



Università degli Studi di Ferrara

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, ISTITUZIONI, TERRITORIO

Corso Ercole I D'Este n.44, 44100 Ferrara

Quaderni del Dipartimento

n.25/2003

Novembre 2003

***I servizi pubblici locali per la competitività delle imprese:
una indagine empirica nell'area orientale della provincia di Ferrara***

Fabio Donato

Novembre 2003

**I servizi pubblici locali per la competitività delle imprese:
una indagine empirica nell'area orientale della provincia di Ferrara**

Fabio Donato*

Il presente lavoro si è posto l'obiettivo di analizzare il grado di capacità dei servizi pubblici locali di porsi quali fattori di sostegno per la competitività delle imprese con riferimento all'area orientale della provincia di Ferrara. In questo momento, tale area sta infatti vivendo una fase di transizione, con il passaggio da una economia basata principalmente sulle attività del settore primario verso un diverso modello di sviluppo in cui assumono un ruolo sempre più rilevante le attività del terziario. E' apparso quindi particolarmente significativo focalizzare l'attenzione sull'area orientale della provincia ferrarese, considerati i rilevanti cambiamenti che essa sta affrontando, per i quali è particolarmente necessaria una attività di supporto da parte delle amministrazioni pubbliche locali in termini di funzionalità ed appropriatezza dei servizi pubblici forniti a supporto del sistema imprenditoriale.

L'indagine, che si è inquadrata nell'ambito di una più ampia ricerca svoltasi a livello nazionale, promossa dal Miur, ha utilizzato un metodo di ricerca empirico di tipo qualitativo. Al riguardo, è stato utilizzato il questionario semistrutturato predisposto a livello locale, ma, al tempo stesso, le informazioni richieste sono state integrate, o specifici aspetti sono stati approfonditi, sulla base delle peculiarità di ogni singola intervista. Le interviste sono state rivolte sia ad amministrazioni locali, sia ad imprese del tessuto economico-produttivo locale. In tal senso, l'idea di fondo è stata quella di tentare di incrociare le percezioni dei produttori e degli utilizzatori dei servizi, collocando tali giudizi anche in chiave dinamica, in modo da verificare se, nel corso del tempo, vi sia stato, o sia in atto, un miglioramento degli stessi.

Innanzitutto, sono state considerate le valutazioni espresse in tema di qualità dei servizi pubblici locali a rilevanza industriale, anche verificando a che punto si trovano le diverse aziende di servizi pubblici locali a rilevanza industriale presenti sul territorio rispetto al processo in corso di evoluzione verso forme gestionali di tipo privatistico. Inoltre, sono stati esaminati i giudizi espressi, sia dalle amministrazioni pubbliche sia dal sistema imprenditoriale, riguardo ai servizi pubblici locali specificatamente concepiti a supporto delle imprese, quali formazione, consulenza, richieste di finanziamento, internazionalizzazione. In proposito, è apparso opportuno indagare anche il grado di sviluppo delle Carte dei servizi, da parte delle amministrazioni locali, ed il loro livello di conoscenza presso il sistema imprenditoriale. Successivamente, la ricerca ha inteso investigare il grado di capacità delle singole amministrazioni di collaborare sinergicamente tra di loro in una logica di rete. Quindi, sono state indagate le forme e le modalità gestionali utilizzate per sostenere lo sviluppo economico dell'area. Al riguardo, è stata particolarmente considerata la capacità delle strutture di concertazione di perseguire le proprie finalità istituzionali, ed il giudizio espresso dal sistema imprenditoriale al riguardo. Infine, è stato focalizzato il servizio dello sportello unico per le attività produttive, anche al fine di verificare il grado di utilizzo delle nuove tecnologie nella prospettiva dell'e-government.

* Professore associato di Economia Aziendale, Facoltà di Economia, Università di Ferrara.

1. Introduzione

Il presente lavoro si inquadra nell'ambito della ricerca "L'innovazione dei servizi delle Pubbliche Amministrazioni per la competitività delle imprese" condotta a livello nazionale¹ con l'obiettivo di analizzare il grado di capacità dei servizi pubblici locali di porsi quali strumenti di sostegno per la competitività delle imprese². In tale contesto, questa indagine ha focalizzato l'area orientale della provincia di Ferrara attraverso una serie di interviste sul campo realizzate nei confronti di amministrazioni locali, imprenditori e loro associazioni di categoria. Tuttavia, prima di procedere all'illustrazione dei risultati conoscitivi emersi, appare indispensabile procedere alla spiegazione della metodologia della ricerca adottata³. Al riguardo, si ritiene necessario evidenziare i tre aspetti seguenti:

- la specificazione dell'oggetto della ricerca
- la delimitazione dei confini della ricerca
- il metodo di ricerca adottato.

Per quanto riguarda la *specificazione dell'oggetto della ricerca*, l'indagine svolta ha inteso analizzare il grado di sviluppo dei servizi pubblici locali che hanno un'incidenza sulla competitività delle imprese ed il loro grado di efficacia percepita nell'area territoriale considerata⁴. A tal fine sono stati presi in analisi diversi profili del complesso sistema dei servizi pubblici locali e sono stati confrontati i giudizi espressi, al riguardo, sia dalle amministrazioni pubbliche produttrici dei servizi, sia dagli imprenditori che li utilizzano. L'idea di fondo è cioè stata quella di tentare di incrociare le percezioni dei produttori e degli utilizzatori dei servizi, collocando tali giudizi anche in chiave dinamica, in modo da verificare se, nel corso del tempo, vi sia stato, o sia in atto, un miglioramento degli stessi. Innanzitutto, sono state considerate le valutazioni espresse in tema di qualità dei servizi pubblici locali a rilevanza industriale, anche verificando a che punto si trovano le diverse aziende di servizi pubblici locali a rilevanza industriale presenti sul territorio rispetto al processo in corso di evoluzione verso forme gestionali di tipo privatistico. Inoltre, sono stati esaminati i giudizi espressi, sia dalle amministrazioni pubbliche sia dal sistema imprenditoriale riguardo ai servizi pubblici locali specificatamente concepiti a supporto delle imprese, quali formazione, consulenze, richieste di finanziamento e così via. Successivamente, nell'ottica di analizzare la capacità di favorire lo sviluppo del sistema imprenditoriale locale, sono state indagate le forme e le modalità gestionali utilizzate per sostenere lo sviluppo economico dell'area. Al riguardo, è stata particolarmente considerata la capacità delle strutture di concertazione di perseguire le proprie finalità istituzionali, ed

¹ La ricerca "L'innovazione dei servizi delle Pubbliche Amministrazioni per la competitività delle imprese" è stata finanziata dal Miur per gli anni 2002-2003 ed è stata coordinata dall'Università di Pisa. A tale ricerca hanno partecipato anche le seguenti Università: Università di Milano-Bicocca, Università di Genova, Università di Siena, Università di Ancona, Università di Bologna – sede di Forlì, Università Luiss di Roma, Università di Salerno, Università di Cagliari, Università di Sassari.

² Sul tema della evoluzione del sistema delle aziende ed amministrazioni pubbliche in chiave manageriale si veda L. Anselmi, *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli, 2003.

³ Per quanto riguarda gli approcci metodologici negli studi aziendali, si veda R. Ferraris Franceschi R., *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1978

⁴ Riguardo all'approccio scientifico degli Studiosi economico-aziendali nei confronti delle aziende ed amministrazioni pubbliche si veda E. Giannessi, *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Pisa, Cursi, 1961.

il giudizio espresso dal sistema imprenditoriale al riguardo⁵. Quindi, è stato focalizzato il servizio dello sportello unico per le attività produttive, in quanto ritenuto, al momento attuale, “emblematico” del rapporto tra le amministrazioni pubbliche ed il sistema imprenditoriale locale. Tale ruolo discende da tre principali ordini di motivi: innanzitutto il fatto che si tratta di uno tra i servizi realizzati direttamente dalle amministrazioni pubbliche locali che ha un più diretto e forte impatto sul sistema imprenditoriale; in secondo luogo, il fatto che, come emerge da recenti analisi⁶, lo sportello unico riesce a realizzare tutte le sue potenzialità solo se realizzato in forma digitale. In tal modo, quindi, è anche possibile analizzare, di riflesso, il grado di orientamento delle amministrazioni pubbliche dell’area indagata verso le nuove tecnologie per realizzare servizi a supporto delle imprese. Infine, il fatto che le modalità organizzative di realizzazione dello sportello unico sono del tutto coerenti con una logica di network in cui l’amministrazione comunale si pone al centro di una rete in cui converge l’intero sistema di amministrazioni pubbliche coinvolte nei processi di produzione dei servizi a favore delle imprese. Tale ultimo aspetto è apparso di particolare significatività in quanto rappresenta un legame, coerente ed armonico, rispetto ad ulteriori ambiti di osservazione considerati. La ricerca ha infatti anche voluto indagare il grado di capacità delle singole amministrazioni di collaborare sinergicamente tra di loro in una logica di rete. Anche in questa circostanza, i risultati emersi dalle interviste realizzate con le amministrazioni pubbliche locali sono stati incrociati con i giudizi percepiti da parte del sistema delle imprese. Infine, è apparso opportuno indagare anche il grado di sviluppo delle Carte dei servizi, da parte delle amministrazioni locali, ed il loro livello di conoscenza presso il sistema imprenditoriale. La carta dei servizi, infatti, è lo strumento specificatamente preposto alla determinazione e comunicazione degli standard di qualità dei singoli servizi pubblici locali, nonché alla diffusione della loro conoscenza tra tutti i soggetti della comunità locale. Non è di poco conto, inoltre, che nella carta dei servizi debbano essere esplicitamente dichiarate le modalità di tutela, ristoro e rimborso a favore dei cittadini.

Per quanto riguarda il secondo punto in precedenza indicato, ossia la *delimitazione dei confini della ricerca*, il territorio preso quale riferimento è stata l’area orientale della provincia di Ferrara.

