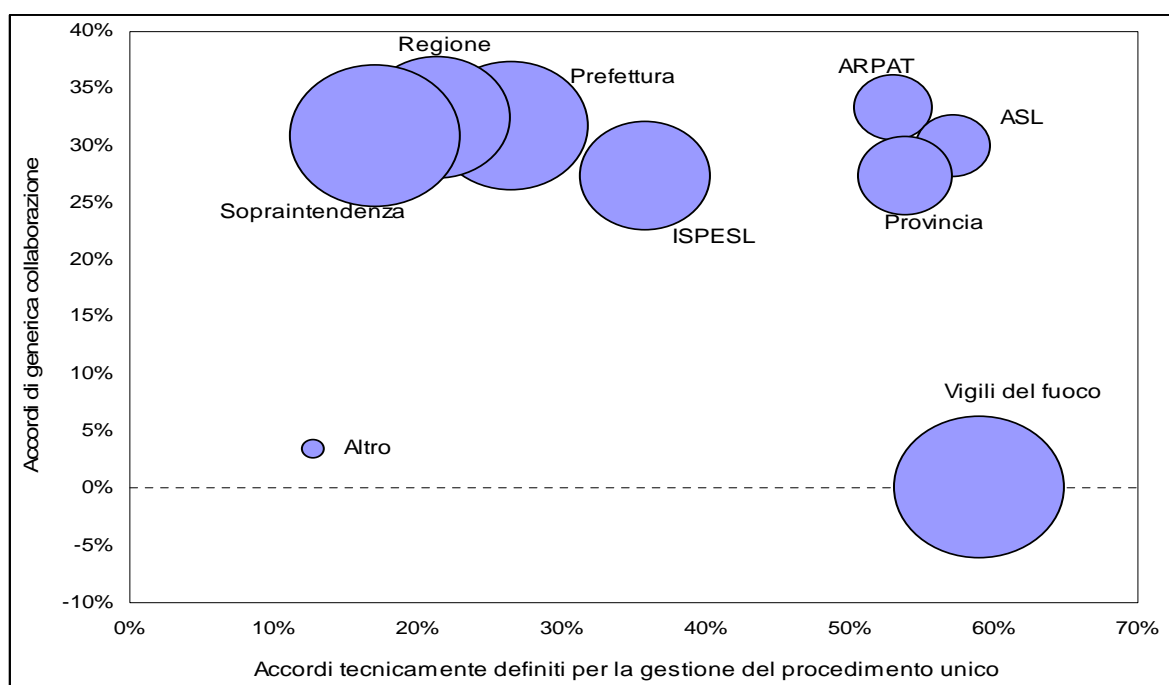
Analisi dei dati: i rapporti con gli altri Enti e con gli altri uffici del Comune di appartenenza del SUAP

Nel valutare l'esistenza di relazioni con gli altri Enti un primo elemento da cui partire è riferirsi alle modalità di configurazione dei rapporti, considerando le varie istituzioni pubbliche di riferimento. Le tre modalità di risposta riguardano l'esistenza di: nessun accordo; accordi di generica collaborazione; accordi tecnicamente definiti per la gestione del procedimento unico. Ciò vuol dire che se si prevede la presenza di una qualche possibilità di collaborazione deve essere comunque formalizzata da un accordo, il quale può essere o generico e quindi aperto oppure definirne rigidamente le caratteristiche. Tuttavia questo non implica per coloro che hanno segnalato l'inesistenza di qualunque accordo, la mancata attuazione di una qualche forma di collaborazione, seppur informale; la domanda relativa alla valutazione delle forme di collaborazione può esserci d'aiuto in tal senso. Vero è che la formalizzazione di un rapporto, sotto forma di accordo sottoscritto da ambo le parti, conferisce al rapporto stesso una maggiore solidità ed è un importante "mattoncino" per la costruzione di relazioni stabili e durature.

Le frequenze percentuali indicano che in prevalenza non si è avuta alcuna sottoscrizione di accordo formale con: l'ISPESL (20,5%), la Prefettura (27,4%), le varie Soprintendenze (33,3%) e i Vigili del Fuoco (34,2%). Le collaborazioni attuate tramite la forma di accordi di generica collaborazione riguardano prevalentemente: l'ARPAT

(33,3%), la regione Toscana (32,5%) e le Soprintendenze (30,8%). In ogni caso si registrano maggiori quote percentuali relativamente agli accordi più strutturati, per i quali le frequenze di riga maggiori sono state rilevate per i Vigili del Fuoco (59%), l'ASL (57,3%), le Province (53,8%) e l'ARPAT (53%); possiamo dire che i SUAP si connotano per una maggiore propensione a rapportarsi formalmente con questi ultimi quattro Enti. A riprova di ciò notiamo che, in riferimento alla presenza di un referente all'interno dell'Ente, le maggiori frequenze si registrano proprio per ASL (60,7%), ARPAT (48,7%), Vigili del Fuoco (47,9%) e Province (45,3%). È sempre riguardo a questi ultimi quattro Enti che i responsabili dei SUAP intervistati hanno giudicato le forme di collaborazione esistenti come buone o tendenti all'ottimo; mentre considerando ISPESL, Prefettura, Soprintendenze e Regione sono state registrate le quote più elevate in termini di inesistenza o insufficienza dei rapporti di collaborazione (comprese tra il 20% e il 39%).

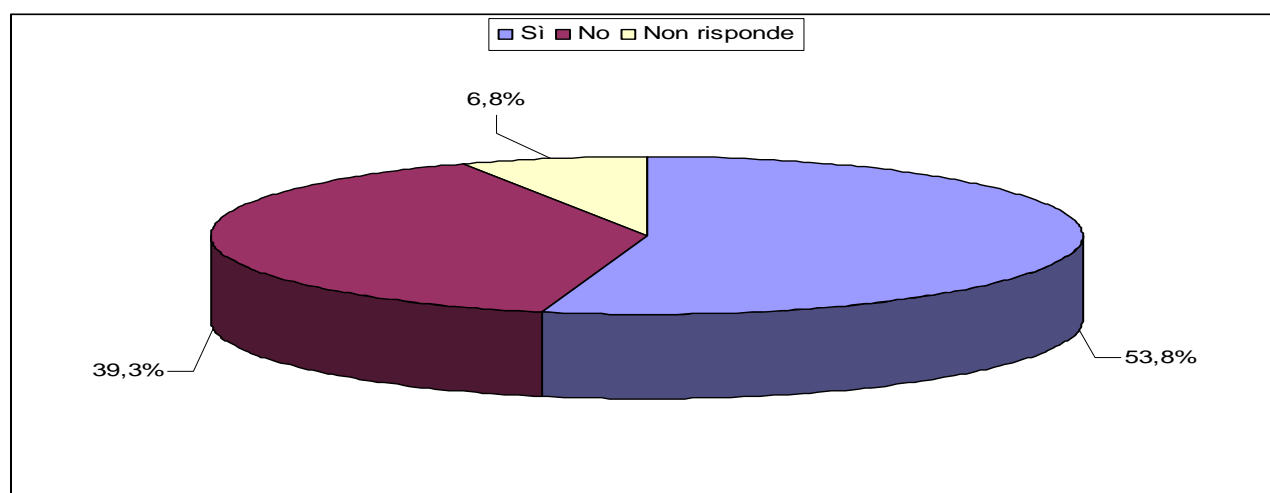
Grafico 1.11 – *Enti presso i quali i SUAP hanno attuato rapporti di collaborazione e modalità di configurazione degli stessi; valori %°*



°NB l'ampiezza dell'area delle figure indica la percentuale relativa alla mancanza di accordi con gli Enti terzi

Considerando gli uffici del Comune di appartenenza, con cui lo Sportello Unico interagisce nel 53,8% dei casi è stato identificato un referente e invece manca nel 39,3% (percentuale non indifferente); da segnalare che la percentuale di non rispondenti è pari al 6,8%. In particolare sono segnalate come ottime le collaborazioni attuate soprattutto con il commercio (53,6%) e lo sviluppo economico (51,2%), come buone quelle istituite con la polizia municipale (45,8%) e l'edilizia/urbanistica (39,4%). Con i lavori pubblici e l'edilizia le attività di collaborazione tendono ad essere giudicate come buone (rispettivamente 38% e 39,4%) o sufficienti (rispettivamente 36% e 20,2%).

Grafico 1.12 – Presenza di un referente presso gli uffici comunali; valori %



Analisi dei dati: i rapporti con le associazioni di categoria e gli ordini professionali

La valutazione dei rapporti di collaborazione, per ogni associazione di categoria, fa riferimento a una doppia scala di valutazione: formali o informali e continuativi o sporadici. In particolare nella domanda 5.1 per ciascuna associazione viene chiesto se il rapporto è formale, informale o inesistente (opzione di nessun tipo); se viene barrata una delle prime due scelte, e quindi il rapporto esiste, allora viene chiesto se c'è un orientamento alla continuità oppure se si tratta di rapporti saltuari o di casi isolati (opzione *sporadico*).

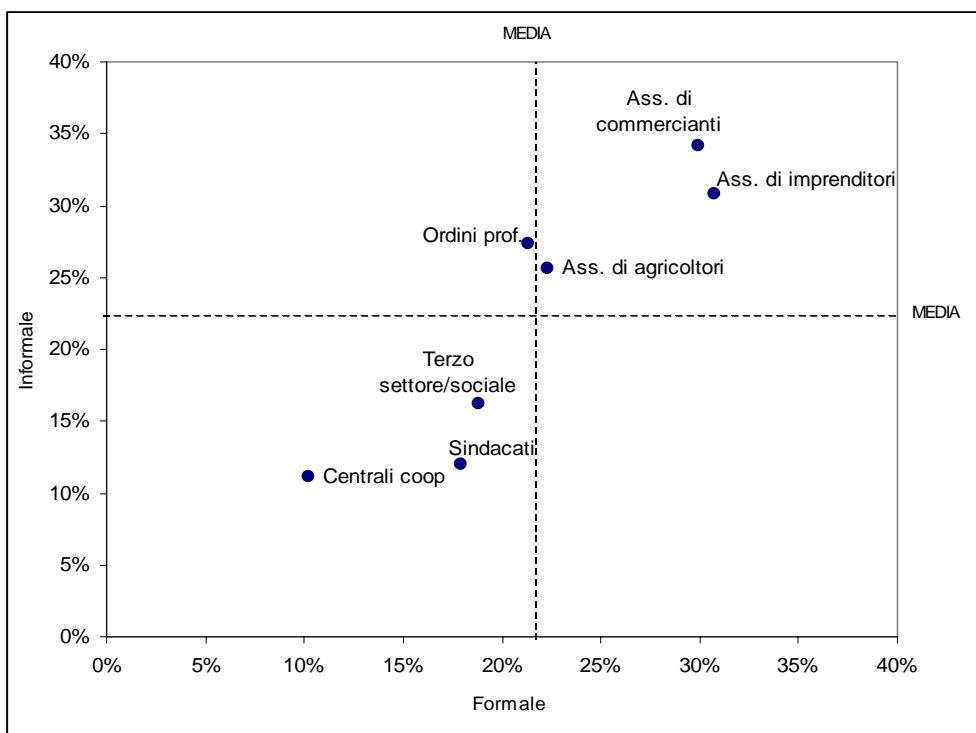
Riguardo al grado di formalizzazione dobbiamo dire che un maggior livello di formalità, espresso da accordi scritti e siglati da ambo le parti, è indice di un rapporto più solido, strutturato e foriero di eventuali sviluppi futuri, tali da consentirne un suo protrarsi nel tempo, ma può anche trovare come “rallentamenti” eventuali meandri burocratici o scale gerarchiche da rispettare. Dall'altro lato un rapporto maggiormente informale può consentire di seguire anche modalità di relazioni più “spedite”, svincolate da eventuali ostacoli burocratici o gerarchici, ma è anche vero che conferisce al rapporto una minore ufficialità ed un minor grado di strutturazione, riducendo le opportunità

Se osserviamo la *mappa di posizionamento* sotto riportata (graf. 1.13) possiamo notare che maggiormente le relazioni sia formali che informali sono state sviluppate con le associazioni di commercianti e con quelle di imprenditori, per le quali si sono rilevati valori al di sopra della media per entrambe le dimensioni²². Con i primi gli Sportelli Unici sembrano privilegiare un rapporto che tende all'informalità (34,2%), rispetto ad una maggiore strutturazione (29,9%); con gli imprenditori invece si nota un perfetto equilibrio tra relazioni formali (30,8%) e informali (30,8%). Anche per le associazioni di agricoltori sono rilevabili livelli delle due dimensioni maggiori della media, ma inferiori ai precedenti e con un maggior orientamento all'informalità; con gli ordini professionali SUAP tendono a relazionarsi tramite relazioni

²² La media per entrambe le dimensioni è indicata con due assi tratteggiati; tanto per la modalità di risposta informale quanto per la modalità formale il valore medio è pari al 22%.

in prevalenza informali (27,4%), che tuttavia sono risultate di poco inferiori alla media considerando il carattere formale (21,4%). Nel quadrante inferiore, rispetto all'incrocio dei valori medi, troviamo i rapporti instaurati con le centrali cooperative, i sindacati e le associazioni del terzo settore; per queste associazioni, come vedremo, prevale l'inesistenza di rapporti (graf. 1.15).

Grafico 1.13– *Rapporti instaurati con associazioni di categoria e ordini professionali: livello formale/informale; valori %°*



°Percentuali calcolate sul totale SUAP intervistati; *missing* (valore medio): 19%

Oltre ad essere formale o informale, il rapporto instaurato tra SUAP e associazioni di categoria può assumere anche il requisito della continuità o della sporadicità. Nel primo caso si potranno avere relazioni più stabili e con maggiori probabilità di durare nel corso del tempo; nel secondo caso la sporadicità può essere da un lato indice di rapporti eventualmente poco stabili e di difficile consolidamento nel corso del tempo, se non addirittura indicare casi isolati; tuttavia dall'altro lato può indicare l'esistenza di rapporti in via di consolidamento, magari se alla base vi è un protocollo d'intesa formale, sottoscritto dal responsabile SUAP e da un dirigente di associazione.

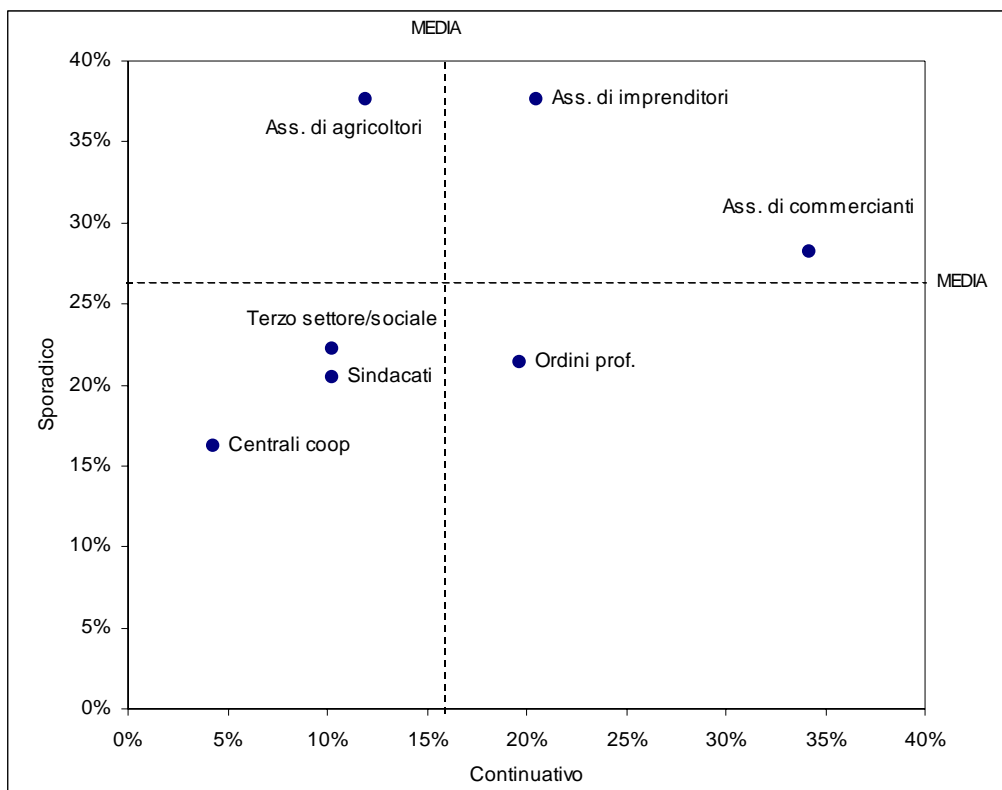
Esaminando i dati, la *mappa di posizionamento* (graf. 1.14) evidenzia che sopra i livelli medi²³ di entrambe le dimensioni troviamo, come nel caso precedente, sia le associazioni di commercianti, sia quelle di imprenditori; riguardo ai primi risultano prevalenti rapporti di tipo continuativo (34,2%), mentre riguardo agli imprenditori la maggior quota pende dalla parte dei rapporti aventi carattere sporadico (37,6%). Anche con le associazioni di agricoltori e con gli ordini professionali sono rilevabili livelli di relazione superiori alla media, ma solo ed alternativamente per una delle due dimensioni. In particolare con gli agricoltori i SUAP sembrano aver instaurato rapporti principalmente sporadici

²³ La media per entrambe le dimensioni è indicata con due assi tratteggiati; modalità di risposta continuativo il valore medio è del 15,9%, mentre per la risposta sporadico è del 26,2%.

(37,6%; valore sopra la media), così come anche con gli ordini professionali (21,4%); tuttavia con questi ultimi il valore superiore alla media riguarda il carattere continuativo del rapporto (19,7% rispetto ad un valore medio del 15,9%). Considerando le restanti tre associazioni, riguardo a queste due dimensioni, i rapporti risultano essere inferiori alla media ed aventi tutti un certo orientamento alla sporadicità.



Grafico 1.14 – Rapporti instaurati con associazioni di categoria e ordini professionali: livello continuativo/sporadico; valori %°

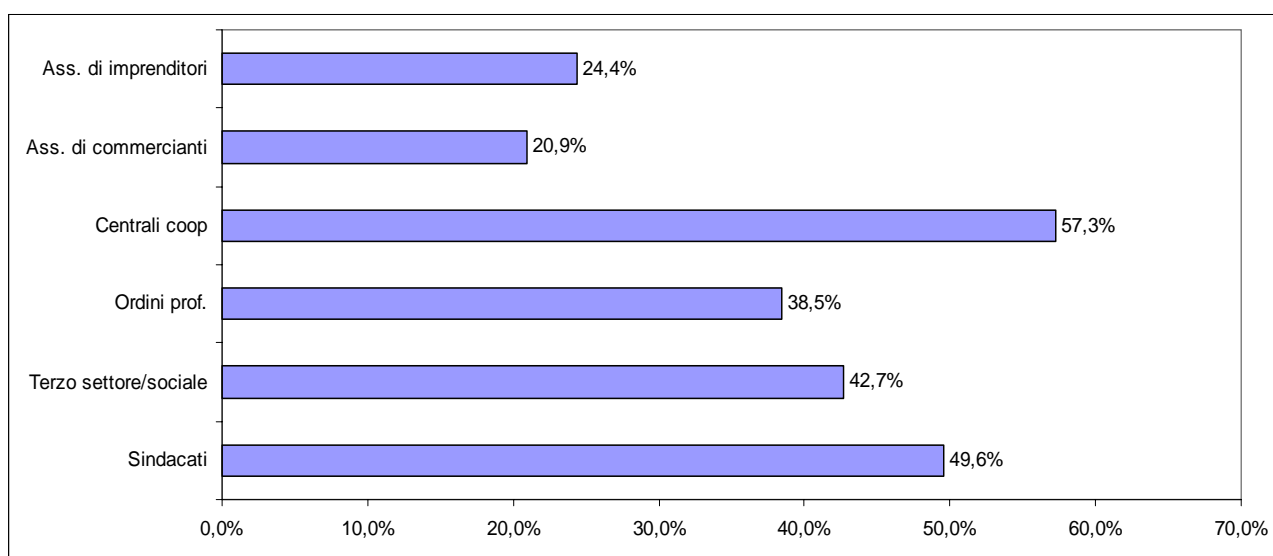


°Percentuali calcolate sul totale SUAP intervistati; missing (valore medio): 19%

Infine l'ultimo grafico di accompagnamento a questa sezione del questionario mostra, per ciascuna associazione, la frequenza percentuale relativa alla mancanza di qualsiasi forma di rapporto. Come era possibile intuire

dalle precedenti rappresentazioni grafiche emerge che i rapporti risultano essere inesistenti soprattutto con le seguenti associazioni: centrali cooperative (57,3%); sindacati (49,6%); associazioni del terzo settore (42,7%). Probabilmente con queste associazioni esiste un minor livello di relazione a seguito di motivi legati alla scarsa affluenza di pratiche che potrebbero interessare i loro associati.

Grafico 1.15 – Mancanza di rapporti con associazioni di categoria e ordini professionali; valori %°



°Percentuali calcolate sul totale SUAP intervistati; *missing* (valore medio): 19%

L'inesistenza di rapporti con le associazioni o la loro sporadicità sembrano dipendere sostanzialmente o da una mancanza di utilità ad attuarli (27,4%) oppure da una mancanza di interesse da parte delle associazioni (26,5%)²⁴. Per il 53% dei SUAP intervistati è probabile che, nel caso di sporadicità o inesistenza di rapporti con associazioni, in futuro la situazione vada a migliorare (anche se ciò potrebbe richiedere un po' di tempo); tuttavia, per una quota minore e pari al 15,4% la situazione migliorerà senza ombra di dubbio, mentre resta sempre un 18,8% degli intervistati che ritiene molto improbabile il miglioramento della situazione allo stato attuale.

²⁴ Esiste anche una voce altro, che ha il 32,5% delle frequenze, ma le risposte fornite possono tutte essere agevolmente ricondotte alle prime due motivazioni sopra esposte.

Quindi, sintetizzando quanto fin qui discusso, dai dati emerge che, tra le associazioni, un solido livello di rapporto viene mantenuto con i commercianti e con gli imprenditori²⁵; di buon livello sono anche le relazioni attuate con gli ordini professionali e con gli agricoltori²⁶. In generale questi rapporti assumono la modalità dei tavoli di discussione, senza che vi siano intese specifiche (media: 36,7%) oppure la forma di accordi atti a facilitare il rapporto tra utenza e SUAP (media: 21,7%). Comunque la finalità preponderante degli incontri con i rappresentanti delle associazioni è rappresentata dalla necessità di arrivare a snellire le lentezze burocratiche (51,3%).

1.7 Le attività di promozione territoriale e le performance

Le sezioni 5 e 6 del questionario si occupano rispettivamente delle tematiche riguardanti la promozione del territorio e le *performance*. Occorre precisare che i servizi di assistenza e promozione devono essere organizzati ed attuati in virtù di una base consolidata di funzioni di carattere amministrativo e devono essere coordinati con i soggetti attivi, presenti sul territorio. La promozione del territorio rappresenta anche una delle “leve” del *marketing* territoriale, finalizzata ad attrarre dall’esterno investimenti e potenziali imprenditori.

Acquisisce quindi una certa rilevanza, nell’ambito della nostra indagine, vedere se il Comune ha attivato azioni di promozione territoriale con l’eventuale supporto del SUAP. L’interessamento nei confronti del contesto economico – produttivo locale, viene rilevato indagando sulla presenza, all’interno dell’Ente o dello Sportello Unico, di basi di dati territoriali e sulla realizzazione di studi e ricerche sul sistema economico locale.

La valutazione del livello di implementazione e di miglioramento delle funzioni di carattere amministrativo viene espressa in riferimento all’efficienza, alla riduzione dei tempi, alla semplificazione e alla certezza del provvedimento finale. Nella sezione 6 del questionario la misurazione della *performance* viene effettuata ponendo l’attenzione sulle tempistiche; in particolare viene chiesto se le tempistiche stabilite dalla legge vengono rispettate, se vi sono margini di riduzione oltre quanto indicato dalla normativa e quali sono i principali ostacoli che impediscono una eventuale diminuzione dei tempi.

Dobbiamo anche tener conto del fatto che la determinazione del grado di efficienza di uno Sportello Unico non è collegata solo alle tempistiche, ma può essere espressa come sintesi di una serie di parametri, affrontati nelle altre sezioni del questionario e rappresentati sostanzialmente da: strutturazione organizzativa; rete di relazioni attuata con tutti coloro che a vario titolo possono essere considerati alla stessa stregua degli *stakeholder* di un’azienda; presenza/assenza di strozzature nell’*iter* procedurale; livello di integrazione e di coordinamento, nel caso di SUAP associati; livello di informatizzazione. In ogni caso ai fini della conclusione del procedimento la “certezza” e la celerità dei tempi costituiscono una base imprescindibile per la costruzione di un sistema procedurale efficiente.

In generale, una maggiore sensibilità verso le problematiche di promozione territoriale e un forte orientamento all’efficienza di risultato, rappresentano il “trampolino di lancio” per il raggiungimento dell’eccellenza dello Sportello Unico. L’orientamento all’eccellenza, che connota una struttura efficiente, può diventare più importante in ambiti territoriali depressi, in cui il tessuto imprenditoriale è debole; infatti in tali contesti territoriali un SUAP efficiente può contribuire a “fare la differenza” e diventare uno degli strumenti dello sviluppo economico.

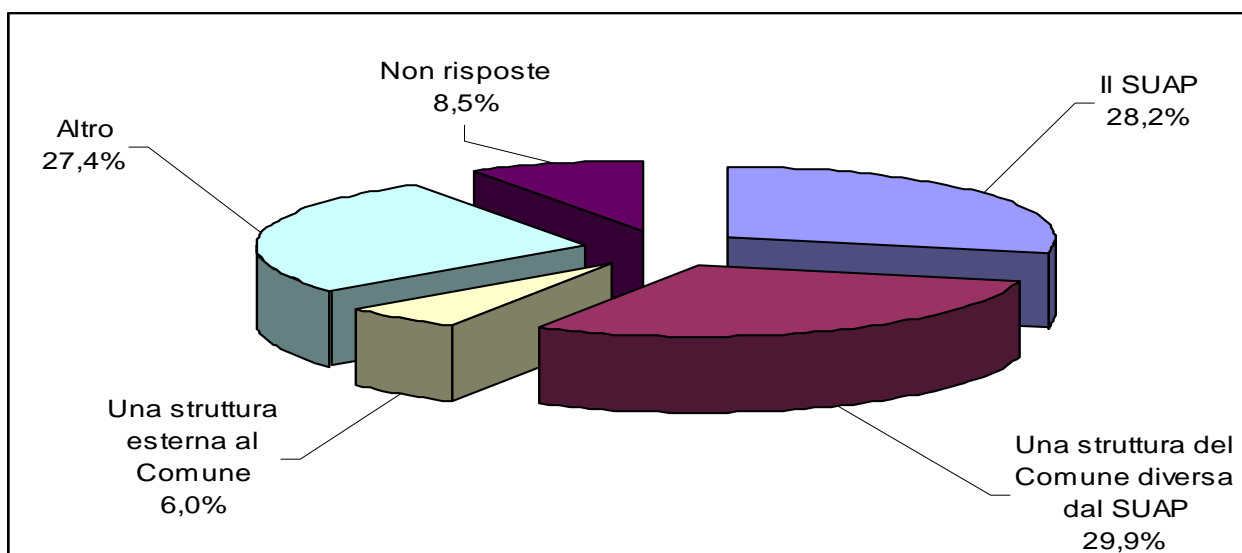
²⁵ I rapporti instaurati con le associazioni di commercianti sono prevalentemente di tipo *informale – continuativo*, mentre quelli attuati con le associazioni di imprenditori sono prevalentemente sia *formali* che *informali*, ma *continuativi*.

²⁶ Con le associazioni di agricoltori sono state attuate relazioni a carattere principalmente *informale – sporadico*, così come anche con gli ordini professionali i rapporti sono di tipo sostanzialmente *informale – sporadico*.

Riguardo alle attività di promozione territoriale, nel nostro questionario sono state poste due domande²⁷, al fine di comprendere il grado di propensione allo sviluppo di attività di *marketing* territoriale. Gli Sportelli Unici che si occupano di promozione territoriale sono il 28,2% dei rispondenti e circa nel 30% dei casi si tratta di una struttura del Comune diversa dal SUAP²⁸. In poco più della metà dei SUAP intervistati (52,1%), gli utenti possono consultare basi di dati riguardanti le attività economiche presenti sull'area di riferimento dello Sportello Unico. Si tratta di archivi consultabili con l'aiuto di un operatore di sportello (35,9%).

Grafico 1.16 – Le strutture che si occupano di promozione economica del territorio in relazione alle attività dello Sportello Unico

Per quanto concerne le *performance* dei SUAP, un primo elemento da considerare è costituito dalla capacità degli Sportelli Unici di rispettare i tempi di legge, nel restituire gli esiti del procedimento unico. A fronte di un 5% circa di non rispondenti, una quota preponderante di SUAP (65,8%) risulta rispettare le tempistiche “quasi sempre”, mentre



per circa un quarto i termini temporali vengono sempre rispettati; in ogni caso c'è sempre una piccola percentuale, pari a circa il 7%, che ha difficoltà ad adeguarsi alle scadenze determinate dalla normativa. Comunque per il 67,5% dei SUAP censiti ci potrebbero essere ulteriori possibilità di ridurre i tempi lungo le pieghe dell'iter procedurale.

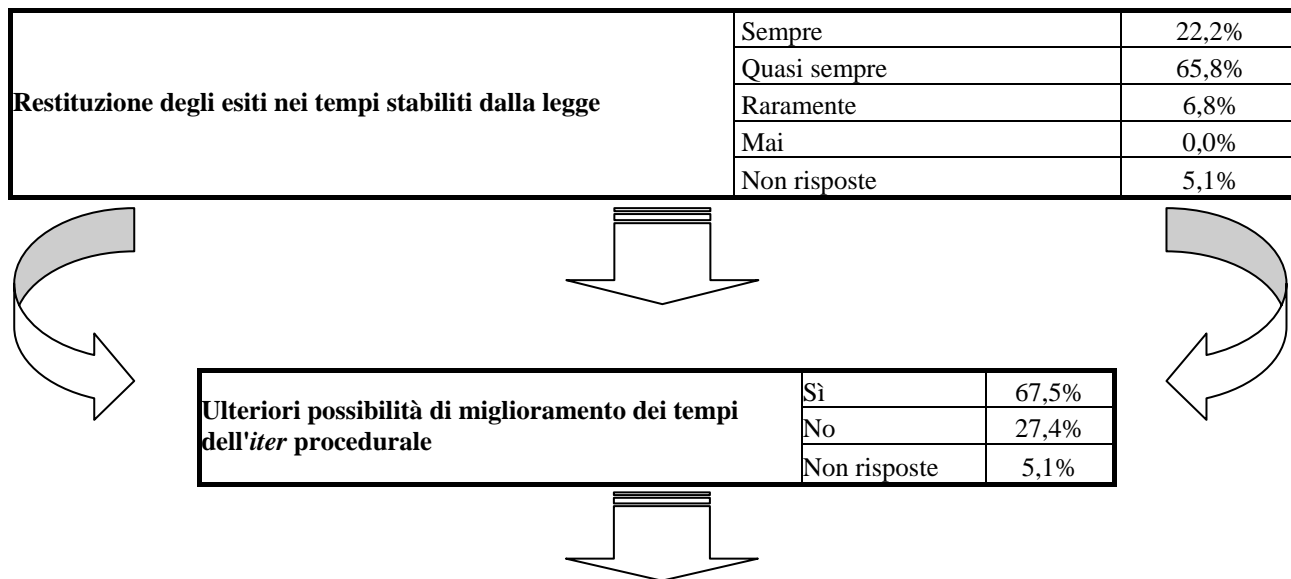
Mediante l'ultima domanda della sezione 6, abbiamo chiesto agli interpellati di assegnare un voto, compreso tra 0 e 5, ad una serie di cause che possono andare ad ostacolare l'eventuale riduzione delle tempistiche procedurali. Effettuando una media dei punteggi attribuiti emerge che le principali condizioni ostative alla diminuzione delle tempistiche sono rappresentate da: carenza di risorse umane (media valutazioni: 2,91); incertezze nell'interpretare la modulistica (media valutazioni: 2,44); numero eccessivo di amministrazioni coinvolte nel procedimento (media valutazioni: 2,21). Il livello di complicatezza delle procedure non sembra limitare la diminuzione dei tempi, visto che è stato rilevato il minor valore

²⁷ In particolare una prima domanda mira a verificare se il SUAP si occupa direttamente o meno di promozione economica e una seconda è volta a conoscere se esistono basi di dati consultabili all'interno del SUAP, direttamente consultabili dagli utenti.

²⁸ Da rilevare che in quei casi in cui è stata selezionata l'opzione altro (27,4%), in realtà il riferimento è quasi sempre a strutture interne al Comune e in minima parte a strutture esterne (sia private che pubbliche).

medio dei voti assegnati (0,11) e considerando che il voto 0 (quindi nessuna correlazione con l'allungamento dei tempi) è stato assegnato dall'88,9% dei SUAP.

Figura 1.11 – Le performance in termini di tempistiche dei SUAP toscani



Motivazioni che ostacolano la diminuzione dei tempi (ordinamento in base al voto medio)	Voto Medio (0 min - 5 max)
Carenza di risorse umane	2,91
Vi sono incertezze nell'interpretazione della modulistica	2,44
Eccessivo numero di Amm.ni coinvolte	2,21
Le Amm.ni coinvolte mancano di chiarezza	1,78
Le Amm.ni coinvolte richiedono più documenti rispetto a quanto previsto dalle norme	1,66
Più Enti richiedono lo stesso documento	1,41
La modulistica è complicata	1,3
Altro	0,7
Le procedure sono eccessivamente complicate	0,11

Tabella 1.7 – Motivazioni che ostacolano la riduzione dei tempi, percentuali di SUAP rispondenti per voto assegnato

Motivazione	0	1	2	3	4	5	Rispondenti
Le procedure sono eccessivamente complicate	88,9	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0	117
Eccessivo numero di Amm.ni coinvolte	7,8	16,5	27,2	24,3	13,6	10,7	103
Più Enti richiedono lo stesso documento	28,7	26,7	16,8	11,9	11,9	4,0	101
Le Amm.ni coinvolte mancano di chiarezza	21,6	17,6	21,6	19,6	13,7	5,9	102
Le Amm.ni coinvolte richiedono più documenti rispetto a quanto previsto dalle norme	20,6	25,5	22,5	14,7	7,8	8,8	102
La modulistica è complicata	32,0	25,2	18,4	15,5	4,9	3,9	103
Vi sono incertezze nell'interpretazione della modulistica	11,5	5,8	25,0	28,8	12,5	16,3	104
Carenza di risorse umane	7,5	9,4	16,0	18,9	17,0	31,1	106
Altro	5,0	0,0	0,0	20,0	25,0	50,0	20

1.8 Il grado di informatizzazione

In un'amministrazione comunale alla progettazione e all'implementazione dell'assetto organizzativo dello Sportello Unico dovrebbe essere affiancata, di pari passo, l'introduzione dell'innovazione informatica e telematica.

Per identificare il grado di informatizzazione in primo luogo abbiamo considerato l'approccio generale che caratterizza la struttura del SUAP nei confronti dell'ICT, avvalendoci di una batteria di indicatori volta ad evidenziare: la presenza di *hardware*; il loro grado di obsolescenza; l'accesso ad *Internet*; la presenza del sito *Internet* dello Sportello Unico; l'intensità di utilizzo della posta elettronica.

In secondo luogo è opportuno valutare anche se le attività e le procedure sono state informatizzate e fino a che punto; a tal fine ha senso riferirsi all'impiego di un *software* applicativo realizzato *ad hoc* e vedere quali attività è in grado di supportare (registrazione domande, gestione pratiche in itinere, aggiornamento banca dati degli atti istruttori, *download* della modulistica, possibilità di interazione degli utenti con il *database*).

Ricordiamo anche che la predisposizione di un archivio informatico rientra tra le prescrizioni normative previste dal D. Lgs. n. 447/1998, in quanto il comma 2 dell'articolo 3 predispone che "lo Sportello Unico assicura, previa predisposizione di un archivio informatico contenente i necessari elementi informativi, a chiunque vi abbia interesse, l'accesso gratuito, anche in via telematica, alle informazioni sugli adempimenti necessari per le procedure previste dal presente regolamento, all'elenco delle domande di autorizzazione presentate, allo stato del loro *iter* procedurale, nonché a tutte le informazioni utili disponibili a livello regionale comprese quelle concernenti le attività promozionali [...]".

In generale un sistema informatico e telematico efficiente non risponde solo al dettame normativo, ma, oltre ad essere fondamentale per le procedure gestite con gli Enti terzi, diviene anche un utile strumento di trasparenza per l'utente finale; si pensi per esempio a quei casi interamente caratterizzati dalla comunicazione e dalla gestione del procedimento *on - line*.

Quasi tutti gli Sportelli Unici dispongono di attrezzature informatiche (*hardware* e *software*), tranne un esiguo 3% circa che ha dichiarato di non averne a disposizione; si tratta di tre Comuni di dimensioni medio - piccole²⁹. Per il 58,1% dei SUAP le strumentazioni informatiche sono abbastanza recenti e per il 20,5% sono di nuova acquisizione. Tuttavia solo nel 15,4% dei SUAP interpellati è stato predisposto un preciso piano di aggiornamento, al fine di garantire un livello di efficienza informatica medio - alto; nel 34,2% dei casi gli aggiornamenti vengono eseguiti in funzione dell'emergere di necessità contingenti e nel 44,4% non è previsto alcun piano di aggiornamento³⁰. Inoltre nel 10,7% dei SUAP le strumentazioni sono obsolete o abbastanza obsolete e nel 6,8% la situazione risulta piuttosto disomogenea; insieme al dato riguardante la mancanza di piani di aggiornamento, ciò vuol dire che esiste una certa quota di Sportelli Unici che non ritiene prioritario poter disporre di attrezzature informatiche efficienti oppure ha serie difficoltà nel poterlo fare a seguito di vincoli dipendenti da una efficiente gestione dell'allocazione delle risorse (finanziarie e materiali) da parte dell'Ente di appartenenza. In connessione con questo discorso notiamo anche che nel 51,3% dei

²⁹ Uno ha meno di 2.000 abitanti, un secondo circa 10.000 ed un terzo ha poco più di 40.000 abitanti.

³⁰ Si presume che in tal caso l'aggiornamento venga fatto in ogni modo, ma con tempi maggiormente dilatati.

SUAP le dotazioni informatiche rispondono parzialmente ai bisogni della struttura, almeno il 22,3% delle strutture intervistate non ha ancora il sito internet e per la metà di questi ultimi non è neanche prevista l'implementazione di un sito.

Un aspetto interessante che abbiamo cercato di approfondire è stato il livello di informatizzazione delle attività dello Sportello Unico, riferendoci all'utilizzo di strumenti informatici (*hardware* e *software*) per lo svolgimento delle normali funzioni caratterizzanti l'ufficio, le quali sono state incasellate nelle seguenti alternative: registrazione delle domande; gestione delle pratiche in itinere; aggiornamento banca dati degli atti istruttori; *download* della modulistica; possibilità di interazione tra utenti e *database*. A tal riguardo il 53,8% dei SUAP ha informatizzato le attività svolte; è interessante notare che, tra gli Sportelli Unici che hanno informatizzato le attività, almeno il 40% lo ha effettuato tramite un applicativo utilizzato anche da altri SUAP a testimonianza di un certo livello di relazione esistente tra le varie strutture. Ciò può rappresentare anche un valido tentativo di armonizzare le modalità di gestione dei procedimenti al fine di arrivare a snellire l'*iter* e ridurre gli eventuali intoppi burocratico – amministrativi, creando una rete basata sulla condivisione degli stessi applicativi. Le attività supportate prevalentemente dall'applicativo e quindi maggiormente informatizzate sono la registrazione delle domande (88,9%), la gestione delle pratiche in itinere (73%) e l'aggiornamento della banca dati degli atti istruttori (63,5%).

Tabella 1.8 – Dati di riepilogo sul grado di informatizzazione dei SUAP

Disponibilità attrezzature informatiche						
Sì		No		Non risposte		
96,6%		2,6%		0,9%		
Stato di obsolescenza delle dotazioni (rispetto a data di acquisto)						
Nuove	Abbastanza recenti	Abbastanza obsolete	Obsolete	Situazione molto disomogenea	Non risposte	
20,5%	58,1%	7,7%	3,4%	6,8%	3,4%	
Grado di rispondenza ai bisogni del SUAP						
Rispondono in pieno ai bisogni dello Sportello Unico		Rispondono parzialmente ai bisogni dello Sportello Unico		Non rispondono ai bisogni		Non risposte
42,70%		51,30%		2,60%		3,40%
Disponibilità di sito Internet						
Sì, dispone di un proprio sito	Sì, è ospitato all'interno del sito del Comune	No, ma sarà realizzato a breve	No, non è previsto un sito internet	Utilizza il sito del coord. Prov.	Altro	Non risposte
12,0%	26,5%	10,3%	12,0%	27,4%	6,0%	6,0%
Tipologia di collegamento a Internet						
Modem con collegamento temporaneo	Modem con collegamento permanente	Linea veloce permanente (ISDN)	Linea veloce permanente (ADSL)	Nessun collegamento a Internet	Non risposte	
1,7%	19,7%	36,8%	36,8%	1,7%	3,4%	
Collegamento Intranet						
Collegamento fra i computer senza la presenza di un server	Il collegamento tra i computer tramite un server	I computer dello Sportello Unico sono collegati tramite una rete più vasta	I computer dello Sportello Unico non sono in rete tra loro	Non risposte		
6,8%	41,9%	33,3%	8,5%	9,4%		
Grado di informatizzazione delle attività						
Sì		No		Non risposte		
53,8%		41,0%		5,1%		

Applicativo utilizzato per l'informatizzazione				
Applicativo realizzato all'interno del Comune	Applicativo realizzato da una <i>software house</i> locale		Applicativo utilizzato da altri Sportelli Unici	
32,8%	26,6%		40,6%	
Principali attività supportate				
Registrazione delle domande	Gestione delle pratiche in itinere	Aggiornamento banca dati degli atti istruttori	Download della modulistica	Possibilità di interazione degli utenti con il database
88,9%	73,0%	63,5%	50,8%	28,6%

1.9 I procedimenti amministrativi gestiti dai SUAP in Toscana: analisi dei dati del censimento degli Sportelli Unici attivi effettuato dal Coordinamento Regionale dei SUAP

Ambito di riferimento

La rilevazione tramite questionario *on – line*, esclude la tipologia di procedimenti attuati e la determinazione dello scarto tra procedimenti attivati e conclusi. Per tale finalità ci siamo avvalsi delle risultanze emergenti dal *censimento degli Sportelli Unici attivi e dei relativi procedimenti*, aggiornato al 30 giugno 2003 ed effettuato dal *Coordinamento Regionale dei SUAP*.

Per individuare i procedimenti gestiti dagli Sportelli Unici, come già precisato, si è fatto riferimento alle risultanze dell'indagine effettuata dal Coordinamento Regionale dei SUAP, volta a monitorare i procedimenti avviati e conclusi al 30 giugno 2003, effettuando anche una differenziazione per tipologia.

Complessivamente hanno risposto 60 Sportelli Unici, 9 dei quali sono risultati associati. La copertura territoriale complessiva è pari a 110 Comuni. Gli sportelli associati rispondenti, a livello territoriale, operano su un totale di 59 Comuni e 44 di essi (73,3%) hanno avviato l'attività operativa tra il 2001 e i primi sei mesi del 2003, così come quasi tutti gli associati, tranne uno, che ha iniziato effettivamente ad operare nel 1999.

Tabella 1.9 – I SUAP che hanno risposto all'indagine sui procedimenti; ripartizione del numero dei Comuni per Provincia e natura del SUAP

Provincia	N. Comuni coperti per natura sportello		Totale
	<i>Singolo</i>	<i>Associato</i>	
<i>Arezzo</i>	4	18	22
<i>Firenze</i>	26	9	35
<i>Grosseto</i>	2	16	18
<i>Livorno</i>	1		1
<i>Lucca</i>	5		5
<i>Massa-Carrara</i>	1		1
<i>Pisa</i>	2	6	8
<i>Pistoia</i>	6		6

<i>Prato</i>			0
<i>Siena</i>	4	10	14
Totale	51	59	110

Tipi di procedimenti attivati

Nel questionario sono state riportate 19 voci corrispondenti a 18 categorie di procedimenti, desumibili dal DPR 447/1998, più la voce residuale altro³¹, al fine di ricomprendervi anche ulteriori ed eventuali tipologie.

La maggior parte degli Sportelli Unici si occupa di un elevato numero di procedimenti; precisamente 53 SUAP (88,3%) hanno attivato 13 o più procedimenti, mentre gli Sportelli Unici che si occupano della totalità dei procedimenti indicati sono 28 (46,7%) e, di questi ultimi, 7 sono operanti in forma associata.

Effettuando una ripartizione dei procedimenti, in base al numero di SUAP in cui sono stati attivati, si registra una prevalenza di quelli relativi alla sanità (58 SUAP), prevenzione incendi (57 SUAP) e distributori di carburante (57 SUAP).

Tabella 1.10 – SUAP per classi numeriche di procedimenti attivati

Classe n. procedimenti	Singolo	Associato	Totale
0	2	0	2
1-3	0	0	0
4-6	1	0	1
7-9	1	0	1
10-12	3	0	3
13-17	23	2	25
Tutti	21	7	28
Totale	51	9	60

Tabella 1.11 – Distribuzione dei procedimenti attivati in base alla tipologia sportello

Procedimento	Singolo	Associato	Totale
Commercio	47	8	55
Edilizia	46	8	54
Ambiente	43	8	51
Sanità	50	8	58
Prevenzione incendi	49	8	57
ISPESL	45	8	53
Antenne	43	7	50
Scarichi	46	8	54
Emissioni	47	8	55
Rifiuti	38	8	46
Polizia amm.va	38	7	45
Gas tossici	40	7	47
Strutture ricettive	48	8	56
Sanitarie	47	8	55
Distr. carburante	49	8	57
Ascensori	33	6	39
Vincolo idr.	35	8	43
Barbieri e parr.	48	8	56
Altro	6	0	6

³¹ Che sostanzialmente comprende i procedimenti riguardanti l'agricoltura.

Rapporto tra i procedimenti avviati e quelli conclusi

Tra il 1999 e il mese di giugno 2003 gli Sportelli Unici censiti hanno avviato in totale 37.423 endoprocedimenti, 30.644 dei quali conclusi, pari all'82% circa, con una media di 510,7 endoprocedimenti conclusi per SUAP; per gli associati il valore medio aumenta a 587,4, ma per i singoli si abbassa a 497,2 per Sportello Unico.

Considerando i SUAP in riferimento agli endoprocedimenti avviati e conclusi suddivisi per classe numerica, emerge che prevalentemente ciascun sportello ne ha avviato e concluso un numero inferiore a 250.

Gli Sportelli Unici che hanno avviato l'attività operativa negli ultimi due anni, ovviamente risultano aver concluso un minor numero di endoprocedimenti rispetto a quelli che hanno iniziato ad operare tra il 1999 e il 2001. In particolare il 74,3% dei SUAP che ha iniziato l'attività tra il 2002 e il primo semestre 2003, ha concluso meno di 250 endoprocedimenti, mentre il 55% degli sportelli avviati tra il 1999 e il 2001, ha concluso più di 250 endoprocedimenti. Inoltre i SUAP che hanno iniziato ad operare tra il 1999 e il 2001 in media hanno concluso l'86% dei procedimenti avviati; si tratta di un valore medio superiore al corrispondente rilevato per gli Sportelli Unici che sono diventati effettivi a partire dal 2002, i quali si caratterizzano per una quota media di procedimenti conclusi sugli avviati pari al 65,5%.

Tabella 1.12 – Numero SUAP per fascia endoprocedimenti avviati e conclusi (al 30/06/2003) e per anno di avvio attività

	Anno inizio attività						
Procedimenti Avviati	Non indicato	1999	2000	2001	2002	2003	Totale
<i>Fino a 100</i>	4	1		2	7	5	19
<i>100-/250</i>		1	1	3	10	2	17
<i>250-/500</i>		1		2	6		9
<i>500-/1000</i>		2		1	3		6
<i>1000-/2500</i>	1	2		1	2		6
<i>Oltre 2500</i>		2	1				3
Totale	5	9	2	9	28	7	60
Procedimenti Conclusi							
<i>Fino a 100</i>	4	2	1	2	11	7	27
<i>100-/250</i>		1		3	8		12
<i>250-/500</i>		2		2	5		9
<i>500-/1000</i>				1	4		5
<i>1000-/2500</i>	1	2		1			4
<i>Oltre 2500</i>		2	1				3
Totale	5	9	2	9	28	7	60

Tabella 1.13 – Endoprocedimenti avviati e conclusi per anno di avvio dell'attività dei SUAP

Anno avvio attività	Avviati	Conclusi	% conclusi/avviati
Non indicato	1.710	1.230	71,9
1999	18.152	14.657	80,7

2000	5.041	4.800	95,2
2001	4.144	3.394	81,9
2002	7.994	6.367	79,6
2003	382	196	51,3
Totale	37.423	30.644	81,9

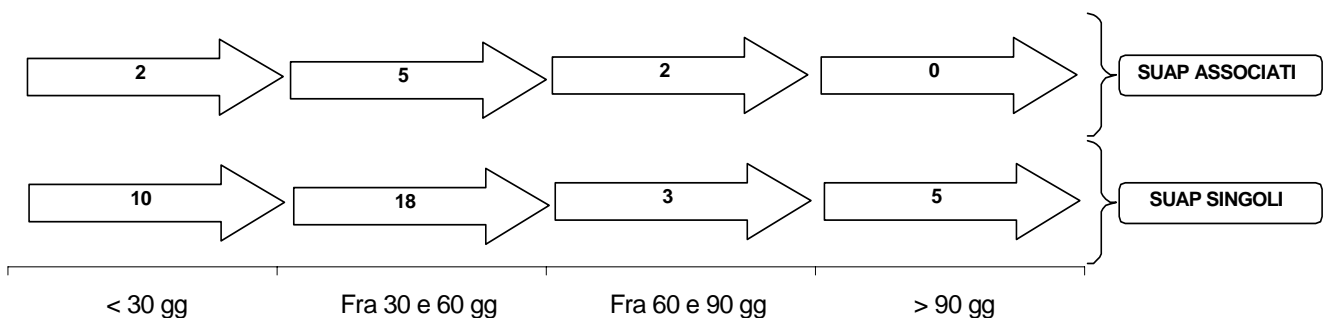
Nella tabella successiva viene presentata la ripartizione del numero di Sportelli Unici, secondo l'incidenza dei procedimenti conclusi sugli avviati; 38 SUAP, più della metà di quelli censiti, hanno portato a termine una quota di procedimenti superiore al 60%. A testimonianza del buon livello di operatività, in termini di capacità di conclusione dei procedimenti avviati, la fascia modale, la quale registra la maggior frequenza, è rappresentata dalla classe 75% - 90%, con 19 SUAP che hanno portato a termine i procedimenti avviati. Occorre precisare che 16 di questi SUAP risultano piuttosto "giovani" a livello operativo, avendo avviato l'attività a partire dal 2001.

Tabella 1.14 – Quota % endoprocedimenti conclusi/avviati per anno inizio attività

	Non indicato	1999	2000	2001	2002	2003	Totale
Non indicato	4	2			5	2	13
Fino a 40%				1	1	2	4
40% -/ 60%		1		1	2	1	5
60% -/ 75%	1	3			8		12
75% -/ 90%		2	1	7	7	2	19
90% -/ 100%		1	1		5		7
Totale	5	9	2	9	28	7	60

La successiva figura 1.12 si correla strettamente con la tabella precedente, in quanto mostra un'elevata capacità di portare a conclusione i procedimenti entro i termini indicati dalla legge, corrispondenti a 90 giorni, tranne che nel caso delle valutazioni di impatto ambientale, in cui i termini vengono aumentati dalla normativa a 120 giorni. A tal proposito 40 SUAP sui 45 rispondenti (pari all'89%) risultano aver portato a termine la gestione dei procedimenti, entro i 90 giorni; tale capacità risulta nettamente superiore per le attività di Sportello Unico gestite in forma associata, visto che tutti i 9 Sportelli associati rispondenti hanno rispettato i termini previsti dalla normativa. Il tempo medio di gestione dei procedimenti è di 51,8 giorni, risultando leggermente più elevato per i SUAP gestiti in forma associata (pari a 52,4 giorni, rispetto ai 51,6 giorni rilevati per i singoli).

Figura 1.12 – Numero SUAP per tempi medi di gestione del procedimento e tipologia sportello°



°15 SUAP non hanno risposto

Appendice dell'analisi quantitativa

Regione

Ires

Toscana

Toscana

**Gli Sportelli Unici per le
Attività Produttive in Toscana**

Un'analisi di medio periodo degli assetti
organizzativi e dei rapporti con l'utenza

Questionario per l'analisi quantitativa

Anagrafica sportello

Sportello di :

Istituito con delibera num :

Istituito in data :

Provincia :

Responsabile :

Ubicazione :

Telefono :

Fax :

e-mail :

Sito web :

Sezione 1 (parte I)

1.1 Lo Sportello Unico aderisce al coordinamento regionale?

Sì No

1.2 Lo Sportello Unico aderisce al coordinamento provinciale?

Sì No

Se sì, di quale Provincia si tratta?

1.3 Quale è la natura dello Sportello Unico

Singola Associata (ai sensi del DPR 447/98 e DPR 440/00)

Sezione 1 (parte Ia – Sportelli Associati)

Se si è risposto associata proseguire nella compilazione altrimenti passare alla sezione 2

1.4 Quanti e quali Comuni riguarda?

Numero Comuni:

Nomi dei Comuni:

1.5 In quali Comuni esiste una sede SUAP (front office) ?

1.6 Esiste un back office unico?

Sì No

Se sì, dove è ubicato ?

1.7 Esiste un responsabile dello Sportello Unico Associato?

Sì No

1.8 Lo Sportello Unico associato fa parte di (sono ammesse più risposte):

Un Distretto industriale

Una Comunità Montana

Un Patto Territoriale o uno degli strumenti di programmazione negoziata

Un Consorzio per lo sviluppo del territorio

Un'Unione di Comuni per lo sviluppo del territorio

Un'Associazione di Comuni per lo sviluppo del territorio

1.9 Sono stati omogeneizzati i procedimenti dei Comuni aderenti al SUAP?

Sì No

1.10 Nel caso si sia risposto sì, può indicarci i procedimenti omogeneizzati (sono ammesse più risposte)?

Commercio

Procedimenti. ISPESL

Polizia amministrativa

Ascensori

Edilizia

Antenne

Gas tossici

Vincolo idrogeologico

Scarichi

Strutture ricettive

Barbieri e parrucchieri

Sanità

Emissioni

Strutture sanitarie

Prevenzione incendi

Rifiuti

Distribuzione carburante

Altro

1.11 Per i procedimenti indicati alla domanda precedente è stata predisposta la stesura di una modulistica per tutti i Comuni aderenti alla gestione associata?

Sì

Sì, ma non per tutti

No

No, ma è in fase di predisposizione

2 - L'analisi qualitativa

1.12 Quali delle seguenti funzioni sono state attribuite al SUAP (sono ammesse più risposte)?

- Funzione amministrativa: gestione del procedimento unico
- Funzione di promozione: diffusione dei dati sulle opportunità esistenti per lo sviluppo del territorio
- Funzione di coordinamento (i procedimenti sono gestiti a livello di singolo Comune)

1.13 Quali delle seguenti funzioni sono state attribuite al singolo Ente aderente alla convenzione (sono ammesse più risposte)?

- Funzione amministrativa: gestione del procedimento unico incluso il rilascio del provvedimento conclusivo
- Funzione amministrativa: gestione del procedimento unico, ad esclusione della gestione dei rapporti endoprocedimentali con gli Enti esterni per i quali si avvale del Servizio Associato
- Funzione amministrativa: limitatamente al rilascio del provvedimento conclusivo
- Funzione amministrativa: limitatamente alla ricezione e protocollazione delle domande presentate e alla eventuale raccolta di documentazione integrativa
- Funzione informativa: assistenza e orientamento alle imprese e all'utenza
- Funzione di promozione: diffusione dei dati sulle opportunità esistenti per lo sviluppo del territorio

1.14 Che tipo di cambiamenti ha comportato la struttura associata?

- Standardizzazione dei procedimenti all'interno degli Enti
- Ciascuno degli Enti aderenti alla convenzione agisce in maniera indipendente con un basso - o nullo - livello di coordinamento con le altre strutture pubbliche
- Nessun cambiamento
- Altro :

1.15 Come valuta, in generale, il livello di omogeneizzazione dei procedimenti ?

- Alto
- Medio
- Basso
- Inesistente

1.16 Quale dei seguenti procedimenti avete intenzione di omogeneizzare in futuro ?

- Commercio
- Procedimenti. ISPESL
- Polizia amministrativa
- Ascensori
- Edilizia
- Antenne
- Gas tossici
- Vincolo idrogeologico
- Scarichi
- Strutture ricettive
- Barbieri e parrucchieri
- Sanità
- Emissioni
- Strutture sanitarie
- Prevenzione incendi
- Rifiuti
- Distribuzione carburante
- Altro

1.17 Quale è il suo giudizio sulle modalità di gestione dei procedimenti, differenziando fra livello associato e livello comunale?

	<i>Positivo</i>	<i>Mediocre</i>	<i>Insufficiente</i>
A livello associato	[]	[]	[]
A livello comunale	[]	[]	[]

1.18 Quali benefici ritiene che abbia lo Sportello Unico associato rispetto alla forma singola nelle modalità di gestione dei procedimenti (sono ammesse più risposte)?

2 - L'analisi qualitativa

- Semplificazione organizzativa
- Maggiore efficienza
- Riduzione dei costi
- Migliore servizio al cittadino
- Nessun beneficio
- Altro :

1.19 La forma associata ha apportato benefici in termini di maggiori o ulteriori finanziamenti a vantaggio dello Sportello Unico?

- No
- Sì, compresi quelli europei
- Sì, ma senza i finanziamenti europei

Sezione 2 (parte I- L'assetto organizzativo)

2.1 Presso quale struttura è ubicata la sede principale dello Sportello Unico ?

- La sede centrale del Comune
- Una sede distaccata del Comune
- Presso un altro Ente. Specificare quale :

2.2 Di quante sedi distaccate dispone lo Sportello Unico:

- Nessuna
- Una o più ; può specificare quante ?

2.3 Se lo Sportello Unico dispone di più sedi distaccate, quale è il rapporto tra queste?

- Esiste una sede centrale che coordina le attività e una o più succursali che dipendono dalla sede centrale
- Ciascuna sede gestisce specifiche tipologie di procedimenti
- Ciascuna sede opera in maniera completamente autonoma
- Altro. Specificare :
- Esiste una sola sede

2.4 Se lo Sportello Unico dispone di più sedi distaccate, quale è la modalità prevalente con cui circolano le informazioni tra le diverse sedi dello Sportello Unico ? (NB è possibile marcare anche più di una risposta)

- Non circolano informazioni
- Telefonicamente
- E-mail
- Collegamenti informatici attraverso un *software* dedicato
- Fax
- Contatti faccia a faccia
- Altro. Specificare :

2.5 Da quali uffici / settori / aree dipende gerarchicamente lo Sportello Unico ? (NB nel caso in cui lo Sportello Unico dipenda da più uffici / settori / aree marcare anche più di una risposta)

- Ufficio edilizia/Urbanistica
- Commercio/Sviluppo economico
- Servizio / Settore informatico
- URP
- Ufficio Tecnico / Lavori pubblici
- Contabilità
- Personale
- Lo Sportello Unico costituisce un'area a sé stante
- Altro. Specificare :

2.6 Lo Sportello Unico è dotato di un regolamento?

- No, ma è in corso di stesura/approvazione
- No
- Con delibera di Giunta
- Con delibera di Consiglio
- Sì, approvato in altro modo . Specificare :

2.7 Quali macro - funzioni vengono svolte dallo Sportello Unico ?

- Gestione del procedimento unico (vedi DPR 447/98 e DPR 440/00)
- Assistenza ed orientamento all'utenza
- Promozione territoriale

2.8 Quante risorse umane sono state assegnate / previste (entro il 31/12/2003) per lo Sportello Unico?

- Risorse umane assegnate :
- Risorse umane previste (entro il 31/12/2003) :

2.9 Quale è il livello giuridico del responsabile dello Sportello Unico ?

- B
- C

2 - L'analisi qualitativa

- D
- Posizione organizzativa
- Dirigente
- Altro. Specificare :

2.10 Oltre al responsabile dello Sportello Unico quanti dipendenti hanno un ruolo decisionale (facoltà decisionale, di coordinamento, funzioni avanzate inerenti la gestione del procedimento unico, etc.)?

- Indicare il numero :

2.11 Nello Sportello Unico esiste una differenziazione tra personale di *front office* (soggetti incaricati a gestire il rapporto diretto con l'utente) e personale di *back office* (soggetti preposti ad attività che non prevedono un contatto diretto con il pubblico)?

- Sì, chi svolge attività di *front office* generalmente non si occupa delle attività di *back office* e viceversa
- No, non esiste differenziazione tra chi svolge attività di *front* e *back office*

2.12 Se esiste differenziazione tra front office e back office può ripartire le risorse umane tra:

- N° Addetti back-office :
- N° Addetti front-office :

Sezione 2 (parte II – L'assetto organizzativo)

2.13 Se non esiste alcuna differenziazione tra personale di *back office* e di *front office* può indicare in percentuale la ripartizione del tempo di lavoro tra:

Attività di <i>back office</i>	
Attività di <i>front. office</i>	

2.14 Come si distribuiscono gli utenti dello Sportello Unico in relazione alle seguenti categorie ?

<i>Tipologia d'utente</i>	Frequenza (%)
Consulenti intermediari delle imprese (soc. di consulenza ingegneri, architetti, commercialisti, geometri, ecc.)	
Imprenditori	
Associazioni di categoria	
Altro. Specificare:	

2.15 Attraverso quali modalità il personale dello Sportello Unico si rapporta agli utenti e quanto frequentemente ?

<i>Modalità di relazione</i>	Frequenza (%)
Faccia a faccia	
Telefonica	
e-mail	
Collegamenti telematici (per es. sito Internet o software appositamente dedicato)	
Fax	
Altro. Specificare:	

2.16 Come definirebbe i rapporti instaurati con gli utenti ?

- formali informali
 collaborativi non collaborativi

2.17 Nel caso abbia dichiarato l'esistenza di rapporti non collaborativi, potrebbe indicarne brevemente le ragioni ?

2.18 Esiste una carta dei servizi offerti dallo Sportello Unico volta a stabilire i diritti degli utenti ?

- Si**
 No
 No, ma è in fase di elaborazione

2.19 Sono rilevati i fabbisogni degli utenti rispetto ai servizi offerti dallo Sportello Unico ?

- Si**
 No
 No, ma è in corso la predisposizione di iniziative in proposito

2 - L'analisi qualitativa

2.20 Se sono rilevati i fabbisogni, in che modo ciò avviene?

- Attraverso una metodologia informale (per es. una chiacchierata con gli utenti)**
- Attraverso una metodologia formale (per es. distribuzione di questionari agli utenti)**
- Non sono stati rilevati fabbisogni**

2.21 Se sono rilevati i fabbisogni, che uso viene fatto delle informazioni raccolte ?

(NB: è possibile marcare anche più di una risposta)

- Le informazioni raccolte hanno una semplice rilevanza statistica**
- Le informazioni raccolte stanno servendo / sono servite a migliorare i servizi esistenti**
- Le informazioni raccolte stanno servendo / sono servite a predisporre nuovi servizi**

2.22 Si è provveduto a rilevare tutti i procedimenti del Comune/Comuni di riferimento dello Sportello Unico?

- Sì, si sono rilevati tutti**
- Sì, ma se ne è rilevata solo una parte**
- No**

2.23 Se sono stati rilevati i procedimenti, si è reperita anche la modulistica relativa ai procedimenti del/i Comune/i ?

- Sì, in maniera completa**
- Sì, in maniera incompleta**
- No**

2.24 Si è provveduto a rilevare i procedimenti degli Enti terzi ?

- Sì, si sono rilevati tutti**
- Sì, ma se ne è rilevata solo una parte**
- No**

2.25 Se si sono rilevati i procedimenti degli Enti terzi, si è reperita anche la modulistica relativa ai procedimenti degli Enti terzi?

- Sì, in maniera completa**
- Sì, in maniera incompleta**
- No**

2 - L'analisi qualitativa

Sezione 3: I rapporti con gli altri Enti

3.1 Con quali Enti lo Sportello Unico ha instaurato rapporti collaborativi e come si configurano tali rapporti? (NB: marcare le caselle che più coincidono con la situazione esistente)

<i>Ente</i>	<i>Nessun Accordo</i>	<i>Accordi di generica collaborazione</i>	<i>Accordi tecnicamente definiti per la gestione del procedimento unico</i>
ARPAT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ASL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISPESL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prefettura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provincia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soprintendenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vigili del Fuoco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro. (Specif :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Presso quali Enti di seguito elencati è stato definito un referente dello Sportello Unico ?

<i>Ente</i>	<i>Sì</i>	<i>No</i>
ARPAT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ASL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISPESL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prefettura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provincia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soprintendenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vigili del Fuoco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro. (Specif. :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Presso gli uffici del/i Comune/i con cui/i quali lo Sportello Unico interagisce è stato definito referente per i rapporti con lo Sportello Unico ?

Sì

No

2 - L'analisi qualitativa

3.4 In riferimento agli uffici del Comune di cui fa parte lo Sportello Unico, di seguito elencati, come valuta le forme di collaborazione esistenti ?

<i>Ente</i>	<i>Nessuna Collaborazione</i>	<i>Insufficienti</i>	<i>Sufficienti</i>	<i>Buone</i>	<i>Ottime</i>
Edilizia/Urbanistica	[]	[]	[]	[]	[]
Commercio/Sv. economico	[]	[]	[]	[]	[]
Sviluppo economico	[]	[]	[]	[]	[]
Polizia municipale	[]	[]	[]	[]	[]
Lavori pubblici	[]	[]	[]	[]	[]
Altro ufficio (Specif. :	[]	[]	[]	[]	[]
Altro ufficio (Specif. :	[]	[]	[]	[]	[]

3.5 In riferimento a ciascun Ente come valuta le forme di collaborazione esistenti ?

<i>Ente</i>	<i>Nessuna Collaborazione</i>	<i>Insufficienti</i>	<i>Sufficienti</i>	<i>Buone</i>	<i>Ottime</i>
ARPAT	[]	[]	[]	[]	[]
ASL	[]	[]	[]	[]	[]
ISPESL	[]	[]	[]	[]	[]
Prefettura	[]	[]	[]	[]	[]
Provincia	[]	[]	[]	[]	[]
Regione	[]	[]	[]	[]	[]
Soprintendenza	[]	[]	[]	[]	[]
Vigili del Fuoco	[]	[]	[]	[]	[]
Altro. (Specif. :	[]	[]	[]	[]	[]

2 - L'analisi qualitativa

Sez. 4: Rapporti con associazioni di categoria e ordini professionali

4.1 Che tipo di rapporti sono stati istituiti con le seguenti associazioni/ordini professionali ?

Associazione	Tipologia rapporto (sono ammesse più risposte)
Associazioni di agricoltori (Coldiretti, Confagricoltori, CGIA, etc.)	<input type="checkbox"/> Formale
	<input type="checkbox"/> Informale
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
	<input type="checkbox"/> Continuativo
	<input type="checkbox"/> Sporadico
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
Associazioni di imprenditori (Assindustria, API, CNA, Confartigianato, etc.)	<input type="checkbox"/> Formale
	<input type="checkbox"/> Informale
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
	<input type="checkbox"/> Continuativo
	<input type="checkbox"/> Sporadico
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
Associazioni di commercianti (Confesercenti, Confcommercio)	<input type="checkbox"/> Formale
	<input type="checkbox"/> Informale
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
	<input type="checkbox"/> Continuativo
	<input type="checkbox"/> Sporadico
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
Centrali cooperative (Legacoop, Confcooperative, AGCI, UNCI)	<input type="checkbox"/> Formale
	<input type="checkbox"/> Informale
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
	<input type="checkbox"/> Continuativo
	<input type="checkbox"/> Sporadico
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
Ordini professionali (Commercialisti, Avvocati, Ingegneri, etc.)	<input type="checkbox"/> Formale
	<input type="checkbox"/> Informale
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
	<input type="checkbox"/> Continuativo
	<input type="checkbox"/> Sporadico
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
Terzo settore/privato sociale	<input type="checkbox"/> Formale
	<input type="checkbox"/> Informale
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
	<input type="checkbox"/> Continuativo
	<input type="checkbox"/> Sporadico
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
Sindacati (CGIL, CISL, UIL, etc.)	<input type="checkbox"/> Formale
	<input type="checkbox"/> Informale
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo
	<input type="checkbox"/> Continuativo
	<input type="checkbox"/> Sporadico
	<input type="checkbox"/> Di nessun tipo

2 - L'analisi qualitativa

4.2 Nel caso in cui i rapporti siano sporadici o nulli, quali possono essere le motivazioni?

- Non vi è utilità ad attuare simili rapporti
- Non c'è interesse da parte delle associazioni ad attuarli
- Esistono notevoli difficoltà di dialogo e potrebbero crearsi delle situazioni conflittuali
- Altro (specificare) :

4.3 Per i casi in cui i rapporti sono sporadici o inesistenti, in futuro la situazione andrà a migliorare?

- Sì
- E' probabile, ma ciò richiederà un po' di tempo
- No è improbabile allo stato attuale

4.4 Nel caso in cui siano stati attuati dei rapporti (di qualunque tipo), può specificare le modalità ?

Associazione	Modalità rapporto (sono ammesse più risposte)
Associazioni di agricoltori (Coldiretti, Confagricoltori, CGIA, etc.)	<input type="checkbox"/> Tavoli di discussione, ma senza intese specifiche
	<input type="checkbox"/> Gruppi di lavoro su argomenti specifici
	<input type="checkbox"/> Definizione di accordi per facilitare i rapporti tra utenza e SUAP
	<input type="checkbox"/> Altro:
Associazioni di imprenditori (Assindustria, API, CNA, Confartigianato, etc.)	<input type="checkbox"/> Tavoli di discussione, ma senza intese specifiche
	<input type="checkbox"/> Gruppi di lavoro su argomenti specifici
	<input type="checkbox"/> Definizione di accordi per facilitare i rapporti tra utenza e SUAP
	<input type="checkbox"/> Altro:
Associazioni di commercianti (Confesercenti, Confcommercio)	<input type="checkbox"/> Tavoli di discussione, ma senza intese specifiche
	<input type="checkbox"/> Gruppi di lavoro su argomenti specifici
	<input type="checkbox"/> Definizione di accordi per facilitare i rapporti tra utenza e SUAP
	<input type="checkbox"/> Altro:
Centrali cooperative (Legacoop, Confcooperative, AGCI, UNCI)	<input type="checkbox"/> Tavoli di discussione, ma senza intese specifiche
	<input type="checkbox"/> Gruppi di lavoro su argomenti specifici
	<input type="checkbox"/> Definizione di accordi per facilitare i rapporti tra utenza e SUAP
	<input type="checkbox"/> Altro:
Ordini professionali (Commercialisti, Avvocati, Ingegneri, etc.)	<input type="checkbox"/> Tavoli di discussione, ma senza intese specifiche
	<input type="checkbox"/> Gruppi di lavoro su argomenti specifici
	<input type="checkbox"/> Definizione di accordi per facilitare i rapporti tra utenza e SUAP
	<input type="checkbox"/> Altro:
Terzo settore/privato sociale	<input type="checkbox"/> Tavoli di discussione, ma senza intese specifiche
	<input type="checkbox"/> Gruppi di lavoro su argomenti specifici
	<input type="checkbox"/> Definizione di accordi per facilitare i rapporti tra utenza e SUAP
	<input type="checkbox"/> Altro:
Sindacati (CGIL, CISL, UIL, etc.)	<input type="checkbox"/> Tavoli di discussione, ma senza intese specifiche
	<input type="checkbox"/> Gruppi di lavoro su argomenti specifici
	<input type="checkbox"/> Definizione di accordi per facilitare i rapporti tra utenza e SUAP
	<input type="checkbox"/> Altro:

4.5 Quali sono le finalità degli incontri con i rappresentanti delle associazioni (sono ammesse più risposte)?

- Ridurre la complessità amministrativa e snellire le procedure burocratiche
- Agevolare l'accesso allo Sportello Unico a determinate categorie di soggetti
- Ridurre i tempi di conclusione del procedimento
- Predisporre nuovi servizi
- Informare sulla situazione dei procedimenti
- Sensibilizzazione sull'attività svolta dallo Sportello Unico
- Migliorare il *feedback* tra Sportello Unico e Associazioni al fine di trovare migliori canali relazionali
- Altro (specificare) :

2 - L'analisi qualitativa

Sez. 5: Attività di promozione del territorio

5.1 Chi si occupa prevalentemente della promozione economica del territorio ?

Lo SUAP

Una struttura del Comune diversa da SUAP

Specificare :

Una struttura esterna al Comune

Specificare:

Nessuno

5.2 Gli utenti del SUAP possono consultare archivi/basi dati relativi alle attività economiche presenti sul territorio?

Sì, tali dati sono fruibili direttamente presso il SUAP tramite il supporto di un operatore

Sì, tali dati sono fruibili presso il SUAP senza l'ausilio di un operatore

Sì, sono fruibili su Internet sul sito del SUAP e/o del Comune

Sì, vi è la possibilità di pubblicazioni periodiche disponibili presso il SUAP e/o Comune

No, non sono disponibili

2 - L'analisi qualitativa

Sezione 6: Performance

6.1 Abitualmente lo Sportello Unico restituisce gli esiti del procedimento unico (atti di assenso, autorizzazioni, etc.) nei tempi stabiliti dalla legge?

Sempre

Quasi sempre

Raramente

Mai

6.2 Indipendentemente dal rispetto dei termini di legge, i tempi dell'iter del procedimento unico potrebbero essere ridotti ?

Sì

No

6.3 Quali sono i principali fattori ostativi alla diminuzione dei tempi?

(NB: indicare quanto le cause seguenti sono correlate all'allungamento dei tempi. 0 nessuna correlazione, 5 correlazione massima)

Le procedure sono eccessivamente complicate

0	1	2	3	4	5

Eccessivo numero di Amministrazioni coinvolte in ogni singolo procedimento

0	1	2	3	4	5

Più Enti richiedono lo stesso documento

0	1	2	3	4	5

Le Amministrazioni coinvolte nel procedimento mancano di chiarezza

0	1	2	3	4	5

Le Amministrazioni coinvolte richiedono più documenti rispetto a quanto previsto dalle normative

0	1	2	3	4	5

La modulistica è complicata

0	1	2	3	4	5

2 - L'analisi qualitativa

Vi sono incertezze nell'interpretazione della normativa

0	1	2	3	4	5

Carenza di risorse umane

0	1	2	3	4	5

Altro. Specificare:

0	1	2	3	4	5

Sezione 7: Dotazioni strumentali e infrastrutturali

7.1 Lo Sportello Unico dispone di attrezzature informatiche?

- Sì
 No

7.2 Le attrezzature informatiche sono costituite da

- PC: Numero :
 Stampanti: Numero :
 Altro (*scanner, plotter, etc.*): Specificare :

7.3 In relazione alla data di acquisto le dotazioni informatiche sono

- Nuove
 Abbastanza recenti
 Abbastanza obsolete
 Obsolete
 La situazione delle attrezzature informatiche è molto disomogenea

7.4 In relazione al loro grado di efficienza le dotazioni informatiche

- Rispondono in pieno ai bisogni dello Sportello Unico
 Rispondono parzialmente ai bisogni dello Sportello Unico
 Non rispondono ai bisogni

7.5 Il collegamento a Internet è realizzato tramite

- Modem con collegamento temporaneo (è necessario commutare da un numero di telefono esistente)
 Modem con collegamento permanente
 Linea veloce permanente (ISDN)
 Linea veloce permanente (ADSL)
 Nessun collegamento a Internet

7.6 Come sono collegati tra loro, in rete i computer dello Sportello Unico ?

- Il collegamento fra i computer senza la presenza di un server
 Il collegamento tra i computer tramite un server
 I computer dello Sportello Unico sono collegati tramite una rete più vasta (i.e. la rete del Comune)
 I computer dello Sportello Unico non sono in rete tra loro

7.7 Per quanto riguarda i collegamenti con l'esterno,

lo Sportello Unico dispone di TELEFONO con

- Numero diretto Tramite centralino Numero in comune con altri uffici

lo Sportello Unico dispone di FAX con

- Numero dedicato Numero in comune all'utenza telefonica Numero in comune con altri uffici

lo Sportello Unico dispone di POSTA ELETTRONICA

- No Sì, con un indirizzo dedicato Sì, ma l'indirizzo è in comune con altri uffici

Sezione 7: (Parte II) Dotazioni strumentali e infrastrutturali

7.8 La Posta elettronica viene controllata

- Periodicamente (i.e. una o due volte la settimana)
- Quotidianamente
- Più volte al giorno
- In tempo reale (la casella di posta è sempre attiva e monitorata dagli operatori)

7.9 Quale grado di ufficialità viene riconosciuta alla posta elettronica (salvo naturalmente gli atti per cui è richiesta documentazione cartacea) ?

- Alta, le comunicazioni hanno valore di ufficialità
- Medio-alta, la posta elettronica è lo strumento di uso comune per lo scambio di informazioni
- Intermedia, la posta elettronica è utilizzata per lo scambio di informazioni con gli utenti, ma comunque non supplisce altri strumenti tradizionali (telefono, posta, fax)
- Praticamente nulla, la posta elettronica viene utilizzata per comunicazioni informali

7.10 Le attività dello Sportello Unico sono state informatizzate ?

- Sì
- No

7.11 Che tipo di applicativo informatico viene utilizzato ?

- Applicativo realizzato all'interno del Comune
- Applicativo realizzato da una software house locale
- Applicativo utilizzato da altri Sportelli Unici
- Nessun applicativo

7.12 Quali sono le principali attività supportate dall'applicativo ?

- Registrazione delle domande
- Gestione delle pratiche in itinere
- Aggiornamento banca dati degli atti istruttori
- Download della modulistica
- Possibilità di interazione degli utenti con il *database*

7.13 Lo Sportello Unico dispone di un sito Internet (ammesse più risposte) ?

- Sì, dispone di un proprio sito
- Sì, è ospitato all'interno del sito del Comune
- No, ma sarà realizzato a breve
- No, non è previsto un sito internet dello Sportello Unico
- Utilizza il sito del coordinamento provinciale di :
- Altro. Specificare :

7.14 In relazione all'utilizzo degli strumenti software (i.e. posta elettronica, internet, strumenti per la gestione dello Sportello Unico) la capacità degli operatori è percepita come

- Adeguata ai bisogni dello Sportello Unico
- Adeguata ai bisogni dello Sportello Unico, ma viene comunque percepita la necessità di aggiornamento/formazione
- Inadeguata

7.15 E' previsto un piano di aggiornamento delle attrezzature ?

- No, non è previsto nessun aggiornamento delle attrezzature
- Sì, le attrezzature vengono aggiornate secondo un piano di aggiornamento
- Sì, le attrezzature vengono aggiornate a seguito delle necessità contingenti

7.16 E' previsto un piano di formazione (informatica) per gli operatori dello Sportello Unico ?

- Sì
- No, l'aggiornamento viene di fatto effettuato on the job

2 - L'analisi qualitativa

[] No, non ne viene sentita l'esigenza

7.17 *I dipendenti partecipano alle attività formative del coordinamento provinciale ?*

[] Sì - specificare :

[] No

Sportelli unici associati: universo in base alla preindagine e al questionario on-line

Nome SUAP	Comuni associati	Num. Comuni	Note	Individuato preindagine	Risposto quest.
Agliaia, Quarrata Montale	Agliaia, Quarrata Montale	3	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale ed ha risposto al questionario on-line	sì	sì
Rignano sull'Arno	Rignano S.A., Incisa S.A.	2	Lo sportello associato non rientrava inizialmente nell'universo iniziale, ma è stato individuato in base al questionario on-line	no	sì
Rosignano Marittimo	Rosignano M.mo, Castellina M.ma, Santa Luce	3	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale ed ha risposto al questionario on-line	sì	sì
Circondario Valdichiana	Campiglia M.ma, Piombino, San Vincenzo, Sasseta, Suvereto	5	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale ed ha risposto al questionario on-line	sì	sì
CM Amiata Senese	Abbadia S. Salvatore, Castiglione d'Orcia, Montalcino, Piancastagnaio, Pienza, Radicofani, San Quirico d'Orcia	7	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale, ma non ha risposto al questionario on-line	sì	no
CM Casentino	Bibbiena, Capolona, Castel Focognano, Castel S. Niccolò, Chitignano, Chiusi della Verna, Montemignaio, Ortignano Raggiolo, Poppi, Pratovecchio, Stia, Subbiano, Talla	13	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale ed ha risposto al questionario on-line	sì	sì
CM Cetona	Cetona, Chianciano Terme, Chiusi, Montepulciano, San Casciano dei Bagni, Sarteano	6	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale, ma non ha risposto al questionario on-line	sì	no
CM Zona S Collinare del Fiora	Manciano, Pitigliano, Scansano, Sorano	4	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale ed ha risposto al questionario on-line	sì	sì
CM Colline Metallifere	Massa M.ma, Monterotondo M.mo, Montieri, Roccastrada	4	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale ed ha risposto al questionario on-line	sì	sì
CM Monte Amiata	Arcidosso, Castel del Piano, Castell'Azzara, Cinigiano, Roccalbegna, Santa Fiora, Seggiano, Semproniano	8	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale ed ha risposto al questionario on-line	sì	sì
CM Mugello	Barberino di M.Ilo, Borgo S.L., Firenzuola, Marradi, Palazzuolo S.S., S. Piero a sieve, Scarperia, Vaglia, Vicchio	9	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale ed ha risposto al questionario on-line	sì	sì
CM Pratomagno	Castelfranco di Sopra, Castiglion Fibocchi, Laterina, Loro Ciuffenna, Pian di Scò	5	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale ed ha risposto al questionario on-line	sì	sì
Val d'Arbia	Asciano, Buonconvento, Monteroni d'Arbia, Rapolano Terme, S. Giovanni d'Asso	5	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale, ma nessuno dei Comuni ha risposto al questionario on-line	sì	no
Valdera	Capannoli, Chianni, Lajatico, Palaia, Peccioli, Terricciola	6	Lo sportello associato rientra nell'universo iniziale ed ha risposto al questionario on-line	sì	sì
Comprensorio del Cuoio	Castelfranco di Sotto, Santa Croce S.A., San Miniato, Montopoli V.A., S. Maria a Monte, Fucecchio	6	Lo sportello non rientrava nella preindagine iniziale ed è stato individuato in base al questionario on-line. Tuttavia c'è da segnalare che i Comuni di San Miniato e di Montopoli, nel questionario compilato hanno dichiarato di operare in forma singola	no	sì
Alta Valdelsa	Casole d'Elsa, Colle Val d'Elsa, S. Gimignano,	4	Lo sportello associato non rientrava inizialmente nell'universo iniziale, ma è stato	no	sì

2 - L'analisi qualitativa

Nome SUAP	Comuni associati	Num. Comuni	Note	Individuato preindagine	Risposto quest.
	Radicondoli		individuato in base al questionario on-line		
Montaione e Gambassi Terme	Montaione e Gambassi Terme	2	Lo sportello non rientrava nella preindagine iniziale. Tuttavia il Comune di Montaione ha dichiarato di essere associato con Gambassi Terme, il quale ha dichiarato di operare in forma singola	no	si
Pieve a Fosciana e Castelnuovo Garfagnana	Pieve a Fosciana e Castelnuovo Garfagnana	2	Lo sportello non rientrava nella preindagine iniziale. Tuttavia il Comune di Pieve Fosciana ha dichiarato di essere associato con Castelnuovo Garfagnana, il quale ha dichiarato di operare in forma singola	no	si

Nome SUAP	Comuni associati	Num. Comuni	Note	Individuato preindagine	Risposto quest.
Bientina, Buti, Calci, Cascina, San Giuliano Terme, Vecchiano, Vicopisano	Bientina, Buti, Calci, Cascina, San Giuliano Terme, Vecchiano, Vicopisano	7	Lo sportello non rientrava nella preindagine iniziale. Tuttavia i Comuni di Buti e di Calci hanno dichiarato di essere associati con i Comuni di: Cascina, San Giuliano Terme, Vecchiano, Bientina e Vicopisano, i quali eccetto l'ultimo, che manca, hanno dichiarato di operare in forma singola	no	si
Pontedera, Ponsacco, Calcinaia	Pontedera, Ponsacco, Calcinaia	3	Lo sportello non rientrava nella preindagine iniziale. Tuttavia il Comune di Pontedera ha dichiarato di essere associato con Ponsacco e con Calcinaia, i quali hanno dichiarato di operare in forma singola	no	si
Pieve a Nievole, Lamporecchio, Larciano, Monsummano T.,	Pieve a Nievole, Lamporecchio, Larciano, Monsummano T.,	4	Lo sportello associato non rientrava nella preindagine iniziale. Il Comune di Pieve a Nievole ha dichiarato di essere associato, senza indicare con chi e senza riempire la parte relativa alla forma associata; potrebbe trattarsi di un errore di compilazione. Tuttavia dalla preindagine sembrava fosse associato Lamporecchio, Larciano e Monsummano T. che tuttavia hanno dichiarato, sia nella preindagine sia nel questionario on-line, di operare in forma singola	no	si
Piana	Calenzano, Campi Bisenzio, Sesto Fiorentino, Signa	4	Lo sportello non risultava associato dalla preindagine iniziale. Tuttavia il Comune di Signa ha dichiarato di essere associato con i Comuni di Calenzano, Campi B. Sesto Fiorentino e Signa, i quali hanno dichiarato di operare in forma singola.	no	si
Chianti	Castellina in Chianti, Castelnuovo Berardenga, Gaiole in Chianti, Radda in Chianti	4	Lo sportello non risultava associato in fase di preindagine iniziale. Tuttavia hanno risposto i Comuni di Castellina in Chianti e di Castelnuovo B. i quali hanno dichiarato di operare in forma associata	no	si
Comuni coperti tot.		116			

NB: in giallo sono stati evidenziati i casi particolari in cui uno o più Comuni hanno dichiarato di essere associati e gli altri restanti no.