Il motivo per il quale la scelta è ricaduta su tale area è strettamente collegato ai processi evolutivi in essa attualmente in atto, nella consapevolezza dell’importanza dei servizi pubblici locali per favorire i percorsi di sviluppo intrapresi. L’area orientale della provincia di Ferrara è stata caratterizzata, negli anni passati, sia da una forte presenza di attività economico-produttive di tipo agricolo, sia da un tasso di sviluppo inferiore rispetto a quello delle altre aree dell’Emilia Romagna. In questo momento, l’area sta vivendo una fase di transizione, con il passaggio da una economia basata principalmente sulle attività agricole verso un diverso modello di sviluppo in cui assumono un ruolo sempre più rilevante le attività del terziario⁷. In particolare, viene data una rilevante importanza alla realizzazione di un sistema di offerta turistica che si basi sul patrimonio

⁵ Nell’ambito del processo di ricerca, quale orientamento concettuale di base, è stato seguito l’approccio sistemico allo studio delle aziende ed amministrazioni pubbliche. Al riguardo, U. Bertini, *Il sistema d’azienda*, Torino, Giappichelli, 1977.

⁶ Si veda FORMEZ – Centro Di Formazione Studi, *Rilevazione Dello Stato Di Attuazione Degli Sportelli Unici*, settembre 2002

⁷ Per quanto riguarda il più ampio tema dei percorsi di sviluppo del contesto economico-produttivo italiano si veda P. Bianchi, *La rincorsa frenata: l’industria italiana dall’unità nazionale all’unificazione europea*, Bologna, Il Mulino, 2002.

culturale e naturalistico del territorio e alla realizzazione di un sistema di produzione di conoscenze a forte contenuto scientifico che possa anche avere significative ricadute sul tessuto economico-produttivo dell'area. Per quanto riguarda il primo aspetto, si consideri che il territorio ferrarese si caratterizza sia per un rilevante patrimonio artistico e culturale, riguardante soprattutto (ma non solo) la città di Ferrara, che è stata dichiarata dall'Unicef patrimonio mondiale dell'umanità, sia per un importante patrimonio naturalistico, rappresentato, particolarmente, dalla zona meridionale del Delta del Po, per la quale può immaginarsi un percorso di sviluppo in chiave turistica non dissimile da quello realizzato in Camargue nella zona del delta del Rodano. Per quanto riguarda il secondo aspetto, si fa riferimento al ruolo dell'Università, che è sempre più impegnata nello sviluppo sia di poli di competenza di eccellenza, sia nella realizzazione di virtuosi legami con le istituzioni e le imprese del territorio per favorire lo sviluppo di una economia locale basata sulle nuove conoscenze. Appare infatti evidente come, nel nuovo contesto di competizione mondiale, caratterizzato dalla crescente presenza di imprese appartenenti ad aree con minori costi dei fattori produttivi (si pensi ai Paesi del sud est asiatico), la possibilità di mantenere e conquistare quote di mercato da parte delle imprese del nostro Paese è sempre più legata alla capacità di interiorizzare nel proprio sistema di offerta conoscenze innovative e distintive. E' apparso quindi particolarmente significativo focalizzare l'attenzione sull'area orientale della provincia ferrarese, considerati i rilevanti cambiamenti che essa sta affrontando, per i quali è particolarmente necessaria una attività di supporto da parte delle amministrazioni pubbliche locali in termini di funzionalità ed appropriatezza dei servizi pubblici forniti a supporto del sistema imprenditoriale. I servizi pubblici locali rappresentano infatti un essenziale fattore di supporto alla competitività delle imprese locali: sia per quelle tradizionali, sia per quelle più giovani e/o legate ai nuovi percorsi di sviluppo.

Per quanto riguarda infine l'ultimo punto in precedenza considerato, ossia il *metodo di ricerca* adottato, coerentemente con l'impostazione della complessiva ricerca nazionale, è stato utilizzato il metodo della ricerca empirica di tipo qualitativo⁸. A tal fine, è stato predisposto, al livello della unità coordinatrice, ed in collaborazione con le unità delle sedi locali, un questionario omogeneo, in modo da avere una identità di fondo delle tematiche affrontate nel corso delle diverse indagini a livello locale. La scelta adottata è stata quella di evitare un approccio di tipo puramente quantitativo, che avrebbe significato l'invio dei questionari ad un ampio campione di enti ed aziende per analizzarne i risultati di ritorno. La adozione del metodo qualitativo per l'indagine empirica ha piuttosto comportato un rilevante lavoro di preparazione iniziale, volto ad individuare, sia tra gli enti locali sia tra i soggetti imprenditoriali, i testimoni privilegiati che potessero fornire un quadro dotato di significatività per singole aree territoriali o per specifiche tipologie di servizi pubblici a supporto delle imprese. Ciò ha dato luogo, attraverso una logica di approssimazioni successive, a processi di scrematura dei soggetti pubblici ed imprenditoriali da sottoporre ad intervista. Al termine di tale percorso sono stati individuati sei enti locali dell'area territoriale prescelta e sei aziende appartenenti a settori diversi, rappresentativi del tessuto economico-produttivo dell'area indagata, che sono stati sottoposti ad intervista con il supporto di un questionario semistrutturato. Al riguardo, è stato utilizzato il questionario predisposto a livello locale per uniformare l'indagine rispetto alle altre aree della ricerca nazionale, ma, al tempo stesso, le informazioni richieste sono state integrate (o specifici

⁸ Per quanto concerne lo specifico argomento del metodo di ricerca qualitativo, cfr J. Hamel, *Case study methods*, Newbury Park, Sage Publications, 1993.

aspetti sono stati approfonditi) sulla base delle peculiarità di ogni singola intervista. In tal senso, ogni intervista si è composta di due fasi distinte: una di tipo maggiormente strutturata e formale, seguendo il filo delle domande del questionario pre-compilato ed una di tipo maggiormente allargata ed informale seguendo il filo dei singoli argomenti che, nelle diverse circostanze, apparivano maggiormente significativi.

Per quanto riguarda più specificatamente la struttura del questionario utilizzato come base per le interviste, essa è stata distinta a seconda che l'intervista fosse rivolta ad un ente locale o ad una impresa⁹.

La sezione del questionario rivolta agli enti locali è stata diretta alla comprensione dei seguenti aspetti:

- quali sono le forme di collaborazione tra enti ed a cosa sono dirette;
- quali sono le forme di gestione dei servizi a rilevanza industriale e quali sono stati gli aspetti più significativi dei processi di cambiamento affrontati;
- quali sono le forme di gestione adottate per sostenere lo sviluppo economico dell'area, quali sono le strutture di concertazione e quali sono gli strumenti adottati;
- quale è il grado di presenza di reti telematiche di collegamento tra le amministrazioni pubbliche e quale è il grado di diffusione delle ICTs;
- quale è il grado di predisposizione e di diffusione delle Carte dei servizi pubblici oltre che il grado di orientamento alla programmazione e controllo della qualità dei servizi offerti;
- quale è il grado di implementazione e le modalità di gestione del servizio di sportello unico per le attività produttive;
- quale è la autovalutazione dei servizi offerti e la eventuale esistenza di riconoscimenti esterni.

La sezione del questionario rivolta agli imprenditori era invece diretta alla comprensione dei seguenti aspetti:

- quali enti forniscono una offerta integrata di infrastrutture e servizi;
- quali sono le occasioni di contatto con gli enti locali ed il giudizio sui servizi e comportamenti;
- quale è il grado di soddisfazione riguardo ai servizi di supporto alle imprese ed ai servizi di pubblica utilità;
- quale è il giudizio sull'efficacia delle strutture di concertazione;
- quale è il grado di conoscenza e l'eventuale giudizio sulle Carte dei servizi;
- quale è il grado di conoscenza e l'eventuale giudizio sul servizio di Sportello unico.

Ovviamente, l'insieme delle informazioni raccolte sono state successivamente incrociate tra di loro per evitare distorsioni legate a specificità di una singola intervista. Infatti, si consideri che il metodo adottato ha permesso di ottenere un mix di informazioni che sono in parte di tipo oggettivo, come ad esempio le forme giuridiche adottate dalle aziende di servizi pubblici locali nelle diverse aree territoriali, ed in parte di tipo soggettivo, come, ad esempio, le espressioni di giudizi di valore da parte dei singoli soggetti che, evidentemente, possono soffrire di "distorsioni" derivanti da particolari opinioni personali. L'aggregazione di tali informazioni, oggettive e soggettive, provenienti da enti locali e da imprenditori (e loro rappresentanti), espressioni quindi di punti di vista talora anche molto lontani tra di loro, ha dato luogo ad un mosaico particolarmente complesso, articolato ed in alcuni casi anche non del tutto coerente. Ciò è risultato tuttavia

⁹ In proposito, si veda l'appendice presente al termine di questo lavoro.

particolarmente utile, in quanto ha permesso di realizzare anche specifiche comparazioni, confrontando il giudizio di soggetti diversi riguardanti medesimi servizi svolti nella stessa area geografica. Tale sistema di informazioni, ha quindi permesso di ottenere un quadro poliedrico della qualità percepita dei servizi pubblici locali a favore delle imprese, considerato anche nelle diverse prospettive dei vari interlocutori.

Più nello specifico, le interviste hanno riguardato sei enti locali e sei imprese dell'area orientale della provincia di Ferrara. Gli enti locali sono: Comune di Ferrara, Provincia di Ferrara, Comune di Argenta, Comune di Codigoro, Comune di Comacchio, Comune di Copparo. Le imprese selezionate, a seguito di un progressivo processo di scrematura, rappresentano i seguenti settori di attività: Agricolo, Meccanico per l'agricoltura; Costruzioni meccaniche; Edile; Pesca; Turismo.

2. I servizi pubblici locali nell'area indagata

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di descrivere i risultati dell'indagine svolta in termini di analisi dei servizi pubblici locali che hanno un'incidenza sulla competitività delle imprese. A tal proposito si farà dapprima riferimento ai servizi pubblici locali a rilevanza industriale, considerando sia il tema delle forme di gestione proprie delle aziende di servizi pubblici locali sia il grado di autonomia di tali aziende, e quindi i legami tra esse e gli enti locali controllanti¹⁰. Sarà inoltre considerato il giudizio espresso dalle aziende intervistate riguardo alla capacità di tali servizi di rispondere alle attese imprenditoriali. Successivamente, saranno invece analizzati i servizi a supporto delle imprese. Si consideri che nell'ambito di questo paragrafo saranno specificatamente analizzati i servizi in termini di supporto per quanto riguarda finanziamenti, infrastrutture servizi di formazione o consulenza, servizi di informazione e per l'internazionalizzazione e servizi simili. Il tema delle strutture di concertazione e quello dello sportello unico per le attività produttive, invece, anche al fine di verificare la capacità delle amministrazioni locali di collaborare tra di loro in una logica di network, saranno considerati nel paragrafo successivo. Il primo sarà infatti trattato nell'ambito dell'analisi dei rapporti tra amministrazioni pubbliche locali e sistemi imprenditoriali, in quanto si tratta di uno tra i più importanti strumenti di relazione tra tali soggetti, e quindi uno tra gli elementi maggiormente determinanti la qualità della collaborazione tra amministrazioni pubbliche e sistemi imprenditoriali locali. Al tema dello sportello unico, sarà invece dedicato una particolare attenzione, in quanto si ritiene tale servizi "emblematico" per quanto riguarda le modalità di produzione dei servizi alle imprese in un'ottica di rete e nella prospettiva dell'e-government.

Per quanto riguarda i servizi pubblici locali a rilevanza industriale, dall'analisi svolta emerge che le principali aziende dell'area indagata si sono trasformate in società di capitali, nella forma della società per azioni¹¹. Si fa riferimento ad Agea S.p.A. (gas, energia, ambiente), Acosea S.p.A. (ciclo idrico), Area S.p.A. (ambiente), Cadf S.p.A. (ciclo idrico), Soelia S.p.A. (gas, energia, ambiente), Acft S.p.A. (trasporti), Cogas S.p.A. (gas). La forma di gestione della società di capitali per la produzione dei servizi pubblici locali, come noto, è stata individuata a partire dal 1990, con la legge n. 142, e con successivi interventi volti ad ampliare il suo spettro di utilizzo, quali la legge n. 498 del 1992

¹⁰ Sui principi di funzionamento del sistema delle aziende ed amministrazioni pubbliche in un'ottica economico-aziendale si veda E. Borgonovi, *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 1996.

¹¹ Sul processo di riforma dei servizi pubblici locali nel nostro Paese, cfr B. Antonioli, R. Fazioli, *La riforma dei servizi pubblici locali: le strategie degli enti e delle imprese dopo la finanziaria 2002*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.

riguardante la forma della società per azioni a capitale pubblico minoritario, e la legge n. 127/97 riguardante la forma della società di capitali a responsabilità limitata¹².

Come è emerso dalle interviste svolte, tuttavia, il passaggio delle aziende di servizi pubblici locali a rilevanza industriale alla forma della società di capitali non è stato immediatamente successivo all'emanazione della legge 142/90. Si è trattato piuttosto di un processo lungo, in molti casi irto di difficoltà. Tra i motivi della lentezza di tale processo di adeguamento, dall'analisi svolta, emerge che i problemi sono stati sia di tipo "culturale"¹³ sia di tipo tecnico. Per quanto riguarda il primo punto, deve essere osservato che, infatti, soprattutto nei primi anni che hanno fatto seguito alla 142/90, l'orientamento è stato, in molti casi, quello di favorire la tradizione, senza procedere verso forti innovazioni. Ciò ha significato una forte prevalenza di casi di trasformazione di aziende municipalizzate in aziende speciali piuttosto che immediatamente in società di capitali. Per quanto riguarda il secondo punto, invece, difficoltà "tecniche" sono sovente state legate alla valutazione del patrimonio (50% dei casi) ed alla definizione del regime giuridico dei beni conferiti (33% dei casi). Ulteriori difficoltà hanno riguardato la rideterminazione delle funzioni organizzativo-gestionali anche in relazione al passaggio del personale alla società di capitali e la regolazione dei rapporti tra ente locale e S.p.A.

Come affermato, al momento attuale, comunque, le principali aziende di servizi pubblici locali del territorio indagato si sono trasformate in società di capitali. Ciò appare del resto inevitabile se si considera che, con la riforma dei servizi pubblici locali, introdotta con la legge finanziaria 2002, è stato stabilito che solo le società di capitali potranno partecipare alle gare per la concessione del servizio. Tale riforma ha avuto quindi un forte effetto sul sistema delle società di servizi pubblici a rilevanza industriale lungo due fronti. Da un lato l'accelerazione al passaggio alla forma di società di capitali, laddove, peraltro, le società che erano già state quotate in borsa, o avevano deliberato entro il 1 gennaio 2002 di avviare il procedimento di quotazione, hanno avuto il non piccolo vantaggio di essere escluse dall'obbligo di scorporo degli *assets*. In secondo luogo, il passaggio ad un sistema fondato sulle gare, ha significato, per le aziende presenti nell'area una profonda riconsiderazione del proprio posizionamento strategico. In particolare, sono in corso rilevanti processi aggregativi basati su alleanze strategiche. Tali alleanze si stanno realizzando sia tra *public utilities* sia con soci privati. In particolare, appare particolarmente interessante il processo di integrazione attualmente in atto tra Hera (la public utility di Bologna) ed Agea (la public utility di Ferrara). Peraltro, deve essere segnalato che, al momento in cui si scrive, è stato approvato dal Senato della Repubblica l'articolo unico della legge delega in materia ambientale (A.S. 1753) che interviene, in alcuni casi anche in modo rilevante, sulla legge di riforma introdotta con la finanziaria del 2002. Le modifiche proposte potrebbero infatti parzialmente modificare alcuni dei punti appena considerati, ossia il meccanismo delle gare e la esclusività della forma della società di capitali per produrre servizi pubblici locali a rilevanza industriale.

Un ulteriore aspetto indagato riguarda i legami tra gli enti locali e le aziende da essi partecipate. Dall'analisi condotta nell'area orientale della provincia di Ferrara i sistemi di corporate governance, intesi in chiave economico-aziendale, ossia in termini di strumenti di indirizzo e controllo delle società partecipate appartenenti al gruppo di cui l'ente è

¹² Sulle strategie di cambiamento che hanno informato tale processo di cambiamento, si veda G. Reborà, M. Meneguzzo, *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, Torino, Utet, 1990.

¹³ Al riguardo, G. Farneti, *Il ruolo della cultura aziendale nel governo del sistema locale*, in M. Bianchi (a cura di), *Enti pubblici e competitività*, Cesena, Il Ponte Vecchio, 2001.

holding¹⁴, presentano ampi spazi di miglioramento. Sebbene i contratti di servizio siano sempre presenti, quello che pare mancare, nella maggior parte dei casi, è un sistematico e continuo flusso di reportistica che informi tempestivamente il Comune, che funge da holding, riguardo all'andamento delle variabili maggiormente significative del servizio: quantità dei servizi, gradimento qualitativo da parte degli utenti, performance economico-finanziarie, continuità, sicurezza del servizio. Il legame tra ente ed azienda sembra cioè essere delegato soprattutto al rapporto tra gli organi politici di governo dell'ente ed il consiglio d'amministrazione delle aziende partecipate nel quale, come noto, i rappresentanti dell'ente sono nominati dal sindaco.

Per quanto riguarda più specificatamente il giudizio espresso dagli imprenditori intervistati riguardo al grado di qualità dei servizi pubblici a rilevanza industriale¹⁵, la maggior parte degli intervistati ha espresso un giudizio di gradimento "medio". In alcuni casi il gradimento è stato definito "alto", mentre il gradimento è stato considerato "basso" solo in alcuni casi, con prevalente riferimento ai servizi di trasporto. Più in particolare, il servizio è stato giudicato di livello qualitativo prevalentemente medio per quanto riguarda il gas, acqua ed igiene urbana e trasporti (84% dei casi), mentre il livello qualitativo del servizio di trasporti è stato considerato basso dal 50% degli intervistati.

Nel corso della ricerca, sono state anche indagate quali fossero, dal punto di vista degli imprenditori, le aree di miglioramento prioritarie in tema di servizi pubblici locali a rilevanza industriale. Al riguardo, nell'ambito del questionario erano proposte le seguenti categorie: adeguatezza tecnica, tempistica, accessibilità ed orientamento al cliente. Dall'indagine svolta emerge che l'area ritenuta maggiormente passibile di miglioramento riguarda il grado di orientamento al cliente, seguita dal miglioramento dei tempi di intervento nell'ambito della produzione dei servizi. Più nello specifico, gli ambiti di miglioramento ritenuti prioritari sono risultati essere: per il servizio del gas e dell'acqua il grado di orientamento al cliente (rispettivamente l'84% ed il 66% dei casi); per il servizio di igiene urbana ed ambiente sia il grado di orientamento al cliente che la tempistica di intervento (50% dei casi); per il servizio di trasporto sia l'adeguatezza tecnica che la tempistica del servizio (entrambi indicati dal 66% degli intervistati).

Come già accennato, la ricerca ha indagato anche il grado di qualità percepita di altri servizi pubblici locali significativi per la competitività delle imprese. In proposito, sono stati sottoposti a giudizio da parte degli imprenditori i seguenti servizi: autorizzazioni, certificazioni e concessioni; finanziamenti; formazione; servizi di consulenza; altro. Anche in questo caso, il gradimento è stato espresso in termini di giudizio qualitativo "basso", "medio" oppure "alto" ed è altresì stato richiesto di indicare gli ambiti di miglioramento in termini di adeguatezza tecnica, tempistica, accessibilità ed orientamento al cliente. Inoltre, è stato chiesto quale tipologia di servizi ulteriori l'imprenditore si aspetterebbe dagli enti pubblici territoriali. Per quanto riguarda tali servizi di supporto, i risultati dell'indagine denotano un grado di apprezzamento prevalentemente di tipo medio, sebbene in taluni casi vi siano anche risposte che indicano un apprezzamento "medio-basso". Più in particolare, i servizi inerenti ad autorizzazioni, certificazioni e concessioni sono stati giudicati di livello qualitativo prevalentemente basso dal 50% degli intervistati, sebbene in altri casi essi siano stati giudicati di livello elevato. Emerge quindi una disomogeneità di esperienze, che sembra suggerire l'esigenza di una maggiore

¹⁴ In proposito, L. Anselmi, *L'ente locale diventa holding di un gruppo di aziende*, in L. Anselmi (a cura di), *L'azienda Comune*, Rimini, Maggioli, 2001.