2. L'analisi qualitativa

Lo studio quantitativo delle caratteristiche organizzative e relazionali dei SUAP toscani, effettuato sull'universo, è stato seguito da un'indagine qualitativa condotta su un limitato numero di SUAP. L'obiettivo dell'indagine qualitativa è duplice:

- approfondire alcuni aspetti che la ricerca quantitativa ha, in parte, già toccato, così da aumentare la completezza delle informazioni in nostro possesso.
- sperimentare una metodologia di analisi della *customer satisfaction*, mediante un'analisi esplorativa condotta su un numero di utenti non rappresentativo che hanno interagito con i SUAP interpellati.

Scopo di questa sezione è quello di illustrare, nel dettaglio, la metodologia che è stata utilizzata nell'analisi qualitativa e – naturalmente – i risultati dell'indagine.

2.1 Il campione di riferimento

L'approfondimento qualitativo è stato condotto su 5 SUAP. La scelta dei soggetti da analizzare è stata effettuata sulla base di due elementi distinti:

- le peculiarità del loro assetto organizzativo;
- le caratteristiche economiche del territorio in cui operano.

Per quanto concerne l'assetto organizzativo l'attenzione è posta sulla natura organizzativo – istituzionale del SUAP. Alcuni Sportelli del campione, infatti, risultano essere associati, altri – invece – organizzati in forma singola.

Occorre precisare che, ai fini dell'indagine, abbiamo considerato come condizione necessaria alla classificazione di un SUAP nella categoria degli associati, l'esistenza delle condizioni stabilite dal DPR n. 447 del 1998 (modificato dal DPR n. 440 del 2000)³² e – come condizione sufficiente – l'esistenza di assetti gestionali ed organizzativi in cui, alternativamente:

³² DPR n. 447 del 1998, modificato dal DPR n. 440 del 2000, afferma che i comuni possono stipulare convenzioni al fine di istituire e gestire lo Sportello Unico secondo quanto previsto dal Dlgs. n. 112 del 1998. Quest'ultimo atto normativo chiarisce che insieme ai comuni, i titolari di tali convenzioni possono essere altri enti locali; camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura; oppure laddove sia in vigore un patto territoriale, i soggetti pubblici responsabili del patto. Il Dlgs n. 112 del 1998 stabilisce gli Sportelli unici gestiti in forma associata dispongano di un'unica struttura responsabile del *procedimento unico*.

2 - L'analisi qualitativa

- *front office* e *back office* sono unici e localizzati nel comune capofila;
- il *back office* è unico in unica struttura, ma il *front office* è situato in ogni singolo comune.

Per quanto concerne, invece, le caratteristiche economiche del territorio in cui i SUAP operano, gli elementi di discriminazione sono costituiti dai seguenti criteri:

- Area metropolitana;
- Aree a prevalente vocazione turistica e agricola;
- Aree su cui insistono patti territoriali;
- Aree riconosciute come distretto industriale;
- Aree caratterizzate dalla presenza della grande impresa;
- Aree in cui recentemente si è assistito a fenomeni di declino industriale.

I criteri economico – territoriali sono stati introdotti per permettere la verifica di quanto gli assetti organizzativi dei SUAP siano influenzati dalle caratteristiche qualitative del tessuto economico ed imprenditoriale di riferimento e come e quanto si differenzino le risposte dei SUAP rispetto alle differenziate esigenze espresse dall'utenza (le imprese).

I soggetti interpellati, per ogni SUAP individuato sono:

- Il responsabile del SUAP;

- Un consulente privato (che si rapporta al SUAP per conto terzi);
- Un consulente appartenente a società afferenti ad associazioni di rappresentanza degli interessi collettivi (che si rapporta al SUAP per conto terzi);
- Un'impresa che direttamente si è rivolta al SUAP.

In questa sede, per responsabile del SUAP si intende colui che gestisce, in maniera effettiva, lo Sportello Unico considerato. Infatti, si sono date situazioni in cui il responsabile del SUAP ufficiale non sia la persona che effettivamente gestisce ed organizza le attività dell'Ufficio. In tal caso, il reperimento delle informazioni avrebbe rischiato di essere compromesso dalla insufficiente conoscenza delle caratteristiche del servizio (e delle problematiche che lo contraddistinguono) dell'interpellato.

2 - L'analisi qualitativa

Tra i consulenti e l'impresa, invece, esiste una differenza sostanziale. I primi sono stati considerati come utenti intermedi del SUAP, poiché agiscono sempre per conto terzi, mentre l'impresa costituisce l'utente finale poiché è a quest'ultima che è indirizzata l'azione del SUAP.

La scelta di diversificare concettualmente queste due categorie di utenti è legata alla verifica dell'ipotesi di lavoro in base alla quale l'efficienza o l'inefficienza dei SUAP venga avvertita dalle imprese e dai consulenti in maniera diversa. In particolare, i consulenti potrebbero essere portati a vivere l'esistenza e l'efficienza dei SUAP come una potenziale minaccia alla propria esistenza o comunque come dei soggetti istituzionali potenzialmente in grado di ridurre la centralità. Al contrario, le aziende potrebbero vivere la presenza dei SUAP come uno strumento in grado di rendere più semplici e veloci le procedure di gestione delle pratiche.

Nel quadro sinottico seguente si riportano le caratteristiche degli Sportelli Unici sui quali è stato svolto l'approfondimento qualitativo. I "SUAP individuati" sono stati contrassegnati da un codice numerico.

Tabella 2.1 - *Gli sportelli unici da coinvolgere nell'indagine qualitativa*

SUAP individuati	Criteri di scelta	Specifiche
SUAP 1	- Il SUAP prescelto opera in un'area metropolitana. (Econ.-Ter.)	-
SUAP 2	- Il SUAP opera in un'area riconosciuta come distretto industriale. (Econ.-Ter.) - Il SUAP è gestito in forma associata. (Org.)	La gestione associata caratterizza 6 Comuni. Presso ciascuno di essi è stata aperto il front-office del SUAP.
SUAP 3	- Il SUAP opera in un'area su cui insistono patti territoriali. (Econ.-Ter.) - Il SUAP opera in un'area in fase di ristrutturazione economica con recente sviluppo in termini agricoli e turistici. Si tratta di un'area candidata ad essere riconosciuta come distretto rurale. (Econ.-Ter.)	-

Note: Econ. – Ter. = criterio di tipo economico territoriale; Org. = criterio di tipo organizzativo

SEGUE ALLA PAGINA SUCCESSIVA →

SUAP individuati	Criteri di scelta	Specifiche
SUAP 4	<ul style="list-style-type: none"> - Operano in un'area a declino industriale (Econ.-Ter.) - Operano in un'area su cui insistono patti territoriali. (Econ.-Ter.) - Operano in un'area caratterizzata dalla grande impresa (Econ.-Ter.) - Gestione associata dello Sportello Unico. (Org.) 	I Comuni che aderiscono alla gestione associata sono 4. Il SUAP ha un'unica sede presso l'Amministrazione comunale capofila.
SUAP 5	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione associata dello Sportello Unico. (Org.) - Operano in un'area a vocazione agricola e turistica. (Econ.-Ter.) 	Il SUAP ha sede unica, è ubicato presso una Comunità Montana ed associa 5 Comuni.

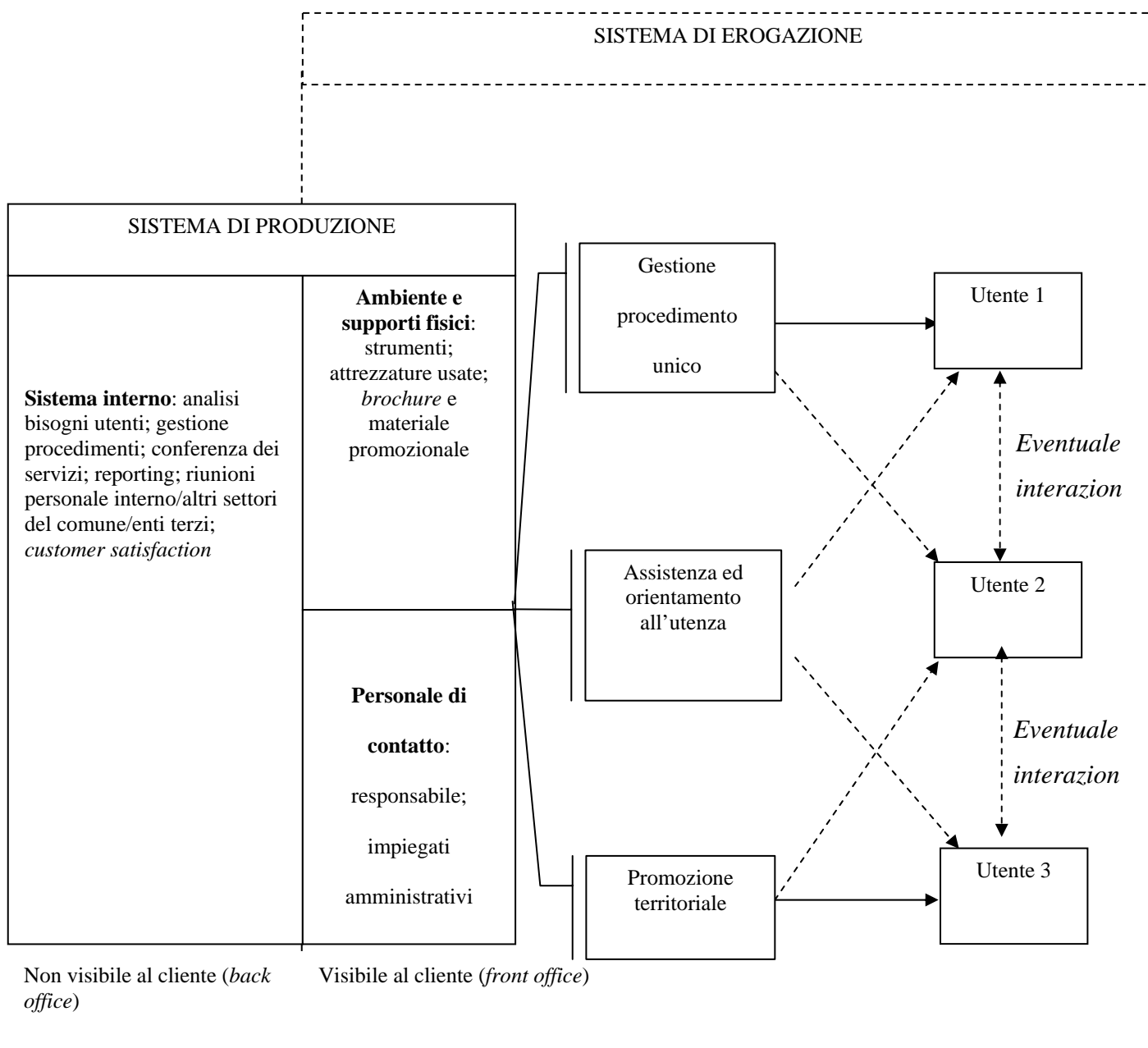
Note: Econ. – Ter. = criterio di tipo economico territoriale; Org. = criterio di tipo organizzativo

2.2 Il modello di erogazione del servizio e le determinanti della qualità dei servizi

Prima di entrare nella discussione degli strumenti che saranno utilizzati per l'analisi qualitativa, può essere utile notare come, in termini generali, le modalità di erogazione del servizio si estrinsecano spesso nell'ambito di un sistema complesso dove l'interno e l'esterno dell'ente erogatore interagiscono. A tal proposito l'organizzazione preposta per l'erogazione viene scomposta in due parti: quella visibile (esterno) e quella non visibile all'utente finale (interno). Nella parte esterna (o *front office*) vi sono due fattori visibili, rappresentati dal personale che fornisce il servizio e dai "supporti fisici"; all'esterno del sistema erogativo troviamo anche i clienti/utenti finali che con la loro presenza e il loro comportamento danno luogo alla reale erogazione in quantità e qualità, i quali possono anche interagire tra di loro ed influenzarsi reciprocamente. Nella parte interna (*back office*) si sviluppano una serie di interrelazioni organizzative tra i vari soggetti, finalizzate all'attuazione di un gruppo di attività organizzate, programmate e controllate.

In generale, il sistema di benefici legati all'erogazione dei servizi, deriva da un processo o da un'esperienza interattiva, in cui i componenti visibili di un'organizzazione sono sostenuti da quelli invisibili e dove ha una certa influenza anche il modo in cui i clienti/utenti interagiscono con il personale di contatto e il modo in cui possono relazionarsi tra di loro. Si veda in tal caso la figura 2.1 dove sono stati riportati, a titolo di esempio, le tre macrocategorie di servizi che generalmente dovrebbero caratterizzare l'attività di un SUAP (gestione del procedimento unico, assistenza ed orientamento all'utenza e promozione territoriale).

Figura 2.1 – Modello di produzione e di erogazione del servizio applicato al SUAP



Fonte: adattamento da Eiglier P. Langeard E., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 1988.

- la *qualità percepita* dall'utente, la quale è la più importante ed è sulla base di questa che l'utente formerà il suo livello di gradimento e sarà più o meno propenso a richiedere i servizi della struttura erogatrice o ad ampliarli;
- la *qualità tecnica*, che definisce gli elementi della prestazione primaria, ovvero cosa l'organizzazione si impegna a fare per l'utente; possiamo pensare, per esempio, alla conclusione degli iter procedurali nei tempi previsti dalla legge oppure all'erogazione di informazioni chiare e puntuali in tempi brevi);

³³ Cfr. Cherubini S., *Marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 1990; Eiglier P., Langeard E., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 1988; Kotler P., Scott W. G., *Marketing management*, Isedi Editore, Torino 1999; Pleger Bebko C., "Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality" in *Journal of Service Marketing*, vol. 14, n. 1, 2000.

2 - L'analisi qualitativa

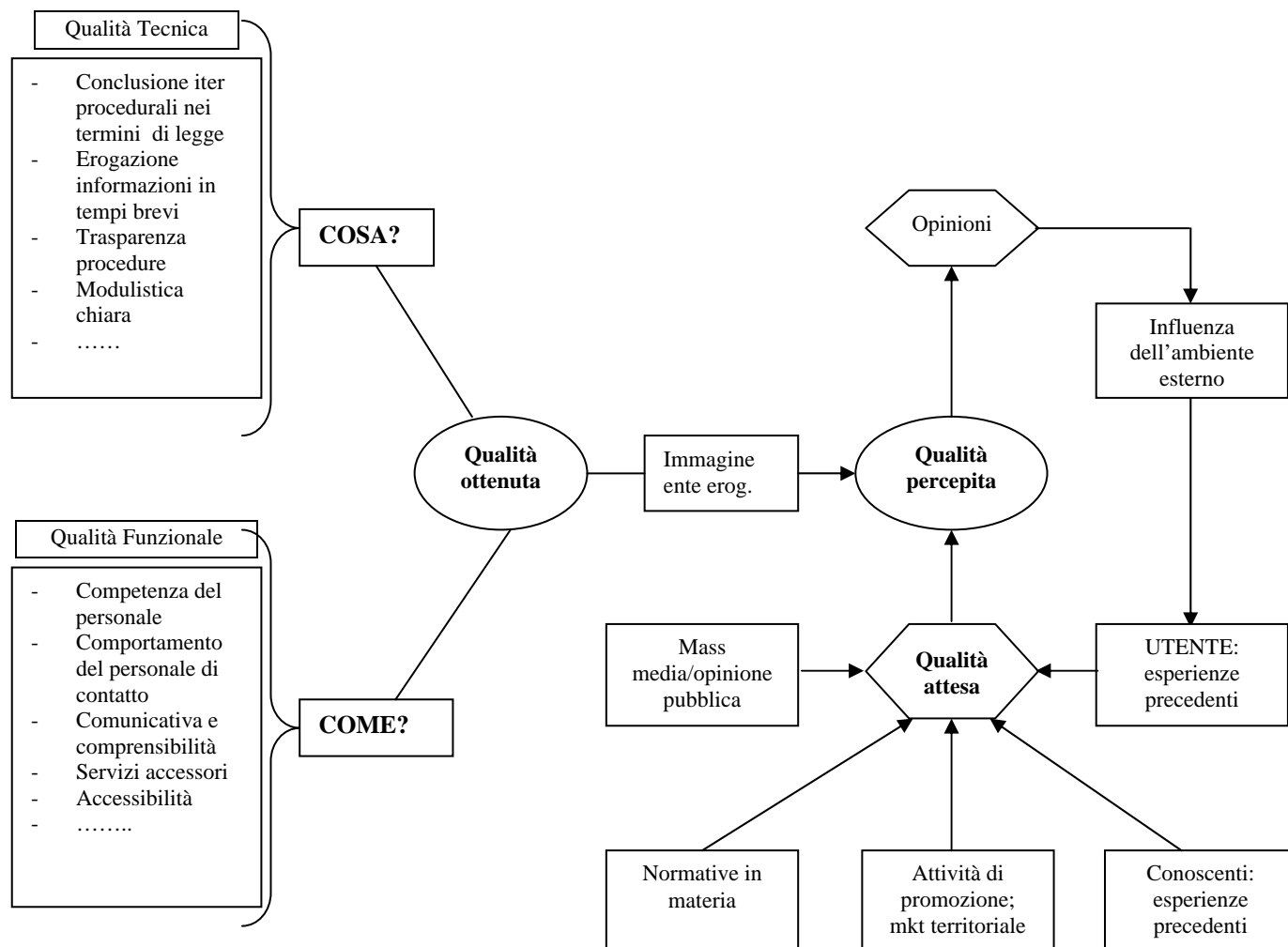
- la *qualità funzionale*, relativa al come viene erogata la prestazione di base; tale elemento riguarda soprattutto gli aspetti organizzativi, come per esempio il comportamento del personale di contatto o la facilità di accesso agli uffici in termini di ubicazione, orari, tempi di attesa e raggiungibilità in altri modi (telefono o Internet).

Sulla percezione della qualità da parte del cliente influiscono, oltre alle componenti qualitative tecniche e funzionali, i seguenti fattori:

- l'immagine che l'utente ha dell'ente erogatore, derivante dalla qualificazione della presenza dell'ente nell'ambiente e risultante da una serie di fattori rappresentati da: le comunicazioni e le procedure atte a veicolare l'informazione; le infrastrutture materiali, quali l'ubicazione, gli edifici e le attrezzature dell'ufficio; i comportamenti relativi sostanzialmente al personale di contatto; i servizi erogati;
- l'attesa di prestazione (*qualità attesa*) che l'utente si è formato, la quale è la risultante di vari aspetti come per esempio le precedenti esperienze avute con lo stesso ente o con altri enti o come la conoscenza dell'esistenza di altre possibilità per l'erogazione di un determinato servizio. Si pensi per esempio al caso in cui un imprenditore sia dovuto ricorrere, in precedenza, ai servizi di un SUAP ubicato in un altro comune rispetto a quello a cui si rivolge; oppure alla possibilità di "aggirare" lo Sportello Unico rivolgendosi singolarmente ai vari uffici coinvolti nel procedimento unico.

Le considerazioni sopra riportate costituiscono il modello interpretativo della qualità del servizio, sintetizzato in figura 2.2 e adattato alle caratteristiche di un generico SUAP.

Figura 2.2 – Modello interpretativo della qualità del servizio adattato ad un generico SUAP



Fonte: adattamento da Cherubini S., *Marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 1990

2.3 Gli strumenti di rilevazione

La rilevazione delle caratteristiche dei servizi erogati dai SUAP e delle qualità percepite e attese dagli utenti è stata attraverso la somministrazione di un questionario semi-strutturato³⁴ alle due tipologie di soggetti precedentemente indicate – i responsabili dei SUAP e gli utenti – che costituiscono rispettivamente il versante dell'offerta e della

³⁴ Si dicono semi-strutturati quei questionari che prevedono sia domande a risposta chiusa che aperta.

domanda dei servizi che contraddistinguono la *mission* dello Sportello Unico.

Le interviste sono state pensate per rilevare informazioni differenziate. In particolare:

- **Sul versante della domanda si è cercato di far luce sulla *qualità dei servizi percepita e desiderata* durante l'interrelazione con il SUAP.**
- **Sul versante dell'offerta si sono analizzate le caratteristiche organizzativo – funzionali dei SUAP e dei servizi realizzati, in grado di incidere sulla *qualità percepita e desiderata* dagli utenti.**

L'analisi della qualità dei servizi offerti dai SUAP indagati non può prescindere da una verifica dei processi mediante i quali tali servizi vengono posti in essere. La letteratura, infatti, dimostra che la qualità di un servizio coincide con la qualità del risultato complessivo del processo che lo ha generato³⁵ e dipende da come in esso (nel processo) si combinano le informazioni, le attrezzature ed il personale³⁶.

Per la realizzazione dell'analisi della qualità dei servizi offerti, sono stati individuati i *fattori determinanti la qualità dei servizi* resi dal SUAP (aree tematiche), al fine di una loro declinazione in indicatori per la rilevazione della *qualità percepita ed attesa*, sul versante della domanda; e delle caratteristiche del processo, sul versante dell'offerta.

³⁵ Cfr. Eigler P., Langeard E., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Libri Italia, Milano, 1988.

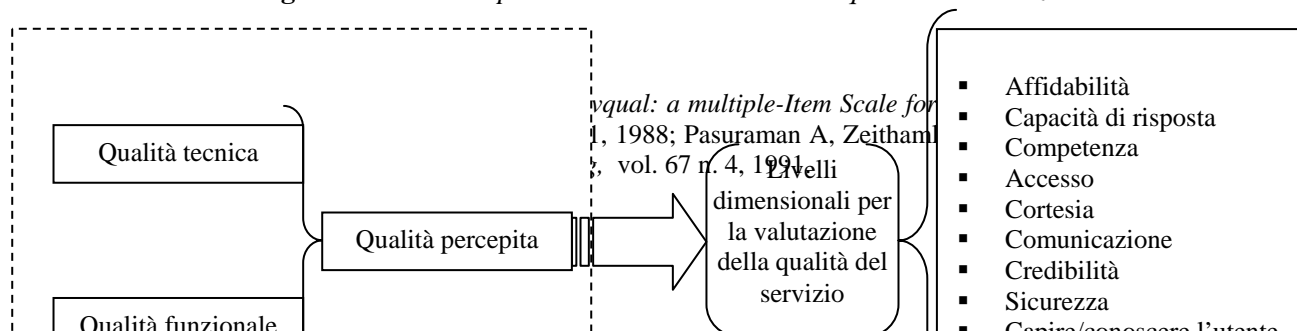
³⁶ Cfr. Sasser W.E., Olsen P., Wycoff D.D., *Management of Service Operation: Text and Cases*, Allyn & Bacon, Boston 1978.

La definizione delle suddette aree tematiche deriva direttamente dai lavori di Parasuraman, Zeithaml e Berry³⁷. Si tratta delle dieci categorie chiave di seguito esposte:

- Affidabilità. Significa che la struttura analizzata esegue i servizi a cui è preposta “nel modo giusto, alla prima volta”, mantenendo fede agli impegni presi con l’utente.
- Capacità di risposta. Significa prontezza e tempestività degli addetti della struttura analizzata a fornire i servizi preposti.
- Competenza. Riguarda il possesso da parte del personale della struttura analizzata delle abilità e conoscenze necessarie ad eseguire il servizio (si tratta di un attributo che deve caratterizzare sia chi svolge le funzioni di *front office* che di *back office*).
- Accesso. Concerne l’accessibilità ai servizi della struttura analizzata e la facilità di contatto con il personale dei suoi uffici.
- Cortesia. Significa gentilezza, disponibilità e considerazione del personale di *front office* nei confronti dell’utente.
- Comunicazione. Riguarda la capacità della struttura analizzata di tenere informati i clienti attraverso comunicazioni chiare, precise e comprensibili.
- Credibilità. Significa onestà, avere a cuore l’interesse dell’utente da parte personale della struttura analizzata.
- Sicurezza. Implica la capacità della struttura analizzata di liberare il più possibile l’utente dal rischio e dal dubbio.
- Capire / conoscere l’utente. Riguarda la capacità della struttura analizzata di adoperarsi per comprendere le peculiari esigenze dell’utente e dunque prestare attenzione individualizzata.
- Tangibilità. Concerne la rappresentazione fisica del servizio, il suo aspetto esteriore e dunque anche la strumentazione *hardware* che lo definisce.

Nella successiva figura 2.3 abbiamo schematizzato la stretta correlazione esistente tra componenti della qualità e i 10 livelli dimensionali, sopra riportati, che incidono sulla valutazione della qualità.

Figura 2.3 – Le componenti e le dimensioni della qualità dei servizi



L'insieme delle aree tematiche, che rappresentano le determinanti della qualità dei servizi, è stato opportunamente adattato alle caratteristiche dei servizi resi dal SUAP. Il risultato sono le seguenti classi concettuali:

- Accesso. Concerne la facilità di accesso e contatto con i servizi resi dal SUAP. I servizi considerati sono sia quelli di sportello che quelli on line.
- Comunicazione. Riguarda la capacità del SUAP di trasmettere in maniera efficace le informazioni strategiche al buon esito dei servizi da esso erogati. Anche in questo caso il riferimento è ai servizi di sportello e a quelli on line.
- Capacità di risposta. Riguarda la tempestività e la velocità del SUAP nell'erogazione dei servizi.
- Affidabilità. Concerne la capacità del SUAP di eseguire il servizio in modo corretto, trasparente ed efficiente. In questo caso l'affidabilità comprende anche la capacità di attenuare i margini di errore nella gestione delle pratiche, attenuando i fattori di rischio e di dubbio dell'utente.
- Conoscenza dell'utenza. Concerne la capacità del SUAP di acquisire informazioni sull'utente necessarie al buon esito dei servizi a cui è preposto, ma anche la capacità del SUAP di utilizzare le conoscenze dell'utenza per realizzare un'offerta di servizi personalizzata.
- Atteggiamenti, ruoli e competenze. Riguarda il possesso di attitudini, abilità, competenze e conoscenze da parte del personale del SUAP finalizzate ad assicurare il corretto svolgimento del servizio.
- Tangibilità. Concerne l'aspetto fisico del SUAP, inteso come gradevolezza degli Uffici.

Si noti che, nell'adattamento delle categorie proposte da Parasuraman, Zeithaml e Berry³⁸ alle peculiarità dei servizi resi dal SUAP, il numero di fattori considerati si è ridotto: dalle 10 aree tematiche proposte dalla letteratura si è passati a 7. Nella predisposizione degli strumenti, infatti, le categorie “affidabilità” e “rischio” sono state accorpate, mentre “competenza”, “cortesia” e “credibilità” e sono state raggruppate nella voce “Atteggiamenti, ruoli e competenze”.

Le 7 aree tematiche così ottenute hanno costituito il punto di riferimento per la costruzione di due questionari: come già accennato, il primo ha come destinatari i responsabili del SUAP, mentre il secondo gli utenti. Nell'appendice relativa al presente capitolo sono esposti i due questionari suddetti. Tra gli *items* che ne definiscono le domande si è cercato di creare una *corrispondenza tematica*: per esempio, se all'utente si chiede di esprimere una valutazione sulla qualità attesa e percepita del servizio, mediante gli indicatori riconducibili all'area tematica “Comunicazione”, al responsabile del SUAP si domanda – attraverso gli appositi indicatori qualitativi – quali caratteristiche del servizio (e del processo che lo eroga) sono funzionali all'erogazione efficace delle informazioni strategiche al buon esito dei servizi.

Per rendere evidente la “mappa” delle aree tematiche, si riporta il seguente quadro sinottico. Si tratta di un elenco puntuale degli indicatori di qualità del servizio (percepita e attesa) presenti nel questionario indirizzato agli utenti, e degli indicatori – per la rilevazione delle caratteristiche dei processi che erogano i servizi – presenti nel questionario indirizzato ai responsabili del SUAP. Per ogni indicatore presente nel questionario degli utenti si è indicato il codice delle domande, presenti nel questionario indirizzato ai responsabili del SUAP, in grado di accertare la presenza, la natura e l'intensità delle caratteristiche del servizio in grado di influire sulla qualità (percepita e attesa) dell'utente.

Come sarà illustrato nel paragrafo successivo, le due tipologie di informazioni serviranno a comprendere come e quanto le caratteristiche dei servizi e dei processi che li erogano influenzano le qualità percepita e attesa dell'utente.

Naturalmente, nei due questionari si reperiscono anche altre informazioni che non hanno una corrispondenza biunivoca, ma che servono a ricostruire in maniera completa l'opinione dell'utente sui servizi resi dal SUAP e gli elementi caratteristici del processo con cui l'utente non si confronta direttamente (attività di *back – office*), ma che su quest'ultimo – indirettamente – incidono.

³⁸ Opp. Citt. 1988 e 1991.

2 - L'analisi qualitativa

Tabella 2.2 - Quadro sinottico della mappa delle corrispondenze tematiche tra la “traccia intervista utenti” e la “traccia intervista responsabili SUAP”

Area tematica	Indicatori presenti nella traccia di intervista utenti	Indicatori presenti nella traccia intervista responsabili SUAP
Tangibilità*	Gradevolezza dell'aspetto degli Uffici	
Accesso	Comodità degli orari di apertura	1
	Facile raggiungibilità (fisica) del SUAP	2
	Chiarezza dei percorsi di accesso al SUAP	3
	Bassi tempi di attesa allo Sportello	4 - 5 - 6
	Facile raggiungibilità telefonica del SUAP	7 - 8 - 9
	Facile consultazione del sito Internet	10 - 11
Comunicazione	Completezza e chiarezza delle informazioni presenti nel sito Internet del SUAP	12
	Chiarezza e completezza delle informazioni fornite sugli iter burocratici delle pratiche, sulla modulistica e sulla documentazione necessarie	13 - 14 - 15 - 16
	Chiarezza e completezza delle informazioni sullo stato delle pratiche presso il Comune / i Comuni	28 - 29
	Chiarezza e completezza delle informazioni sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi (ASL, Provincia, ARPAT.....)	31 - 32
	Univocità delle informazioni fornite	23
Capacità di risposta	Tempi brevi di erogazione delle informazioni sugli adempimenti richiesti dalle pratiche da avviare	34 - 35
	Tempi brevi di erogazione delle informazioni sullo stato delle pratiche presso gli Uffici del/i Comune/i	27 - 28 - 29 - 35
	Tempi brevi di erogazione delle informazioni sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi	30 - 31 - 32 - 36 - 37
	Richiesta delle integrazioni documentali in tempi utili	26
	Rispetto dei termini stabiliti dalla legge dei tempi di conclusione degli iter procedurali	32+
Affidabilità	Trasparenza e bassa burocratizzazione delle procedure	38 - 39 - 40 - 41
	Chiarezza, precisione e facilità di consultazione della modulistica fornita dal SUAP	42 - 43
	Buona organizzazione degli uffici del SUAP	44 - 45
	Tenere basse le possibilità di commettere errori nella presentazione della documentazione	32++

SEGUE ALLA PAGINA SUCCESSIVA →

Area tematica	Indicatori presenti nella traccia di intervista utenti	Indicatori presenti nella traccia intervista responsabili SUAP
Conoscenza dell'utenza	Fornitura di consulenze sulle pratiche prima della presentazione delle istanze	14 – 15
	Possibilità di simulare gli iter procedurali prima della presentazione delle istanze	19
	Differenziazione della modulistica per i diversi tipi di attività produttiva	21
	Differenziazione dei percorsi per i diversi tipi di attività produttive	20
Atteggiamenti ruoli e competenze del personale SUAP	Competenza e preparazione del personale del SUAP	46 – 47
	Assunzione di responsabilità del personale del SUAP nei confronti delle proprie decisioni	48
	Disponibilità a fornire informazioni, indicazioni, assistenza da parte del personale del SUAP	49
	Dimostrazione da parte del personale del SUAP di avere a cuore l'interesse dell'utente	49

* Nel questionario indirizzato ai responsabili del SUAP, sulla tangibilità, volutamente, non sono state inserite domande poiché difficilmente l'interlocutore ha responsabilità di gestione dei beni infrastrutturali che definiscono i locali del SUAP.

2.4 Il trattamento dei dati raccolti

I dati raccolti saranno trattati secondo due modalità differenti.

Sul fronte dei dati ricavati dal confronto con l'utenza saranno verificati i livelli di qualità attesa (Q_a) e quelli della qualità percepita (Q_p). La relazione tra le due qualità potrebbe dar vita a tre scenari differenti:

- $Q_a > Q_p$. In questo caso, la qualità percepita è meno che soddisfacente (l'insoddisfazione è legata allo scostamento tra Q_a e Q_p).
- $Q_a = Q_p$. La qualità percepita è soddisfacente.
- $Q_a < Q_p$. La qualità percepita è più che soddisfacente (la soddisfazione è legata allo scostamento tra Q_a e Q_p).

Quest'ultimo caso, tuttavia, è ben difficile che si verifichi. Infatti, gli utenti interpellati hanno tutti già socializzato con i servizi che sono chiamati a valutare e, dunque, è poco probabile che esprimano una qualità attesa più bassa di quella percepita.

Sul fronte dei dati ricavati dal confronto con i responsabili del SUAP le informazioni sono state utilizzate per conseguire due finalità distinte, ma complementari tra loro:

- Ricostruire, anche mediante il ricorso ai dati offerti dal questionario distribuito all'universo dei SUAP, gli elementi distintivi...

2 - L'analisi qualitativa

- della rete relazionale dei SUAP, in termini di funzionamento della rete dei Coordinamenti provinciali e regionali;
 - degli assetti organizzativi emergenti;
 - delle modalità d'azione nella gestione delle funzioni che la legge attribuisce ai SUAP.
- Individuare le caratteristiche dei servizi erogati dai SUAP e dei processi (attraverso i quali questi ultimi) vengono realizzati, che più incidono sulla soddisfazione degli utenti. Le caratteristiche rilevate saranno messe a confronto con gli indicatori di qualità attesa rilevati presso l'utenza. L'accostamento tra il dato reperito presso domanda e l'offerta sarà effettuato mediante la metodologia del *Quality Function Deployment*.

Originariamente, il *Quality Function Deployment* (QFD) è nato come uno strumento attraverso il quale le aziende definivano le singole caratteristiche dei prodotti mediante le aspettative dei clienti³⁹. La continua ricerca su questo tipo di metodologia ha permesso un'estensione delle sue applicazioni anche al mondo dei servizi.

In particolare, la metodologia permette di verificare come e quanto le caratteristiche di un servizio e, dunque, del processo che lo genera (la letteratura, infatti, dimostra che la qualità di un servizio dipende da come nel processo si combinano le informazioni, le attrezzature ed il personale⁴⁰) siano in grado di soddisfare le aspettative di qualità attesa dell'utenza.

Le caratteristiche dei servizi ed i bisogni dell'utenza sono state poste a confronto attraverso una matrice quale quella esemplificata nella tabella 2.3.

Tabella 2.3 - *La matrice di correlazione fra le caratteristiche dei servizi offerti dal SUAP ed i desiderata delle aziende.*

³⁹ Cfr. Akao Y., *Foreword*, in King B., *Better design in half the time*, Goal/Qpc, Methuen, 1989.

Akao Y., *Quality function deployment*, Productivity press, Cambridge, 1988.

Franceschini F., *Quality function deployment uno strumento progettuale per coniugare qualità e innovazione*, Il Sole24ore libri, Milano, 1998.

⁴⁰ Cfr Sasser W.E., Olsen P., Wycoff D.D., *Management of Service Operation: Text and Cases*, Allyn & Bacon, Boston 1978.

2 - L'analisi qualitativa

A Caratteristiche della qualità desiderata dagli utenti ↓	B Importanza delle singole caratteristiche	C Caratteristiche dei servizi offerti dai SUAP studiati ↓									D Livello di correlazione % tra caratteristiche e bisogno
		Cr 1	Cr 2	Cr 3	Cr 4	Cr 5	Cr 6	Cr 7	...	Cr _m	
B ₁											
B ₂											
B ₃											
.....											
B _n											
Livello di correlazione % tra caratteristica e bisogni											
Livello di importanza relativa											

Legenda: Cr_j = caratteristica dei servizi j-esima ; B_i = bisogno espresso dalle imprese i-esimo

Le caratteristiche della qualità desiderata dagli utenti definite dai questionari somministrati all'utenza dei SUAP e l'importanza ad essi attribuita dagli utenti (esprimibile attraverso un voto da 1 a 5. 1 = importanza nulla, 5 = importanza massima) sono stati inseriti rispettivamente nelle colonne A e B della matrice di correlazione⁴¹.

Dal confronto fra le caratteristiche della qualità desiderata degli utenti con le caratteristiche dei servizi resi dal SUAP sono state ricavate informazioni utili per riempire la matrice di correlazione esposta in tabella. In particolare, alla correlazione massima sarà attribuito il valore 9, alla correlazione media il valore 3, alla correlazione debole il valore 1⁴². Il verso della correlazione è espresso dal segno indicato nelle celle delle caratteristiche dei servizi. La correlazione che lega i bisogni degli utenti alle caratteristiche dei servizi sarà di seguito denominata c. Come abbiamo

⁴¹ Il questionario somministrato all'utenza chiede di esprimere una valutazione quantitativa della qualità desiderata in relazione ai diversi indicatori utilizzati riconducibili alle suddette aree tematiche (si vedano il questionario indirizzato all'utenza in appendice). Il calcolo della media degli indici di importanza ottenuti corrisponderà al valore inserito nella colonna "Importanza dei bisogni". In questa sede, al fine di semplificare le matrici, si sono presi in considerazione solo quegli indicatori che hanno ottenuto valutazioni medie uguali o superiori a 4,5.

⁴² Le relazioni tra caratteristiche dei servizi e le richieste dell'utenza, sono frutto di valutazioni qualitative da parte di un team costituito dai responsabili dei Coordinamenti provinciali, e da due responsabili di SUAP da essi individuati. Per le aree sprovviste di Coordinamento provinciale si è ricorso ai dirigenti provinciali del Servizio sviluppo economico a cui si è chiesto di individuare due responsabili dei SUAP. Tali valutazioni sono state espresse in un *focus group* e sintetizzate mediante i suddetti valori numerici.

2 - L'analisi qualitativa

detto, le celle della tabella costituiscono la matrice di correlazione fra le istanze di qualità attesa espresse dall'utenza e le caratteristiche dei servizi offerti dagli SUAP.

La tabella 2.3, illustrata sopra, permette il calcolo di alcuni indici in grado di approfondire la natura del legame fra caratteristiche dei servizi offerti e le istanze di qualità attesa espresse dall'utenza. In particolare:

il livello di correlazione % tra la caratteristica e la qualità attesa dall'utente (Cc) fornisce una "misura" di quanto la caratteristica dei servizi considerata contribuisce a soddisfare (o non soddisfare) l'insieme delle istanze di qualità attesa espresse dall'utenza. L'indicatore è definito nel modo seguente:

$$Cc = \frac{\sum_{i=1}^n c_{ij}}{n * c_{\max}} * 100$$

dove:

c_{ij} = i-esimo indice di correlazione tra qualità attesa dall'utente espressa dalla caratteristica i-esima e la j-esima caratteristica del servizio.

n = numero degli indicatori di qualità attesa considerati.

c_{\max} = correlazione massima (pari a 9).