¹⁵ Sul tema, F. Canaletti, *Innovazione e qualità nei servizi pubblici*, in «Azienda pubblica», n° 1/92.

standardizzazione dei processi di produzione del servizio. Una maggiore uniformità di giudizio si ha in riferimento ai servizi di supporto ai finanziamenti, ai servizi di formazione ed ai servizi di consulenza. In tutti i tre casi, infatti, le risposte si sono equamente divise tra un giudizio medio ed un giudizio basso. Per quanto riguarda invece gli ambiti di miglioramento, per quanto riguarda i servizi riguardanti autorizzazioni, certificazioni e concessioni l'area ritenuta prioritaria su cui intervenire risulta essere la tempistica (50% dei casi). L'accessibilità appare invece essere l'ambito di miglioramento maggiormente evidenziato durante le interviste (50% dei casi) in riferimento ai servizi di supporto alla richiesta di finanziamenti. Infine, gli ambiti di miglioramento dei servizi formativi riguardano sia l'orientamento al cliente, sia l'accessibilità, sia, soprattutto, l'adeguatezza tecnica. Tale ultimo aspetto, ossia l'adeguatezza tecnica è indicato dal 50% degli intervistati quale il prioritario ambito di miglioramento anche in riferimento ai servizi di consulenza.

Complessivamente, ciò che pare emergere è comunque una situazione di maggiore soddisfazione rispetto al passato. Sembra cioè prevalere, piuttosto che un giudizio negativo o parzialmente negativo, il riconoscimento che rilevanti miglioramenti siano stati compiuti ma che molte cose siano ancora da fare. La tendenza sembra cioè essere quella di un graduale avvicinamento dei servizi delle amministrazioni pubbliche verso i bisogni espressi dal sistema degli imprenditori, sebbene, da parte di questi ultimi, tale processo di avvicinamento sembra essere giudicato non sempre sufficientemente veloce. Ovviamente, deve peraltro essere sottolineato come tale giudizio rappresenti, necessariamente, una sintesi di un insieme di espressioni, sia diverse tra di loro, sia differenti, nel loro complesso, a seconda del particolare tipo di servizio prestato, delle specifiche aree geografiche considerate e della singola amministrazione pubblica coinvolta. Non sono infatti pochi i casi in cui viene riconosciuto alle amministrazioni pubbliche la realizzazione di servizi pienamente in linea con le esigenze del sistema imprenditoriale locale.

Come in precedenza accennato, l'indagine ha anche inteso indagare quale tipologia di servizi ulteriori l'imprenditore si aspetterebbe dagli enti pubblici territoriali, anche nell'ottica di far emergere eventuali bisogni latenti. Appare particolarmente interessante come, nel corso delle interviste, sia spesso stato segnalato da parte degli imprenditori l'importanza di consolidare forme partecipative con l'Università, centri di ricerca ed altri soggetti, anche privati, impegnati nell'ambito della ricerca avanzata. Ciò in modo da sostenere i processi di innovazione, non solo tecnologica, a livello aziendale. E' questo un tema particolarmente significativo, soprattutto in riferimento al sistema di aziende di piccole e medie dimensioni¹⁶. Al riguardo, del resto, si consideri che tra le politiche prioritarie dell'Unione Europea vi è quella di costituire un sistema europeo della ricerca in cui ogni Paese membro destini il 3% del proprio Prodotto interno lordo a tale attività. Come noto, il nostro Paese è attualmente ben lontano da tale valore; tuttavia risulta apprezzabile, come emerso nel corso della ricerca, che vi siano casi, anche rilevanti, di iniziative da parte di Facoltà Universitarie volte a favorire la "contaminazione" di conoscenze tra Università e sistema imprenditoriale ed a favorire l'ingresso di brillanti studenti, laureandi o neolaureati nell'ambito del sistema economico-produttivo, anche favorendo la realizzazione di iniziative imprenditoriali tramite il supporto da parte di centri spin-off.

Infine, ulteriori spazi di miglioramento vengono segnalati per quello che riguarda le aree e le infrastrutture. Si fa riferimento, ad esempio, alla realizzazione o all'adeguamento di aree

¹⁶ In proposito, P. Bianchi, N. Bellini, *Public policies for local networks of innovators*, in "Research Policy", 20/1991.

di insediamento produttivo a carattere industriale o artigianale, o alla realizzazione di particolari infrastrutture, quali specifiche opere portuali.

Una ulteriore area di indagine ha riguardato la Carta dei servizi, intesa sia quale strumento di determinazione e comunicazione degli standard di qualità dei servizi pubblici locali sia quale strumento di tutela dei cittadini. Si ricordi, infatti, che nella carta dei servizi devono essere indicati non solo gli standard qualitativi (generali e specifici) di ogni servizio pubblico offerto, ma devono anche essere evidenziate le modalità di tutela, rimborso e ristoro a favore dei cittadini nel caso in cui gli standard indicati non fossero rispettati¹⁷. Dall'indagine svolta nell'area orientale della provincia di Ferrara, per quanto riguarda le Carte dei servizi, emerge una situazione particolarmente articolata, in cui sono presenti casi di amministrazioni locali che non hanno realizzato alcun tipo di carta dei servizi per i servizi svolti direttamente; altri casi in cui questa è in fase di predisposizione; ulteriori casi in cui essa è stata realizzata solo per i servizi a rilevanza industriale. Sono inoltre presenti anche situazioni di eccellenza in cui la carta dei servizi si inquadra in un più ampio sistema di controllo totale della qualità¹⁸, come è anche dimostrato dall'ottenimento di certificazioni della qualità secondo gli standard Iso (nel passato) e Vision 2000 (attualmente). Laddove le Carte dei servizi sono realizzate, gli standard della qualità sono stati definiti sia seguendo lo schema generale di riferimento sia tenendo conto delle specifiche richieste degli utenti e delle imprese operanti nel territorio locale.

Deve tuttavia essere evidenziato che il loro grado di diffusione, o, comunque, il loro grado di conoscenza da parte degli imprenditori appare molto limitato. Infatti, incrociando le informazioni ottenute dalle indagini realizzate sulla realizzazione delle carte dei servizi da parte degli enti locali con le interviste realizzate agli esponenti dei settori imprenditoriali, emerge che, anche nei casi in cui le Carte siano state realizzate, esse non sono state adeguatamente comunicate. Nel corso delle interviste, infatti, nessun imprenditore ha dichiarato di essere a conoscenza della esistenza di Carte dei servizi riguardanti i servizi pubblici locali offerti sul territorio. Appare quindi evidente l'esigenza da parte delle amministrazioni e delle aziende pubbliche locali di un maggiore sforzo per rendere noto sia lo strumento della carta dei servizi sia gli standard della qualità dei servizi offerti in essa contenuti.

Sempre in relazione al tema della qualità dei servizi, l'indagine ha altresì inteso verificare se gli enti locali abbiano introdotto strumenti manageriali di controllo della qualità dei servizi esternalizzati (con particolare riferimento ai servizi a rilevanza industriale) oltre che l'eventuale implementazione di strumenti di monitoraggio della qualità percepita da parte delle imprese. Per quanto riguarda il primo punto, dall'analisi condotta risulta che il controllo della qualità dei servizi esternalizzati viene sistematicamente realizzato dal 50% dei casi investigati. In queste circostanze il controllo avviene, generalmente, per il tramite dello strumento del contratto di servizio. In un caso, è stato introdotto un vero e proprio sistema di reporting volto a far fluire dalle aziende di servizi pubblici locali verso l'ente locale, in modo strutturato e sistematico, le informazioni riguardanti il grado di rispetto degli standard qualitativi previsti. Gli strumenti di monitoraggio della qualità percepita da parte delle imprese sono stati invece implementati dal 33% degli enti intervistati.

Il quadro che complessivamente emerge, in tema di controllo della qualità dei servizi pubblici locali, risulta quindi in fase evolutiva. I necessari strumenti manageriali di

¹⁷ Sul tema, si veda R. Mussari, *L'attuazione della carta dei servizi pubblici in Italia: brevi considerazioni sullo «stato dell'arte»*, in «Azienda pubblica», n° 3-4/97.

¹⁸ Al riguardo, C. Baccarani, *Mutamenti ambientali e condotta strategica delle sue municipalizzate*, Padova, Cedam, 1988. Inoltre, F. Donato, *La programmazione ed il controllo della qualità negli enti locali*, Milano, Giuffrè, 2000.

controllo, a valenza anche strategica, non appaiono ancora essere pienamente presenti tra le amministrazioni pubbliche dell'area considerata. Nondimeno, deve essere evidenziata una forte attenzione nei confronti del tema della qualità dei servizi pubblici locali, che lascia supporre un prossimo adeguamento degli strumenti di controllo interni a tale riguardo.

3. La logica di rete nella produzione dei servizi pubblici locali rivolti al sistema imprenditoriale

Un aspetto che è stato particolarmente indagato durante la ricerca ha riguardato la capacità di interagire a network, in un'ottica di *public governance*, da parte delle amministrazioni locali coinvolte nei processi di produzione dei servizi a supporto delle imprese¹⁹. In proposito, l'indagine ha inteso mettere in luce le forme e le modalità di collaborazione poste in essere per sostenere lo sviluppo economico del territorio, evidenziando altresì il giudizio espresso sull'efficacia qualitativa di tali interventi da parte del sistema imprenditoriale.

Per quanto riguarda le forme di collaborazione, appare esservi, in effetti, una significativa tendenza verso un approccio a rete da parte delle amministrazioni pubbliche indagate. Tali collaborazioni hanno condotto alla realizzazione di un ventaglio di iniziative, sinergicamente collegate tra di loro. Si fa riferimento alla costituzione dell'Agenzia per lo sviluppo "Sipro", al Programma d'area del basso ferrarese, ai programmi di incentivazione focalizzati su specifici aspetti quali l'informatizzazione e la sicurezza, ai centri territoriali per l'impiego, ai centri di formazione, ad associazioni tra enti locali, quale l'associazione dei Comuni del basso ferrarese. Più in particolare, le collaborazioni sembrano essere prevalentemente finalizzate all'informazione alle imprese, alla promozione delle attività imprenditoriali ed alla innovazione ed informatizzazione. Per quanto riguarda i processi per l'internazionalizzazione delle imprese, appare invece essere significativa la presenza del relativo sportello realizzato a livello camerale.