L'indicatore misura la "soddisfazione" quando il verso della correlazione è positivo e l'"insoddisfazione" quando è negativo. L'indice varia da 0 (assoluta mancanza di soddisfazione / insoddisfazione) a 100% (massima soddisfazione / insoddisfazione)⁴³.

Livello di correlazione % tra le caratteristiche dei servizi e la qualità attesa dall'utente (Cb) fornisce una "misura" di quanto ciascuna istanza di qualità attesa espressa dall'utenza è soddisfatta (o non soddisfatta) dall'insieme caratteristiche dei servizi. L'indicatore è definito nel modo seguente:

$$Cb = \frac{\sum_{j=1}^m c_{ij}}{m * c_{\max}} * 100$$

dove:

⁴³ Si noti che Cc non tiene conto dell'importanza che gli utenti attribuiscono ai singoli indicatori, ma informa soltanto su quanto la singola caratteristica è in grado di soddisfare l'insieme dei desiderata che costituiscono la matrice QFD.

2 - L'analisi qualitativa

c_{ij} = j-esimo indice di correlazione tra la caratteristica del servizio j-esimo e l'indicatore di qualità attesa i-esimo.

m = numero delle caratteristiche dei servizi.

c_{\max} = correlazione massima (pari a 9).

L'indicatore misura la soddisfazione quando il verso della correlazione è positivo e l'"insoddisfazione" quando è negativo. L'indice varia da 0 (assoluta mancanza di soddisfazione / insoddisfazione) a 100% (massima soddisfazione / insoddisfazione)⁴⁴.

Il livello d'importanza relativa (Ir) rappresenta l'importanza che, indirettamente, l'utente attribuisce a ciascuna caratteristica dei servizi. Esso indica, in percentuale, quanto ciascuna caratteristica – rapportata ai singoli indicatori di qualità attesa – incide (positivamente o negativamente) sulla soddisfazione dell'utente. L'indicatore è definito nel modo seguente:

$$Ir_j = \frac{\sum_{i=1}^n C_{norm\ ij} I_i}{\sum_{i,j} I_i C_{norm\ ij}}$$

dove:

Ir_j = importanza relativa inerente la j-esima caratteristica dei servizi

$C_{norm\ ij}$ = i-esimo indice di correlazione tra l'indicatore di qualità i-esimo e la j-esima caratteristica dei servizi normalizzato⁴⁵.

I_i = importanza dell'indicatore di qualità i-esimo (espressa in termini percentuali)

⁴⁴ Si noti che Cb non tiene conto dell'importanza che gli utenti attribuiscono ai singoli indicatori, ma informa soltanto su quanto il singolo indicatore della qualità desiderata è soddisfatto dalle caratteristiche dei servizi che costituiscono la matrice QFD.

⁴⁵ La normalizzazione si rende necessaria se si desidera comparare tra loro l'importanza relativa delle aree tematiche a cui le caratteristiche dei servizi possono essere ricondotte. Infatti, il diverso numero di indicatori associato alle singole aree tematiche finisce per influenzare il valore assunto dall'importanza relativa dell'area tematica stessa. In particolare, più indicatori associati ad un'area tematica tendono ad innalzare il valore dell'importanza relativa. La normalizzazione è stata ottenuta dividendo ogni singolo indice di correlazione per la somma dei valori di ogni riga secondo la formula

seguito $C_{norm\ i,j} = c_{i,j} / \sum_{j=1}^m c_{i,j}$. Tale metodo di normalizzazione è stato suggerito da Lyman (cfr. Lyman D.;

Deployment normalization, 2nd Symposium on QFD Co-Sponsored by Ascq and Asi, Washington, 1990).

2 - L'analisi qualitativa

L'indice varia da 0 (assoluta mancanza di importanza della caratteristica) a 100% (massima importanza).

2.5 Le rete dei SUAP Toscani

Prima di affrontare l'analisi della rete dei SUAP toscani occorre avvertire che le fonti informative utilizzate per la stesura di questo paragrafo sono costituite, oltre che dalle le interviste qualitative, somministrate ai responsabili dei SUAP interpellati (a tale proposito si veda il paragrafo 2.1), anche dai materiali prodotti dall'attività dei Coordinamenti provinciali e del Coordinamento regionale (documenti, verbali, ordini del giorno, etc.) disponibili sul sito www.provincia.fi.it/sportellounico.

I Coordinamenti provinciali

La ricerca condotta sull'universo dei SUAP mostra che il 70,9% di essi (83 SUAP) aderisce ad un Coordinamento provinciale.

Il ruolo dei Coordinamenti provinciali assume un'importanza di prim'ordine nella definizione degli assetti organizzativi che gli Sportelli Unici presenti sul territorio si sono dati / si stanno dando. Infatti, lo sforzo di tali strutture si è articolato su diverse dimensioni sintetizzabili come segue:

- Assistenza tecnica, finalizzata a rendere disponibile un sistema gestionale integrato, in grado di soddisfare le esigenze organizzativo - procedurali interne dei SUAP e quelle esterne, legate al rapporto SUAP – utente, nell'ottica della trasparenza amministrativa (mediante soluzioni telematiche in grado di informare l'utente sullo stato di avanzamento della propria pratica);
- Definizione delle strategie di promozione territoriale, mediante la creazione di banche dati, in grado di informare sui finanziamenti / agevolazioni presenti sul territorio⁴⁶;
- Sostegno all'attività informativa svolta dai SUAP, mediante la realizzazione di banche dati sulle procedure e la modulistica ad esse associata;
- Animazione di gruppi di lavoro. Si tratta di un insieme di attività che vedono come protagonisti gli stessi operatori dei SUAP. In sostanza si tratta di:
 - promozione di attività formative;
 - promozione e sviluppo di tavoli di lavoro;
 - promozione di eventi (convegni, workshop, etc.)

⁴⁶ Si noti che l'assistenza tecnica e la promozione territoriale sono i due ambiti tematici nei confronti dei quali l'attenzione dei Coordinamenti provinciali è – con il tempo – diminuita a fronte della convinzione che la predisposizione di database gestionali da un lato e il marketing territoriale dall'altro debbano essere sviluppati a livello locale, in modo da permettere risposte personalizzate alle peculiari esigenze delle Amministrazioni e dei contesti socioeconomici di riferimento.

Gli obiettivi che mediante l'animazione di questi gruppi di lavoro si intendono perseguire sono molteplici, ma le finalità ultime possono riassumersi nell'urgenza di far luce su due tipologie di questioni:

- Le problematiche inerenti temi specifici, spesso riguardanti la gestione di particolari tipologie di procedure. Le questioni affrontate riguardano la semplificazione amministrativo – procedurale, ma – più sovente – l'interpretazione (univoca) della normativa.
- Le criticità legate agli assetti organizzativi interni ai SUAP ed ai rapporti tra questi ultimi e gli enti terzi. In questo caso i Coordinamenti provinciali funzionano da strumenti di diffusione di buone pratiche, mettendo a disposizione dei responsabili dei SUAP suggerimenti organizzativi, esperienze maturate “*on the job*” dagli Sportelli attivi da più tempo (sia in campo tecnico-procedurale che organizzativo), ma anche modulistica da questi ultimi già predisposta.

Attualmente, i Coordinamenti provinciali attivi sono 6, relativi alle seguenti Province:

- Firenze;
- Arezzo;
- Grosseto;
- Pistoia;
- Prato;
- Siena.

Si tratta di strutture che hanno raggiunto livelli di operatività diversi, alcune delle quali hanno sviluppato forme di coordinamento estremamente strutturate tra loro (si vedano i Coordinamenti provinciali di Firenze, Pistoia e Grosseto).

Tuttavia, la situazione non è affatto omogenea: se esistono Coordinamenti provinciali che hanno sviluppato tutte le funzionalità precedentemente illustrate (assistenza tecnica, definizione delle strategie di promozione territoriale, sostegno all'attività informativa svolta dai SUAP, animazione di gruppi di lavoro) ve ne sono altri che ne hanno realizzate solo alcune, con livelli di “intensità attuativa” difformi.

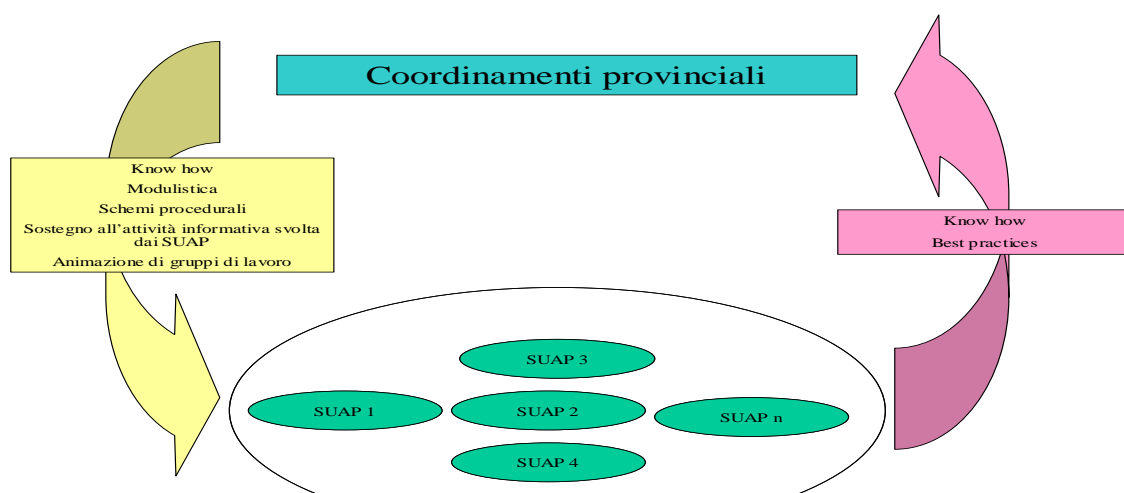
Tra i Coordinamenti provinciali più attivi si distingue quello della Provincia di Firenze, che per primo ha cominciato a svolgere le funzioni suddette, fornendo assistenza tecnica e supporto ai SUAP nascenti su tutto il territorio della Toscana. La mancanza – per lungo tempo – di un Coordinamento regionale dei SUAP ne ha rafforzato l'autorevolezza e la centralità sia nei confronti

dei singoli SUAP sia verso gli altri Coordinamenti provinciali nascenti che spesso, dal Coordinamento fiorentino, hanno acquisito il *modus operandi* in termini di gestione del rapporto con i SUAP del proprio territorio o – addirittura – hanno delegato il Coordinamento della Provincia di Firenze ad operare per loro⁴⁷.

Come è facile intuire, il lavoro svolto dai Coordinamenti provinciali – soprattutto di quelli più attivi (a questo proposito si veda il Coordinamento SUAP della Provincia di Firenze) – ha generato nel tempo una serie di “prodotti” che in termini di *know-how* e basi dati costituiscono un importante punto di riferimento per i SUAP presenti sul territorio, indipendentemente dalla Provincia di appartenenza di questi ultimi (al Coordinamento provinciale più attivo – quello fiorentino – aderiscono anche SUAP appartenenti a Province diverse, “attratti” dalla completezza dei servizi offerti).

Nella figura seguente si rappresenta, schematicamente, il flusso informativo tra i Coordinamenti provinciali e i SUAP presenti sul territorio:

Figura 1.4 - Flusso informativo tra i Coordinamenti provinciali e i SUAP presenti sul territorio



Come risulta evidente dalla figura illustrata, i Coordinamenti provinciali offrono ai SUAP un *know how* di tipo tecnico ed organizzativo, mettendo a disposizione materiali (modulistica e descrizione delle procedure), ma fornendo anche un canale di comunicazione telematico, in grado di fare da tramite tra il SUAP ed i propri utenti. Si tratta pagine web “pre-confezionate”, facilmente

⁴⁷ I Coordinamenti provinciali che hanno sviluppato il proprio sito Internet sono quelli di Firenze, Pistoia, Grosseto e Siena. I siti Internet dei Coordinamenti provinciali di Grosseto e Pistoia sono gestiti dal Coordinamento di Firenze che ne definisce contenuti e architettura.

2 - L'analisi qualitativa

implementabili sul sito dei singoli Comuni, dalle quali è possibile ottenere informazioni sulla normativa, sui procedimenti e scaricare la modulistica per avviarli.

A loro volta i SUAP, rapportandosi al Coordinamento provinciale attraverso incontri, workshop, convegni, momenti di formazione etc. definiscono una vera e propria *learning organization* che produce *know – how* e individua *best-practices*. Queste categorie di elementi, sintetizzati, riorganizzati e catalogati, divengono patrimonio tecnico-culturale del Coordinamento provinciale che li rende disponibili ai “propri” SUAP mediante diversi canali comunicativo – informativi, tra cui prevale quello telematico.

In particolare, l'analisi dell'attività istituzionale dei Coordinamenti provinciali e le interviste qualitative svolte con i responsabili dei SUAP presenti sul territorio mostrano che l'operatività dei Coordinamenti provinciali è percepita dagli Sportelli Unici come un fattore strettamente connesso all'esistenza e alla capacità operativa dei siti Internet di questi ultimi, dai quali molti SUAP traggono, come si è già detto, il *know - how* necessario allo svolgimento delle attività istituzionali alle quali sono preposti.

Circa il Coordinamento provinciale di Firenze, è necessario, tuttavia, effettuare qualche approfondimento.

I singoli SUAP hanno a disposizione tre modalità di adesione ai servizi di tale struttura:

- La registrazione semplice, in modalità utente (gratuita). Si tratta della possibilità di accesso più immediata, riservata a tutte le tipologie di utenti (cittadini, liberi professionisti, operatori SUAP, etc.), mediante la quale è possibile consultare e scaricare il materiale (procedure e modulistica) presenti nel sito ed, al contempo, prendere parte ai gruppi di discussione usufruendo dei prodotti di questi ultimi;
- L'adesione sperimentale al Coordinamento provinciale (gratuita). Questa modalità assicura allo Sportello Unico la possibilità di ospitare sul proprio sito delle pagine web “preconfezionate” attraverso le quali si accede ai database del Coordinamento provinciale. In questo modo, dal sito del SUAP è possibile consultare direttamente la banca dati della normativa, della modulistica e delle procedure senza, tuttavia poterle modificare;
- L'adesione completa al Coordinamento provinciale (a pagamento). Questa opzione permette agli Sportelli Unici di usufruire dei servizi propri dell' “Adesione sperimentale”, ma al contempo, l'ente ha la possibilità di:

2 - L'analisi qualitativa

- personalizzare le procedure o la modulistica;
- personalizzare la banca dati degli atti normativi;
- inviare agli utenti registrati delle news;

I contenuti del sito del Coordinamento provinciale di Firenze vengono messi a disposizione anche agli altri Coordinamenti che – dietro pagamento di un'iscrizione prima e di un canone annuale poi – hanno la possibilità di disporre di un sito Internet analogo a quello del Coordinamento provinciale di Firenze. Quest'ultima struttura si incarica, tuttavia, di aggiornare i database che costituiscono parte integrante dell'offerta⁴⁸.

La politica del Coordinamento provinciale fiorentino ha dato vita a tre tipologie di SUAP utenti:

Il SUAP - utente attivo → partecipa agli incontri offrendo materiale e spunti interessanti in grado da influenzare l'offerta informativa del Coordinamento fiorentino, usufruisce dei servizi Internet predisposti dal Coordinamento attraverso un'adesione completa (a pagamento). I contenuti dei database provinciali vengono personalizzati, in modo da adattare le procedure e la modulistica alle necessità peculiari delle Amministrazioni e del tessuto economico produttivo di riferimento. I SUAP in questione operano prevalentemente in realtà importanti (in termini di dimensione dell'utenza) che, nella maggior parte dei casi, affrontano casistiche più facilmente standardizzabili perché maggiormente diffuse sul territorio regionale. Per questa ragione il lavoro di semplificazione procedurale e/o di definizione degli iter amministrativi risulta più facilmente esportabile e di interesse per la comunità dei SUAP che appartiene al medesimo Coordinamento provinciale. E' facile intuire che il modello "SUAP utente attivo" costituisce un elemento che produce "cultura SUAP", fa dottrina: il proprio materiale – condiviso attraverso i canali telematici, ma anche mediante gli incontri *face to face* – ritorna al Coordinamento provinciale che lo mette a disposizione di tutta la comunità.

Il SUAP - utente limitatamente attivo → si informa sulle attività dei gruppi di lavoro e sulle iniziative del Coordinamento provinciale prevalentemente attraverso il sito Internet scaricandone i materiali all'occorrenza. Il "SUAP utente limitatamente attivo" interagisce con il sito del Coordinamento o attraverso una registrazione semplice in "modalità utente" oppure mediante "adesione sperimentale al Coordinamento provinciale" (gratuita). Si tratta di una tipologia di utente

⁴⁸ Come abbiamo già accennato, ad oggi, i Coordinamenti provinciali che hanno aderito all'offerta del Coordinamento fiorentino sono quelli di Pistoia e Grosseto.

la cui caratteristica principale è quella di assumere – rispetto al Coordinamento fiorentino – un atteggiamento particolare: acquisisce *know - how* e informazioni, ma non contribuisce (o contribuisce in maniera marginale) all'arricchimento e all'implementazione delle informazioni elaborate ed organizzate dal Coordinamento provinciale di Firenze. I SUAP che rientrano in questa categoria appartengono prevalentemente a realtà caratterizzate da bacini d'utenza limitati oppure si tratta di strutture che hanno avviato da poco lo Sportello Unico e che quindi necessitano di prodotti, materiali informazioni – spesso di carattere basilare – per poter incominciare le attività. Questa tipologia d'utente, dunque, per sopperire all'urgenza di implementare i nuovi servizi o di risolvere particolari problematiche tecnico-amministrative, si avvale del materiale messo a disposizione sul sito Internet del Coordinamento provinciale, senza tuttavia “offrire” *feedback* di tipo tecnico o amministrativo. La comunicazione tra il Coordinamento provinciale e tali SUAP è prevalentemente unidirezionale: il Coordinamento offre informazioni / materiali, i SUAP le acquisiscono. La necessità di non personalizzare i materiali da parte delle suddette strutture è spesso legata alla relativa semplicità delle questioni che sono chiamate a gestire: per l'utente SUAP limitatamente attivo il pacchetto confezionato offerto dal sito Internet del Coordinamento fiorentino è sufficiente a far fronte alle necessità contingenti.

Il SUAP - utente critico costruttivo → Si tratta di SUAP che seguono con attenzione l'evoluzione del materiale proposto dal Coordinamento fiorentino, ma spesso non ne condividono l'impostazione o – semplicemente – non ritengono che l'offerta sia adeguata alle caratteristiche geografiche, economiche e produttive dell'area che presiedono. Tali SUAP, dunque, preferiscono far da soli elaborando, modulistica, procedure ed individuando le fonti informative in autonomia, *bypassando* il Coordinamento provinciale di Firenze. Tale utente non beneficia del pacchetto di prodotti confezionato dal Coordinamento provinciale fiorentino, elaborando “artigianalmente” i propri “strumenti di lavoro”. Tale tipologia di SUAP opera prevalentemente in aree economicamente importanti, che tuttavia non riescono a “creare massa critica” attorno al proprio lavoro a causa delle peculiarità delle problematiche dei tessuti economico-produttivi a cui si rapportano o della mancata presenza sul proprio territorio di un Coordinamento provinciale che possa organizzarne le istanze e diffonderne il *know - how* e/o l'impostazione organizzativo-funzionale. Occorre precisare che questa tipologia di Sportelli Unici non è esigua. Se prendiamo come indicatori le risposte fornite dai SUAP al questionario inviato in occasione della presente ricerca, si evince che il 30% dei rispondenti dichiara di non prendere parte ad alcun Coordinamento provinciale. La mancata adesione, come già accennato, non implica che tali strutture non siano in qualche modo iscritte al sito Internet del Coordinamento fiorentino (probabilmente la modalità di

2 - L'analisi qualitativa

iscrizione è quella di *utente attivo*), ma non si sentono di appartenere a tale comunità per le ragioni sopra descritte.

Dalle definizioni delle tre tipologie di utenti sopra descritte emerge chiaramente una certa preponderanza tecnico – amministrativa del Coordinamento provinciale di Firenze nei confronti di due categorie di soggetti:

- i singoli SUAP;
- i nascenti Coordinamenti provinciali.

Il Coordinamento SUAP fiorentino, infatti, si propone come un vero e proprio soggetto produttore di “cultura SUAP” generando conoscenza, rielaborando materiali e contenuti provenienti dalle diverse esperienze SUAP presenti sul territorio e diffondendole capillarmente attraverso le modalità che abbiamo discusso precedentemente. Tali attività – che hanno tanto contribuito allo sviluppo dei SUAP in Toscana – se hanno il pregio di creare dei veri e propri laboratori permanenti sui temi e le problematiche dello Sportello Unico, potrebbero rischiare di generare – nei SUAP più piccoli, quelli che in questa sede abbiamo definito “parzialmente attivi” – interpretazioni delle normative e l’attuazione di modelli d’azione (modulistica e prassi operative) “acritiche”, in virtù della già vista minore capacità di questi ultimi di rielaborare i contenuti proposti.

Il Coordinamento regionale

Il 60,7% (71 SUAP) prende parte alle attività promosse dal Coordinamento regionale. Si tratta di una struttura che nasce su iniziativa della Regione Toscana e delle Province di Arezzo, Firenze, Grosseto e Pistoia in base alla Delibera di Giunta n. 956 del 9/9/2002.

Gli obiettivi che si propone il Coordinamento sono i seguenti:

- Affrontare con assoluta priorità il tema della semplificazione delle procedure amministrative in un ambito di collaborazione e scambio di esperienze ed informazioni fra enti pubblici territoriali (Comuni, Comunità Montane, Circondario, Province, Regione) ed enti ed agenzie pubbliche (Amministrazioni periferiche dello Stato, Aziende Sanitarie ed agenzie di tutela ambientale ecc...) alla luce della costituzione degli Sportelli Unici;
- Diffondere le iniziative di innovazione tecnologica applicata alla semplificazione amministrativa, eventualmente prodotte anche da altri progetti ed accordi regionali,

2 - L'analisi qualitativa

nell'ambito di un sistema generalizzato di "trasferimento delle migliori esperienze", al fine di migliorare i servizi e i rapporti con i cittadini in termini di trasparenza, efficienza e rapidità delle prestazioni;

- Diffondere i vantaggi derivanti dalla collaborazione tra amministrazioni pubbliche su problematiche di reciproco interesse, anche selezionando i modelli migliori suscettibili di generalizzazione;
- Individuare ed assistere la realizzazione di forme di sperimentazione che coniughino innovazione amministrativa e flessibilità, con effetti positivi sia in termini di organizzazione che di riduzione dei costi;

La struttura del Coordinamento regionale si compone di un responsabile dell' "Area extradipartimentale - Relazioni di sistema con gli Enti locali", una segreteria tecnica, un rappresentante per ciascuno degli Enti firmatari del protocollo (le Province di Arezzo, Firenze, Grosseto e Pistoia).

Le attività che, sino ad oggi, hanno caratterizzato il Coordinamento regionale sono state molteplici e sintetizzabili come segue:

- Promozione di iniziative formative e consulenziali destinate a tutti i SUAP della Toscana (si veda il Progetto Formez Rap 100 avviso 1/2002; in cui si prevedevano formazione per gli operatori SUAP, assistenza e consulenza per operatori SUAP, sostegno al potenziamento del sistema SUAP provinciale⁴⁹).
- Creazione di tavoli di lavoro tra i Coordinamenti provinciali aderenti al Coordinamento regionale, alcuni dei SUAP presenti sul territorio e gli Enti terzi (AATO, ASL, ARPAT, etc.), finalizzati a definire / ridefinire le procedure, modulistica e quant'altro necessario ai fini della semplificazione amministrativa. Tale obiettivo – naturalmente – vede nella presenza dei SUAP uno dei "pilastri" del riassetto procedurale. Dunque, tali momenti di incontro divengono gli ambiti attraverso i quali vengono determinati i compiti degli Sportelli nel complesso rapporto tra impresa ed Enti pubblici, nonché i flussi informativi tra le diverse strutture coinvolte nei procedimenti. Il risultato è un riassetto amministrativo in settori e su temi specifici (edilizia, vincolo idrogeologico, agricoltura, emissioni, etc.) che come prodotto – oltre alla semplificazione – genera anche maggiore *univocità* nell'interpretazione delle normative e degli *iter procedurali*.

⁴⁹ Il Progetto prevedeva 62 giornate di formazione in aula e attività di consulenza nei settori informatico-tecnologico, amministrativo, customer satisfaction, marketing territoriale.

2 - L'analisi qualitativa

- Promozione di una rete dei SUAP regionali attraverso l'incentivazione alla nascita in tutte le Province toscane di Coordinamenti provinciali e la loro adesione formale e sostanziale al Coordinamento regionale. Infatti, se attraverso l'adesione formale si rafforza il sostegno e l'autorevolezza del Coordinamento regionale, attraverso l'adesione sostanziale (partecipazione ai tavoli di lavoro tematici, alle iniziative di formazione, etc.) si provvede ad agire concretamente nell'ottica della semplificazione ed omogeneizzazione amministrativa⁵⁰.

L'insieme dei suddetti obiettivi ed attività, nei fatti, è reso possibile dall'apporto del Coordinamento provinciale di Firenze, che ha fornito supporto organizzativo e tecnico, ospitando sul suo sito tutte le comunicazioni del Coordinamento regionale. E' attraverso il sito del Coordinamento fiorentino, infatti, che vengono rese note le date delle riunioni ed i verbali delle medesime. Tale sito Internet, inoltre, ospita anche i materiali prodotti dai diversi tavoli di discussione.

D'altronde è lo stesso atto istitutivo del Coordinamento regionale che riconosce al Coordinamento provinciale di Firenze un ruolo di prim'ordine: infatti, la delibera di giunta n. 956 del 2002, tra le motivazioni recita: “[...] che la Provincia di Firenze ha assunto da tempo, sul tema dello Sportello Unico, il ruolo di soggetto facilitatore nel processo di riordino dei procedimenti amministrativi, attraverso il coordinamento dei Comuni del proprio territorio, determinandone una revisione unitaria e condivisa riguardo a concezioni guida, metodi e tempi [...]”.

Mentre, nel verbale della seduta del Coordinamento regionale del 28/4/03 si afferma: “[...] grazie all'iniziativa del Coordinamento della Provincia di Firenze sono state svolte numerose iniziative di coordinamento e confronto sulle tematiche dello Sportello Unico (che hanno dato vita, in altri contesti, alla nascita di specifici Coordinamenti provinciali – Arezzo, Grosseto, Pistoia) e di settori ad esso vicini quali quello dell'edilizia (Sportello Unico Edilizia), della prevenzione (Sportello Unico della Prevenzione)”.

⁵⁰ Nel verbale della seduta del Coordinamento regionale del 15/12/2003 si legge che tra i compiti del Coordinamento vi è la “definizione delle procedure e della modulistica di rilievo nazionale o regionale”. A tale proposito si afferma che è “indispensabile che i singoli Coordinamenti provinciali non diversifichino procedure e modulistica. [...] In particolare il sistema di aggiornamento delle procedure e della modulistica sarà così articolato:

- Il Coordinamento regionale predispose le procedure e la modulistica standard per tutti i SUAP aderenti;
- Ogni Coordinamento provinciale potrà personalizzare procedure e modulistica e da quel momento diverrà il solo responsabile degli aggiornamenti delle stesse;
- Ogni SUAP potrà ulteriormente personalizzare procedure e modulistica e da quel momento diverrà il solo responsabile degli aggiornamenti delle stesse.

Obiettivo fondamentale [...] sarà quello di perseguire la maggiore omogeneità possibile di procedure e modulistica, limitando al minimo la diversificazione a livello territoriale” .

2.6 I modelli organizzativi dei SUAP della Toscana

Prima di addentrarci nella definizione dei diversi modelli organizzativi rilevati dalla ricerca, appare opportuno porre qualche avvertenza: le tipologie oggetto della trattazione costituiscono delle astrazioni alle quali è possibile ricondurre i diversi SUAP analizzati, tuttavia, sarebbe un errore ritenere che ciascun modello rispecchi integralmente le realtà descritte o che, nella realtà, i confini tra un assetto organizzativo e l'altro siano così netti. Il confronto con il dato fattuale, infatti, presenta strutture caratterizzate da confini sfumati, labili e – in molti casi – mutevoli nel tempo. Ciò detto, in questa sede presentiamo alcune considerazioni relative all'architettura organizzativa dei SUAP sulla base di due tipi di fonti informative:

- i dati ricavati dal questionario somministrato all'universo dei SUAP;
- gli elementi derivanti dalle interviste in profondità somministrate ai responsabili⁵¹ di 5 SUAP presenti sul territorio scelti in base ai criteri già esposti nel paragrafo 2.1.

Architettura organizzativa dei SUAP

I diversi SUAP toscani presentano architetture organizzative profondamente diverse. A tale proposito, il questionario somministrato a tutti i SUAP presenti sul territorio della Toscana rileva alcuni dati degni di nota. Per quanto riguarda la dotazione del personale emerge la prevalenza di strutture estremamente snelle: nella maggioranza dei casi l'Ufficio SUAP può contare su 1 o 2 persone o – nel migliore dei casi – su un numero di dipendenti che va da 3 a 5 (si veda tabella 1). In rari casi ci si imbatte in strutture più articolate: tra i rispondenti al questionario solo 9 SUAP hanno un numero di operatori superiore a 6 unità e – tra questi – solo 3 dispongono di più di 8 persone.

Tabella 2.4 – Risorse umane attribuite agli Uffici SUAP rispondenti al questionario per classi

Personale assegnato ai SUAP	Frequenze
1 a 2	72
3 a 5	29
6 a 8	6
>8	3
<i>Missing</i>	7
Totale	117

Dalle interviste effettuate sul campo emerge una generale insoddisfazione degli interpellati nei confronti della dotazione del personale: tutti lamentano un sottodimensionamento delle risorse umane che finisce per generare carichi di lavoro eccessivi, tuttavia in più dell'80% dei casi non

⁵¹ Come si è già detto, in questa sede, per responsabile del SUAP si intende colui che gestisce, in maniera effettiva, lo Sportello Unico considerato. Infatti, possono darsi situazioni in cui il responsabile del SUAP ufficiale non sia la persona che effettivamente gestisce ed organizza le attività dell'Ufficio. In tal caso, il reperimento delle informazioni avrebbe rischiato di essere compromesso dalla insufficiente conoscenza delle caratteristiche del servizio (e delle problematiche che lo contraddistinguono) dell'interpellato.

2 - L'analisi qualitativa

sono previsti per l'anno 2004 incrementi del personale, mentre per il 20% dei SUAP che aumenteranno il proprio organico l'aumento si risolve – nella maggioranza dei casi – in 1 operatore in più.

La collocazione del SUAP all'interno delle diverse realtà istituzionali in cui sono inseriti è varia. Nella tabella seguente si riportano i dati ricavati dai questionari somministrati all'universo.

Tabella 2.5 - Uffici / Settori da cui dipendono i SUAP rispondenti al questionario

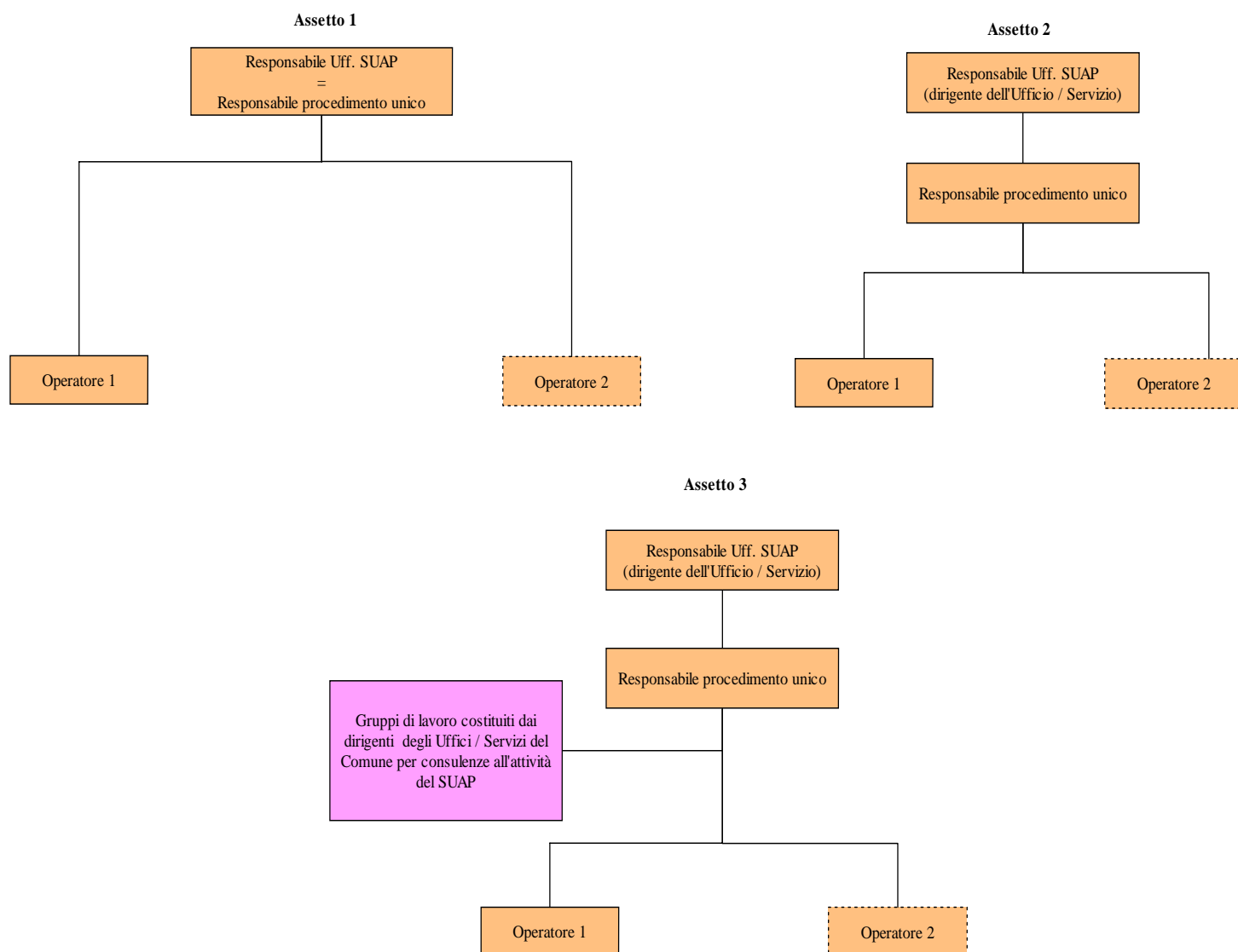
Settore / Ufficio	Frequenze %
Edilizia/Urbanistica	31,4%
Commercio/Sv. economico	34,0%
Servizio / Settore informatico	0,6%
URP	1,9%
Ufficio Tecnico / Lavori pubblici	7,7%
Contabilità	0,6%
Personale	0,6%
Il SUAP è un'area a sé stante	4,5%
Altro	16,7%
Missing	1,9%
Totale	100,0%

Come vedremo successivamente, il rapporto tra il SUAP e l'Ufficio / Settore di riferimento, in molti casi, ne condiziona fortemente la funzionalità operativa.

I dati del questionario inerenti la collocazione del SUAP rispetto agli altri Uffici / Settori della struttura di appartenenza e le interviste in profondità svolte hanno inoltre permesso di definire la struttura degli organigrammi che, nelle figure seguenti, abbiamo modellizzato (Figure 2.5a e 2.5b).

Figura 2.4 a – Modellizzazione degli organigrammi dei SUAP della Toscana

2 - L'analisi qualitativa



Nota: il tratteggio sul box dell'Operatore 2 indica che nella maggioranza dei casi tale figura non esiste.

Nella figura 2.5 a sono riportati 3 assetti organizzativi. I primi due (assetto 1 e assetto 2) sono estremamente simili, tuttavia l'assetto 1 risulta piuttosto raro, mentre l'assetto 2 costituisce il modello più diffuso. Entrambe le architetture sono caratteristiche dei Comuni medio-piccoli (cioè la maggioranza dei contesti in cui operano i SUAP rispondenti).

In tali realtà la divisione del lavoro tra il personale del SUAP è poco formalizzata, ogni risorsa umana deve essere estremamente flessibile ed è chiamata "a fare tutto": dunque, non esiste una suddivisione tra chi si occupa di *front - office* e *back - office* e la pratica dell'utente è seguita dal medesimo operatore dall'inizio alla fine.

2 - L'analisi qualitativa

La distinzione più marcata tra l'assetto 1 e l'assetto 2 risiede nella collocazione del dirigente della struttura: nel primo caso quest'ultimo coincide con il responsabile del procedimento, nel secondo, invece, i due ruoli risultano distinti.

Di solito l'assetto 2 è proprio di quei contesti in cui l'Ufficio SUAP è nato all'interno di uffici / settori pre-esistenti (edilizia, commercio, sviluppo economico, etc.; si veda tabella 2.5). Quest'ultimo elemento – il più delle volte – finisce per influenzare notevolmente le funzionalità dello Sportello Unico. Infatti, in un'ottica di aumento incrementale della tipologia delle procedure gestite dai SUAP, viene privilegiata la cura delle pratiche afferenti all'area di appartenenza del SUAP. Solo successivamente il SUAP si occuperà delle altre materie.

A detta degli intervistati, la strategia di aumento incrementale della tipologia di pratiche gestite dal SUAP ha permesso di attivare lo Sportello Unico in tempi relativamente brevi, creando buoni flussi comunicativi (e amministrativi) interni all'Area di appartenenza, con il conseguente raggiungimento di buoni *standard* di efficienza nelle materie dell'ufficio / settore di cui fa parte il SUAP. Tuttavia, quando il SUAP ha iniziato a gestire materie che facevano riferimento ad altri Uffici non sempre è riuscito a mantenere i medesimi livelli di efficienza.

A tale proposito gli intervistati citano le modalità di comunicazione come elemento strategico in grado di fare la differenza in termini di successo o insuccesso nella gestione delle pratiche: dove le informazioni circolano in maniera fluida ed esiste un interlocutore pre-definito i processi istruttori marcano speditamente; al contrario, nelle situazioni in cui questo non accade, la gestione dei procedimenti risulta estremamente faticosa.

Le difficoltà di comunicazione aumentano, in maniera esponenziale, quando il SUAP esce dai confini dell'area di appartenenza per rapportarsi ad altri Uffici / Settori comunali o con gli Enti terzi. La risoluzione di tali *empasse* passa attraverso due strade, fra loro complementari:

- gli accordi istituzionali (convenzioni, accordi di programma, etc.);
- i rapporti face to face tra i funzionari dei SUAP e quelli degli altri uffici e/o degli Enti terzi.

A detta degli intervistati, l'accordo istituzionale è la condizione necessaria, ma non sufficiente per rendere efficienti i flussi comunicativi tra il SUAP e l'esterno. Infatti, all'accordo, nelle diverse strutture di riferimento, deve seguire l'individuazione di referenti con i quali instaurare rapporti primari, continuativi, fondati sull'interscambio di aiuto nella gestione delle problematiche quotidiane.

La strategia della gradualità nella operatività, che caratterizza molte realtà analizzate, in alcuni contesti è ben lontana dall'esser giunta a compimento: le difficoltà di ordine "politico –

relazionale” tra Uffici ed Enti diversi alle volte hanno impedito al SUAP di raggiungere la piena operatività⁵².

L'assetto 3 – che in termini morfologici risulta una derivazione dell'assetto 2 – offre degli spunti di discussione estremamente interessanti poiché mira a risolvere le difficoltà derivanti dalle carenze comunicativo – relazionali tra il SUAP e gli altri Uffici / Settori comunali e – come vedremo in seguito – quelle con gli Enti terzi.

L'assetto 3, rispetto al 2, ha inserito nel proprio organigramma una struttura di Staff, costituita – oltre che dal responsabile dello Sportello Unico – dai dirigenti dei diversi Uffici comunali. Si tratta di un'entità organizzativa istituzionalizzata, che si riunisce a cadenze temporali ben precise, con ordini del giorno dettagliati. Le finalità perseguite da tale struttura sono le seguenti:

- fornire chiarimenti sulle procedure in termini di interpretazione delle norme e di iter procedurale;
- individuare le soluzioni più idonee per gestire le pratiche più complesse;
- dirimere sul nascere le eventuali conflittualità tra gli Uffici coinvolti nella gestione delle pratiche.

La struttura di *Staff* è ad “assetto variabile” per quanto riguarda la sua composizione. Tuttavia, le aree comunali che vi prendono parte sono in prevalenza quelle che gestiscono le procedure edilizie, ambientali, le questioni di polizia amministrativa e commerciali.

Tale struttura gioca due ruoli distinti collocabili sulla dimensione del *back – office* (più sovente) e quella del *front – office* (più rara).

Sul versante del *back – office* lo *Staff* si riunisce a cadenze prestabilite al fine di perseguire le finalità suddette, ma assicura anche il controllo dei tempi di gestione delle pratiche, prevenendo – nella maggior parte dei casi – lo “sforamento” dei termini stabiliti dalla legge.

Sul versante del *front – office* lo *Staff* prende parte ad incontri finalizzati a fornire informazioni, chiarimenti, orientamento agli utenti quando le pratiche trattate raggiungono livelli di complessità elevati.

⁵² In questa sede si parla di piena operatività sulla base delle valutazioni soggettive degli intervistati, che sono stati chiamati ad esprimere un giudizio complessivo sul gap tra capacità operativa del SUAP ottimale e quella attuale.

2 - L'analisi qualitativa

In questo modo si perseguono due obiettivi distinti strategici all'efficienza della gestione procedurale:

- si incrementa il livello di univocità delle informazioni fornite all'utente⁵³;
- si riducono le richieste di integrazione documentali successive alla presentazione della domanda.

L'idea di replicare tale struttura di *Staff* anche nel rapporto con gli enti terzi caratterizza molti degli sportelli riconducibili all'assetto 3. Tuttavia, in questo caso, i risultati sono più incerti: come abbiamo detto precedentemente, infatti, al di là dell'esistenza di un accordo formalizzato con gli Enti terzi, la disponibilità di questi ultimi ad interagire in maniera continuativa con lo Sportello Unico finisce per dipendere molto dalle disponibilità dei singoli referenti di quest'ultimo. Dunque la regolare presenza dei referenti degli Enti terzi ai momenti d'incontro organizzati dai SUAP finisce per essere determinata dalla buona volontà di questi ultimi che possono decidere di rapportarsi al SUAP solo sul versante *back – office* oppure anche sul quello di *front – office*.

Prima di procedere alla trattazione dell'assetto 4, l'ultimo, vale la pena di far luce sul ruolo del capitale sociale⁵⁴ nell'interrelazione tra SUAP ed Enti Terzi. Tutti gli intervistati degli studi di caso attribuiscono a tale elemento un ruolo di prim'ordine. Attraverso il capitale sociale i rapporti tra il SUAP e le altre strutture amministrative (interne all'Amministrazione di appartenenza del SUAP ed esterne, gli Enti terzi) divengono più fluidi. I buoni rapporti tra i nodi della rete relazionale dei SUAP finiscono quindi per essere lo “strumento di semplificazione amministrativa” più efficace. Il capitale sociale, dunque, si configura come una delle risorse più importanti dei SUAP, in grado di attenuare le difficoltà relazionali più difficili.

Questo dato, tuttavia, rileva anche un'istituzionalizzazione più formale che sostanziale delle reti dei SUAP: infatti, se gli accordi formalizzati tra gli Sportelli Unici e gli Enti terzi sono piuttosto numerosi (si veda la colonna “Accordi di generica collaborazione” nella successiva tabella 2.6), gli intervistati indicano che per passare dal piano formale a quello sostanziale è necessaria una buona dose di capitale sociale tra i soggetti che giocano il ruolo di nodi della rete.

Tabella 2.6 - Distribuzione dei SUAP rispondenti al questionario secondo la tipologia di accordo siglato con gli Enti terzi

⁵³ Uno dei problemi sovente lamentati dagli utenti è quello di imbattersi in informazioni non univoche circa il materiale da produrre e/o gli adempimenti da compiere per presentare correttamente una pratica.

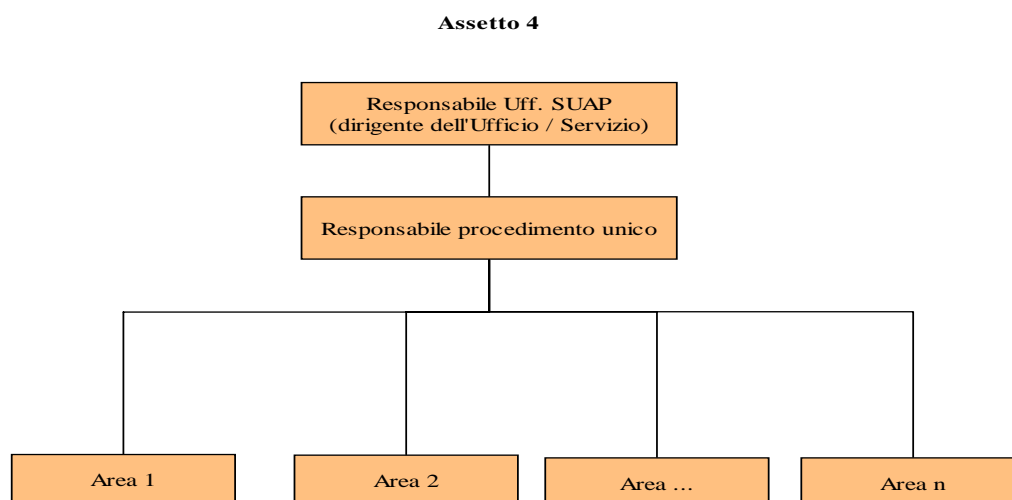
⁵⁴ In questa sede per capitale sociale si intende l'insieme di relazioni sociali che hanno una certa persistenza che gli individui, in parte, possiedono ascrivibilmente (relazioni parentali, ceto) e che, in parte, costruiscono nel corso della loro vita (amicizie, conoscenze, etc.). il capitale sociale non è riconducibile all'insieme delle proprietà individuali possedute da un determinato agente, non è allocato né in beni strumentali, né nell'individuo, ma inerisce alla struttura delle relazioni tra persone. Tali relazioni possono essere pensate come forme di capitale poiché sono produttive di valori materiali e simbolici. Cfr. Mutti A., *Capitale sociale e sviluppo: la fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna, 1998.

2 - L'analisi qualitativa

Ente	Tipologia di accordo				Totale
	Nessun accordo	Accordi di generica collaborazione	Accordi tecnicamente definiti per la gest. del proc. unico	Missing	
ARPAT	7,7%	33,3%	53,0%	6,0%	100,0%
ASL	6,8%	29,9%	57,3%	6,0%	100,0%
ISPESL	20,5%	27,4%	35,9%	16,2%	100,0%
Prefettura	27,4%	31,6%	26,5%	14,5%	100,0%
Provincia	11,1%	27,4%	53,8%	7,7%	100,0%
Regione	24,8%	32,5%	21,4%	21,4%	100,0%
Soprintendenza	33,3%	30,8%	17,1%	18,8%	100,0%
Vigili del fuoco	34,2%	0,0%	59,0%	6,8%	100,0%
Altro	0,9%	3,4%	12,8%	82,9%	100,0%

Quanto stiamo dicendo è confermato anche dai dati in tabella 2.6 in cui gli accordi di sostanza, quelli tecnicamente definiti per la gestione del procedimento unico, risultano essere percentualmente una minoranza. Al contrario, prevalgono gli accordi generici, ma risultano estremamente frequenti anche le situazioni in cui non vi è nessun accordo.

Figura 2.5 b – Modellizzazione degli organigrammi dei SUAP della Toscana



Nella figura 2.5 b è rappresentato l'assetto 4. Si tratta di un organigramma meno frequente rispetto agli altri, che caratterizza i SUAP che hanno un bacino d'utenza ampio. Il personale che opera in tale strutture è ampio: le risorse umane in carico a tali Sportelli Unici sono sicuramente maggiori di 6. Tuttavia, dai dati del questionario, emerge che anche in tali organizzazioni raramente viene operata una differenziazione funzionale tra *front – office* e *back – office*⁵⁵. Anche in questo caso la divisione del lavoro viene operata per utente: chi prende il primo contatto con l'utente è colui che ne seguirà fino in fondo la pratica.

L'elemento distintivo di questo modello è l'adozione della soluzione divisionale: come mostra la figura 2.5 b, infatti, al di sotto del responsabile del procedimento unico non vi sono operatori che trattano su tutte le pratiche, ma dei veri e propri gruppi di lavoro che si occupano di materie specifiche⁵⁶. L'utente, dunque, una volta entrato nei locali dello Sportello Unico, viene indirizzato dal personale appositamente preposto.

Come per l'assetto 2, anche l'assetto 4 sviluppa le proprie aree di competenza in maniera incrementale, privilegiando quelle afferenti al settore organizzativo da cui dipende il SUAP. Anche in questo caso va segnalata una certa differenza nell'efficienza della gestione delle pratiche che afferiscono a materie del settore di riferimento e quelle che implicano i rapporti con altri Uffici comunali e/o strutture esterne. A tale proposito valgono le considerazioni poste in precedenza (si veda quanto detto per l'assetto 2).

L'assetto 4 abitualmente è proprio di Comuni di dimensioni medio – grandi, che hanno un'articolazione tecnico-organizzativa importante. Ciò, alle volte rende difficile l'instaurazione di rapporti di tipo primario con i funzionari di tutti gli Uffici potenzialmente coinvolti nei procedimenti gestiti dai SUAP. Contemporaneamente, nelle diverse strutture comunali è difficile individuare – sia in termini formali che sostanziali – un referente del SUAP. Tutto questo è fonte di difficoltà nella gestione delle pratiche. Le criticità riguardano due dimensioni specifiche:

- La chiarezza ed il livello di dettaglio delle informazioni circa le pratiche in atto (in termini di chiarimenti sulla normativa o sull'iter tecnico procedurale, sullo stato di avanzamento delle pratiche e sulle eventuali integrazioni documentali necessarie per il buon fine delle medesime);
- Il rispetto dei termini imposti dalla legge per la conclusione dei procedimenti.

Quest'ultima criticità viene affrontata (come prevede la normativa di riferimento si veda il DPR 447/98 modificato dal DPR 440/00) ricorrendo piuttosto sovente alla Conferenza dei Servizi. Tale opzione tende a divenire prassi quando nel procedimento sono coinvolti specifici interlocutori con i quali le forme di collaborazione col SUAP risultano particolarmente problematiche.

⁵⁵ Dal questionario quantitativo emerge che solo un SUAP con più di 6 dipendenti distingue tra personale di *front* e *back office*.

⁵⁶ Si noti che un soggetto può prendere parte anche a più gruppi di lavoro giocando un ruolo più flessibile.

2 - L'analisi qualitativa

Nell'ambito di questo modello la predisposizione di una struttura di Staff, analoga a quella vista nell'assetto 3, risulta difficile da realizzare. Le dimensioni organizzative dei Comuni a cui appartengono i SUAP comportano notevoli problematiche nella gestione di gruppi di lavoro articolati e che siano dotati da continuità temporale.

Tali difficoltà stanno alla base del lento incremento delle competenze dei SUAP riconducibili a tale modello.

Se il capitale sociale negli altri contesti analizzati funziona come principale elemento di semplificazione amministrativa, nei SUAP riconducibili all'assetto 4 le cose vanno diversamente: a tale proposito uno dei soggetti intervistati afferma che "i rapporti informali sono importanti, poiché creano fiducia reciproca e migliorano la collaborazione, ma non influiscono in maniera significativa sull'accelerazione dei tempi né sull'efficienza nella gestione delle pratiche".

Tali affermazioni inducono a ritenere che l'informalità non sia la modalità relazionale alla quale sia possibile ricondurre un *network* così esteso di interlocutori quale quello dei SUAP dell'assetto 4.

Le risorse strategiche attivabili per migliorare l'efficienza di tali SUAP ed implementare la gestione di nuove tipologie di pratiche sono in parte diverse rispetto a quelle definite nell'assetto 2. In particolare, si tratta di:

- accordi istituzionali tecnicamente definiti (rivolti agli Enti terzi), orientati ad affrontare problematiche specifiche del procedimento unico, caratterizzati da un livello di dettaglio procedurale elevato (i temi di tali accordi, infatti, riguardano il rispetto delle procedure precedentemente definite, la definizione dei tempi, le modalità di trasmissione degli atti, la gestione dei diritti, etc.);
- collegamenti telematici attraverso *software* gestionali appositi (con i diversi Uffici comunali coinvolti nei procedimenti), finalizzati a razionalizzare i *work-flow* e la relativa circolazione delle informazioni.

Naturalmente, l'attivazione dei suddetti strumenti implica l'impiego di risorse ingenti. Ciò spiega la ragione della più lenta attivazione – in termini di operatività – dei SUAP afferenti a questo modello.

2.7 Le modalità d'azione dei SUAP ed il rapporto con gli utenti

2 - L'analisi qualitativa

Prima di procedere, occorre fare un'importante precisazione: in questa sede si discuterà delle modalità d'azione dei SUAP nell'ambito delle attività istituzionali a cui sono preposti: la gestione del procedimento unico e la promozione territoriale. Tuttavia, l'ottica attraverso la quale si affronteranno i temi in oggetto è di tipo "statico": ciò significa che l'analisi si concentrerà sugli strumenti e sugli accorgimenti organizzativi che i SUAP utilizzano nella gestione dei propri processi, evidenziandone – dove possibile – i punti di forza e di debolezza. Non si affronteranno, dunque, le questioni in termini "dinamici", cioè non saranno descritti i flussi delle attività controllate – in maniera diretta o indiretta – dai SUAP, poiché l'analisi procedurale non rientra tra le finalità del presente lavoro.

L'accesso ai SUAP

Un elemento che condiziona pesantemente le modalità d'azione dei SUAP è costituito dall'accesso, inteso come accessibilità e contatto con i servizi e le informazioni prodotti dal SUAP. I servizi considerati sono quelli di sportello diretti (costituiti dai rapporti *face to face*) e indiretti (telefonici e *on – line*).

Per quanto riguarda le **modalità dirette** un importante elemento di valutazione è costituito dagli orari di apertura dei SUAP.

Dagli studi di caso emerge una sostanziale convergenza degli orari di apertura della struttura pubblica che ospita il SUAP (Comune o Comunità Montana) e lo Sportello Unico: rare sono le situazioni in cui il SUAP – per andare incontro all'utenza – definisce orari diversi da quelli del Comune o della Comunità Montana di riferimento.

Per quanto riguarda l'allocatione dell'orario di lavoro, spesso, i SUAP suddividono la propria settimana lavorativa in due momenti:

- i giorni da dedicare al *front-office*;
- i giorni da dedicare al *back-office*, in cui gli uffici SUAP sono chiusi al pubblico.

Questa soluzione sembra riscontrabile di più nei SUAP in condizioni di grave carenza di personale (si tratta prevalentemente di SUAP che possono contare solo su un'unità, eventualmente coadiuvata da un'altra unità *part-time*), ma anche in quelli chiamati a gestire moli di lavoro elevate.

In tutti i casi, comunque, si è rilevata un'ampia disponibilità a ricevere l'utenza su appuntamento anche al di fuori degli orari di ricevimento al pubblico (ciò accade quasi sempre per la trattazione dei casi più complessi).

Rilevante, ai fini dell'accessibilità, risulta anche l'ubicazione fisica del SUAP. Negli studi di caso effettuati, le ragioni che hanno indotto ad adottare l'attuale sede degli Sportelli Unici non sono riconducibili a favorire la raggiungibilità dell'Ufficio da parte dell'utente (vicinanza alla zona industriale, possibilità di parcheggio, vicinanza alle principali vie di comunicazione, etc.). Al contrario sembrano prevalere ragioni di utilità interna, quali – ad esempio – la contiguità con gli Uffici comunali con i quali il SUAP interagisce, ma nella maggioranza delle interviste effettuate si dichiara che "non vi sono ragioni specifiche, gli attuali locali dei SUAP erano gli unici disponibili al momento della sua istituzione".

2 - L'analisi qualitativa

Il concetto di accessibilità comprende, come abbiamo già accennato, anche le **modalità indirette** quali il telefono ed Internet.

Negli studi di caso effettuati si è chiesto agli interpellati di indicare quanta parte delle informazioni erogate a sportello sono disponibili telefonicamente e/o *on-line*. In genere, si è riscontrata una relazione inversamente proporzionale tra le informazioni erogabili mediante il telefono e quelle fruibili attraverso il sito Internet: l'impressione che si trae è che il canale telefonico sia più operativo là dove la completezza ed il livello di operatività del sito Internet sono meno sviluppati (e viceversa).

Il sito Internet dei SUAP sembra essere percepito come uno strumento in grado di alleggerire gli operatori SUAP dall'interazione telefonica, permettendo loro di dedicarsi maggiormente ai rapporti diretti (*face to face*) con gli utenti.

Naturalmente, perché il canale comunicativo telefonico possa essere sostituito da quello telematico non basta che il SUAP sia dotato di sito Internet, ma che questo assicuri una serie di funzionalità. A tale proposito è possibile far riferimento a 5 modelli di sito che si distinguono per la tipologia dei servizi offerti⁵⁷.

Tabella 2.7 - Quadro sinottico dei modelli di siti Internet dei SUAP sulla base ai servizi offerti agli utenti

Servizi offerti	Modello pro-attivo	Modello attivo	Modello parzialmente attivo	Modello parzialmente passivo	Modello passivo
Informazioni generali sull'accessibilità SUAP (orari di apertura, indirizzo, numeri di telefono, indirizzo e-mail etc.)	X	X	X	X	X
Informazioni generali sul funzionamento del SUAP	X	X	X	X	X
Norme statali regionali e regolamenti comunali che disciplinano le materie trattate dal SUAP	X	X	X	X	
Informazioni sugli iter dei procedimenti attivabili	X	X	X	X	
Modulistica dei procedimenti	X	X	X		
Lo stato di avanzamento dei procedimenti	X	X			
Possibilità di invio dei documenti convalidati da firma digitale	X				
Possibilità di pagamento on – line degli oneri che le pratiche implicano	X				
Informazioni sui finanziamenti ottenibili	X	X			
Informazioni sulle opportunità di investimento	X	X			
Informazioni sulle agevolazioni finanziarie	X	X			

Note: le X indicano l'operatività del servizio offerto

Innanzitutto una precisazione: il *modello pro-attivo*, a detta degli intervistati, non trova corrispondenza nella realtà. Si tratta, tuttavia, di una configurazione che i SUAP dotati di sito Internet dichiarano di voler raggiungere al più presto, anche attraverso una serie di "progetti speciali" promossi dalla Regione Toscana. Dunque, tale assetto costituisce un obiettivo (ambizioso) che i SUAP – specie quelli afferenti al modello attivo – cercheranno di realizzare nel prossimo futuro.

⁵⁷ Tali informazioni sono state reperite dalle interviste qualitative effettuate. La mancanza di studi quantitativi sull'argomento non ci permette di stabilire quanti e quali SUAP toscani siano assimilabili ai 5 modelli proposti.

2 - L'analisi qualitativa

Il modello attivo, invece è proprio dei SUAP che da più tempo stanno investendo in comunicazione telematica. Tali Sportelli, sintetizzano nei siti Internet tutto il proprio sforzo organizzativo e la razionalizzazione amministrativo procedurale operata nel corso del tempo. Rispetto al modello pro-attivo, il modello attivo risulta privo delle funzionalità inerenti la firma digitale e dei pagamenti *on-line*. Gli intervistati che si riconoscono in tale configurazione sottolineano l'elevato livello d'interattività con l'utente che può monitorare via *Web* lo stato di avanzamento della propria pratica.

Il modello parzialmente attivo e quello *parzialmente passivo* risultano, invece, tra i più diffusi. A tale proposito è opportuno distinguere due situazioni tipo:

- Il SUAP definisce in relativa autonomia:
 - i contenuti inerenti le norme statali regionali e regolamenti comunali che disciplinano le materie da esso trattate;
 - le informazioni sugli iter dei procedimenti attivabili;
 - la modulistica dei procedimenti (solo per il modello parzialmente attivo).

- Il SUAP acquisisce le informazioni sui suddetti temi prevalentemente dal sito del Coordinamento della Provincia di Firenze.

Nel primo caso esiste un'attività di elaborazione e personalizzazione dei contenuti che assicura un collegamento tra l'attività del SUAP e le peculiari esigenze delle Amministrazioni alle quali il SUAP si rapporta, ma anche un tentativo di adattamento dei contenuti proposti alle tipologie di utenza che ad esso si rivolgono.

Nel secondo caso, invece, l'acquisizione standardizzata di normativa, procedure e modulistica ostacola i processi di personalizzazione suddetti.

Infine, *il modello passivo*, è proprio di quei SUAP che utilizzano il proprio sito Internet come una locandina statica. Si tratta prevalentemente di poche pagine Web, non interattive, sulle quali sono disponibili – in genere – due tipologie di informazioni: una breve presentazione dei doveri istituzionali del SUAP (a cosa serve, che cosa fa, secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento) e gli orari di apertura. In tali casi il SUAP non dispone di un proprio sito Internet, ma le pagine dello Sportello trovano collocazione all'interno del sito del Comune.

I dati derivanti dal questionario distribuito ai SUAP toscani, indicano quanti SUAP rispondenti dispongono / non dispongono di un sito Internet e quanti – per la definizione dei propri contenuti si appoggiano al Coordinamento regionale (attraverso un collegamento *re-direct* dal proprio sito).

Tabella 2.8 - Distribuzione dei SUAP rispondenti al questionario secondo la disponibilità di un proprio sito Internet

Tipologia dei SUAP	Frequenze %
SUAP dotati di un sito Internet	38,5%
SUAP che rimandano ai contenuti del sito del Coordinamento provinciale fiorentino	22,3%
SUAP privi del sito Internet	27,4%
<i>Missing</i>	11,8%
Totale	100%

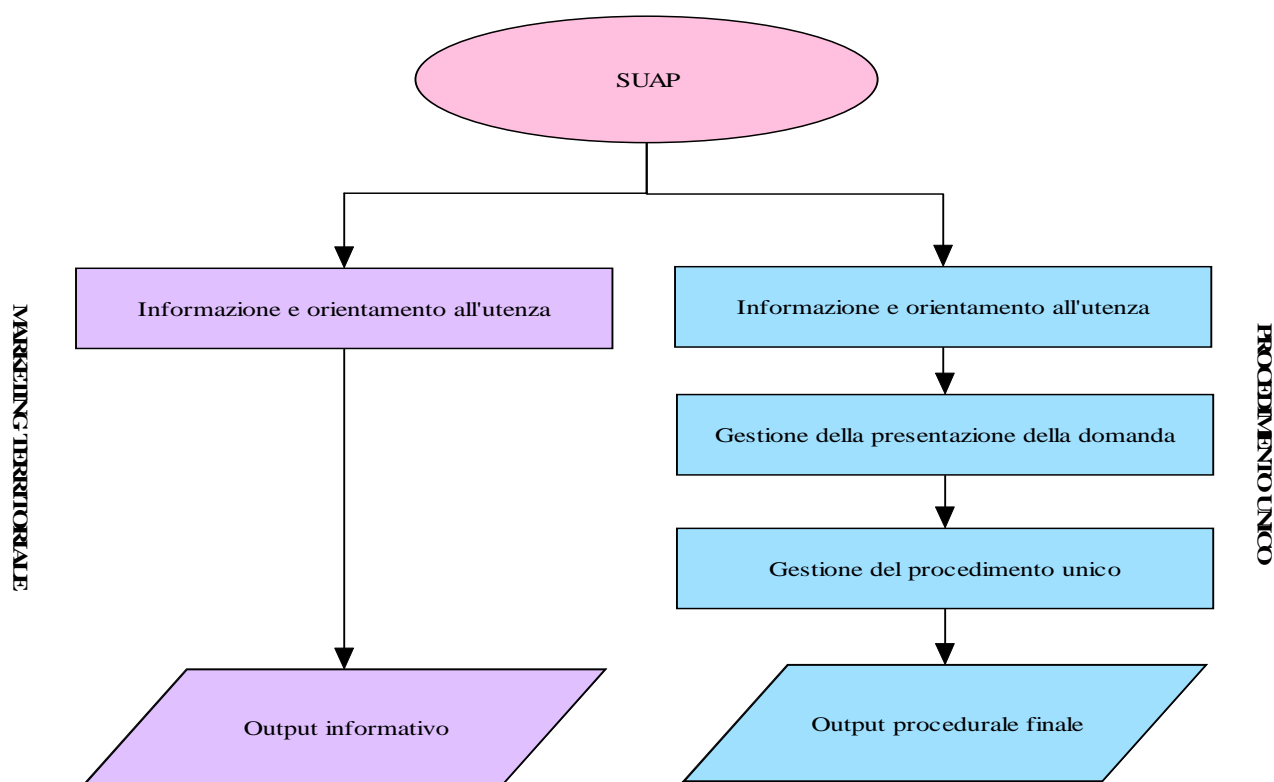
2 - L'analisi qualitativa

Come illustra la tabella 2.8, i SUAP contenutisticamente dipendenti dal Coordinamento fiorentino sono molti (22,3% del totale), ma di più risultano i SUAP che ancora non sono “entrati” in Internet (il 27,4% del totale). Per questi ultimi, probabilmente, l'implementazione telematica prevederà un percorso che dal modello passivo – gradualmente – li condurrà ai modelli più evoluti, ma può essere che un'appropriata assistenza tecnica possa avvicinare tali Sportelli alle configurazioni più sviluppate, in maniera meno graduale.

Il modus operandi

Nella figura seguente sono riassunte le macrofasi che caratterizzano le attività dei SUAP afferenti alle due funzioni stabilite dal Dlgs 112/98 e dal DPR 447/98 (così come modificato dal DPR 440/00): gestione del procedimento unico e marketing territoriale⁵⁸.

Figura 2.6 - Macroattività gestite dai SUAP



Il marketing territoriale

Prima di addentrarci negli accorgimenti organizzativi adottati dai SUAP per gestire le diverse fasi delle attività da essi svolte può essere utile commentare i dati della seguente tabella, dalla quale è possibile evincere l'atteggiamento dei SUAP rispetto alle *marketing* territoriale.

⁵⁸ In particolare il Dlgs 112/98 stabilisce che il SUAP raccolga e diffonda, anche in via telematica, le informazioni concernenti l'insediamento e lo svolgimento delle attività produttive nel territorio regionale, con particolare riferimento alle normative applicabili, agli strumenti agevolativi e all'attività delle unità organizzative di cui all'articolo 24, nonché nella raccolta e diffusione delle informazioni concernenti gli strumenti di agevolazione contributiva e fiscale a favore dell'occupazione dei lavoratori dipendenti e del lavoro autonomo.

Tabella 2.9 - Distribuzione dei SUAP rispondenti al questionario rispetto alla gestione delle attività di marketing e promozione economica del territorio.

Tipologia dei SUAP	Frequenze %
SUAP che svolgono attività di marketing / promozione economica del territorio	28,2%
SUAP che non svolgono attività di marketing / promozione economica del territorio	63,3%
Missing	8,5%
Totale	100%

La tabella 2.9 mostra che la maggioranza dei SUAP rispondenti al questionario (il 63,3%) non svolge attività di marketing territoriale. Dunque – da quanto dichiarano i rispondenti – i dettami del Dlgs 112/98 e del DPR 447/98, concernenti la promozione economica delle attività presenti sul territorio, risultano in larghissima parte disattesi.

Nel 36,8% dei SUAP che dichiarano di svolgere attività di *marketing* territoriale (la maggioranza relativa) si afferma che le informazioni circa gli strumenti di agevolazione economica, fiscale, contributiva etc. sono consultabili solo presso la sede fisica del SUAP (dunque l'utente interessato deve recarsi presso lo Sportello di persona), mentre in solo l'11,1% dei casi tali dati sono fruibili attraverso la consultazione del sito Internet del SUAP⁵⁹. Quest'ultimo dato, tuttavia, va preso con cautela: dalle interviste qualitative svolte presso i SUAP, l'unico Sportello dotato di un modello di sito Internet di tipo *attivo* (si veda la modellizzazione proposta in tabella 2.7) dichiara che le informazioni rese *on-line* sulle opportunità di investimento, sui finanziamenti ottenibili e sulle agevolazioni (finanziarie e/o contributive e/o fiscali) sono circa il 30% di quelle ottenibili mediante rapporto diretto presso lo Sportello fisico.

E' difficile spiegare le ragioni questa scarsa tensione verso il *marketing* territoriale. Tuttavia, dalle interviste qualitative qualche chiarimento al riguardo emerge: l'impressione è che l'attività di *marketing* territoriale sia percepita meno prioritaria rispetto a quella di gestione del procedimento unico. Tale sensazione – piuttosto estesa nei responsabili SUAP intervistati – sembra essere rafforzata dal fatto che sul territorio esistono già strutture e/o siti Internet che offrono informazioni di questo genere. Inoltre, data la forte scarsità di risorse umane, i SUAP finiscono per dedicarsi alle attività più urgenti, quasi tutte comprese nell'area di attività di gestione del procedimento unico.

Infine, dalle interviste effettuate sul campo, emerge anche la diffusa convinzione che il marketing territoriale sia attribuito al SUAP in maniera artificiosa – soprattutto alla luce della riforma del Titolo V della Costituzione – e che i soggetti titolari di tali competenze dovrebbero essere la Regione e le Province.

Il procedimento unico

Nell'analisi delle modalità di gestione del procedimento unico non si può prescindere dalla natura degli utenti che si rapportano al SUAP. Infatti, le loro conoscenze di base circa le procedure da attuare, insieme alla natura e la qualità delle informazioni erogate dai SUAP determinano l'efficienza e l'efficacia dell'interrelazione tra essi.

A tale proposito, nella tabella seguente si riporta la distribuzione degli utenti dei SUAP rispondenti al questionario:

⁵⁹ Dati ricavati dall'analisi dei questionari somministrati ai SUAP toscani.

Tabella 2.10 - Distribuzione degli utenti dei SUAP per tipologia

Tipologia utenti	Frequenze %
Consulenti e intermediari imprese	58,9%
Imprenditori	28,9%
Consulenti riconducibili alle Associazioni di Categoria	7,9%
Altro	4,2%
Totale	100,0%

La tabella 2.10 mostra che la maggioranza degli utenti dei SUAP è costituita da “esperti” (58,9% + 7,9% = 66,8%). Si tratta di soggetti che, rispetto alle procedure gestite dal SUAP, hanno un livello di conoscenza piuttosto approfondito.

Tuttavia, esiste una fascia di utenti potenzialmente non esperti (gli imprenditori) che necessita di molte più informazioni degli “esperti” per poter interagire efficacemente con i SUAP.

Ciò nonostante, la presenza di queste due tipologie di fruitori dei servizi SUAP non sembra aver indotto gli Sportelli Unici a percorsi di accesso differenziati: entrambe tipologie di persone, infatti, vengono trattate allo stesso modo. Il risultato è che l'utente non esperto, il più delle volte, prima di concludere la propria pratica, torna al SUAP più volte.

Dalle interviste effettuate emerge che gli operatori dei SUAP si trovano in difficoltà nel determinare in che misura estendere l'assistenza alla compilazione delle domande e alla produzione del materiale allegato. Infatti, il rischio è quello di travalicare il (labile) confine tra il semplice aiuto all'utente inesperto o dubbioso e la consulenza vera e propria. A detta degli intervistati, la creazione di percorsi differenziati potrebbe generare non pochi contrasti con le società di consulenza e con i liberi professionisti che operano sul territorio: già più volte questi ultimi hanno lamentato “un eccessivo zelo” degli operatori SUAP verso gli utenti che – senza intermediari – si rapportano allo Sportello.

Tuttavia, indipendentemente dalla tipologia d'utenza, gli Sportelli Unici hanno definito una serie di strumenti finalizzati a ridurre il rischio di errore nella gestione delle pratiche. Tali accorgimenti riguardano non tanto la fase di gestione del procedimento unico (si veda la figura 2.6), in cui il procedimento è avviato secondo rigidi schemi normativi, ma quelle precedenti, cioè:

- *L'informazione e l'orientamento all'utenza;*
- *La presentazione della domanda.*

Si tratta, dunque, di una strategia organizzativo – procedurale tesa non tanto a correggere l'errore, quanto, piuttosto a prevenirlo.

La fase di informazione ed orientamento all'utenza

Per quanto riguarda la fase di *Informazione ed orientamento all'utenza*, tutti i SUAP interpellati dichiarano di effettuare uno *screening* iniziale nei confronti dell'utente, finalizzato ad acquisire informazioni preliminari sull'attività produttiva del richiedente e sugli obiettivi che quest'ultimo intende conseguire mediante l'avvio della pratica presso il SUAP.

Le differenze sostanziali tra i diversi Sportelli interessati concernono le modalità attraverso le quali tale *screening* viene effettuato. A tale proposito sono distinguibili due scenari tipo:

2 - L'analisi qualitativa

- la situazione in cui l'acquisizione delle informazioni avviene mediante un semplice colloquio non formalizzato tra utente ed operatore;
- la situazione in cui il colloquio tra utente ed operatore avviene attraverso l'ausilio di schede strutturate. Si tratta di un percorso di domande finalizzato a reperire i dati strategici per l'avvio della pratica. In qualche caso tali schede sono cartacee, in altri sono informatizzate mediante database elettronici (*on-line* o meno).

A seguito di questa prima analisi, possono seguire altri incontri (a seconda della complessità della pratica che l'utente vuole avviare). Anche in questo caso sono possibili due scenari tipo:

- l'utente, per avere maggiori chiarimenti o per fornire al SUAP altre informazioni / documenti, incontra nuovamente gli operatori SUAP che, nel frattempo, per avere maggiori certezze relative alla gestione della pratica, hanno consultato altri uffici comunali e/o gli Enti terzi.
- l'utente, per avere maggiori chiarimenti o per fornire al SUAP altre informazioni / documenti, incontra nuovamente gli operatori SUAP che, in tale occasione, accolgono il cliente insieme ad alcuni dei tecnici comunali e/o ai tecnici degli Enti Terzi (situazione rara, ma non impossibile) coinvolti negli endoprocedimenti della pratica.

A detta degli intervistati, il coinvolgimento di figure professionali esterne al SUAP (tecnici comunali e/o degli Enti terzi) assicura il raggiungimento di diversi obiettivi:

- Incrementa la trasparenza e la chiarezza dell'iter – procedurale, assicurando a tutti il massimo livello di informazione sui percorsi dei singoli endoprocedimenti.
- Assicura a tutti i partecipanti all'incontro una visione completa delle difficoltà e/o ambiguità tecniche e procedurali degli altri, favorendo l'adozione di soluzioni finalizzate a superarle.
- Permette la definizione di percorsi di gestione delle pratiche che – nel rispetto delle normative – trovano la condivisione di tutti gli attori coinvolti nei procedimenti, attenuando il rischio di insorgenza di intoppi procedurali successivi.

La fase di presentazione della domanda

2 - L'analisi qualitativa

Dalle interviste effettuate emerge che, prima di avviare la pratica, viene effettuato un controllo preventivo sui materiali consegnati dall'utente. Si tratta di una pre-istruttoria il cui obiettivo è quello di ridurre gli errori procedurali e le richieste di integrazioni documentali che possono emergere successivamente a causa di omissioni proprie questa fase.

Si noti che i SUAP che ammettono la consegna dei materiali attraverso la posta ordinaria – di fatto – rinunciano, nei confronti di questi ultimi, alla pre-istruttoria.

Molti degli interpellati non sono in grado di indicare gli strumenti attraverso i quali viene verificata la completezza e la correttezza della documentazione. A tale proposito, la maggioranza afferma che il mezzo più importante per accertare la correttezza e la completezza documentale è l'esperienza e la conoscenza della normativa da parte degli operatori che trattano la pratica.

Si tratta di affermazioni un po' generiche: l'impressione è che questa fase – estremamente delicata per il buon esito delle pratiche – in molti dei casi analizzati, non possa contare su veri e propri dispositivi in grado attenuare l'eventuale errore.

Sul fronte opposto, sono da citare alcune esperienze estremamente significative legate all'ausilio informatico. In tali casi, lo strumento di verifica è costituito da un *software* gestionale che, per ogni endo-procedimento, contempla tutta la documentazione che l'utente deve allegare. L'operatore del SUAP è chiamato ad avviare la pratica indicando, per ogni allegato, la sua presenza / assenza. Il gestionale, nel caso di mancanza di completezza della documentazione, impedisce l'acquisizione della pratica; in tal modo l'utente e l'operatore SUAP “sono costretti” dall'applicativo all'integrità documentale.

La gestione documentale mediante i programmi gestionali permette di affrontare anche un'altra problematica: quella dell'univocità delle informazioni. Uno dei rischi denunciati dagli interpellati, infatti, è costituito dalla possibilità – non troppo remota – che l'utente alla ricerca di informazioni possa ottenere indicazioni divergenti da due o più operatori che si alternano nelle attività di *front-office*. Nella realtà, la difformità delle informazioni pertiene più alla forma che alla sostanza, tuttavia, accade spesso che la stessa comunicazione, resa secondo modalità diverse, generi confusione nell'utente. Attraverso gli applicativi gestionali, invece, è possibile ridurre i rischi derivanti dalla mancata univocità informativa attraverso la produzione di schede inerenti gli iter procedurali e/o i materiali che l'utente deve produrre per avviarli⁶⁰.

La riduzione dei rischi di errore derivanti dalla mancata univocità informativa, in alcuni SUAP, passa anche attraverso particolari procedure di validazione dei materiali informativi e della modulistica che devono sempre essere validati dalla stessa persona, coincidente con il responsabile del procedimento. In tali contesti, il responsabile del procedimento è sempre presente anche nelle

⁶⁰ Naturalmente, la predisposizione di schede relative ai singoli iter procedurali è possibile indipendentemente dal suo inserimento all'interno di un software gestionale. Tuttavia, il collegamento tra la scheda ed il software assicura la piena corrispondenza tra la procedura descritta e quella effettivamente attuata.

2 - L'analisi qualitativa

fasi di ricevimento dei materiali che l'utente produce per avviare la pratica (modulistica, allegati, etc.).

La fase di gestione del procedimento unico

Dalle interviste effettuate emerge che dopo le fasi di informazione ed orientamento all'utenza e quella di presentazione della domanda la pratica è già stato definito il percorso amministrativo che dovrà seguire. A tale proposito, uno degli interpellati descrive le fasi precedenti alla gestione del procedimento unico come la “*progettazione di un iter procedurale*” che trova la sua concretizzazione – appunto – nella gestione. Le difficoltà afferenti a questa fase, dunque, concernono prevalentemente al rispetto del “progetto iniziale” sia in termini di passaggi procedurali che di ottemperanza dei tempi. A tal fine, i SUAP interpellati, hanno cercato di instaurare rapporti continuativi con i propri interlocutori istituzionali, Comuni ed Enti terzi, con alterne fortune. Dal questionario somministrato ai SUAP toscani emergono interessanti informazioni al riguardo: ai SUAP, infatti, si è chiesto di indicare se negli Uffici comunali e gli Enti terzi con cui si rapportano possono contare su un referente che funzioni da tramite tra la struttura ed il SUAP (si vedano le due tabelle successive).

Tabella 2.11 - Distribuzione dei SUAP rispondenti al questionario secondo la presenza / assenza di un referente presso i principali Uffici comunali con i quali interagiscono

Tipologia di SUAP	Frequenze %
SUAP che dispongono di referenti comunali	53,8%
SUAP che non dispongono di referenti comunali	39,3%
Missing	6,9%
Totale	100%

Tabella 2.12 - Distribuzione dei SUAP rispondenti al questionario secondo la presenza / assenza di un referente presso gli Uffici degli Enti terzi

Enti	% SUAP che non hanno un referente presso l'Ente terzo	% SUAP che hanno un referente presso l'Ente terzo	Totale
ARPAT	51,3%	48,7%	100%
ASL	39,3%	60,7%	100%
ISPESL	77,8%	22,2%	100%
Prefettura	81,2%	18,8%	100%
Provincia	54,7%	45,3%	100%
Regione	82,9%	17,1%	100%
Soprintendenza	85,5%	14,5%	100%
Vigili del Fuoco	52,1%	47,9%	100%
Altro	94,9%	5,1%	100%

Dalle tabelle 2.11 e 2.12 emerge una situazione piuttosto eterogenea: se la maggioranza dei SUAP ha individuato un referente presso gli Uffici comunali (il 53,8%) con cui si rapportano, esiste – comunque – un elevato numero di SUAP (39,3%) che non dispone di una persona fissa a cui riferirsi per la gestione delle pratiche.

Lo scenario diviene ancora più frastagliato se si prendono in considerazione gli Enti terzi, in cui – tuttavia – la maggioranza dei SUAP dichiara di non poter contare su alcun referente (si veda la tabella 2.12).

Le tabelle, dunque, mostrano una certa difficoltà dei SUAP ad individuare un soggetto che presso le altre strutture segua le pratiche dei SUAP. Questo elemento – a detta degli interpellati – ha pesanti ripercussioni sulla speditezza dell'iter procedurale: gli intervistati sottolineano che – soprattutto con gli enti terzi – il tempo trascorso al telefono per avere informazioni sullo stato delle singole pratiche è elevato e, in larga parte, i ritardi, rispetto ai termini stabiliti dalla legge, sono da imputarsi a difficoltà di interlocuzione con gli altri Uffici comunali, ma – ancora di più – con le altre strutture amministrative territoriali (ARPAT, Sovrintendenza, etc.).

Come abbiamo già accennato, i canali di comunicazione con l'esterno⁶¹ sono costituiti prevalentemente dal telefono, al quale si aggiungono l'*e-mail*, il *fax* e la posta ordinaria. Risultano rarissimi i casi in cui il SUAP condivide con le altre strutture l'impiego di *software* gestionali per il monitoraggio e la gestione degli iter procedurali. In particolare, il ricorso a tali strumenti – quando esiste – riguarda prevalentemente applicativi condivisi tra il SUAP e gli Uffici del Comune di cui anche lo Sportello Unico fa parte, ma – a detta degli intervistati – la connessione informatica tra i SUAP e gli Enti terzi è un obiettivo ancora da raggiungere⁶².

In contesti di questo genere, come si è abbondantemente detto nelle pagine precedenti, i buoni rapporti tra le persone che, pur appartenendo ad Enti e strutture diverse, partecipano ai medesimi iter procedurali, acquisiscono un'importanza essenziale nella risoluzione delle criticità gestionali e nel rispetto dei tempi stabiliti dalla legge. Sono proprio i buoni rapporti personali che – nonostante tutto – inducono i SUAP a definire, in prevalenza “buone” le relazioni con i diversi Uffici comunali e con gli Enti terzi (a questo proposito si vedano le successive tabelle 2.13 e 2.14, che riportano i dati scaturenti dall'analisi dei questionari distribuiti ai SUAP toscani).

⁶¹ In questa sede, per esterno, si intendono tutti gli altri Uffici (comunali e/o degli Enti terzi) con i quali il SUAP si rapporta.