In merito alla rete di collegamento tra le diverse amministrazioni pubbliche dell'area considerata, dall'indagine svolta emerge un quadro sostanzialmente positivo. Esiste infatti una rete che collega le diverse amministrazioni, rivolta, principalmente, al supporto alla realizzazione dei servizi di sportello unico, dei servizi legati al sistema informativo territoriale, dei servizi catastali, dei servizi informativi in rete, dei servizi bibliotecari e dei servizi sociali. Come sarà in seguito focalizzato, la realizzazione in forma digitale del servizio di sportello unico per le attività produttive appare particolarmente rilevante nella logica di favorire la competitività delle imprese locali. Per tale motivo, nel prosieguo del presente paragrafo, esso sarà analizzato con particolare attenzione.

Evidentemente, la rete tra i diversi soggetti che intervengono nei processi di co-produzione dei servizi pubblici locali deve essere supportata da una adeguata infrastruttura tecnologica e da un coerente piano telematico. Per quanto riguarda il primo aspetto, le infrastrutture tecnologiche appaiono adeguate alle attuali esigenze, ed anche i piani telematici predisposti risultano essere coerenti con le finalità perseguite. Al riguardo, si fa riferimento al piano "Profeta", di cui è capofila l'Amministrazione Provinciale di Ferrara, al piano "Panta Rei" di cui è capofila l'Amministrazione Provinciale di Bologna e

¹⁹ Si veda O. Beni, E. Bracci, F. Donato, *Gli enti locali verso logiche di public governance: elementi di management pubblico*, Quaderni del Dipartimento di Economia, Istituzioni, Territorio, Università di Ferrara, n.6

che coinvolge Province e Comuni di sette regioni italiane, al “Piano telematico del basso ferrarese”, di cui è capofila il Comune di Argenta e del piano “Sigma-Ter” riguardante i servizi integrati catastali e geografici.

Per quanto riguarda il giudizio espresso dal sistema imprenditoriale, esso risulta essere non omogeneo. In alcuni casi, la valutazione appare essere lusinghiera, ed in alcuni casi i servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche locali vengono definiti molto buoni. In altri, invece, prevale un giudizio prevalentemente critico, che focalizza specifiche aree di insoddisfazione. A quest’ultimo riguardo, alcuni ambiti di intervento da parte delle amministrazioni pubbliche locali, nell’ottica del miglioramento del servizio offerto, sono individuati nella deburocratizzazione delle procedure e nella riduzione dei relativi tempi, nel miglioramento delle politiche di pianificazione del territorio, anche nella logica della creazione di un clima partecipativo con tutti gli attori sociali, ed infine nella definizione e rispetto di più elevati standard qualitativi dei servizi pubblici di base. L’indagine ha altresì inteso evidenziare quali fossero i contributi offerti dagli enti pubblici territoriali considerati quali più importanti dal sistema delle imprese. Le risposte prevalenti hanno segnalato il supporto all’ottenimento di finanziamenti (66% dei casi) e la realizzazione di infrastrutture (50% dei casi).

Appare inoltre interessante notare come, dalle interviste condotte, la consapevolezza dell’importanza di un approccio a rete risulti pienamente presente sia a livello di soggetti imprenditoriali sia a livello delle stesse amministrazioni pubbliche locali. Dall’indagine svolta, il tema della creazione di network locali, fondati sull’utilizzo delle nuove tecnologie telematiche, risulta essere uno tra i fattori più spesso citati in termini di prospettive attuali e future dell’azione delle amministrazioni locali²⁰. E’ infatti, questo, un tema considerato da tutte le amministrazioni quale essenziale per favorire lo sviluppo economico (ed anche sociale) dell’area.

La logica di rete, del resto, appare decisiva anche per quanto riguarda la tematica della definizione e realizzazione degli interventi di *policy* per lo sviluppo del territorio²¹. Dall’indagine svolta, risulta che le strutture di concertazione sono considerate in modo positivo da parte di tutte le amministrazioni intervistate. Più in particolare, esse sono ritenute una opportunità di rilevante significato per lo sviluppo delle imprese locali dal 84% degli enti indagati. La medesima percentuale ritiene che esse contribuiscano in misura molto importante allo sviluppo ordinato e coordinato delle aree di territorio di cui sono responsabili. Ciò, soprattutto, in virtù della loro capacità di favorire il coordinamento tra i diversi enti locali del territorio. Ulteriori motivi per i quali le strutture di concertazione sono considerate degli importanti strumenti per favorire lo sviluppo delle imprese locali sono risultati essere: le risorse finanziarie distribuite e l’immagine positiva diffusa all’esterno del territorio di riferimento (66% degli intervistati). Ulteriori motivi, evidenziati con minore frequenza, hanno riguardato: l’immagine positiva diffusa all’interno del territorio, l’adeguatezza delle strategie pianificate, l’adeguatezza del management.

Anche il giudizio espresso dalla maggioranza degli imprenditori è di tipo positivo sebbene, in alcuni casi, con sfumature differenti. Il giudizio sulla capacità delle strutture di concertazione di favorire lo sviluppo ordinato del territorio e di rappresentare un’opportunità per lo sviluppo locale è infatti sempre stato positivo. Il ruolo delle strutture di concertazione è stato valutato quale “sufficiente” dalla maggior parte degli

²⁰ Per quanto riguarda l’approccio in chiave di public governance, si veda D. Osborne, T. Gaebler, *Reinventing government*, Plume, 1993.

²¹ In proposito, R. Mele, *Le imprese-strumento degli enti pubblici locali per la promozione dell’economia*, in M. Bianchi (a cura di), *Enti pubblici e competitività*, op. cit.

intervistati; nei rimanenti casi è stato valutato "buono". Il principale motivo delle valutazioni positive è riconducibile alle risorse finanziarie distribuite. Ulteriori motivi sono riferiti all'adeguatezza delle strategie pianificate ed all'immagine positiva diffusa all'esterno del territorio di riferimento. Coloro che esprimono invece un giudizio sufficiente (anziché buono) evidenziano il limitato coordinamento con gli enti locali del territorio e la scarsità delle risorse finanziarie distribuite.

Nell'ambito dell'analisi condotta, una particolare attenzione è stata prestata al servizio dello sportello unico per le attività produttive, in quanto ritenuto "emblematico" sia del nuovo modello organizzativo a rete da parte delle amministrazioni pubbliche sia della capacità degli enti di migliorare la qualità della loro azione a favore delle imprese²². Per quanto riguarda il primo punto, si consideri, infatti, che l'assetto istituzionale ed organizzativo dello sportello unico rende il Comune l'interfaccia unica delle imprese e, al tempo stesso, lo qualifica come il soggetto che governa la rete delle amministrazioni pubbliche coinvolte nell'ambito dei diversi procedimenti. Inoltre, un elemento fondamentale per il successo delle attività dello sportello, ed in particolare per il rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti, è la capacità di dotarsi, in una logica di network, di strumenti telematici che consentano di realizzare il servizio in forma digitale. Si tratta, quindi, di un servizio che, per poter adeguatamente funzionare, necessita forti investimenti sia in termini di principi di funzionamento (la logica di rete) sia in termini di strumenti per la sua attuazione (le dotazioni ed i collegamenti telematici). Inoltre, come sopra osservato, esso è uno tra i servizi che hanno una più alta incidenza sul rapporto tra le amministrazioni locali ed il sistema imprenditoriale e che può effettivamente costituire un elemento di supporto (se realizzato nei tempi e nei modi previsti) o di rallentamento (se diviene invece elemento di ritardo e burocratizzazione) delle imprese locali e della loro capacità di cogliere tempestivamente opportunità di innovazione e cambiamento.

Al fine di poter armonicamente collocare la presente ricerca nell'ambito del contesto regionale dell'Emilia Romagna, è apparso utile fare riferimento, dapprima, ai dati rilevati dal Formez²³, nell'ambito della ricerca sullo stato di attuazione dello sportello unico, aggiornata al settembre 2002 e comparata con i dati rilevati alla data del gennaio 2001. Ciò al fine di poter avere una visione di insieme del contesto territoriale, sulla quale innestare, successivamente, le riflessioni specifiche relative all'indagine condotta nell'area orientale della provincia ferrarese.

Dei Comuni che hanno risposto alla rilevazione del settembre 2002 effettuata dal Formez, 4606 Comuni, pari al 69% dei Comuni rilevati, avevano istituito lo sportello unico. La popolazione di questi Comuni è pari all'84,3% della popolazione rilevata. Tutte le regioni si attestano intorno all'80% della popolazione servita dallo Sportello Unico, con esclusione di Sardegna, Friuli, Veneto e Lombardia, che hanno percentuali più basse. Nella precedente rilevazione, svolta dal Formez nel gennaio 2001, i Comuni con sportello unico istituito erano 3241 su 6656, pari al 48,7%, con una popolazione servita pari al 68,6% della popolazione rilevata. La rilevazione del settembre 2002 registra quindi, rispetto alla precedente, un incremento del 42,1% per quanto riguarda i Comuni e del 21,1% per quanto riguarda la popolazione.

Per quanto riguarda in particolare i Comuni dell'Emilia Romagna, l'incremento dal gennaio 2001 al settembre 2002 ha riguardato 73 Comuni. Al gennaio 2001 lo sportello

²² Al riguardo, H. Kudo, *Una riflessione sullo sportello unico: dopo le prime esperienze italiane e i casi di avanguardia di Singapore*, in M. Bianchi (a cura di), *Enti pubblici e competitività*, op. cit.

²³ Cfr: FORMEZ – Centro Di Formazione Studi, *Rilevazione Dello Stato Di Attuazione Degli Sportelli Unici, settembre 2002*.

unico era infatti istituito presso 214 Comuni, mentre alla data del settembre 2002, esso risulta istituito in 287 Comuni, con un incremento percentuale, quindi, del 34,1%.

Facendo specifico riferimento all'Emilia Romagna, i dati riguardanti gli sportelli unici istituiti, secondo i dati aggiornati al settembre 2002 dell'indagine Formez, risultano essere i seguenti (si consideri che sono stati rilevati il 99% dei Comuni dell'Emilia Romagna):

	N. Comuni Rilevati	Popolazione	Valore assoluto Comuni rilevati	Valore percentuale Comuni rilevati	Valore assoluto Popolazione rilevata	Valore relativo Popolazione rilevata
Emilia Romagna	340	3.977.663	287	84,4	3.722.189	93,6

Per quanto riguarda, invece la forma di gestione, ossia se associata o singola, dalla rilevazione del Formez emergono i seguenti dati per l'Emilia Romagna, riferiti ad un totale di 287 Comuni:

Emilia Romagna	Valore assoluto Comuni rilevati	Valore percentuale Comuni	Valore assoluto Popolazione	Valore relativo Popolazione
Forma Associata	190	66,2	1.767.930	47,5
Forma singola	97	33,8	1.954.259	52,5

Inoltre, sempre in riferimento ai dati dell'indagine Formez del settembre 2002, può essere interessante considerare i valori riguardanti i procedimenti conclusi entro i termini:

	Procedimenti conclusi	P. conclusi entro i termini (valore assoluto)	P. conclusi entro i termini (valore percentuale)
Emilia Romagna	40.141	35.353	88,1

Per quanto riguarda, invece, l'analisi svolta nell'ambito della presente ricerca, essa ha avuto, in chiave metodologica, un approccio di tipo qualitativo. I dati sopra indicati risultano quindi particolarmente utili per evidenziare, in termini quantitativi, il contesto nel quale la ricerca si è svolta.

Dall'indagine svolta emerge che lo sportello unico per le attività produttive è presente in tutti i Comuni indagati, in alcuni casi in forma singola, in altri casi in forma associata. Nella totalità dei casi investigati, il servizio di sportello unico fornisce tutti i servizi previsti dal DPR istitutivo. In termini di funzionalità operativa, il quadro che appare non è del tutto omogeneo. In particolare, non appare del tutto uniforme la capacità di realizzare in forma completamente digitale il servizio²⁴. Tuttavia, deve essere sottolineato come tutte le amministrazioni investigate abbiano iniziato ad intraprendere il percorso verso la digitalizzazione del servizio. Ciò appare particolarmente importante, in quanto il servizio di sportello unico, realizzato attraverso modalità tradizionali, si trova di fronte a due tipologie di difficoltà di non poco conto, che incidono sensibilmente sulla sua capacità di rispettare i tempi prefissati. La prima difficoltà si riferisce al fatto che, nella logica tradizionale, le differenti amministrazioni non sono in grado di assumere una piena visione del processo nella sua globalità. Il rischio, in questi casi, è che ognuna di esse

²⁴ Sul tema dell'e-government nel contesto pubblico italiano si veda A. Capocchi, *L'ammodernamento del sistema delle amministrazioni pubbliche: il processo di e-government in Italia*, in L. Anselmi, *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, op. cit.

continui a considerarsi in modo indipendente rispetto al più ampio sistema di produzione di servizio. In tali circostanze, quindi, non si realizza un vero approccio a *network*, ma permane piuttosto una logica di compartimenti stagni nell'operato delle diverse amministrazioni. Per quanto riguarda invece la seconda difficoltà segnalata si fa riferimento al fatto che se gli strumenti utilizzati permangono quelli cartacei, ne derivano negativi riflessi sui tempi di realizzazione del servizio e sul rapporto con gli utenti (sia direttamente gli imprenditori, sia i professionisti da questi delegati a seguire i procedimenti).

Il punto chiave, dunque, riguarda la capacità da parte del Comune (o dei Comuni se lo sportello è costituito in forma associata) di passare dalla realizzazione del servizio secondo le forme tradizionali a modalità innovative basate sull'utilizzo di strumenti informatici collegati tra di loro nell'ambito di una rete telematica che consenta l'interoperabilità tra gli uffici delle diverse amministrazioni. Tra i casi indagati nel corso della presente ricerca, sono state infatti individuate anche situazioni di eccellenza. Si fa riferimento, in particolare, al caso dello sportello unico di Argenta, che ha assunto un rilievo nazionale essendo uno tra gli sportelli unici più avanzati per quanto riguarda la realizzazione del servizio in forma digitale. Si consideri infatti che esso ha inviato nel marzo 2003 ad un imprenditore che aveva presentato istanza la prima autorizzazione unica digitale avente valore legale. Il procedimento digitale è stato istruito in formato completamente elettronico, senza nessun supporto cartaceo, dalla richiesta dell'imprenditore sino al rilascio dell'autorizzazione. La rilevanza nazionale del servizio istituito nel Comune è del resto anche dimostrata dai riconoscimenti ottenuti nell'ambito di specifiche iniziative quale il progetto sulle *best practices* nelle amministrazioni pubbliche e dalla richiesta di confronti di *benchmarking* da parte di enti di altre regioni italiane

Tale successo rappresenta, evidentemente, il risultato di un lungo cammino a carattere sperimentale, realizzato dal servizio di sportello unico del Comune di Argenta in collaborazione con altri enti ed amministrazioni dell'area. L'esperienza maturata ha infatti messo in evidenza l'importanza critica della capacità di instaurare relazioni a carattere partecipativo tra le amministrazioni locali presenti sul territorio, oltre che l'importanza di aggregare le diverse risorse locali attorno ad un progetto chiaro e condiviso. Nel caso preso in esame, la realizzazione dello sportello unico digitale si realizza come spontanea evoluzione di un progetto provinciale (Progetto rete telematica provinciale Pro.Fe.T.A.) che ha consentito, attraverso l'iniziativa dell'Amministrazione provinciale di Ferrara, di realizzare un'efficace infrastruttura per la trasmissione dati ed internetworking tra gli uffici della pubblica amministrazione locale. Nel momento in cui si scrive, essa collega fra di loro, oltre all'Amministrazione provinciale, i ventisei Comuni della provincia, l'azienda Usl e l'Arpa. Sono in fase di collegamento le strutture della Prefettura e dei Vigili del fuoco, mentre è già stato programmato l'intervento per interconnettere tutti gli altri enti non ancora presenti, quali la Camera di commercio, la Sovrintendenza, la Capitaneria di porto, i Consorzi di bonifica e così via. Tale esperienza ha inoltre dimostrato come la capacità di aggregazione tra enti, lo sviluppo di logiche di network ed il collegamento telematico tra le amministrazioni rappresentino un elemento essenziale per migliorare la soddisfazione del sistema imprenditoriale locale nei confronti dell'operato delle amministrazioni pubbliche²⁵.

²⁵ Sull'importanza della trasparenza e della comunicazione, L. Giovanelli, *La comunicazione economica nell'ente locale*, Milano, Giuffrè, 1995; E. Caperchione., F. Pezzani. (a cura di), *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*, Milano, Egea, 2000.

Infine, si vuole evidenziare come, in diversi casi esaminati, lo sportello unico per le attività produttive ha avviato servizi aggiuntivi, ulteriori rispetto a quelli previsti dal legislatore. In proposito, si fa particolare riferimento alle attività di marketing territoriale, volte a favorire lo sviluppo imprenditoriale del territorio.

Per quanto riguarda invece la conoscenza ed il giudizio espresso da parte degli imprenditori sul servizio dello sportello unico per le attività produttive, deve essere preliminarmente evidenziato che il servizio era conosciuto solo da coloro che avevano usufruito della sua attività. In questi casi il giudizio espresso è complessivamente di tipo positivo. In particolare, nel corso delle interviste condotte, è stata ribadita l'importanza che esso sia realizzato in forma digitale, per ridurre il carico burocratico e per accelerare i tempi di realizzazione del servizio.

4. I rapporti tra amministrazioni pubbliche locali e sistema imprenditoriale: alcune prime considerazioni sulla base delle evidenze empiriche emerse

Come già affermato nel corso del precedente paragrafo, il quadro che emerge dalla indagine svolta nell'area considerata pone in evidenza una situazione di graduale miglioramento del rapporto tra amministrazioni pubbliche e sistemi imprenditoriali locali. Evidentemente, tale affermazione rappresenta una sintesi di un sistema di risposte articolato. Quello che pare infatti emergere è un forte grado di "dispersione" delle risposte rispetto al giudizio mediano. In alcuni casi, infatti, sembrano essere tuttora presenti rapporti sostanzialmente di tipo conflittuale tra singoli imprenditori ed amministrazioni pubbliche locali, in cui queste ultime vengono addirittura considerate un ostacolo allo sviluppo delle imprese. In molti altri casi, invece, il giudizio che viene espresso è favorevole, sino ad arrivare a circostanze in cui la qualità percepita dei servizi è giudicata molto buona.

In particolare, un aspetto di assoluta rilevanza che emerge in modo evidente dall'analisi condotta è rappresentato dalla importanza della capacità di interagire a network tra tutte le amministrazioni locali coinvolte nei processi di produzione dei servizi a supporto delle imprese. Un ulteriore aspetto significativo si riferisce al giudizio espresso dagli imprenditori sul ruolo delle amministrazioni locali, e delle strutture di concertazione, per favorire lo sviluppo economico territoriale. Come visto, la valutazione maturata dalla maggioranza degli imprenditori è di tipo positivo sebbene, in alcuni casi, con sfumature differenti. Al riguardo, si consideri del resto come la definizione di una politica di sviluppo del territorio sia, nei fatti, particolarmente complessa e derivi dalla combinazione di molteplici variabili²⁶. Si pensi ad esempio, alla stessa definizione di quale sviluppo si intenda perseguire: una crescita industriale, un modello orientato ai servizi avanzati, uno sviluppo inteso in termini di benessere locale o altro ancora. Si pensi ancora a come le caratteristiche storiche, sociali, culturali e geografiche di ogni singola micro-area incidano sul tipo di sviluppo perseguito ed auspicato; si pensi infine a come gli avvenimenti sociali internazionali, quali ad esempio la globalizzazione dei mercati o l'allargamento dell'Unione Europea incidano su tali giudizi di valore. Per quanto riguarda il primo punto appena indicato si consideri, ad esempio, la differenza tra i concetti di crescita economica, intesa in termini quantitativi, e di sviluppo economico, inteso in termini qualitativi. Ancora, si faccia riferimento alla decisione su come lo sviluppo debba essere perseguito,

²⁶ Si veda M. R. Di Tommaso, *Sviluppo e piccola impresa*, Ferrara, Corbo, 2000.

ossia se attraverso un allargamento della base imprenditoriale, attraverso una crescita dimensionale delle imprese (generalmente piccole) già presenti oppure, infine, attraverso l'attrazione di grandi imprese dall'esterno, come ad esempio le società multinazionali. Ciò, inoltre, deve sempre tenere adeguatamente di conto dei dati e dei trend demografici e delle politiche sociali in essere ed in divenire. Ad esempio, sulla base del grado di occupazione della manodopera presente sul territorio, una politica di attrazione di società multinazionali dall'estero può comportare una forte richiesta di nuova manodopera che può significare flussi migratori non sostenibili nell'ambito delle politiche sociali locali in essere. Oppure, la politica di sviluppo perseguita può differenziarsi sulla base delle tipologie di settore industriale alle quali appartengono le imprese locali (soprattutto nel caso si sia in presenza di distretti industriali o di sistemi economici locali) e quindi anche all'andamento mondiale dell'economia in tali settori, scomposto nei suoi elementi tendenziali e congiunturali. Per quanto riguarda il secondo punto, si consideri come la storia, la geografia, la cultura del territorio, intesa sia in senso generale sia in termini di cultura imprenditoriale, possano avere un influsso decisivo in tema di politiche di sviluppo locale. Si pensi ad esempio alle differenze che hanno caratterizzato le politiche di sviluppo post-agricolo tra l'area orientale e l'area occidentale della provincia ferrarese. Fattori culturali, storici e geografici hanno portato ad un maggiore orientamento individualistico e finalizzato all'imprenditorialità nell'alto ferrarese (come ad esempio nei Comuni di Sant'Agostino e di Cento) e ad un orientamento maggiormente solidaristico in una logica di cooperazione nel basso ferrarese (come ad esempio nei Comuni del Delta del Po).