⁶² Gli intervistati sottolineano che tentativi al riguardo ci sono, ma tali iniziative sono ancora ben lontane dall'operatività.

2 - L'analisi qualitativa

Tabella 2.13 - Valutazione della qualità delle forme di collaborazione tra i SUAP e gli altri uffici comunali

Ufficio comunale	Nessuna collaborazione	Insufficienti	Sufficienti	Buone	Ottime	Totale
Edilizia Urbanistica	0,9%	7,3%	20,2%	39,4%	32,1%	100,0%
Comm./Sviluppo Ec.	1,0%	3,1%	12,4%	29,9%	53,6%	100,0%
Sv. Economico	3,5%	2,3%	17,4%	25,6%	51,2%	100,0%
Polizia Municipale	2,8%	7,5%	24,3%	45,8%	19,6%	100,0%
Lavori Pubblici	4,0%	5,0%	36,0%	38,0%	17,0%	100,0%

Tabella 2.14 - Valutazione della qualità delle forme di collaborazione tra i SUAP e gli Enti terzi

Enti	Nessuna collaborazione	Insufficienti	Sufficienti	Buone	Ottime	Totale
ARPAT	3,7%	1,8%	33,9%	49,5%	11,0%	100,0%
ASL	0,9%	4,5%	19,1%	54,5%	20,9%	100,0%
ISPESL	11,8%	8,8%	33,3%	43,1%	2,9%	100,0%
Prefettura	18,2%	10,1%	28,3%	40,4%	3,0%	100,0%
Provincia	2,8%	3,7%	33,3%	50,0%	10,2%	100,0%
Regione	12,8%	9,6%	27,7%	45,7%	4,3%	100,0%
Soprintendenza	17,0%	8,5%	37,2%	36,2%	1,1%	100,0%
Vigili del fuoco	2,8%	4,6%	23,9%	51,4%	17,4%	100,0%
Altro	0,0%	5,9%	35,3%	52,9%	5,9%	100,0%

Dalle interviste effettuate, emerge – inoltre – la predisposizione di una serie di strumenti tecnici, mediante i quali i SUAP tentano di assicurare il rispetto dei tempi imposti dalla legge ed attenuare i rischi di errore nella gestione degli iter procedurali. Anche per questa fase, la presenza di un *software* gestionale interna al SUAP assume un'importanza primaria: infatti, è attraverso i *database* che i SUAP riescono a monitorare i tempi associati alle singole pratiche e ad attivare – con margini sufficientemente ampi – le procedure di sollecito nei confronti delle diverse strutture coinvolte nei procedimenti. Attraverso il *software*, inoltre, verificano passo – passo la correttezza dell'iter procedurale.

I SUAP non dotati di *software* per la gestione delle procedure – invece – dichiarano di non disporre di particolari dispositivi (tecnici e/o organizzativi) per assicurare il rispetto dei tempi e degli iter procedurali. In tali casi i controlli sullo stato delle pratiche viene svolto “a mano” con conseguenti errori / incongruenze nei contesti in cui la mole di lavoro è ampia.

Per quanto concerne le tipologie di procedimenti attuati, i SUAP intervistati dichiarano che gran parte degli intoppi nello svolgimento delle procedure hanno luogo quando affrontano procedure di tipo edilizio. Tali problematiche traggono origine sia dalla complessità di certi procedimenti, ma anche dall'applicazione della cosiddetta DIA (denuncia d'inizio di attività),

2 - L'analisi qualitativa

mediante la quale l'impresa può agire senza che il Comune dia il proprio esplicito assenso mediante l'emissione formale di un atto. L'impressione che si trae dalle interviste – ma i dati dovrebbero trovare conferma in studi realizzati *ad hoc* – è che sull'applicazione della DIA vi siano spesso esegesi diverse: alcune di tipo estensivo ed altre di tipo restrittivo, ed è proprio sulle differenti interpretazioni della normativa che nascono contrasti tra i SUAP e gli Uffici competenti (in questo caso, gli Uffici tecnici dei Comuni).

Quanto detto circa la DIA edilizia vale anche per agli altri settori (commercio sanità, etc.). Sulle DIA non edilizie, infatti, non mancano i contrasti tra i diversi soggetti coinvolti nel procedimento a causa delle diverse interpretazioni della normativa. Il risultato è che dove prevalgono interpretazioni estensive, molte delle procedure vengono risolte mediante dichiarazioni d'inizio di attività, dove, invece, hanno la meglio le interpretazioni restrittive gli iter amministrativi prendono strade diverse.

A questo proposito, occorre sottolineare che per gran parte dei SUAP presenti sul territorio, la classificazione delle tipologie procedurali attuabili sono tre (non due !!!):

- il procedimento mediante autocertificazione;
- il procedimento semplificato;
- “il procedimento mediante DIA”.

Tale impostazione è confermata anche dai risultati del questionario distribuito dal Coordinamento regionale ai SUAP della Toscana per la rilevazione dei procedimenti amministrativi gestiti dagli Sportelli Unici, in cui (si veda la successiva tabella 2.15) i procedimenti mediante DIA sono i più diffusi (54% del totale).

Tabella 2.15 - Distribuzione dei procedimenti gestiti dai SUAP secondo la tipologia

Tipologia dei procedimenti	Valori assoluti	Valori percentuali
Procedimenti Ordinari	15.902	46%
Procedimenti mediante DIA	18.785	54%
Totale	34.687	100%

Note: i procedimenti afferiscono a 60 SUAP. La voce procedimenti ordinari comprende i procedimenti mediante autocertificazione e quelli semplificati.

L'inclusione del cosiddetto "procedimento mediante DIA" ha luogo da una particolare interpretazione del DPR 447/98 (modificato dal DPR 440/00), in cui all'art. 6 (dedicato al procedimento mediante autocertificazione), comma 15, di afferma:

"[...] Sono fatte salve le vigenti norme che consentono denuncia di inizio attività previa semplice comunicazione, ovvero denuncia d'inizio d'attività".

Dalle interviste emerge che tale interpretazione sta alla base della tendenza a porre in essere o il procedimento semplificato o quello mediante DIA, escludendo – o, comunque, limitando al minimo – quello mediante autocertificazione⁶³.

La riluttanza a ricorrere all'autocertificazione caratterizza sia il versante della domanda (l'utente) sia quello dell'offerta (il SUAP):

- L'impresa e, soprattutto, i suoi consulenti evitano l'autocertificazione poiché se il procedimento non va a buon fine le responsabilità di un diniego ricadono interamente su di loro. Inoltre, si preferisce essere autorizzati a priori, per evitare eventuali blocchi delle attività derivanti da controlli successivi.

- il SUAP, a sua volta, preferisce tipologie procedurali differenti perché:

- la scarsa chiarezza della normativa e della dottrina sulle casistiche autocertificabili amplifica rischio di errore e le ambiguità procedurali sia in relazione agli *iter amministrativi* da seguire sia verso *i materiali da allegare alle domande* (relazioni, planimetrie, etc.);
- le eventuali responsabilità derivanti dagli accertamenti che le amministrazioni possono compiere nei confronti delle imprese che hanno utilizzato l'autocertificazione possono – almeno in parte – ricadere sui SUAP (i quali, ad esempio, potrebbero aver autorizzato l'autocertificazione in materie in cui ciò non è permesso...).

⁶³ Gli intervistati sottolineano anche il verificarsi di situazioni ibride, che danno luogo a quelli che i nostri interlocutori definiscono come "procedimenti misti". Si tratta di procedure composte da diversi endoprocedimenti, per alcuni dei quali si procede mediante procedimento semplificato, per altri mediante autocertificazione e per altri ancora attraverso DIA.

2.8 L'analisi di soddisfazione dell'utenza in base al confronto tra qualità attesa e qualità percepita

Le finalità perseguite con l'analisi di soddisfazione presso i SUAP toscani

Questa fase dell'analisi qualitativa è focalizzata sul lato della domanda e sull'analisi delle discrasie rilevate tra la percezione del livello qualitativo riguardante i servizi effettivamente offerti (qualità percepita) e l'attesa di prestazione che l'utente si è formato (qualità attesa). Come già precisato nella parte metodologica, per effettuare l'analisi degli scostamenti tra qualità attesa (QA) e qualità percepita (QP) abbiamo fatto riferimento alle categorie analitiche proposte da Parasuraman, Zeithaml e Berry, che rappresentano le determinanti della qualità dei servizi; per le nostre finalità analitiche tali classi concettuali sono state ridotte da 10 a 7. A sua volta ciascuna di queste classi è stata scomposta in uno o più indicatori atti a definirne le peculiarità.

È opportuno precisare che ovviamente questo tipo di analisi non ha alcun significato di carattere statistico, avendo intervistato tre utenti per ognuno dei cinque Sportelli Unici analizzati. Per cui le considerazioni che deriveremo non sono certo generalizzabili all'universo degli utenti ed ovviamente neanche all'universo dei SUAP.

Nell'ambito dei servizi la qualità può essere valutata dall'utente solo dopo che è avvenuta l'erogazione; ribadiamo il concetto che il livello qualitativo di un servizio non viene giudicato solo in base a parametri astratti, ma soprattutto tramite un confronto con le aspettative che il cliente ha sul servizio desiderato. Il servizio atteso è determinato dall'interazione tra desiderio motivante, aspettative e sacrifici attesi; vi possono quindi essere livelli di soddisfazione diversi in funzione di quello che l'utente si attende prima di usufruire del servizio. Per esempio il nervosismo e l'insoddisfazione ad esso connessa, generati dalle code agli sportelli saranno tanto maggiori quanto più le code sono inattese, mentre saranno minori se l'utente si aspetta le code e si è organizzato di conseguenza. Dunque in ogni situazione il livello di soddisfazione sarà maggiore se le aspettative iniziali sono basse. In generale l'utente si sente soddisfatto se la percezione del livello qualitativo è corrispondente o superiore alle sue aspettative; qualora ciò non risultasse in relazione ad una specifica determinante della qualità, occorre intervenire con il fine di aumentare il valore del servizio percepito dall'utente⁶⁴.

⁶⁴ Cfr. Berry L., Parasuraman A., *Marketing services: competing through quality*, The Free Press, New York, 1991; Bertossi G., Forza C., Vinelli A., "Il ruolo delle risorse umane nella strategia di *customer satisfaction*", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 157, settembre/ottobre 1996.

Indipendentemente dal tipo di servizio considerato, l'implementazione e lo sviluppo di una strategia di *customer satisfaction* è determinata dall'esigenza di poter conoscere:

- il livello di qualità desiderabile;
- che cosa deve fare il sistema di erogazione per l'utente;
- cosa è effettivamente richiesto dal cliente;
- quali ostacoli impediscono il raggiungimento della qualità.

Se ci poniamo in un'ottica prettamente aziendale, la gestione della soddisfazione della clientela rappresenta uno dei centri di interesse per una efficace strategia di *marketing*, tanto che comincia ad essere valutato dalle imprese private in modo abbastanza sistematico. Nelle imprese, operanti in regime di concorrenza e di mercato, conoscere il livello della *customer satisfaction* è essenziale per poter capire come influire sulla creazione di valore per l'acquirente, perseguendo sia il fine di trattenerne i clienti già acquisiti, sia il fine di espandere la clientela. In tali contesti la strategia di *customer satisfaction* è determinata da fattori rilevanti quali il progressivo aumento della pressione concorrenziale, la dinamica evolutiva della domanda, la necessità di individuare bisogni tra loro interconnessi e l'aumento di importanza delle risorse immateriali (come fedeltà, immagine aziendale e capitale relazionale)⁶⁵.

Nell'ambito della pubblica amministrazione non vi è certo l'interesse ad usare la *customer satisfaction* per trattenerne i clienti/utenti; vi è tuttavia un'esigenza di rispondere appropriatamente ai bisogni e alle problematiche riscontrate. Per gli enti pubblici la soddisfazione dell'utenza dovrebbe diventare un obiettivo strategico da perseguire, al fine di avere una corretta valutazione dei servizi erogati; in tal modo si avrebbe una sorta di bussola, in base alla quale costruire le azioni di miglioramento necessarie a rendere il servizio all'utenza sempre più rispondente ai bisogni espressi. Quindi se nel privato il *driver* principale della *customer satisfaction* è rappresentato dalle condizioni di competitività, nel pubblico invece è costituito da un'esigenza di "ottimizzazione delle funzioni di tutela e soddisfazione di bisogni collettivi", al fine di uscire dalla "autoreferenzialità" delle amministrazioni pubbliche⁶⁶.

⁶⁵ Cfr. Sciarelli S., *L'impresa flessibile*, Cedam, Padova, 1987; Vicari S., "Strategie competitive nei mercati senza confini", in *Economia e Management*, marzo 1988; Valdani E., *Marketing globale*, Egea, Milano, 1991; Busacca B., *Le risorse di fiducia dell'impresa: soddisfazione del cliente, creazione del valore, strategie di accrescimento*, Utet, Torino, 1994.

⁶⁶ Cfr. Tanese A., Negro G., Gramigna A., *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*, I Manuali, Rubbettino editore, Catanzaro, 2003; si veda in tal senso anche la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini del 24 marzo 2004.

Tuttavia come si può ben comprendere l'analisi degli scostamenti tra qualità percepita (QP) e qualità attesa (QA) rappresenta una parte, pur sempre rilevante, di una strategia di *customer satisfaction* intesa in un'accezione più ampia. Una corretta strategia di gestione della soddisfazione richiede lo svolgimento di indagini sugli utenti con cadenza periodica, in modo tale da raccogliere informazioni che consentano l'attuazione di un monitoraggio continuo, volto ad indicare le linee direttrici dei miglioramenti da implementare e gli eventuali interventi correttivi, generando un meccanismo di *feedback* e di retroazione. La finalità sostanziale è quella di porre in atto una serie di attività finalizzate al miglioramento dei servizi, secondo un'ottica *Plan Do Check Act* (ciclo *PDCA*)⁶⁷. Quindi in un'accezione più ampia la strategia di *customer satisfaction* deve necessariamente integrarsi con il ciclo *PDCA*, laddove quest'ultimo rappresenta una guida fondamentale per garantire il mantenimento del livello di prestazione di un'attività ed il suo costante miglioramento⁶⁸.

Per gli Sportelli Unici la gestione efficiente ed efficace della *customer satisfaction* assume un'importanza notevole, in quanto “il loro valore sociale è direttamente proporzionale alla capacità di fornire servizi apprezzati dalla comunità di riferimento”. Tramite le analisi di *customer satisfaction* gli operatori del SUAP sono in grado di misurare questo “valore sociale”, formalizzare processi decisionali *ad hoc* e porre in atto interventi secondo il modello *PDCA*⁶⁹.

Il fine del nostro lavoro è quello di trarre una serie di considerazioni su ciò che deve interessare il responsabile dello Sportello Unico in relazione alle aspettative e alle esigenze degli utenti e su dove eventualmente intervenire. L'esposizione delle risultanze tratte dai questionari qualitativi che seguirà è strutturata in due parti: nella prima parte si espongono i risultati dei confronti a livello generale senza differenziare tra i cinque Sportelli Unici e tra le categorie di utenti; nella seconda parte proporremo un'analisi differenziata per ciascuna tipologia di utente, mantenendo invece aggregati i cinque SUAP studiati. Come valori di riferimento abbiamo

⁶⁷ Il ciclo *PDCA* tra e origine dalla ruota di Deming, strumento basilare, in riferimento al controllo di qualità, per assicurare un miglioramento progressivo. Il ciclo *PDCA* è composto da quattro macrofasi cardine: l'analisi della situazione per la formulazione del piano di miglioramento (*Plan*); applicazione e messa in atto del piano (*Do*); verifica della realizzazione del piano per valutare se ha condotto al miglioramento previsto (*Check*); prevenire il manifestarsi e/o il ripetersi di eventi negativi e “istituzionalizzare il miglioramento continuo” (*Act*). Sostanzialmente si tratta di un processo volto a stabilire nuovi standard, o migliorando o rimpiazzando i precedenti con nuovi standard aggiornati e migliori. Si tratta di una serie attività che devono interagire e ruotare costantemente per giungere a migliorare la qualità e poter soddisfare il cliente, in cui il criterio principale è rappresentato dalla qualità. Cfr. Deming W. E., *Out of the crisis*, MIT Press, 1982; Deming W. E., *L'impresa di qualità*, Iseidi. Torino, 1989; Imai M., *Kaizen. La strategia giapponese del miglioramento*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1992.

⁶⁸ Cfr. Cipolletta G. (a cura di), *La customer satisfaction negli sportelli unici per le attività produttive. Casi di studio e linee guida*, Materiali Formez, Roma, 2003.

⁶⁹ Cfr. Cipolletta G. (a cura di), *op. cit.*, 2003.

considerato le medie dei punteggi di valutazione (compresi in una scala da 1 a 5) assegnati a ciascun indicatore⁷⁰.

La soddisfazione riferita all'insieme degli utenti

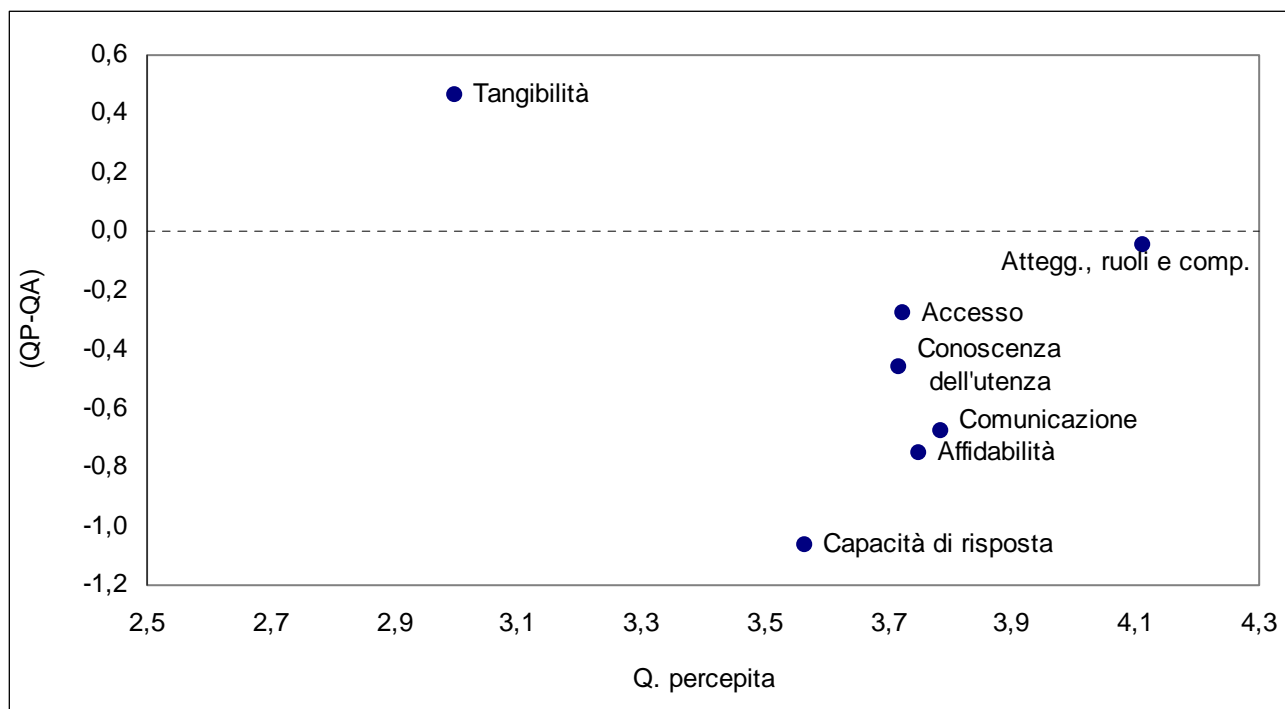
Inizialmente abbiamo chiesto agli utenti intervistati di esprimere un giudizio complessivo sulla qualità delle prestazioni erogate dal SUAP al fine di derivare un primo elemento di valutazione generale, considerando una scala di valutazione qualitativa (da gravemente insufficiente a ottimo). Nessuno degli utenti interpellati ha giudicato le prestazioni gravemente insufficienti o insufficienti, ma nella maggior parte dei casi prevale un orientamento positivo in riferimento al quale le prestazioni sono giudicate, nel complesso, come buone (60%). Tra le tre categorie di utenti, tale giudizio è stato espresso in particolare da parte degli imprenditori che direttamente usufruiscono dei servizi dello Sportello Unico.

Nel procedere con l'esposizione dei livelli di scostamento tra qualità percepita e qualità attesa, occorre prima considerare i punteggi medi delle valutazioni espresse per ciascuna delle sette determinanti della qualità delle prestazioni erogate dai SUAP, per poi passare a vedere per ciascuna determinante il ruolo degli indicatori.

Nel grafico 2.1 abbiamo riportato sulle ascisse i punteggi medi riferiti alla qualità percepita e sulle ordinate l'entità degli scostamenti medi della qualità percepita (QP) rispetto a quella attesa (QA). La *tangibilità*, espressa in termini di gradevolezza degli uffici, costituisce l'unico fattore che ha fatto registrare un valore positivo dello scostamento (0,5) e quindi un "raro" caso in cui la percezione della qualità è più che soddisfacente, sebbene la valutazione generale non si attesta su un valore eccessivamente elevato (punteggio medio pari a 3).

⁷⁰ Si ricorda che il nostro costituisce un tentativo di analisi, non avente finalità statistica, ma qualitativa, data l'esiguità del numero dei soggetti interpellati.

Grafico 2.1 – *Qualità percepita ed entità dello scostamento dalla qualità attesa per ciascuna determinante della qualità del servizio a livello generale; valori medi*



Un ulteriore fattore per cui la percezione non è eccessivamente inferiore alle attese è rappresentato da *atteggiamenti ruoli e competenze del personale del SUAP*; in questo caso è stato rilevato il valore medio più elevato per la qualità percepita (4,1) e con un valore dello scostamento di QP da QA flebilmente negativo (-0,04), tanto che possiamo dire di trovarci in una situazione di “quasi” coincidenza tra prestazioni ottenute e aspettative.

Se andiamo a vedere gli indicatori che costituiscono questa determinante della qualità del servizio, notiamo che l'unico divario negativo riguarda la competenza e la preparazione del personale del SUAP; in corrispondenza di questo indicatore gli utenti si aspettano molto dagli addetti allo Sportello Unico, essendo il valore medio della qualità attesa tra i più elevati e di poco al di sotto del punteggio massimo (4,5).

Per gli altri due indicatori che definiscono questa categoria emerge un livello di percezione al di sopra delle aspettative (personale educato e gentile) ed una situazione di qualità percepita soddisfacente (disponibilità a fornire informazioni, indicazioni e assistenza).

Tabella 2.16 – Indicatori che definiscono la categoria “atteggiamenti ruoli e competenze del personale del SUAP”

Indicatori	Media QP	Media QA	(QP-QA)
Il personale del SUAP è competente e preparato	3,9	4,5	-0,7
Il personale del SUAP è educato e gentile	4,3	3,7	0,5
Il personale del SUAP si dimostra disponibile a fornire informazioni, indicazioni, assistenza	4,2	4,2	0,0

Le determinanti che hanno fatto registrare il differenziale negativo tra QP e QA più elevato sono le seguenti: *capacità di risposta* (-1,1), *affidabilità* (-0,8) e *comunicazione* (-0,7). Vediamole più in dettaglio.

La *capacità di risposta* è definita tramite quattro indicatori, tutti caratterizzati da un valore negativo degli scostamenti; in particolare la qualità attesa sopravanza maggiormente quella percepita riguardo alle informazioni sulla situazione delle pratiche presso gli enti terzi (-1,3) e riguardo al rispetto dei tempi di legge da parte degli iter procedurali (-1,3).

A tal proposito si ricorda che nella parte in cui si analizzano i risultati dell'indagine quantitativa abbiamo mostrato che nella maggior parte dei casi i tempi vengono rispettati “quasi sempre”; questo risultato, derivante dall'analisi quantitativa presentata nella prima parte, non deve certo essere considerato in un'accezione negativa, anche se in ogni caso cela quelle situazioni in cui si va oltre le tempistiche di legge, sebbene le ragioni dei ritardi possono essere ben motivate.

Tra le motivazioni addotte dagli intervistati riguardo alla difficoltà di rispettare i tempi di legge prevale la carenza di risorse umane, che a sua volta si riconnette con la valutazione negativa fornita nei confronti della preparazione del personale; questo potrebbe essere indice del fatto che i “pochi” addetti allo Sportello Unico sono “costretti” dalle necessità operative a coprire aree di competenza che esulano da quella che è la loro formazione specifica, oltre ovviamente a svolgere i compiti cui sono stati originariamente preposti.

Tabella 2.17 – Indicatori che definiscono la categoria “capacità di risposta”

Indicatori	Media QP	Media QA	(QP-QA)
Le informazioni sullo stato delle pratiche presso gli Uffici del/i Comune/i sono erogate in tempi brevi	3,9	4,6	-0,7
Le informazioni sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi sono erogate in tempi brevi	3,3	4,6	-1,3
Le integrazioni documentali da produrre per portare a termine una pratica sono richieste in tempi utili	3,6	4,5	-0,9
I tempi di conclusione degli iter procedurali rispettano i tempi stabiliti dalla legge	3,5	4,8	-1,3

Per quanto riguarda l'*affidabilità*, il divario risulta negativo per tre dei quattro indicatori che definiscono questa categoria. La differenza negativa più elevata a sfavore della percezione del livello qualitativo è stata riscontrata in tema di trasparenza e burocratizzazione delle procedure (-1,3); in altre parole gli utenti si aspetterebbero un minor livello di burocratizzazione ed una maggiore trasparenza relativamente ai percorsi degli iter procedurali. Le aspettative degli utenti non sono rispettate in pieno né relativamente alla chiarezza della modulistica (-1) e neanche riguardo all'organizzazione degli uffici (-0,9); tuttavia le possibilità di commettere errori nel corso della presentazione della documentazione sono ritenute molto limitate, segnalando in tal caso un livello di percezione della prestazione moderatamente più che soddisfacente, essendo il *gap* rilevato positivo (+0,2). Ciò si riconnette ad una percezione della qualità soddisfacente in corrispondenza della disponibilità del personale del SUAP a fornire informazioni, come abbiamo rilevato poco sopra.

Tabella 2.18 – Indicatori che definiscono la categoria “affidabilità”

Indicatori	Media QP	Media QA	(QP-QA)
Le procedure del SUAP sono trasparenti e poco burocratizzate	3,6	4,9	-1,3
La modulistica fornita dal SUAP è chiara, precisa e facile da consultare	3,6	4,6	-1,0
Gli Uffici del SUAP sono ben organizzati	3,5	4,5	-0,9
Le possibilità di commettere errori nella presentazione della documentazione sono limitate	4,3	4,1	0,2

2 - L'analisi qualitativa

La *comunicazione* è a sua volta identificata da cinque indicatori, uno solo dei quali si connota per una differenza positiva; si tratta del livello di chiarezza informativa del sito internet. Tra le restanti quattro lo scostamento maggiore è stato rilevato riguardo alla chiarezza delle informazioni fornite sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi (-1,2); ciò potrebbe dipendere in prevalenza dal tipo di relazioni che sono state instaurate tra operatori SUAP ed enti terzi, tanto che un livello elevato di informalità in tali rapporti potrebbe sicuramente migliorare questo indicatore. Quindi si ipotizza una responsabilità indiretta del personale del SUAP considerando che, riguardo alle informazioni sullo stato delle pratiche presso il comune il divario risulta ridotto (-0,5). Oltre a ciò, si rileva anche una percezione inferiore alle attese circa la chiarezza con cui vengono comunicate le informazioni per modulistica e documentazione (-0,9) e sull'univocità delle informazioni fornite da parte dei diversi operatori SUAP.

Tabella 2.19 – Indicatori che definiscono la categoria “comunicazione”

Indicatori	Media QP	Media QA	(QP-QA)
Le informazioni presenti sul sito Internet del SUAP sono chiare e complete	4,0	3,9	0,1
Le informazioni fornite sugli iter burocratici delle pratiche, sulla modulistica e sulla documentazione sono chiare e complete	3,7	4,7	-0,9
Il personale del SUAP fornisce informazioni chiare e complete sullo stato delle pratiche presso il Comune / i Comuni	4,1	4,6	-0,5
Il personale del SUAP fornisce informazioni chiare e complete sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi (ASL, Provincia, ARPAT.....)	3,3	4,5	-1,2
Le informazioni fornite sono univoche	3,7	4,6	-0,9

Nel successivo sottoparagrafo saranno esaminati i punteggi medi disaggregando tra le tre tipologie di utenti cui abbiamo fatto riferimento.

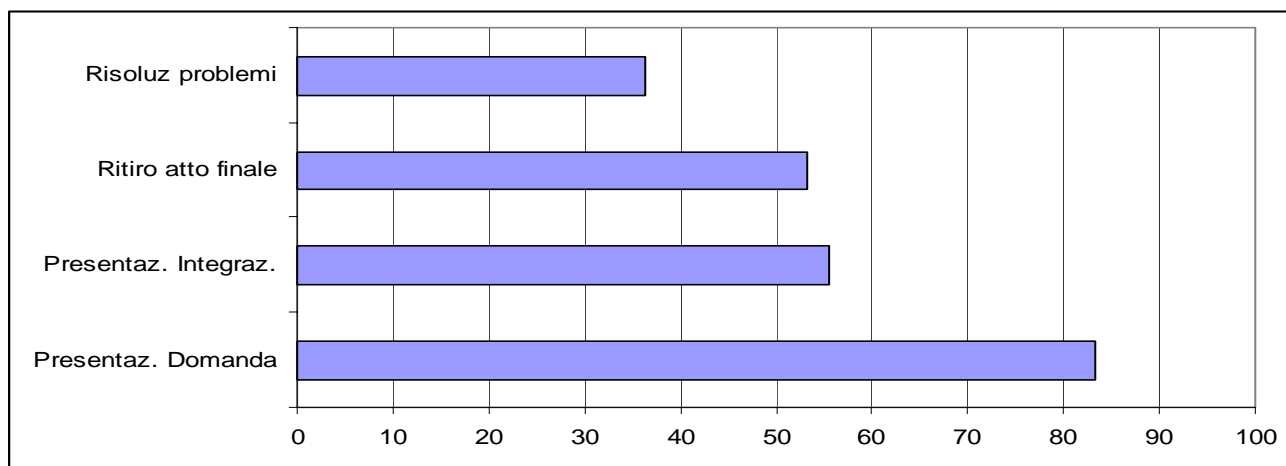
L'analisi di soddisfazione differenziata in base alle tipologie di utenti

Come già precisato in precedenza il questionario per l'analisi di *customer satisfaction* e per la costruzione della matrice QFD, che sarà presentata nei paragrafi successivi, è stato somministrato a tre differenti tipologie di utenti: imprenditori – utenti diretti; liberi professionisti; professionisti operanti presso associazioni di categoria. Si tratta di utenti che in prevalenza, nel corso dell'ultimo anno, si sono recati presso gli Sportelli Unici considerati da 2 a 5 volte (53,3%) e in alcuni casi anche più di 10 volte (20%). Il motivo principale in base al quale gli utenti si recano presso lo

2 - L'analisi qualitativa

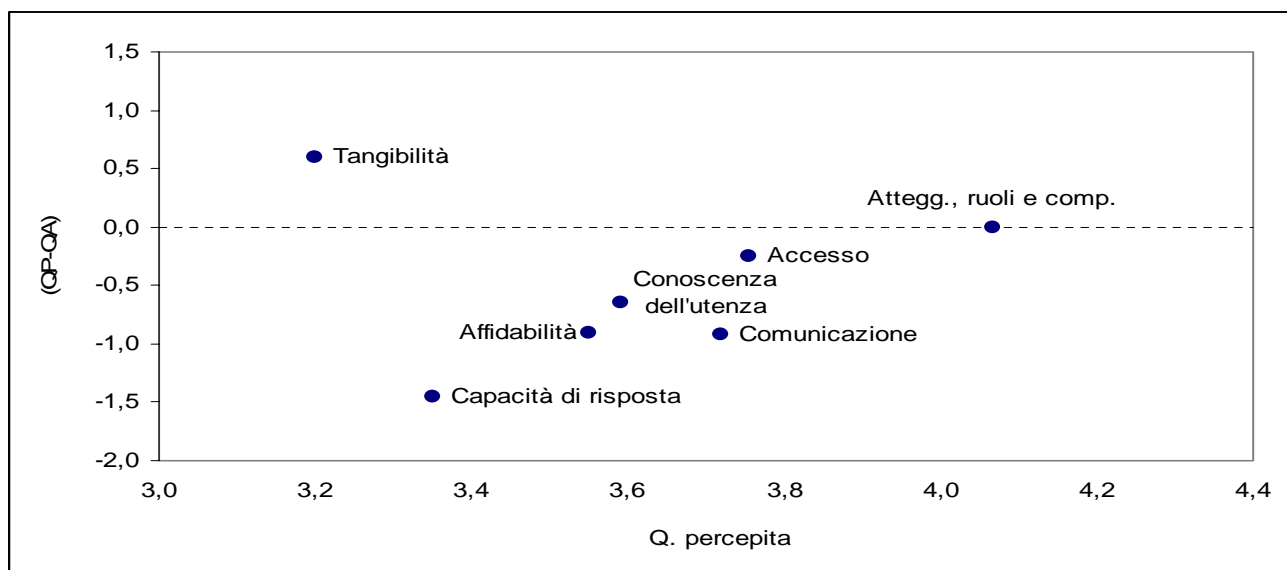
Sportello Unico è rappresentato dalla presentazione della domanda (83,3%), seguito dalla presentazione di integrazioni (55,6%) e dal ritiro dell'atto finale (53,3%).

Grafico 2.2 – Principali motivi in base ai quali gli utenti si sono recati presso gli sportelli del SUAP; valori medi percentuali



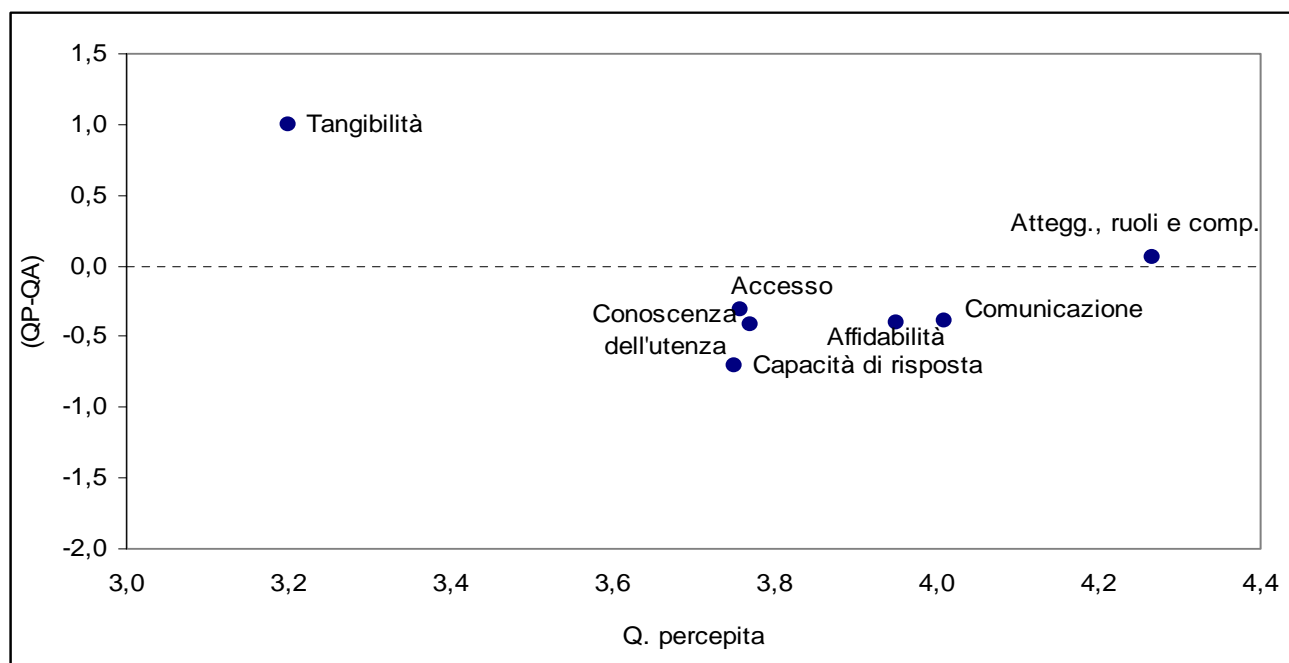
Nei casi in cui gli utenti dei SUAP sono rappresentati da imprenditori che direttamente si recano presso gli uffici si rileva una valutazione più che soddisfacente per la *tangibilità* e una situazione di piena soddisfazione riguardo ad atteggiamenti ruoli e competenze del personale del SUAP. In quest'ultimo caso gli imprenditori hanno valutato positivamente la cortesia e la gentilezza del personale dello Sportello Unico; mentre riguardo alla competenza ed alla preparazione lo scostamento tra QP e QA risulta negativo. La *capacità di risposta* è la categoria che rispecchia meno le aspettative di questa tipologia di utenti (-1,5); in particolare l'indicatore che influisce sul livello di insoddisfazione per questa determinante è la capacità di fornire informazioni sullo stato delle pratiche in tempi brevi, sia presso il comune (-1,4) che presso gli enti terzi (-2), da parte degli addetti allo sportello.

Grafico 2.3 – *Qualità percepita ed entità dello scostamento dalla qualità attesa per ciascuna determinante della qualità del servizio nel caso di imprenditori-utenti; valori medi*



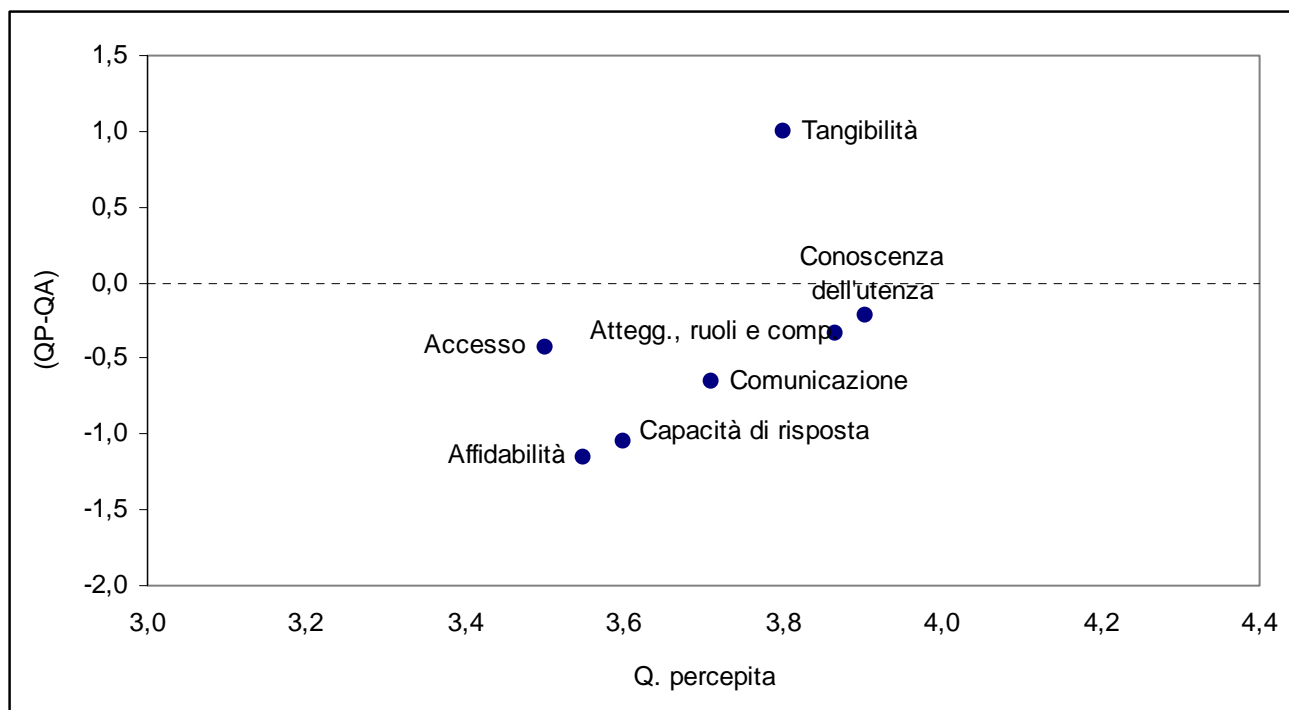
La tangibilità è la dimensione della qualità del servizio che induce anche i liberi professionisti a dichiararsi più che soddisfatti (1). Anche per atteggiamenti ruoli e competenze la situazione tende ad andare oltre il livello di soddisfazione, con un livello di percezione debolmente superiore alle attese (0,1); dei tre indicatori il valore più elevato dello scostamento si è rilevato per il livello di cortesia del personale (0,6), mentre per gli altri due lo scostamento tra QP e QA è risultato essere debolmente negativo (-0,2). Per i liberi professionisti i valori negativi degli scostamenti risultano più contenuti, rispetto alle altre due tipologie. Coerentemente con l'andamento medio generale, è sempre la *capacità di risposta* la determinante in cui la percezione della qualità della prestazione è maggiormente inferiore alle attese (-0,7); in questo caso l'indicatore che pesa maggiormente sull'insoddisfazione, per la *capacità di risposta*, è il rispetto dei tempi stabiliti dalla legge per gli iter procedurali (-1). Riguardo alle altre determinanti della qualità del servizio, i livelli di insoddisfazione misurati sono risultati inferiori a quelli mediamente rilevati (valori degli scostamenti compresi fra -0,3 e -0,4).