Infine, deve essere evidenziato come la complessiva evoluzione dei contesti sociali, economici ed istituzionali abbia rilevanti riverberi a livello locale. Si consideri, in particolare, il processo di allargamento dell'Unione Europea che porterà, nell'ambito dell'Unione, Paesi ad economia meno progredita ed a minor reddito rispetto a quelli attualmente presenti. Evidentemente, ciò comporterà una riconsiderazione delle politiche di sostegno alle diverse aree regionali europee e, del resto, la stessa comparazione, in termini di ricchezza/povertà relativa tra tali aree geografiche ne verrà ad essere sensibilmente influenzata. Dall'insieme di tali elementi deriva quindi una significativa influenza sia sulle modalità di definizione e di realizzazione delle politiche di sviluppo del territorio nelle aree indagate sia sulle modalità di funzionamento delle strutture a ciò preposte.

Inoltre, dalla ricerca condotta, appare particolarmente interessante come, nel corso delle interviste, sia spesso stato segnalato da parte degli imprenditori l'importanza della ricerca per supportare il sistema imprenditoriale locale nei processi innovativi. Ciò significa l'esigenza di consolidare le iniziative già avviate da parte dell'Università di Ferrara. In particolare, appare opportuno rafforzare forme partecipative tra sistema imprenditoriale e Università, centri di ricerca ed altri soggetti, anche privati, impegnati nell'ambito della ricerca avanzata in modo da sostenere i processi di innovazione. Tale collaborazione, peraltro, appare ancora più significativa se si considera che la maggioranza delle imprese presenti nel territorio considerato sono di piccole-medie dimensioni. E' questo un tema particolarmente rilevante, anche in considerazione dell'evoluzione dei fattori critici di successo nell'attuale arena competitiva internazionale. La competizione internazionale è infatti sempre più complessa, con l'ingresso di concorrenti provenienti da aree del pianeta a basso costo del lavoro. Da ciò l'esigenza di spostare il cuore delle proprie competenze distintive verso elementi diversi dalla concorrenza sul costo. La competizione, per un

paese ad economia progredita quale il nostro, caratterizzato da consolidati livelli di costo del lavoro relativamente superiori ad altre aree geografiche del pianeta, non si può quindi certamente legare alla capacità di fornire prodotti e servizi che abbiano prezzi inferiori rispetto ai concorrenti internazionali. Gli elementi di successo devono piuttosto derivare dalla capacità di interiorizzare nei prodotti e servizi un sistema di conoscenze complesso ed articolato. Complesso in quanto la “conoscenza” si basa su innumerevoli elementi, strettamente interrelati tra di loro. Articolato, in quanto un patrimonio di conoscenze, soprattutto se sviluppate nella logica della continua innovazione, non può essere realizzato in modo autonomo dalle singole aziende, soprattutto in un contesto quale quello italiano, caratterizzato dalla assoluta prevalenza di aziende di piccole dimensioni. La conoscenza scaturisce quindi dalla presenza, articolata, di un insieme di soggetti che, ognuno nel proprio ambito e con le proprie specificità, creino un contesto territoriale favorevole allo sviluppo delle nuove conoscenze. Ciò nell’ambito di un più generale sviluppo del sistema economico ed anche sociale. Al riguardo, appare evidente come i servizi pubblici locali giochino un ruolo chiave per la capacità di sopravvivenza e successo delle aziende del territorio, in un contesto competitivo sempre più mondializzato. I tempi delle amministrazioni pubbliche, la loro capacità di lavorare in rete, il grado di innovatività e la qualità dei servizi forniti direttamente ed indirettamente (ossia nei casi in cui l’amministrazione pubblica sia l’interfaccia di altre istituzioni) alle imprese, risultano dunque essere fattori critici di successo per il sistema imprenditoriale locale.

Riferimenti bibliografici

- Anselmi L., *L'ente locale diventa holding di un gruppo di aziende*, in L. Anselmi (a cura di), *L'azienda Comune*, Rimini, Maggioli, 2001.
- Anselmi L., *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli, 2003.
- Antonioli B., Fazioli R., *La riforma dei servizi pubblici locali: le strategie degli enti e delle imprese dopo la finanziaria 2002*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.
- Baccarani C., *Mutamenti ambientali e condotta strategica delle sue municipalizzate*, Padova, Cedam, 1988.
- Beni O., Bracci E., Donato F., *Gli enti locali verso logiche di public governance: elementi di management pubblico*, Quaderni del Dipartimento di Economia, Istituzioni, Territorio, Università di Ferrara, n.6
- Bertini U., *Il sistema d'azienda*, Torino, Giappichelli, 1977.
- Bianchi P., Bellini N., *Public policies for local networks of innovators*, in "Research Policy", 20/1991.
- Bianchi P., *La rincorsa frenata: l'industria italiana dall'unità nazionale all'unificazione europea*, Bologna, Il Mulino, 2002.
- Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 1996.
- Canaletti F., *Innovazione e qualità nei servizi pubblici*, in «Azienda pubblica», n° 1/92.
- Caperchione E., Pezzani F. (a cura di), *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*, Milano, Egea, 2000.
- Capocchi A., *L'ammodernamento del sistema delle amministrazioni pubbliche: il processo di e-government in Italia*, in L. Anselmi, *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Torino, Giappichelli, 2003.
- Di Tommaso M. R., *Sviluppo e piccola impresa*, Ferrara, Corbo, 2000.
- Donato F., *La programmazione ed il controllo della qualità negli enti locali*, Milano, Giuffrè, 2000.
- Farneti G., *Il ruolo della cultura aziendale nel governo del sistema locale*, in M. Bianchi (a cura di), *Enti pubblici e competitività*, Cesena, Il Ponte Vecchio, 2001.
- Ferraris Franceschi R., *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1978
- FORMEZ – Centro Di Formazione Studi, *Rilevazione Dello Stato Di Attuazione Degli Sportelli Unici, settembre 2002*.
- Giannessi E., *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Pisa, Cursi, 1961.
- Giovanelli L., *La comunicazione economica nell'ente locale*, Milano, Giuffrè, 1995
- Hamel J., *Case study methods*, Newbury Park, Sage Publications, 1993.
- Kudo H., *Una riflessione sullo sportello unico: dopo le prime esperienze italiane e i casi di avanguardia di Singapore*, in M. Bianchi (a cura di), *Enti pubblici e competitività*, op. cit.
- Mele R., *Le imprese-strumento degli enti pubblici locali per la promozione dell'economia*, in M. Bianchi (a cura di), *Enti pubblici e competitività*, Cesena, Il Ponte Vecchio, 2001.
- Mussari R., *L'attuazione della carta dei servizi pubblici in Italia: brevi considerazioni sullo «stato dell'arte»*, in «Azienda pubblica», n° 3-4/97.
- Osborne D., Gaebler T., *Reinventing government*, Plume, 1993.
- Rebora G., Meneguzzo M., *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, Torino, Utet, 1990.

Appendice

Il questionario

Sezione 1 – (diretta agli enti locali)

1. Tra quali enti esistono forme di collaborazione per sostenere lo sviluppo economico?

- a) Regione/enti locali/camera di commercio
- b) Regione/enti locali
- c) Enti locali/camera di commercio
- d) Enti locali

2. Tale collaborazione è finalizzata a:

	Regione/enti locali/camera di commercio	Regione/enti locali	Enti locali/camera di commercio	Enti locali	-----
Informazione alle imprese					
Accertamento di requisiti per erogare incentivi					
Promozione					
Internazionalizzazione					
Innovazione e informatizzazione					
Sviluppo di distretti					
Sviluppo della competitività					

3. Quali sono le forme di gestione dei servizi di pubblica utilità

	GAS	ELETTR	ACQUA	IGIENE	TRASPORTI
a) diretta					
b) azienda consortile, o società pubblica o a maggioranza pubblica					
c) società minoritaria					
d) concessione					

4. Quante S.p.A. sono state costituite per la gestione di public utilities

5. Quante aziende speciali presenti sul territorio sono state trasformate in S.p.A.

6. La costituzione o trasformazione in S.p.A. ha creato problematiche inerenti a:

- a) la predisposizione del piano economico-finanziario e del progetto tecnico gestionale;
- b) i rapporti con i sindacati;
- c) il regime giuridico dei beni conferiti;
- d) la valutazione del patrimonio;
- e) la regolazione dei rapporti tra Ente Locale e S.p.A.;
- f) la definizione dell'oggetto dell'attività della S.p.A. nello statuto anche in ordine all'apertura di attività multiservice extraterritoriali;
- g) la scelta del socio.

7. Come sono regolati i rapporti tra l'Ente Locale e la S.p.A.:

- a) esiste una carta dei servizi;
- b) esiste un contratto di servizio;
- c) esiste un sistema di reporting.