Grafico 2.4 – Qualità percepita ed entità dello scostamento dalla qualità attesa per ciascuna determinante della qualità del servizio nel caso dei liberi professionisti; valori medi



Anche i professionisti che operano presso le associazioni di categoria si caratterizzano per un livello raggiunto dalla qualità percepita al di sopra della media riguardo alla *tangibilità*; tuttavia tra le varie tipologie di utenti, sembrano essere i più esigenti, in quanto riguardo agli altri fattori determinanti la qualità del servizio la percezione della qualità è sempre inferiore alle attese. Ciò è particolarmente evidente per l'*affidabilità* (-1,2), la *capacità di risposta* (-1,1) e la *comunicazione* (-0,7). Nel caso dell'*affidabilità*, l'indicatore che influisce maggiormente sul livello di insoddisfazione è la modalità in cui sono organizzati gli uffici del SUAP; per la *capacità di risposta* l'insoddisfazione è sostanzialmente determinata da un livello di qualità percepito al di sotto delle attese per i tempi di conclusione degli iter procedurali e per le modalità di richiesta delle integrazioni documentali. Riguardo alla *comunicazione* ciò che pesa sul giudizio negativo è la capacità del personale nel fornire informazioni chiare e complete sullo stato delle pratiche (sia comune che enti terzi).

Grafico 2.5 – *Qualità percepita ed entità dello scostamento dalla qualità attesa per ciascuna determinante della qualità del servizio nel caso dei professionisti operanti presso associazioni di categoria; valori medi*



Un breve quadro degli obiettivi prioritari d'intervento derivato dall'indagine di customer satisfaction

Pur sapendo gli evidenti limiti della nostra indagine in termini di rappresentatività statistica, possiamo delineare gli aspetti critici che sono emersi dalle interviste realizzate presso gli utenti, i quali sono rappresentati da quelle situazioni in cui gli scostamenti tra QP e QA si sono rivelati maggiormente elevati. Ciò vale in particolare per la capacità di risposta, l'affidabilità e la comunicazione.

Gli scostamenti tra QP e QA in negativo indicano l'esistenza di criticità connesse alla percezione dei bisogni dell'utente e all'identificazione dei mezzi e dei modi per potervi rispondere; tale situazione dovrebbe generare una tensione al cambiamento più o meno forte in relazione al grado di criticità sprigionato dallo scostamento tra QP e QA. Le cause alla base delle divergenze negative tra QP e QA possono essere molteplici anche se possono essere ricondotte alle seguenti: discrasia tra le attese degli utenti e gli standard identificati dal SUAP; mancato rispetto degli standard definiti; errata comunicazione esterna (volta ad elevare eccessivamente le aspettative al di sopra dell'effettiva prestazione reale); difficoltà a far percepire il reale valore del servizio offerto.

Si potrebbe dire che esistono veri e propri disservizi in corrispondenza delle tre categorie richiamate in precedenza; certo i divari tra QP e QA rilevati non sono enormi, ma in ogni caso siamo in situazioni in cui i processi non riescono a soddisfare pienamente l'utente. In tali casi dovrebbe essere attuata, da parte degli operatori dello Sportello, un'azione di recupero finalizzata a riconquistare parte della fiducia compromessa, pianificando un'opportuna strategia, anche se sappiamo che talvolta la responsabilità per il rispetto dei tempi non è direttamente imputabile all'operato del SUAP, ma al grado di relazione attuato con gli enti terzi, che come è noto non sempre è di facile gestione da parte dei responsabili dello Sportello Unico.

In altre parole le situazioni di “non qualità”, relative ai bisogni insoddisfatti, affluiscono alle seguenti aree:

- **aspetti organizzativi espressi in termini di richiesta di procedure più snelle, più trasparenti e meno burocratizzate ed in termini di tempi di risposta più rapidi;**
- **aspetti connessi con la sfera comunicativa, che si sostanziano in una richiesta di informazioni maggiormente precise, complete ed univoche. Questi sono gli elementi critici che emergono dalla nostra indagine.**

Gli aspetti critici evidenziati in questa sede non derivano certo da un'analisi avente carattere statistico, ma sono frutto di un approfondimento di natura qualitativa. Quanto discusso non può, dunque, fornire prescrizioni o ricette valide per qualsiasi Sportello Unico. Per fare ciò occorrerebbe concentrarsi su un singolo SUAP e realizzare un'analisi di *customer satisfaction ad hoc* su un campione di utenti, appositamente selezionato. In questa sede si sono solamente esposti i risultati di una ricerca esplorativa, offrendo al lettore la possibilità di apprezzarne le potenzialità conoscitive funzionali alla localizzazione delle cause che ostacolano una soddisfacente erogazione della prestazione, al fine di una loro successiva rimozione. Ciò si ricollega ad una modalità di riflessione e di analisi attuata secondo una logica per processo sistemica, orientata al miglioramento progressivo del servizio e delle prestazioni offerte all'utenza.

2.9 Il rapporto tra la qualità attesa dagli utenti e le caratteristiche dei servizi offerti dai SUAP: il *Quality Function Deployment*

Come si è anticipato nella sezione metodologica di questo lavoro, le aspettative dell'utenza – espresse in termini di qualità attesa – sono state messe a confronto con le caratteristiche dei servizi offerti dai SUAP e dei processi messi in atto per realizzarli al fine di individuare gli elementi che più concorrono a soddisfare i *desiderata* (le istanze di qualità attesa) degli utenti.

A tal fine, per i 5 SUAP, presso i quali è stato svolto l'approfondimento qualitativo (e l'indagine *customer satisfaction* esposta in precedenza), sono state costruite altrettante matrici QFD (cfr. par. 2.4) mediante le quali è stato possibile:

- derivare quanto ciascuna caratteristica dei processi messi in atto per realizzare i servizi è gradita / sgradita all'utente dello Sportello Unico;
- individuare gli elementi che contraddistinguono un servizio e/o i processi tesi a realizzarlo su cui è conveniente “investire” per rendere il servizio “più *customer oriented*”.

Prima di discutere dei risultati definiti dalle 5 matrici suddette, è opportuno parlare degli elementi che contraddistinguono le 5 realtà studiate. Infatti, il valore degli indici di correlazione che legano il rapporto fra ciascun *desiderata* dell'utenza e le singole caratteristiche del servizio – espressi dal *team* di esperti che hanno discusso con il gruppo di ricerca delle matrici QFD (cfr. par. 2.4) – è stato fortemente “condizionato” dalle seguenti “variabili anagrafiche”:

- Assetto organizzativo dei SUAP (in termini di gestione singola / associata, modalità organizzativa del *front* e del *back office*);
- Mole di lavoro gestita dal SUAP;
- Caratteristiche dei procedimenti gestiti dal SUAP (in termini di aree tematiche alle quali questi ultimi possono essere ricondotti);
- Caratteristiche socio-economiche del territorio sul quale ciascun SUAP opera.

Le caratteristiche dei SUAP analizzati

SUAP 1

Il SUAP 1 opera in un'area metropolitana caratterizzata dall'esistenza di importanti attività turistiche. L'attività turistica, tuttavia, non è l'unico elemento che contraddistingue il contesto economico-produttivo del territorio. L'area di riferimento del SUAP, infatti, è caratterizzata dall'esistenza di un vivace tessuto imprenditoriale legato alle produzioni meccaniche, alimentari e della moda.

Il SUAP1, che opera in forma singola, ha avviato le proprie attività nel 2001. Le tre aree tematiche a cui può essere ricondotta la maggioranza dei procedimenti trattati sono le seguenti:

- sanità;
- distribuzione del carburante;
- pubblici esercizi.

Nella tabella seguente si riportano i procedimenti avviati e conclusi nell'arco del periodo 2001 – 2003:

Tabella 2.20 – *Procedimenti avviati e conclusi dal SUAP 1 nel periodo 2001-2003*

Anno	Procedimenti avviati	Procedimenti conclusi
2001	20	10
2002	226	213
2003	585	466

Nella tabella seguente si riporta, in termini percentuali, la tipologia dei procedimenti gestiti dal SUAP nel triennio 2001 – 2003:

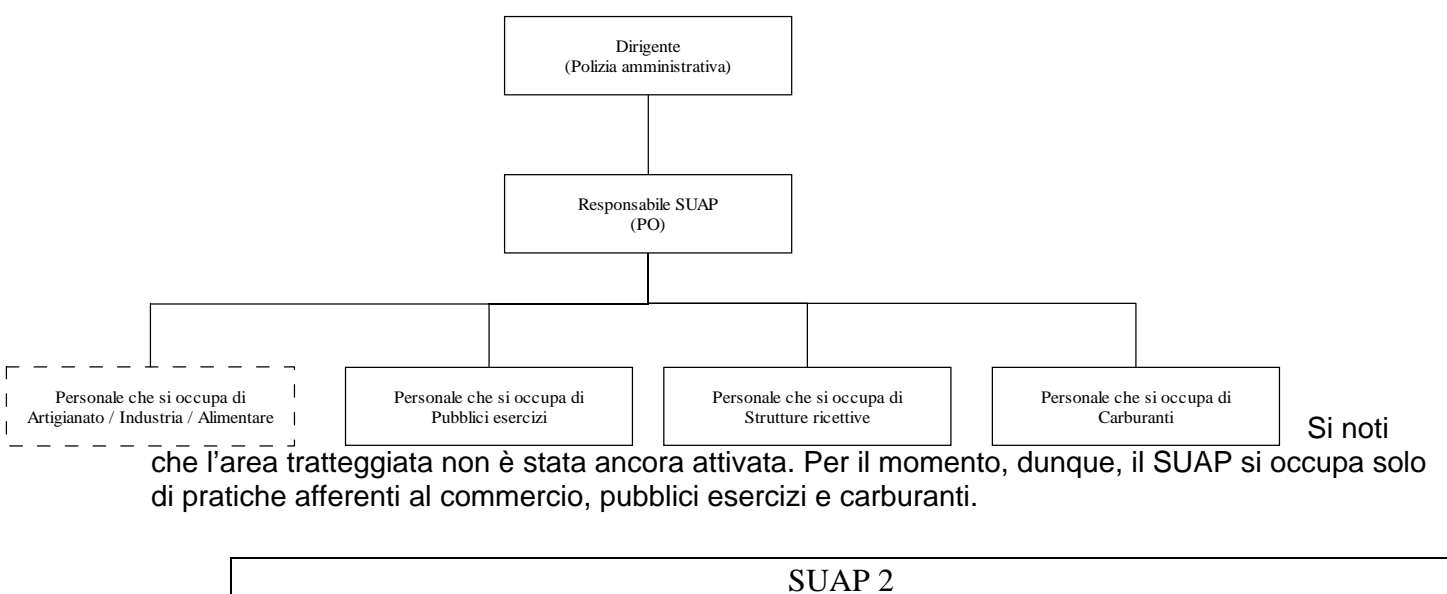
Tabella 2.21 – *Natura dei procedimenti gestiti dal SUAP 1 nel periodo 2001-2003*

Tipologia dei procedimenti	%
Convocazione conferenza dei servizi	5%
Esecuzione dei collaudi	4%
Dichiarazione inizio attività	36%
Iter ordinario (di cui 1% mediante autocertificazione)	55%
TOTALE	100%

Il SUAP 1 può contare su 9 risorse umane. Tra queste non esiste una suddivisione tra chi si occupa di *front e back office*: chi ha il primo contatto con l'utente è colui che seguirà l'intero *iter* della pratica. Il tipo di organizzazione che lo Sportello si è data è di tipo divisionale: esistono, cioè, delle aree che si occupano di temi specifici.

L'operatività del SUAP non è completa: si è deciso, infatti, di implementare, in maniera incrementale, la tipologia delle procedure gestite dai SUAP, privilegiando – per prime – la cura delle pratiche afferenti all'area di appartenenza del SUAP. Questa scelta – naturalmente – ha finito per influenzare la struttura dell'organigramma che si presenta come segue.

Figura 2.7 – Organigramma del SUAP 1



Il SUAP 2 opera in un importante distretto industriale. Il tessuto produttivo, estremamente vivace, è costituito da imprese medio – piccole dedite alla lavorazione del cuoio e delle pelli. A causa della tipologia delle lavorazioni, l'area è soggetta a notevoli problematiche di impatto ambientale che, naturalmente, finiscono per ripercuotersi sul SUAP

che è chiamato a farsi carico amministrativamente di complesse procedure autorizzatorie che coinvolgono molto spesso più Enti (Comuni, ASL, ARPAT, Vigili del Fuoco, etc.).

Il SUAP 2 opera dal 1999 in forma associata, tuttavia – nei fatti – ciascun Comune associato opera in modo indipendente. In questa sede, pertanto si riferirà del funzionamento della sede del Comune capofila.

Le tre aree tematiche a cui può essere ricondotta la maggioranza dei procedimenti trattati dalla struttura sono riassunte come segue:

- Commercio
- Scarichi idrici
- Prevenzione incendi

Nella tabella seguente si riportano i procedimenti avviati e conclusi nell'arco del periodo 2001 – 2003:

Tabella 2.22 – *Procedimenti avviati e conclusi dal SUAP 2 nel periodo 2001-2003*

Anno	Procedimenti avviati	Procedimenti conclusi
2001	176	158
2002	207	186
2003	280	252

Nella tabella seguente si riporta, in termini percentuali, la tipologia dei procedimenti gestiti dal SUAP nel triennio 2001 – 2003:

Tabella 2.23 – *Natura dei procedimenti gestiti dal SUAP 2 nel periodo 2001-2003*

Tipologia dei procedimenti	%
Convocazione conferenza dei servizi	5%
Esecuzione dei collaudi	6%
Dichiarazione inizio attività	40%
Iter ordinario (di cui 1% mediante autocertificazione)	49%
TOTALE	100%

Il SUAP 2 può contare su 2 risorse umane⁷¹. Naturalmente non esiste una differenziazione tra chi si occupa di *front* e *back office*: chi ha il primo contatto con l'utente è colui che seguirà l'intero *iter* della pratica. La struttura organizzativa del SUAP, tuttavia, può contare su una struttura di staff composta – oltre che dal responsabile dello Sportello Unico – dai dirigenti dei diversi Uffici comunali. Tale entità organizzativa si riunisce a cadenze temporali ben precise, con ordini del giorno dettagliati. Le finalità perseguite da tale struttura sono le seguenti:

- fornire chiarimenti sulle procedure in termini di interpretazione delle norme e di iter procedurale;
- individuare le soluzioni più idonee per gestire le pratiche più complesse;
- dirimere sul nascere le eventuali conflittualità tra gli Uffici coinvolti nella gestione delle pratiche.

La struttura di *Staff* è ad “assetto variabile” per quanto riguarda la sua composizione. Tuttavia, le aree comunali che vi prendono parte sono in prevalenza quelle che gestiscono le procedure edilizie, ambientali, le questioni di polizia amministrativa e commerciali.

Tale struttura gioca due ruoli distinti collocabili sia sulla dimensione del *back – office* e quella del *front – office*.

⁷¹ Il numero di risorse umane fa riferimento alla sola sede presso il Comune capofila.

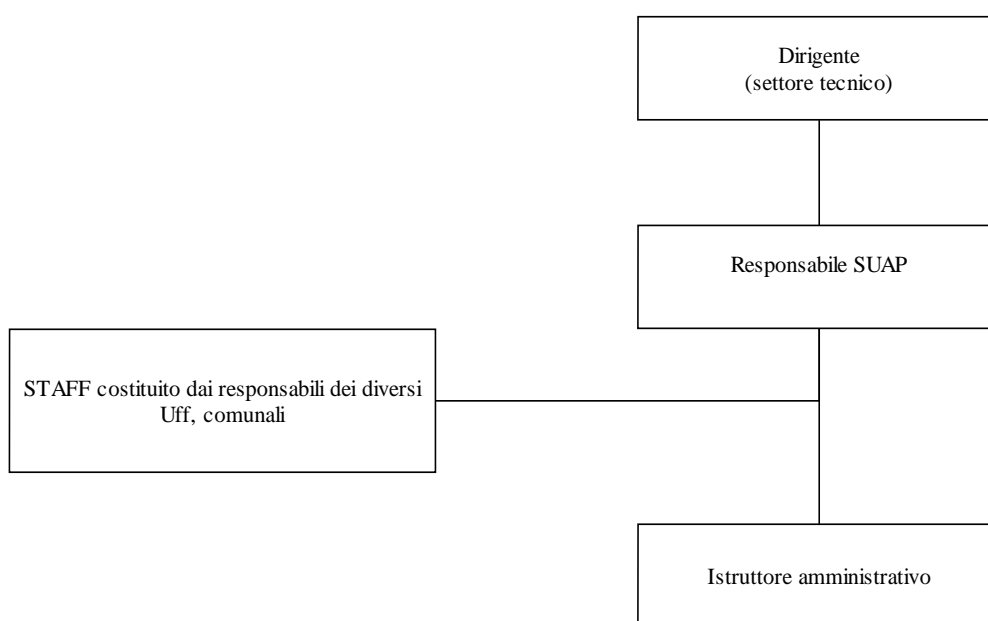
2 - L'analisi qualitativa

Sul versante del *back – office* lo *Staff* si riunisce a cadenze prestabilite al fine di perseguire le finalità suddette, ma assicura anche il controllo dei tempi di gestione delle pratiche, prevenendo – nella maggior parte dei casi – lo “sforamento” dei termini stabiliti dalla legge.

Sul versante del *front – office* lo *Staff* prende parte ad incontri finalizzati a fornire informazioni, chiarimenti, orientamento agli utenti quando le pratiche trattate raggiungono livelli di complessità elevati.

Nella figura seguente si riporta l'organigramma del SUAP 2.

Figura 2.8 – Organigramma del SUAP 2



SUAP 3

Il SUAP 3 opera in un'area costiera su cui insiste un patto territoriale finalizzato a sostenere lo sviluppo economico dell'area attraverso finanziamenti ad attività agricole e turistiche. Il territorio è stato recentemente riconosciuto come distretto rurale e, in quanto tale, le attività produttive che su di esso operano possono beneficiare delle politiche regionali finalizzate al sostegno e allo sviluppo dei distretti. Le attività produttive prevalenti afferiscono al settore del turismo e a quello dell'agricoltura.

Il SUAP 3 comincia le proprie attività nel 1999, è organizzato in forma singola e – nel corso del tempo – ha visto crescere in modo importante la propria mole di lavoro. A tal proposito si veda la tabella seguente

Tabella 2.24 – *Procedimenti avviati e conclusi dal SUAP 3 nel periodo 2001-2003*

Anno	Procedimenti avviati	Procedimenti conclusi
2001	355	355
2002	1232	1217
2003	1169	978

Le tre aree tematiche a cui può essere ricondotta la maggioranza dei procedimenti trattati sono riassunte come segue:

- **Commercio;**
- **Edilizia;**
- **Strutture ricettive**

Nella tabella seguente si riporta la tipologia dei procedimenti gestiti dal SUAP nel triennio 2001 – 2003:

Tabella 2.25 – *Natura dei procedimenti gestiti dal SUAP 3 nel periodo 2001-2003*

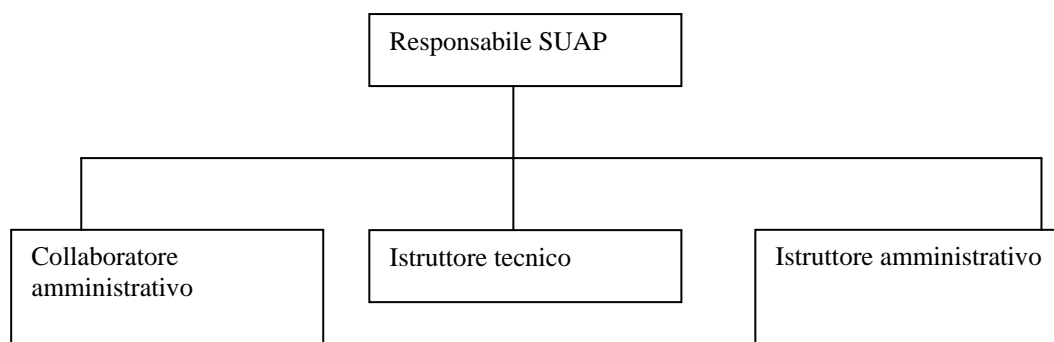
Tipologia dei procedimenti	%
Convocazione conferenza dei servizi	0*
Esecuzione dei collaudi	3%
Dichiarazione inizio attività	50%
Iter ordinario (di cui circa 1,5% mediante autocertificazione)	47%
TOTALE	100%

Note: * Dal momento in cui il SUAP ha avviato le proprie attività la Conferenza dei Servizi è stata convocata una sola volta

Il SUAP 3 conta su 3 risorse umane coordinate dal responsabile del SUAP. Anche in questo caso non esiste differenziazione tra chi si occupa di *front* e *back office*.

Nella figura seguente si illustra la struttura dell'organigramma del SUAP 3.

Figura 2.9 – *Organigramma del SUAP 3*



SUAP 4

Il SUAP 4 opera in un'area costiera caratterizzata dalla presenza di grandi imprese. Si tratta di un contesto economico – produttivo che in un recente passato ha attraversato fasi di profondo declino industriale. Attualmente sono in atto processi che stanno conducendo ad un forte sviluppo della attività turistico – ricettive attraverso le quali è stata, in parte riassorbita la forza lavoro fuoriuscita dai processi produttivi industriali. Accanto alle attività industriali (che comunque permangono) e a quella turistica, sono in fase di valorizzazione pure le attività agricole anche attraverso i “Programmi di miglioramento agricolo” le cui pratiche passano dallo Sportello Unico.

Il SUAP 4 avvia le proprie attività alla fine del 2001. Lo Sportello è gestito in forma associata. Si tratta di una struttura che opera per conto di 5 Comuni. La sua sede fisica è ubicata presso il comune capofila.

Le tre aree tematiche a cui può essere ricondotta la maggioranza dei procedimenti trattati sono riassunte come segue:

- **Edilizia;**
- **Gas tossici;**
- **Strutture ricettive.**

La mole di lavoro che contraddistingue il SUAP 4 è andata crescendo nel corso del tempo mantenendosi, tuttavia, su livelli abbastanza modesti. A tal proposito si veda la tabella seguente.

Tabella 2.26 – Procedimenti avviati e conclusi dal SUAP 4 nel periodo 2001-2003

Anno	Procedimenti avviati	Procedimenti conclusi
2001	48	46
2002	73	58
2003	114	96

Nella tabella seguente si riporta la tipologia dei procedimenti gestiti dal SUAP nel triennio 2001 – 2003:

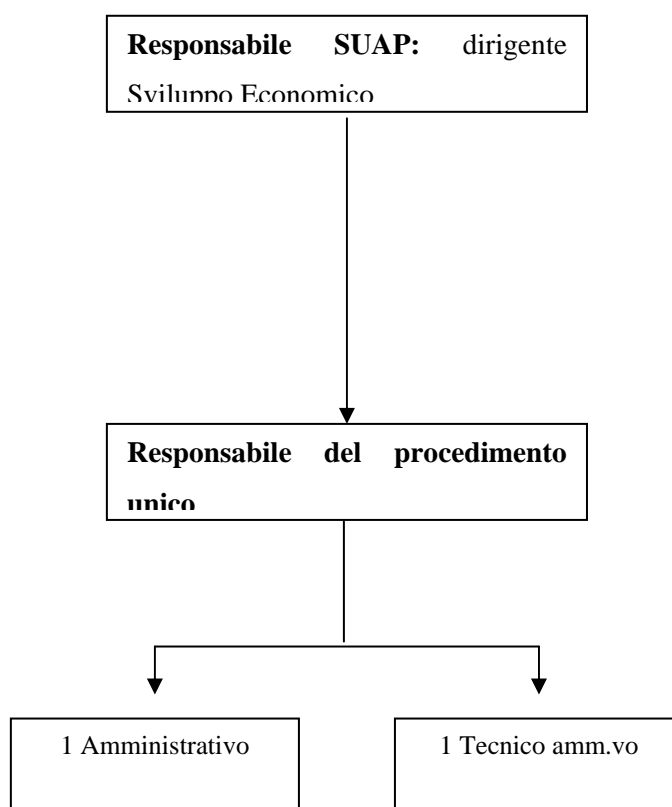
Tabella 2.27 – Natura dei procedimenti gestiti dal SUAP 4 nel periodo 2001-2003

Tipologia dei procedimenti	%
Convocazione conferenza dei servizi	0
Esecuzione dei collaudi	0
Dichiarazione inizio attività	0
Iter ordinario (di cui meno dell'1% mediante autocertificazione)	100%
TOTALE	100%

Il SUAP si avvale dell'opera di 3 persone sotto la responsabilità del responsabile del SUAP che coincide con il dirigente del settore sviluppo economico del Comune (si veda la figura seguente). Anche per il SUAP 4, non esiste differenziazione tra chi si occupa di *front* e *back office*: chi ha il primo contatto con l'utente è colui che seguirà l'intero *iter* della pratica.

Nella figura seguente si illustra la struttura dell'organigramma del SUAP 4.

Figura 2.10 – Organigramma del SUAP 4



SUAP 5

Il SUAP 5 opera nell'area di una Comunità Montana che comprende al suo interno 5 Comuni. L'economia del territorio è legata alle attività agricole e turistiche (con particolare riferimento al settore agriturismo).

Il SUAP 5 opera in forma associata ed ha la sua sede (unica) presso la Comunità Montana che svolge il ruolo di Ente capofila. All'associazione finalizzata alla realizzazione del SUAP aderisce anche un Comune non appartenente al territorio della Comunità montana.

Il SUAP 5 comincia ad operare nel 2002. La mole di lavoro della struttura è estremamente modesta. Nella tabella seguente sono riportati i procedimenti avviati e conclusi nel periodo di riferimento.

Tabella 2.28 – *Procedimenti avviati e conclusi dal SUAP 5 nel periodo 2001-2003*

Anno	Procedimenti avviati	Procedimenti conclusi
2001	—	—
2002	10	10
2003	170	17

Le tre aree tematiche a cui può essere ricondotta la maggioranza dei procedimenti trattati sono riassunte come segue:

- **Commercio;**
- **Sanità;**
- **Strutture ricettive.**

Nella tabella seguente si riporta la tipologia dei procedimenti gestiti dal SUAP nel triennio 2001 – 2003:

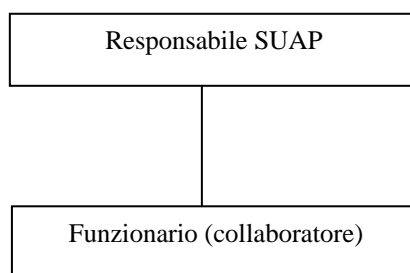
Tabella 2.27 – *Natura dei procedimenti gestiti dal SUAP 5 nel periodo 2001-2003*

Tipologia dei procedimenti	%
Convocazione conferenza dei servizi	0
Esecuzione dei collaudi	0
Dichiarazione inizio attività	70%
Iter ordinario (di cui meno dell'1% mediante autocertificazione)	30%
TOTALE	100%

Il SUAP si avvale dell'opera di 2 persone: il responsabile del procedimento (che coincide con il responsabile dell'Ufficio) ed un funzionario, suo collaboratore. Naturalmente, non esiste differenziazione tra chi svolge attività di *front* e *back office*.

Nella figura seguente si illustra la struttura dell'organigramma del SUAP 5.

Figura 2.10 – Organigramma del SUAP 5



Gli esisti del QFD

L'analisi delle matrici QFD, riportate nell'appendice del presente capitolo, ha permesso di individuare quali caratteristiche dei servizi realizzati dai SUAP incidono maggiormente sulla soddisfazione dell'utenza. Per semplificare la trattazione dell'argomento, le caratteristiche dei servizi sono state raggruppate all'interno di 6 aree tematiche che accomunano – per denominazione – sia gli indicatori di qualità attesa espressi dagli utenti, sia le caratteristiche dei servizi resi dai SUAP.

Nel primo caso l'area tematica riunisce gli elementi determinanti la qualità attesa degli utenti, nel secondo – invece – raduna le modalità attraverso le quali vengono erogati i servizi secondo la loro incidenza (prevalente) sulle diverse dimensioni che definiscono la qualità delle prestazioni rese dai SUAP.

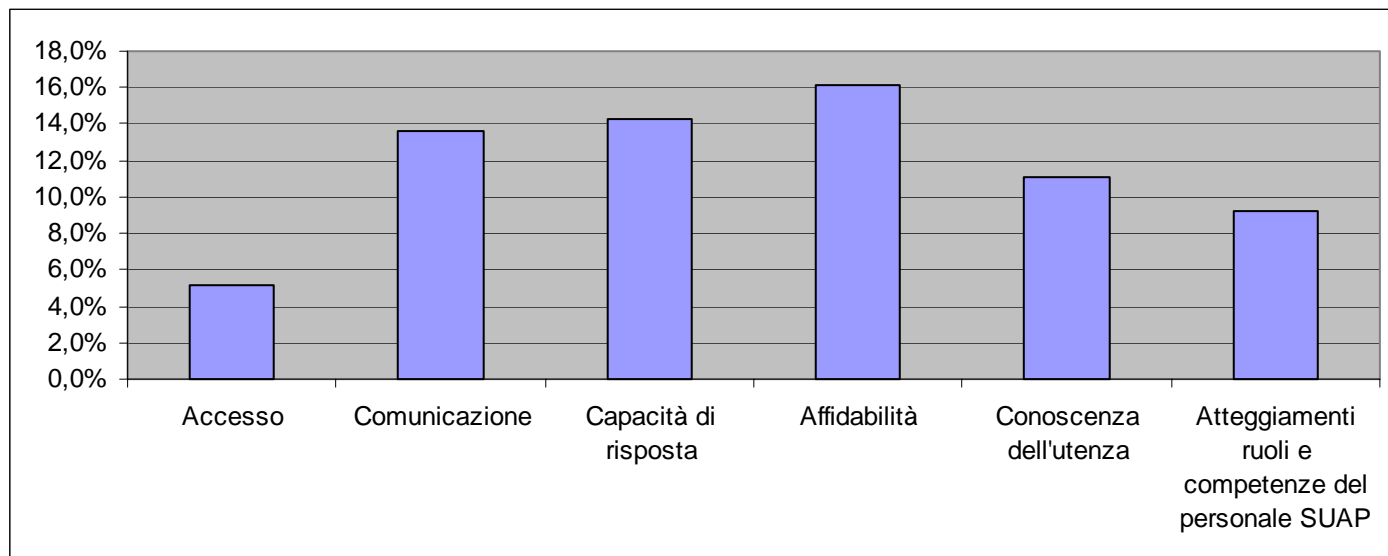
Le aree su cui si è operato il confronto sono le seguenti⁷²:

- Accesso;
- Comunicazione;
- Capacità di risposta;
- Affidabilità;
- Conoscenza dell'utenza;
- Atteggiamenti ruoli e competenze del personale SUAP.

⁷² Si noti che rispetto alle aree tematiche su cui è stata svolta la *customer satisfaction* non è stata inclusa la tangibilità, poiché difficilmente il personale dei SUAP ha responsabilità di gestione dei beni infrastrutturali che definiscono i locali dei SUAP.

Nel grafico successivo si riporta l'importanza relativa di ciascuna area tematica che riunisce le caratteristiche dei servizi resi dai SUAP analizzati⁷³ (si vedano le matrici QFD riportate in appendice al presente capitolo).

Grafico 2.6 – *Media dell'importanza relativa delle aree tematiche calcolate sui 5 SUAP analizzati*



- **L'affidabilità (16,0%), intesa come capacità dei SUAP di eseguire i compiti ai quali sono preposti in maniera corretta, trasparente ed efficiente, attenuando i margini di errore nella gestione delle pratiche e riducendo gli elementi di rischio e di dubbio a carico dell'utente;**
- **La conoscenza dell'utenza (11,1%), che riguarda la capacità dei SUAP di acquisire informazioni sull'utente in maniera efficiente, in modo da assicurare il buon esito delle pratiche;**
- **La capacità di risposta (14,2%), che concerne la velocità e la tempestività dei SUAP nell'erogazione dei servizi a cui sono preposti.**
- **La comunicazione (13,7%), che riguarda la capacità dei SUAP di trasmettere in maniera efficace le informazioni strategiche al buon esito dei servizi erogati.**

Seguono poi le caratteristiche dei servizi che afferiscono ad aree tematiche che hanno totalizzato valori medi nettamente minori:

- **Gli atteggiamenti, ruoli e competenze del personale dei SUAP (9,2%), che indica il possesso di conoscenze e competenze idonee da parte del personale dei SUAP, specialmente sul versante relazionale (rapporti con l'utenza);**

⁷³ Si ricorda che l'importanza relativa indica, in termini percentuali, la rilevanza che – indirettamente – l'utente attribuisce a ciascuna area tematica. L'importanza relativa, dunque, può essere utilizzata per tracciare una graduatoria del livello d'attenzione che il responsabile del SUAP deve riservare a quell'area tematica in caso di intervento sui servizi al fine renderli "più customer oriented".

- **L'accesso (5,2%), che concerne la facilità di accesso e contatto degli utenti con i servizi resi dai SUAP sia attraverso rapporti diretti (*face to face*) sia quelli indiretti (telefonici, on-line).**

Si noti che i valori percentuali più elevati (associati alle singole aree tematiche) non indicano che l'utente è più soddisfatto⁷⁴, ma informano soltanto sulla presenza (all'interno dell'area tematica considerata) di caratteristiche del servizio potenzialmente in grado di impattare positivamente sulla soddisfazione dell'utenza⁷⁵. Dunque – come si è già detto – le aree tematiche che totalizzano un'importanza relativa più elevata sono quelle verso le quali occorrerà dedicare più attenzione se si intende migliorare il servizio in termini di soddisfazione della qualità attesa dell'utenza.

Se si disaggregano i dati, spostando l'attenzione sui singoli SUAP, la situazione che emerge è di estrema disomogeneità (si vedano le matrici QFD riportate in appendice al presente capitolo).

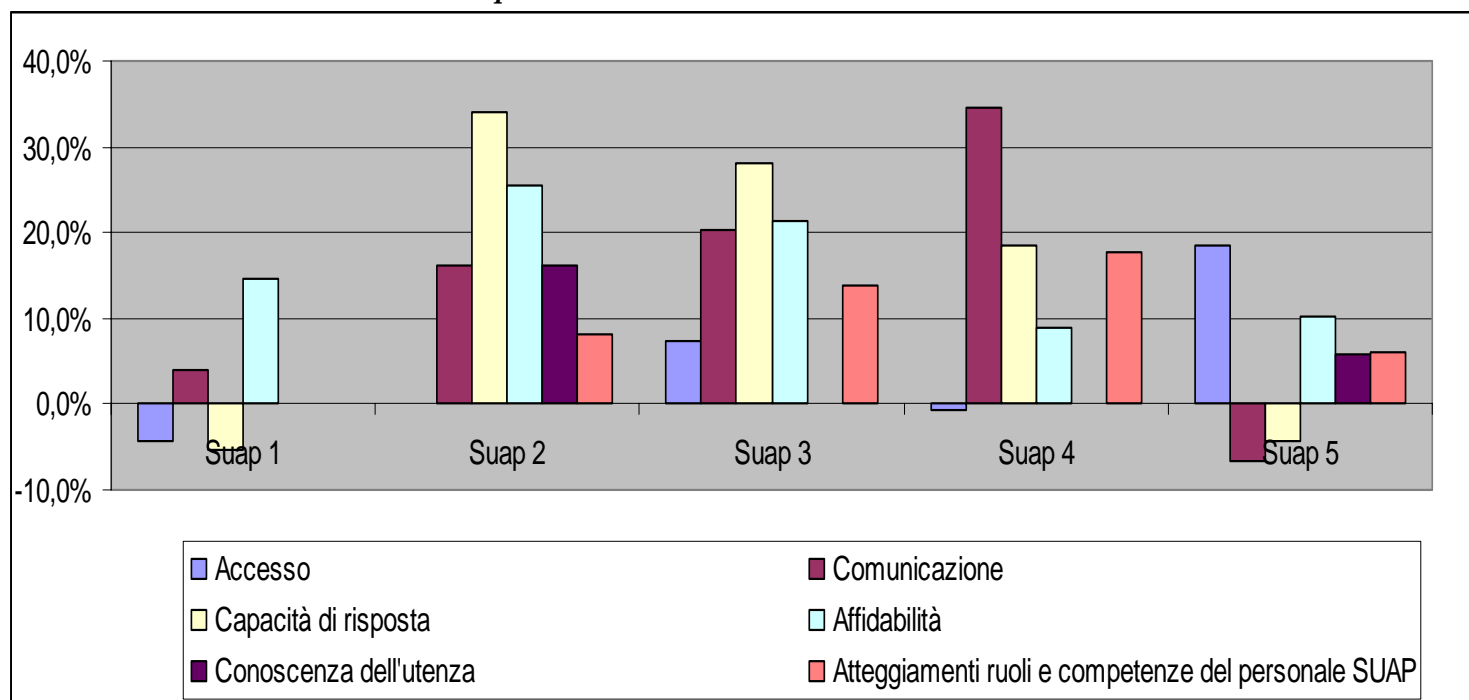
Innanzitutto emergono grandi differenze sul grado di importanza che gli utenti attribuiscono alle singole aree tematiche determinandone, in alcuni casi, l'esclusione dalle matrici QFD⁷⁶. Tuttavia, le differenze concernono anche i valori dell'importanza relativa associata alle diverse aree tematiche presenti nei diversi SUAP studiati che, in alcuni casi alternano valori positivi a valori negativi⁷⁷.

⁷⁴ A tale proposito si veda il par. 2.8.

⁷⁵ Le matrici QFD informano solo sulla presenza / assenza delle caratteristiche che definiscono il servizio, ma non dicono nulla circa la valorizzazione – da parte del SUAP – di tali attributi. Ad esempio: la presenza di un programma gestionale in grado supportare il personale SUAP nella gestione delle pratiche potenzialmente è in grado di impattare molto sulla “Capacità di risposta”, ma può accadere che tale strumento – nei fatti – non venga utilizzato.

⁷⁶ Si ricorda che, per ragioni di semplificazione, si sono inclusi gli indicatori di qualità attesa nelle matrici QFD solo se questi hanno totalizzato valori medi superiori a 4,5. Dunque, valori inferiori a 4,5 da parte di tutti gli indicatori di qualità attesa associati a un'area tematica hanno determinato l'esclusione di quest'ultima dalla matrice.

⁷⁷ La presenza di valori negativi indica il verso della correlazione tra desiderata dell'utenza e caratteristiche del servizio. Infatti, una certa caratteristica del servizio può incidere negativamente sulla soddisfazione dell'utenza.

Grafico 2.7 – *Importanza relativa delle aree tematiche dei 5 SUAP analizzati*

Le ragioni per le quali alcune aree tematiche si spingono in terreno negativo⁷⁸ sono legate alla natura delle caratteristiche dei servizi ad essi associati delle quali discuteremo tra breve. Preliminarmente, tuttavia, occorre focalizzare l'attenzione sulle aree tematiche che nelle matrici QFD dei diversi SUAP risultano assenti. Innanzi tutto, occorre osservare che non esiste un SUAP la cui matrice QFD contenga tutte le 6 aree tematiche precedentemente definite.

In particolare: il SUAP 2 manca dell'area tematica dell' "Accesso", mentre I SUAP 1, 3, 4 mancano dell'area denominata "Conoscenza dell'utenza". L'assenza di un'area tematica, come accennato in precedenza, è dovuta al "peso" (più basso) che gli utenti attribuiscono agli indicatori della qualità desiderata ad essa associati. Dunque l'assenza di un'area tematica indica una minore priorità – sul versante della domanda – di quell'area rispetto alle altre. Tutto ciò può essere interpretato in due modi diversi, ma – al tempo stesso – complementari:

- quell'area tematica sta meno a cuore all'utenza rispetto alle altre, e dunque – in termini relativi – è meno importante;
- le caratteristiche e gli attributi dei servizi resi dal SUAP hanno (o hanno sempre avuto) un buon livello di efficienza e questo conduce l'utenza ad attribuire bassi valori alla qualità desiderata espressa degli indicatori di quell'area tematica. Gli utenti, infatti potrebbero non aver mai sperimentato "i disagi" derivanti da servizi meno efficienti e questo potrebbe indurli a dare per scontato l'attuale livello di soddisfazione.

Le matrici QFD offrono anche importanti elementi qualitativi, in grado di completare l'analisi quantitativa svolta sino ora. A tal fine può essere opportuno analizzare i *desiderata*

⁷⁸ Si vedano: l'Accesso (SUAP 1 e SUAP 4), la capacità di risposta (SUAP 1 e SUAP 5) e la comunicazione (SUAP 5).

dell'utenza e le caratteristiche dei servizi associati a ciascuna area tematica, al fine di approfondire il nesso che lega le caratteristiche dei servizi SUAP e le necessità degli utenti.

Accesso

Il concetto di accesso è prevalentemente declinato dall'utenza come accesso telefonico: 4 dei 5 SUAP analizzati indica la facile raggiungibilità telefonica del SUAP come una priorità.

Le caratteristiche del servizio che più incidono positivamente sulla soddisfazione di tale desiderata dell'utenza sono legate alla presenza delle due seguenti caratteristiche del servizio:

- Assicurare all'utenza la possibilità di ottenere telefonicamente una quantità di informazioni il più possibile vicina a quelle erogabili a sportello (attraverso rapporti *face to face*);
- Predisporre accorgimenti finalizzati a mettere in contatto l'utente con la "persona giusta" (a tale proposito presso il SUAP 3 – una volta avviata la pratica – sulla base del numero di protocollo della medesima, l'utente telefonico viene messo in contatto con l'operatore che la segue).

Naturalmente, sul fronte opposto, la scarsa percentuale di informazioni erogate telefonicamente rispetto a quelle disponibili a sportello e la mancanza di accorgimenti finalizzati a collegare l'utente con l'interlocutore appropriato sono responsabili di valori bassi o negativi dell'importanza relativa.

Nel SUAP 5, che opera su un territorio montano in cui la popolazione (e le attività produttive) hanno un elevato grado di dispersione l'Accesso si lega anche alla facile raggiungibilità della sede del SUAP. L'elemento che più soddisfa questo *desiderata* è la scelta di collocare lo Sportello in posizione "baricentrica" rispetto ai diversi Comuni serviti dal SUAP (presso la sede della Comunità Montana).

Comunicazione

L'area comunicazione è costituita da indicatori della qualità desiderata afferenti, principalmente alle seguenti dimensioni:

1. Chiarezza e completezza delle informazioni sugli *iter* burocratici delle pratiche, sulla modulistica e sulla documentazione necessaria allo svolgimento delle pratiche;
2. Chiarezza e completezza delle informazioni sullo stato di avanzamento delle pratiche presso i Comuni e/o gli Enti Terzi;
3. Univocità delle informazioni fornite dai diversi operatori del SUAP.

La chiarezza e completezza delle informazioni sugli iter burocratici delle pratiche, sulla modulistica e sulla documentazione necessaria allo svolgimento delle pratiche sembra trovare realizzazione laddove esistono procedure standardizzate di anamnesi delle pratiche. In particolare, l'esistenza di un accurato *screening* iniziale sui documenti prodotti dall'utente si configura come un buon antagonista alla mancanza di chiarezza e completezza che potrebbero sorgere successivamente.

Tuttavia, sono preferibili procedure che assicurino agli operatori SUAP un buon grado di "elasticità" nell'analisi della documentazione.

A tale proposito, le situazioni in cui lo *screening* viene svolto senza l'ausilio di una traccia d'intervista e/o questionario sono giudicate migliori di quelle in cui l'analisi preliminare della documentazione è effettuata attraverso tali strumenti.

Le valutazioni positive ricadono anche su quelle procedure che assicurano all'utente anche più di un incontro per la verifica documentale. I giudizi migliorano ulteriormente se a tali incontri – nei casi particolarmente complessi – prendono parte, oltre al personale del SUAP, anche tecnici comunali e/o degli Enti terzi.

La chiarezza e completezza delle informazioni sembra essere correlata anche agli *output* dello *screening*: più questi sono dettagliati e personalizzati alle istanze dell'utente più aumenta la trasparenza sull'*iter* burocratico e sulla modulistica da parte dell'utente.

La chiarezza e la completezza delle informazioni sullo stato di avanzamento delle pratiche presso i Comuni e/o gli Enti terzi sembra essere funzione di precisi elementi, per lo più indipendenti dal controllo del personale dei SUAP:

- Esistenza, presso il Comune e/o gli Enti terzi di un referente che funzioni da interfaccia tra il SUAP e la struttura pubblica in questione. In particolare, è preferibile che tale referente sia istituzionalmente riconosciuto (sia dal SUAP che dall'Amministrazione di appartenenza);
- Capacità degli Uffici comunali e degli Enti terzi di esprimersi con chiarezza, in maniera comprensibile.

Infine l'univocità delle informazioni fornite dai SUAP sembra dipendere dalla possibilità del SUAP di crearsi dei "punti di riferimento fissi". In qualche caso (si veda il SUAP 2) il termine di riferimento è costituito dal responsabile del procedimento unico che valida – prima del rilascio – tutta la documentazione informativa. In altri casi il punto di

riferimento sembra essere l'anagrafe delle procedure pubblicate sul sito *web* del SUAP (si veda il SUAP 4), che finisce per costituire un riferimento sia per gli utenti che per il personale del SUAP.

La presenza di SUAP in cui l'area "Comunicazione" assume valori dell'importanza negativi è dovuta all'esplicita assenza degli alcuni attributi dei servizi erogati sopra descritti (il SUAP 5 ad esempio non ha mai adottato accorgimenti finalizzati ad assicurare l'univocità delle informazioni fornite all'utenza).

Capacità di risposta

L'area "Capacità di risposta" è sintetizzata dalla necessità di soddisfacimento dei seguenti *desiderata* dell'utenza:

1. Tempi brevi nell'erogazione delle informazioni sugli adempimenti richiesti dalle pratiche da avviare;
2. Tempi brevi nell'erogazione delle informazioni sullo stato delle pratiche presso il Comune e/o gli Enti terzi
3. Riduzione delle richieste di integrazione documentale;
4. Rispetto dei termini stabiliti dalla legge nella conclusione degli iter procedurali.

La riduzione dei tempi di erogazione delle informazioni sugli adempimenti richiesti dalle pratiche da avviare è correlata positivamente a due fattori:

- L'esistenza di un sistema di monitoraggio dei tempi necessari a produrre le informazioni richieste dall'utente. Il monitoraggio dei tempi, infatti, costituisce il primo passo per l'individuazione dei punti di forza e di debolezza del sistema informativo, facilitando il personale dei SUAP nella ricerca dei "colli di bottiglia" che si frappongono all'efficiente circolazione delle informazioni;
- La prassi – per alcuni SUAP consolidata – di svolgere riunioni periodiche con i referenti dei diversi Uffici comunali coinvolti nei procedimenti, finalizzate a chiarire gli *iter* procedurali che le singole pratiche devono seguire. Attraverso tali incontri, infatti, la circolazione delle informazioni strategiche al buon esito dei procedimenti è facilitata, soprattutto se tra il personale del SUAP e quello dei diversi Uffici comunali esiste un bon grado di informalità⁷⁹.

La riduzione dei tempi nell'erogazione delle informazioni sullo stato delle pratiche presso il Comune e/o gli Enti terzi sembra essere correlata positivamente ad alcuni degli elementi di cui abbiamo già discusso. In particolare:

⁷⁹ Il capitale sociale – di cui si è ampiamente discusso nel par. 2.6 – sembra essere un ottimo strumento di semplificazione burocratica, assicurando un più spedito e completo flusso informativo e documentale agli operatori SUAP che lo detengono.

- L'esistenza di referenti del SUAP presso il Comune e/o gli enti terzi;
- La chiarezza di formulazione delle informazioni da parte delle strutture Amministrative che si interfacciano ai SUAP.

Oltre a queste caratteristiche ve ne sono altre, più legate all'organizzazione interna dei SUAP si tratta dei seguenti elementi:

- L'esistenza di procedure (meglio se assistite da sistemi informativi gestionali) di sollecito nei confronti di Comuni / Enti terzi che non comunicano ai SUAP le informazioni richieste in tempi utili;
- L'esistenza di accordi formalizzati con gli Enti terzi sulla circolazione delle informazioni.
- L'utilizzo, da parte del SUAP (nei confronti degli Uffici Comunali / degli Enti terzi), di strumenti di comunicazione più rapidi di altri (telefono, *fax*, *e-mail* piuttosto che la posta ordinaria).

La riduzione delle richieste di integrazione documentale è correlata positivamente a numerose caratteristiche:

- L'esistenza di protocolli d'intesa con gli Enti terzi, in grado di facilitare la circolazione di informazioni e quindi, di ridurre gli errori derivanti dalle carenze informative;
- L'utilizzo da parte del SUAP di programmi gestionali, che impongono *iter* procedurali predefiniti, impedendo che possano essere avviate pratiche senza che ad esse siano associata la dovuta documentazione;
- Il continuo aggiornamento di *check list* (con la collaborazione dei diversi Uffici comunali e gli Enti terzi), spesso pubblicate sul sito *web* del SUAP, in cui sono enumerati i documenti che l'utente deve produrre per avviare le pratiche.

Infine, per assicurare il rispetto dei termini stabiliti dalla legge nella conclusione degli *iter* procedurali i SUAP ricorrono alle già citate procedure di sollecito, spesso innescate da *software* gestionali in grado di lanciare *warning* agli operatori SUAP a ridosso delle scadenze. A seguito dell'avvertimento da parte del *software* vengono effettuate telefonate e/o *fax* di sollecito perso le strutture inadempienti.

Si noti che tra i 5 SUAP le procedure di sollecito prendono forme diverse: in alcuni casi non esistono *software* gestionali, sono – dunque – gli operatori SUAP che “a mano” devono tenere sotto controllo le scadenze di tutte pratiche gestite.

In altri casi (si veda il SUAP 5) non ci si è mai posto il problema di allestire procedure di sollecito perché il numero di pratiche concluse oltre i termini stabiliti dalla legge è sempre stato molto basso rispetto al totale.

Si noti che mediamente l'importanza relativa associata all'area "Capacità di risposta" assume valori negativi. Ciò è dovuto all'ampia presenza di *atteggiamenti omissivi* rispetto ai desiderata dell'utenza. Alcuni dei 5 SUAP analizzati dichiarano che:

- Non sono mai stati adottati accorgimenti finalizzati a ridurre i tempi di acquisizione delle informazioni sullo stato delle pratiche presso i Comuni e/o gli Enti terzi;
- Non sono mai state prese particolari misure per assicurare il rispetto dei tempi stabiliti dalla legge nello svolgimento delle pratiche;
- Non sono mai stati adottati accorgimenti per ridurre le richieste di integrazione documentale successive alla presentazione della domanda;
- I tempi di erogazione delle informazioni all'utenza non vengono monitorati.

Affidabilità

I *desiderata* che definiscono l'affidabilità sul fronte della domanda sono sintetizzabili come segue:

1. Trasparenza e bassa burocratizzazione delle procedure;
2. Chiarezza, precisione e facilità di consultazione della modulistica fornita dai SUAP;
3. Buona organizzazione degli Uffici dei SUAP;
4. Basso livello di errore nella gestione della pratica.

Le caratteristiche dei servizi erogati dai SUAP che concorrono alla trasparenza e bassa burocratizzazione delle procedure sono sintetizzabili come segue:

- Continuo aggiornamento delle procedure e della modulistica finalizzato ad una progressiva semplificazione delle medesime. Spesso, le procedure di aggiornamento implicano il coinvolgimento del personale comunale e degli Enti terzi che – insieme al personale del SUAP – operano ai fini della semplificazione;
- Libero accesso dell'utente agli endoprocedimenti, anche attraverso una loro pubblicazione sui siti *web* dei SUAP;
- Continui sforzi finalizzati a ridurre i materiali di accompagnamento alle pratiche, in modo da facilitare la presentazione da parte dell'utente⁸⁰;
- Attribuzione a ciascun utente del SUAP di una *login* e una *password* attraverso le quali consultare, via *web*, lo stato di avanzamento della pratica. Si tratta di un'importante funzionalità del programma gestionale con il quale il SUAP amministra le pratiche, attraverso la quale è possibile avere informazioni in tempo reale sui passaggi che la domanda ha compiuto o deve compiere;

⁸⁰ Il SUAP 5, ad esempio, domanda all'utente una sola copia dei documenti richiesti dai diversi endoprocedimenti appartenenti alla medesima procedura.

- Ratifica delle procedure mediante regolamento interno, in modo da ridurre i rischi di arbitri procedurali da parte degli operatori del SUAP.

La chiarezza, precisione e facilità di consultazione della modulistica fornita dai SUAP desiderata dagli utenti SUAP trova, in parte, soddisfazione sulle caratteristiche dei servizi resi dai SUAP illustrate sopra. Tuttavia, occorre menzionare un ulteriore elemento di originalità proprio del SUAP 2 che, nei processi di riorganizzazione e ridefinizione della modulistica coinvolge – in maniera continua – gli ordini professionali e le associazioni di rappresentanza degli interessi collettivi. L'obiettivo è quello di organizzare la documentazione non solo in maniera funzionale alla semplificazione del lavoro del SUAP e/o delle altre Amministrazioni coinvolte nei procedimenti, ma anche a vantaggio dell'utenza che dallo sforzo compiuto dal SUAP 2 trae semplificazione burocratica e maggiore trasparenza.

L'istanza dell'utenza di interfacciarsi con Uffici SUAP ben organizzati è, forse, tra le più generiche. Non a caso il *team* di esperti chiamato a riempire le matrici QFD ritiene che tale *desiderata* sia compreso nelle diverse caratteristiche del servizio (più specifiche) discusse in precedenza. Tuttavia, l'analisi sui SUAP del campione ha evidenziato specifici elementi connessi al miglioramento organizzativo riassumibili come segue:

- La realizzazione di periodiche ricerche sul rapporto tra assetto organizzativo del SUAP e *customer satisfaction* (SUAP 3);
- La realizzazione di attività formative finalizzate all'organizzazione del lavoro del SUAP (SUAP 5);
- L'incremento del personale finalizzato a smaltire i crescenti carichi di lavoro (SUAP 5).

Il basso livello di errore nella gestione della pratica è correlato positivamente all'esistenza di *software* gestionali (di cui si è ampiamente discusso precedentemente), in grado di attenuare il rischio di errore attraverso l'interruzione degli *iter* procedurali quando manca la documentazione da allegare alle domande o quando il percorso seguito dalla pratica diverge rispetto allo *standard* predefinito. Un altro elemento correlato al suddetto *desiderata* riguarda il livello di dettaglio delle schede endoprocedimentali (che spesso i SUAP mettono a disposizione dell'utenza via *web*): più è elevato minori sono le possibilità di commettere errori.

Fra i 5 SUAP analizzati, esistono situazioni in cui l'istanza di mantenere basso il livello di errore nella gestione della pratica è correlata negativamente ad alcuni elementi in colonna nelle matrici QFD. Si tratta di tutte quelle situazioni in cui si dichiara espressamente che non sono mai stati adottati accorgimenti specifici per ridurre il rischio di errore nella gestione delle pratiche (cfr. SUAP 5).

Conoscenza dell'utenza

I *desiderata* dell'utenza che costituiscono l'area "Conoscenza dell'utenza", sono sintetizzabili nei seguenti punti:

1. Fornitura da parte del SUAP di consulenze sulle pratiche prima della presentazione delle istanze;
2. Differenziazione della modulistica e dei percorsi amministrativi per i diversi tipi di attività produttiva.

La necessità di ottenere dai SUAP consulenze sulle pratiche prima della presentazione delle istanze trova solo in parte soddisfazione. Il personale dei SUAP, infatti, se svolgesse consulenza vera e propria entrerebbe in conflitto con i professionisti che si interfacciano tra il SUAP e le imprese⁸¹. Tuttavia, questa istanza dell'utenza trova in parte soddisfazione nei già discussi *screening* preliminari, svolti sugli *iter* procedurali e sulle caratteristiche dell'attività produttiva dell'utente. Tali attività, infatti, generalmente si concludono con *output* rappresentati da elenchi dettagliati della documentazione che l'utente deve produrre per avviare mandare a buon fine la pratica.

La differenziazione della modulistica e dei percorsi amministrativi per i diversi tipi di attività produttiva trova attuazione attraverso percorsi e modulistica personalizzati e di volta in volta adattati alle diverse attività produttive.

Si noti che sui 5 SUAP analizzati solo 2 contemplano nella propria matrice QFD l'area tematica "Conoscenza dell'utenza", segno che, in molti casi, i *desiderata* associati a quest'area sono dati per acquisiti dall'utenza.

Atteggiamenti ruoli e competenze del personale dei SUAP

I *desiderata* dell'utenza che costituiscono l'area "Atteggiamenti ruoli e competenze del personale dei SUAP", sono sintetizzabili nei seguenti punti:

1. Presenza presso il SUAP di personale competente e preparato;
2. Presenza presso il SUAP di personale educato, gentile e disponibile;
3. Presenza presso il SUAP di personale che dimostra di "avere a cuore" l'interesse dell'utente.

In tutti i casi esaminati, gli elementi che più impattano sui suddetti bisogni espressi dall'utenza afferiscono alla sfera della formazione: frequentare corsi finalizzati ad una più efficiente gestione delle pratiche, ma anche il prendere parte a riunioni / *workshop* in cui è data la possibilità al personale del SUAP di confrontarsi con i propri referenti comunali e/o degli Enti terzi dimostrano di incidere positivamente sul *know-how* e sulle capacità operative del personale dei SUAP.

⁸¹ Come si è già detto nel par. 2.7 già più volte gruppi di professionisti hanno lamentato "un eccessivo zelo" degli operatori SUAP verso gli utenti che – senza intermediari – si rapportano allo Sportello accusando – più o meno direttamente – il personale dei SUAP di svolgere attività di consulenza.

2 - L'analisi qualitativa

Allo stesso modo, aver preso parte ad iniziative formative finalizzate a curare specificamente gli aspetti relazionali e della comunicazione sembra condizionare positivamente la “qualità” dei rapporti SUAP - l'utenza.

Appendice dell'analisi qualitativa

Le matrici QFD

Monitoraggio SUAP

Questionario da somministrare ai responsabili del SUAP

Anagrafica

A) Sportello Unico di :

B) Gestione: Singola Associata

C) In che anno il SUAP ha avviato l'attività operativa?

D) Per ogni anno di riferimento indicare il numero dei procedimenti avviati / conclusi

Anno	Procedimenti avviati	Procedimenti conclusi
2001		
2002		
2003		

E) In riferimento ai procedimenti avviati, in percentuale, quanti sono quelli afferenti le seguenti aree

- Commercio%
- Procedimenti. ISPESL%
- Polizia amministrativa%
- Ascensori%
- Edilizia%
- Antenne%
- Gas tossici%
- Vincolo idrogeologico%
- Scarichi%
- Strutture ricettive%
- Barbieri e parrucchieri%
- Sanità%
- Emissioni%
- Strutture sanitarie%
- Prevenzione incendi%
- Rifiuti%
- Distribuzione carburante%
- _____%

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

F) Rispetto al totale, intermini percentuali, quanti procedimenti implicano:

Convocazione conferenza dei servizi	
Esecuzione dei collaudi	
Dichiarazione inizio attività	
Iter ordinario	

G) Potrebbe indicarci l'organigramma del SUAP



H) Esiste separazione tra front office e back office?

Sì No

H.1) Si quanti svolgono attività di front office / back office?

Front office	
Back office	

Accesso

1) Sulla base di quali criteri sono stati definiti gli orari di apertura del SUAP ?

(Cercare di comprendere se gli orari di apertura sono stati definiti tenendo conto anche delle necessità dell'utenza oppure solamente sulla base delle disponibilità determinate dal normale orario di lavoro del personale)

2) Quali sono le ragioni per le quali il SUAP è stato ubicato in questa sede ?

(Dare un voto ai diversi item sulla base della loro veridicità: 1 assolutamente falso, 5 assolutamente vero)

Contiguità con gli Uffici comunali	
Vicinanza alla sede di altri Enti che con il SUAP interagiscono	
Facile raggiungibilità dell'Ufficio (possibilità di parcheggio, vicinanza alle principali vie di comunicazione, etc.)	
Vicinanza alla zona industriale	
Non vi sono specifiche ragioni, gli attuali locali del SUAP erano gli unici disponibili al momento della sua istituzione	
Altro 1 (specificare):	
Altro 2 (specificare):	
Altro 3 (specificare):	

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

3) Esistono differenziazioni funzionali nel personale di front – office ?

Sì No (tutti gli addetti sono in grado di rispondere alle diverse istanze dell'utente)

3.1) Se sì, l'utente come viene indirizzato alla "persona giusta" ?

- Esiste una reception incaricata di indirizzare l'utenza
- Esistono dei cartelli che indirizzano l'utente
- L'utente chiede alla prima persona che incontra a chi rivolgersi
- Altro (specificare):

4) Quante sono le persone addette al front office ?

.....

5) A suo avviso, i tempi di attesa dell'utente allo Sportello sono:

Molto bassi (1) Bassi (2) Medi (3) Alti (4) Molto alti (5)

6) Avete mai adottato misure per ridurre i tempi di attesa ?

Sì No

6.1) Se sì, quali ?

7) Il SUAP è raggiungibile dall'utente per via telefonica ?

Sì No

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

8) Chi risponde al telefono ?

- Lo stesso personale che fa front-office
- Il personale di back-office
- Un soggetto appositamente incaricato
- Chi capita (marcare questa voce anche nel caso in cui le tre precedenti risultano inapplicabili)
- Altro (specificare):

9) In percentuale, quanta parte delle informazioni erogate a sportello vengono fornite telefonicamente?

.....%

9.1) Nel caso in cui la % sia inferiore a 100, quali sono le ragioni di tale *gap* ?

10) Chi si occupa della grafica e della disposizione dei contenuti nel sito Internet del SUAP ?

- Il personale di front-office
- Il personale di back-office
- Un soggetto terzo appositamente incaricato
- Chi capita (marcare questa voce anche nel caso in cui le tre precedenti risultano inapplicabili)
- Altro (specificare):

11) Sulla base di quali criteri vengono disposti e presentati i contenuti nel sito?

Comunicazione e personalizzazione del servizio alle caratteristiche dell'utenza

12) Il vostro sito Internet fornisce:

Si/No*	Tipologia di servizi offerti	%**
	Informazioni generali sull'accessibilità SUAP (orari di apertura, indirizzo, numeri di telefono, indirizzo e-mail etc.)	
	Informazioni generali sul funzionamento del SUAP	
	Norme statali regionali e regolamenti comunali che disciplinano le materie trattate dal SUAP	

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

	Informazioni sugli iter dei procedimenti attivabili	
	Modulistica dei procedimenti	
	Lo stato di avanzamento dei procedimenti	
	Possibilità di invio dei documenti convalidati da firma digitale	
	Possibilità di pagamento on – line degli oneri che le pratiche implicano	
	Informazioni sui finanziamenti ottenibili	
	Informazioni sulle opportunità di investimento	
	Informazioni sulle agevolazioni finanziarie	
	Altro 1 (specificare):	
	Altro 2 (specificare):	
	Altro3 (specificare):	

* Marcare con una X i campi che corrispondono ai servizi realmente offerti.

** Indicare in % quanto tali servizi on-line sono operativi rispetto al corrispettivo servizio erogato dallo sportello.

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

	Forza ♂	Debolezza ♂
Risorse umane		
Organizzazione procedurale		
Strumenti		

Presentazione della domanda

19) Prima di avviare formalmente il procedimento, viene effettuato un controllo preventivo / una pre-istruttoria sulla modulistica e gli allegati consegnati dall'utente?

Sì No

19.1) Se sì, gli addetti al front office dispongono di strumenti di verifica della completezza e correttezza della documentazione?

Sì No

19.1.1) Se sì, quali ?

•

20) Per i diversi tipi di attività produttive esistono percorsi differenziati ?

Sì No

21) Per i diversi tipi di attività produttive la modulistica è differenziata ?

Sì No

22) Viene fornita assistenza alla compilazione della domanda e della modulistica ?

Sì No

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

25) Potrebbe indicare i più importanti punti di forza e di debolezza relativi alla fase di presentazione della domanda?

	Forza ♂	Debolezza ♂
Risorse umane		
Organizzazione procedurale		
Strumenti		

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

--	--	--

Gestione della pratica

26) Sono stati adottati degli accorgimenti finalizzati a ridurre le richieste di integrazione documentale successive alla presentazione della domanda?

Sì No

26.1) Se sì, quali ?

27) Una volta avviata la pratica, attraverso quali modalità reperite informazioni sul suo stato di avanzamento presso il Comune / i Comuni ?

(Dare un voto ai diversi item sulla base alla frequenza di attivazione della modalità comunicativa: 1 assolutamente poco frequente, 5 assolutamente molto frequente)

Attraverso un <i>software</i> per la gestione dei flussi di lavoro (workflow management)	
Via telefono	
Via e-mail	
Via Fax	
Via posta ordinaria	
Altro 1 (specificare):	
Altro 2 (specificare):	

28) Quanto sono precise e dettagliate le informazioni ricevute dai settori / uffici comunali ?

assolutamente poco chiare e dettagliate poco chiare e dettagliate
 abbastanza chiare e dettagliate molto chiare e dettagliate

29) Presso ciascun settore / ufficio comunale esiste un referente del SUAP ?

Sì No

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

(La domanda seguente deve essere posta solo agli associati)

29bis) Presso ciascun settore comunale / Comune esiste un referente del SUAP ?

Sì No

30) Una volta avviata la pratica, attraverso quali modalità reperite informazioni sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi ?

(Dare un voto ai diversi item sulla base alla frequenza di attivazione della modalità comunicativa: 1 assolutamente poco frequente, 5 assolutamente molto frequente)

Attraverso un <i>software</i> per la gestione dei flussi di lavoro (workflow management)	
Via telefono	
Via e-mail	
Via Fax	
Via posta ordinaria	
Altro 1 (specificare):	
Altro 2 (specificare):	

31) Quanto sono precise e dettagliate le informazioni ricevute dagli enti terzi ?

assolutamente poco chiare e dettagliate poco chiare e dettagliate
 abbastanza chiare e dettagliate molto chiare e dettagliate

32) Presso ciascun ente terzo esiste un referente del SUAP ?

Sì, in tutti Sì in alcuni (indicare quali)
 No

31+) Quanto è importante l'esistenza di rapporti informali tra il personale del SUAP e quello di altri Uffici / Enti per ottenere buoni risultati nella gestione della pratica ?

<p>•</p> <ul style="list-style-type: none">- Ottenere informazioni sulle relazioni informali del SUAP con gli Uffici dei Comuni / altri enti.- Farsi specificare come una relazione informale può risolvere problemi con un esempio.

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

32+) Abitualmente gli iter procedurali si concludono nei tempi stabiliti dalla legge?

Sì No

32+.1) Quali misure adottate per assicurare il rispetto dei tempi imposti dalla legge ?

•

32++) Sono stati adottati degli accorgimenti per ridurre il rischio di errore nella gestione della pratica ?

Sì No

32++.1) Se sì quali ?

•

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

33) In riferimento alle varie fasi di cui si compone il procedimento unico, potrebbe indicare gli attributi del processo che ne definiscono i punti di forza e di debolezza ?

PROCEDIMENTO SEMPLIFICATO		
	Forza ☺	Debolezza ☹
Risorse umane		
Organizzazione procedurale		
Strumenti		

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

--	--	--

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

PROCEDIMENTO MEDIANTE AUTOCERTIFICAZIONE		
	Forza ♂	Debolezza ♂
Risorse umane		
Organizzazione procedurale		
Strumenti		

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

--	--	--

Capacità di risposta

34) I tempi relativi all'erogazione delle informazioni all'utenza sullo stato delle pratiche sono monitorati?

Sì No

34.1) Se sì, che uso viene fatto dei dati di monitoraggio ?

35) Sono stati adottati degli accorgimenti per ridurre i tempi di acquisizione delle informazioni sullo stato delle pratiche presso i settori / uffici comunali ?

Sì No

35.1) Se sì, quali ?

36) Sono stati adottati degli accorgimenti per ridurre i tempi di acquisizione delle informazioni sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi ?

Sì No

36.1) Se sì, quali ?

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

37) Sono stati stipulati degli accordi con gli enti terzi per stabilire una collaborazione più integrata e tempi certi più brevi ?

Sì (specificare gli enti:.....)

No (specificare gli enti con cui si interagisce e con i quali non si è stipulato alcun accordo:
.....)

37.1 Se sì quali sono i contenuti principali di tali accordi ?

(cercare di ottenere specifiche relative a ciascun ente con cui il SUAP ha stipulato accordi)

Ente	Contenuto dell'accordo	Tipologia di accordo

Affidabilità

38) Che valutazione dà della trasparenza delle procedure da voi gestite ?

(si chieda all'interlocutore di esprimere una valutazione da 1 a 5)

← Trasparenza minima			Trasparenza massima →	
1	2	3	4	5

39) Sono stati attivati degli accorgimenti per incrementare la trasparenza delle procedure da voi gestite ?

Sì No

39.1) Se sì, quali ?

40) Che valutazione dà della burocratizzazione delle procedure da voi gestite ?

(si chieda all'interlocutore di esprimere una valutazione da 1 a 5)


← Burocratizzazione minima			Burocratizzazione massima →	
1	2	3	4	5

41) Sono stati attivati degli accorgimenti per abbassare il livello di burocratizzazione delle procedure da voi gestite ?

Sì No

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

41.1) Se sì, quali ?



42) Che valutazione dà della chiarezza della modulistica da voi gestita ?

(si chiedi all'interlocutore di esprimere una valutazione da 1 a 5)

← Chiarezza minima			Chiarezza massima →	
1	2	3	4	5

43) Sono stati attivati degli accorgimenti per elevare il livello di chiarezza della modulistica da voi gestita?

Sì No

43.1) Se sì, quali ?



2 – Appendice dell'analisi qualitativa

44) Che valutazione dà dell'efficienza organizzativa di questa struttura ?

(si chiede all'interlocutore di esprimere una valutazione da 1 a 5)

← efficienza minima			efficienza massima →	
1	2	3	4	5

45) Sono stati attivati degli accorgimenti per elevare il livello di efficienza organizzativa ?

Sì No

45.1) Se sì, quali ?

<p>•</p>

Atteggiamenti ruoli e competenze

46) Che valutazione dà della preparazione del personale che lavora presso il SUAP (si chiedi all'interlocutore di esprimere una valutazione da 1 a 5)

← preparazione minima		preparazione massima →		
1	2	3	4	5

47) Attraverso quali canali il personale del SUAP abitualmente si aggiorna ? (attribuire a ciascuna voce un punteggio, sulla base della frequenza di attivazione del canale di aggiornamento: 1 attivazione minima, 5 attivazione massima)

Canale di aggiornamento	Punteggio
Formazione	
Workshop e convegni	
Incontri con funzionari del/i Comune/i	
Incontri con i funzionari degli enti terzi	
Autoformazione mediante la lettura di testi specialistici, normative, etc	
Altro 1 (specificare):	
Altro 2 (specificare):	

48) Che valutazione dà della disponibilità del personale che interagisce con il pubblico di fornire informazioni, indicazioni e assistenza?

(si chiedi all'interlocutore di esprimere una valutazione da 1 a 5)

← disponibilità minima		disponibilità massima →		
1	2	3	4	5

49) Sono stati attivati degli accorgimenti per migliorare la capacità di ascolto del personale verso le necessità dell'utenza?

Sì No

49.1) Se sì, quali ?

Monitoraggio SUAP

Questionario da somministrare agli utenti intermedi e finali dei SUAP

1) Dati anagrafici

1.1 Nome e Cognome

1.2 Et 
 1.3 Posizione professionale:

- Imprenditore; Collaboratore dell'impreditore; Libero professionista;
- Professionista che opera presso ass. di rappr. interessi collettivi
- Altro (specificare):

.....

2) Rapporto con il SUAP: qualit  percepita

2.1 Nel corso del 2003 quante volte si   recato presso gli sportelli del SUAP?

- Una volta; 2 volte; da 2 a 5 volte; da 5 a 10 volte; pi  di 10 volte

2.2 Quali sono le ragioni principali per le quali si   recato presso il SUAP ?

(si graduino le risposte in ordine di importanza)

Assunzione di informazioni	
Presentazione di una domanda (richiesta di autorizzazione / permessi, etc.)	
Presentazione di integrazioni	
Ritiro atto finale	
Risoluzione di problemi sorti durante lo svolgimento della pratica	
Pagamento dei diritti	
Altro (specificare):	

2.3 Come valuta complessivamente la prestazione del SUAP ?

- Gravemente insufficiente (1) Insufficiente (2) Pi  che sufficiente (3)
- Buona (4) Ottima (5)

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

2.4 Sulla base della sua esperienza, potrebbe esprimere una valutazione sui seguenti attributi del servizio offertole dal SUAP:

2.4A) Tangibilità

NA	Gli Uffici hanno un aspetto gradevole	1	2	3	4	5
----	---------------------------------------	---	---	---	---	---

2.4B) Accesso

NA	Gli orari di apertura del SUAP sono comodi	1	2	3	4	5
NA	Il SUAP è facile da raggiungere	1	2	3	4	5
NA	I percorsi di accesso ai diversi sportelli interni del SUAP sono chiari	1	2	3	4	5
NA	I tempi di attesa presso lo sportello sono bassi	1	2	3	4	5
NA	Il SUAP è facilmente raggiungibile per via telefonica	1	2	3	4	5
NA	Il sito Internet del SUAP è di facile consultazione	1	2	3	4	5

2.4C) Comunicazione

NA	Le informazioni presenti sul sito Internet del SUAP sono chiare e complete	1	2	3	4	5
NA	Le informazioni fornite sugli iter burocratici delle pratiche, sulla modulistica e sulla documentazione sono chiare e complete	1	2	3	4	5
NA	Il personale del SUAP fornisce informazioni chiare e complete sullo stato delle pratiche presso il Comune / i Comuni	1	2	3	4	5
NA	Il personale del SUAP fornisce informazioni chiare e complete sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi (ASL, Provincia, ARPAT.....)	1	2	3	4	5
NA	Le informazioni fornite sono univoche	1	2	3	4	5

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

2.4D) Capacità di risposta

NA	Le informazioni sullo stato delle pratiche presso gli Uffici del/i Comune/i sono erogate in tempi brevi	1	2	3	4	5
NA	Le informazioni sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi sono erogate in tempi brevi	1	2	3	4	5
NA	Le integrazioni documentali da produrre per portare a termine una pratica sono richieste in tempi utili	1	2	3	4	5
NA	I tempi di conclusione degli iter procedurali rispettano i tempi stabiliti dalla legge	1	2	3	4	5

2.4E) Affidabilità

NA	Le procedure del SUAP sono trasparenti e poco burocratizzate	1	2	3	4	5
NA	La modulistica fornita dal SUAP è chiara, precisa e facile da consultare	1	2	3	4	5
NA	Gli Uffici del SUAP sono ben organizzati	1	2	3	4	5
NA	Le possibilità di commettere errori nella presentazione della documentazione sono limitate	1	2	3	4	5

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

2.4F) Conoscenza dell'utenza

NA	Il SUAP fornisce consulenze sulle pratiche prima della loro presentazione	1	2	3	4	5
NA	Il SUAP fornisce la possibilità di simulare gli iter procedurali prima della presentazione delle pratiche	1	2	3	4	5
NA	Il SUAP ha differenziato la modulistica per i diversi tipi di attività produttiva	1	2	3	4	5
NA	Il SUAP ha attivato percorsi differenziati per i diversi tipi di attività produttive	1	2	3	4	5
NA	Il personale del SUAP dimostra di avere a cuore l'interesse dell'utente	1	2	3	4	5

2.4G) Atteggiamenti ruoli e competenze del personale SUAP

NA	Il personale del SUAP è competente e preparato	1	2	3	4	5
NA	Il personale del SUAP è educato e gentile	1	2	3	4	5
NA	Il personale del SUAP si dimostra disponibile a fornire informazioni, indicazioni, assistenza	1	2	3	4	5

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

2.4H) Esistono altri attributi che lei considera rilevanti per la definizione del servizio di cui ha goduto presso il SUAP?

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

2.5 Prima dell'avvento del SUAP, si è mai trovato a interagire con la PA per questioni simili a quelle discusse in precedenza ?

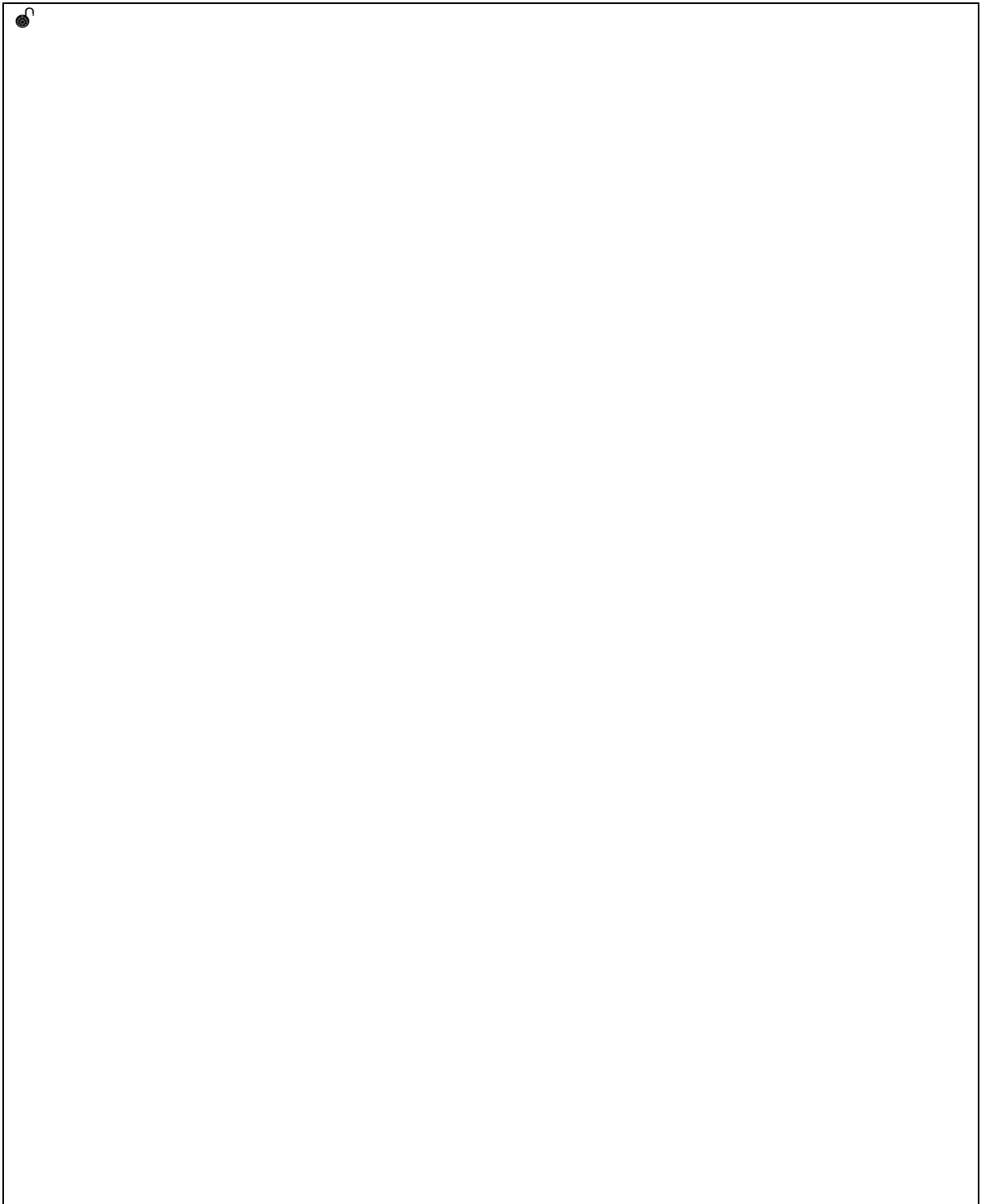
Sì No

2.5.1 Se sì, l'operato degli Enti con cui ha interagito, rispetto alla sua esperienza con il SUAP era:

Molto peggiore (1) Poco peggiore (2) Più o meno uguale (3)

Poco migliore (4) Molto migliore (5)

2.5.2 Se migliore o peggiore, per quali ragioni ?



3) Rapporto con il SUAP: qualità desiderata

3.1 Secondo il suo parere, i seguenti attributi che importanza ricoprono nella definizione di un rapporto ottimale tra utente e SUAP:

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

3.1°) Tangibilità

NA	Gradevolezza dell'aspetto degli Uffici	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

3.1B) Accesso

NA	Comodità degli orari di apertura	1	2	3	4	5
NA	Facile raggiungibilità (fisica) del SUAP	1	2	3	4	5
NA	Chiarezza dei percorsi di accesso al SUAP	1	2	3	4	5
NA	Bassi tempi di attesa allo Sportello	1	2	3	4	5
NA	Facile raggiungibilità telefonica del SUAP	1	2	3	4	5
NA	Facile consultazione del sito Internet	1	2	3	4	5

3.1C) Comunicazione

NA	Completezza e chiarezza delle informazioni presenti nel sito Internet del SUAP	1	2	3	4	5
NA	Chiarezza e completezza delle informazioni fornite sugli iter burocratici delle pratiche, sulla modulistica e sulla documentazione necessarie	1	2	3	4	5
NA	Chiarezza e completezza delle informazioni sullo stato delle pratiche presso il Comune / i Comuni	1	2	3	4	5
NA	Chiarezza e completezza delle informazioni sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi (ASL, Provincia, ARPAT.....)	1	2	3	4	5
NA	Univocità delle informazioni fornite	1	2	3	4	5

3.1D) Capacità di risposta

NA	Tempi brevi di erogazione delle informazioni sugli adempimenti richiesti dalle pratiche da avviare	1	2	3	4	5
NA	Tempi brevi di erogazione delle informazioni sullo stato delle pratiche presso gli Uffici del/i Comune/i	1	2	3	4	5
NA	Tempi brevi di erogazione delle informazioni sullo stato delle pratiche presso gli enti terzi	1	2	3	4	5
NA	Richiesta delle integrazioni documentali in tempi utili	1	2	3	4	5
NA	Rispetto dei termini stabiliti dalla legge dei tempi di conclusione degli iter procedurali	1	2	3	4	5

3.1E) Affidabilità

NA	Trasparenza e bassa burocratizzazione delle procedure	1	2	3	4	5
NA	Chiarezza, precisione e facilità di consultazione della modulistica fornita dal SUAP	1	2	3	4	5
NA	Buona organizzazione degli uffici del SUAP	1	2	3	4	5
NA	Tenere basse le possibilità di commettere errori nella presentazione della documentazione	1	2	3	4	5

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

3.1F) Conoscenza dell'utenza

NA	Fornitura di consulenze sulle pratiche prima della presentazione delle istanze	1	2	3	4	5
NA	Possibilità di simulare gli iter procedurali prima della presentazione delle istanze	1	2	3	4	5
NA	Differenziazione della modulistica per i diversi tipi di attività produttiva	1	2	3	4	5
NA	Differenziazione dei percorsi per i diversi tipi di attività produttive	1	2	3	4	5

3.1G) Atteggiamenti ruoli e competenze del personale SUAP

NA	Competenza e preparazione del personale del SUAP	1	2	3	4	5
NA	Educazione e gentilezza del personale del SUAP	1	2	3	4	5
NA	Disponibilità a fornire informazioni, indicazioni, assistenza da parte del personale del SUAP	1	2	3	4	5
NA	Dimostrazione da parte del personale del SUAP di avere a cuore l'interesse dell'utente	1	2	3	4	5

2 – Appendice dell'analisi qualitativa

3.1H Esistono altri attributi che lei considera rilevanti per la definizione del servizio di cui ha goduto presso il SUAP?

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5