8. Come vengono determinate le tariffe delle public utilities gestite tramite S.p.A.

9. Quali sono le forme di gestione utilizzate per sostenere lo sviluppo economico?

- a) azienda speciale di promozione;
- b) patti territoriali;
- c) contratti d'area;
- d) altro (specificare).

10. Esiste uno sportello per l'internazionalizzazione delle imprese?

- a) No
- b) Sì, a livello regionale
- c) Sì, a livello provinciale
- d) Sì, a livello comunale
- e) Sì, a livello camerale

11a. L'amministrazione provinciale o altri enti hanno varato un piano telematico?

- Sì
No

11b. Se sì, specificare:

12. Esistono infrastrutture tecnologiche?

- a) A livello regionale
- b) A livello provinciale
- c) A livello comunale
- d) A livello camerale

13a. Esiste una rete che collega le diverse amministrazioni pubbliche?

Si
No

13b. Se sì, chi coinvolge:

13c. E quali servizi eroga:

14. Nel territorio provinciale esistono:

- a) sportelli unificati (imprese, agricoltura, etc.);
- b) un sistema informativo territoriale;
- c) il catasto informatizzato;
- d) un collegamento tra uffici catastali e comunali;
- e) altro (specificare).

15a. Nel territorio provinciale esistono punti di erogazione di servizi informativi e dispositivi in rete (pubblici e/o privati)?

Si
No

15b. Se sì, chi coinvolge:

15c. E quali servizi eroga:

16. Quanto ritiene che le strutture di concertazione (Patti Territoriali, Contratti di Programma, ecc.) contribuiscano ad uno sviluppo ordinato e coordinato delle singole aree di territorio di cui sono responsabili ?

- a) Non so
- b) Poco o per nulla
- c) In modo appena sufficiente
- d) Molto

17. Ritiene che le strutture di concertazione (Patti Territoriali, Contratti di Programma, ecc.) rappresentino un'opportunità per lo sviluppo delle imprese locali ?

- a) Non so
- b) Poco o per nulla
- c) In modo appena sufficiente
- d) Molto

18. Per quale motivo le strutture di concertazione contribuiscono/non contribuiscono allo sviluppo ordinato e coordinato dell'area territoriale di riferimento e rappresentano/non rappresentano un'opportunità per lo sviluppo delle imprese locali.?

CONTRIBUISCONO		NON CONTRIBUISCONO	
<input type="checkbox"/>	Non so	<input type="checkbox"/>	Non so
<input type="checkbox"/>	Adeguatezza delle strategie pianificate	<input type="checkbox"/>	Inadeguatezza delle strategie pianificate
<input type="checkbox"/>	Adeguatezza delle azioni implementate	<input type="checkbox"/>	Inadeguatezza delle azione implementate
<input type="checkbox"/>	Risorse finanziarie distribuite	<input type="checkbox"/>	Scarsità di risorse finanziarie distribuite
<input type="checkbox"/>	Adeguatezza del management	<input type="checkbox"/>	Inadeguatezza del management
<input type="checkbox"/>	Adeguatezza del personale	<input type="checkbox"/>	Inadeguatezza del personale
<input type="checkbox"/>	Capacità di coordinamento con i diversi enti locali sul territorio	<input type="checkbox"/>	Scarso coordinamento con i diversi enti locali sul territorio
<input type="checkbox"/>	Immagine positiva diffusa all'interno del territorio di riferimento	<input type="checkbox"/>	Immagine negativa diffusa all'interno del territorio di riferimento
<input type="checkbox"/>	Immagine positiva diffusa all'esterno del territorio di riferimento	<input type="checkbox"/>	Immagine negativa diffusa all'esterno del territorio di riferimento
<input type="checkbox"/>	Altro	<input type="checkbox"/>	Altro

19. Avete realizzato Carte dei servizi per le attività gestite direttamente dal Comune e/o dalle aziende di servizi pubblici?

Si
No

20. Se Sì, per quali dei seguenti servizi è stata realizzata:

- a) Gas
- b) Acqua
- c) Igiene urbana
- d) Trasporti
- e) Servizi di supporto alle imprese
- f) Altro(specificare):

21. In sede di realizzazione della/e Carta/e dei servizi vi siete avvalsi della collaborazione di società di consulenza e/o di esperti esterni?

Si
No

22. In che modo sono stati definiti gli standard di qualità?

- a) Autonomamente;
- b) Seguendo lo schema generale di riferimento;
- c) Tenendo conto delle richieste degli utenti e delle imprese operanti nel territorio locale;
- d) Altro (specificare):

23. Nell'ipotesi in cui il servizio non sia gestito direttamente dall'ente locale, sono state previste forme di monitoraggio e controllo degli standard individuati dai soggetti gestori?

Si
No
Se Sì, specificare quali:

24. Nel Comune è stato istituito il Servizio di Sportello Unico alle imprese?

Si
No

Se Si, specificare quali:

25. Se si con quali modalità

26. Nell'ambito delle funzioni assegnate allo Sportello dal legislatore, quali tipologie di servizi sono attualmente offerti?

27. E' stabilito di attivare nell'arco di un anno/due anni nuovi servizi per le imprese?

Si
No

28. Se si, di che tipo?

29. Vengono utilizzati strumenti di monitoraggio della qualità percepita dagli utenti (imprese)?

Si
No

30 Se si indicare quali:

31. Come giudica il livello di servizio attualmente offerto

- a) Alto
- b) Medio
- c) Basso

32. Sono stati ottenuti riconoscimenti esterni?

Si
No

33. Se si da parte di quali istituzioni?

1. Dati anagrafici dell'azienda

- a) Forma giuridica -----
- b) Data di costituzione -----
- c) Attività economica -----
- d) Numero dipendenti medi -----
- e) Fatturato -----
- f) Capitale sociale versato -----

2. Quali enti curano un'offerta integrata di infrastrutture e servizi alle imprese?

- a) Nessuno
- b) Comune
- c) Provincia
- d) Regione

3. Per quali tra i seguenti motivi l'azienda ha occasione di entrare in contatto con enti pubblici territoriali?

- a) Nessuno;
 - b) autorizzazioni, certificazioni e concessioni;
 - c) finanziamenti;
 - d) servizi di consulenza;
 - e) formazione;
 - f) altro (specificare):
-
-

4. Per quali ragioni ritenete importante il contributo degli enti pubblici territoriali?

- a) nessuna;
 - b) internazionalizzazione;
 - c) import;
 - d) infrastrutture;
 - e) finanziamenti;
 - f) formazione;
 - g) consulenza;
 - h) supporto tecnologico;
 - i) altro (specificare):
-
-

5a. Ritenete la presenza di enti pubblici di ostacolo per lo sviluppo dell'azienda?

- Si
- No
- Non so

5b. Se sì, per quali ragioni (numerare in ordine di importanza):

- a) lungaggini burocratiche;
 - b) controlli e ispezioni;
 - c) assenza di pianificazione (economica, territoriale, commerciale, etc.);
 - d) bassi standard qualitativi dei servizi pubblici di base;
 - e) altro (specificare):
-
-

6. Esprimere il grado di soddisfazione dei servizi indicati e suggerire in cosa potrebbero essere migliorati.

SERVIZIO	GRADIMENTO			AMBITO DI MIGLIORAMENTO			
	ALTO	BASSO	MEDIO	Adeguatezza a tecnica	tempistica	Accessibilità	Orientamento o al cliente
Servizi di pubblica utilità							
GAS							
ACQUA							
IGIENE URBANA							
TRASPORTI							

Servizi di supporto alle imprese							
Autorizzazioni, certificazioni e concessioni							
Finanziamenti							
Formazione							
Servizi di consulenza							

7. Quale tipologia di servizi pubblici si aspetterebbe dagli enti pubblici territoriali?

8. A quali associazioni di categoria è iscritta l'azienda?

9. A quali vorrebbe iscriversi e perché non vi si iscrive?

10a. Qual è il livello di efficacia (esistenza, manutenzione e illuminazione) delle strade utilizzate per scopi commerciali/industriali/turistici?

- a) soddisfacente
- b) in via di miglioramento
- c) insoddisfacente

10b. Se b) o c) per quali motivi:

11. Ritiene che le strutture di concertazione (Patti Territoriali, Contratti di Programma, ecc.) contribuiscano ad uno sviluppo ordinato e coordinato delle singole aree di territorio di cui sono responsabili ?

- a) Non so
- b) Poco o per nulla
- c) In modo appena sufficiente
- d) Molto

12. Ritiene che le strutture di concertazione (Patti Territoriali, Contratti di Programma, ecc.) rappresentino un'opportunità per lo sviluppo delle imprese locali ?

- a) Non so
- b) Poco o per nulla
- c) In modo appena sufficiente
- d) Molto

13. Per quale motivo le strutture di concertazione contribuiscono/non contribuiscono allo sviluppo ordinato e coordinato dell'area territoriale di riferimento e rappresentano/non rappresentano un'opportunità per lo sviluppo delle imprese locali (Numerare da 1 [poco] a 5 [molto] le ipotesi che ricorrono)?

CONTRIBUISCONO		NON CONTRIBUISCONO	
<input type="checkbox"/>	Non so	<input type="checkbox"/>	Non so
<input type="checkbox"/>	Adeguatezza delle strategie pianificate	<input type="checkbox"/>	Inadeguatezza delle strategie pianificate
<input type="checkbox"/>	Adeguatezza delle azioni implementate	<input type="checkbox"/>	Inadeguatezza delle azione implementate
<input type="checkbox"/>	Risorse finanziarie distribuite	<input type="checkbox"/>	Scarsità di risorse finanziarie distribuite
<input type="checkbox"/>	Adeguatezza del management	<input type="checkbox"/>	Inadeguatezza del management
<input type="checkbox"/>	Adeguatezza del personale	<input type="checkbox"/>	Inadeguatezza del personale
<input type="checkbox"/>	Capacità di coordinamento con i diversi enti locali sul territorio	<input type="checkbox"/>	Scarso coordinamento con i diversi enti locali sul territorio
<input type="checkbox"/>	Immagine positiva diffusa all'interno del territorio di riferimento	<input type="checkbox"/>	Immagine negativa diffusa all'interno del territorio di riferimento
<input type="checkbox"/>	Immagine positiva diffusa all'esterno del territorio di riferimento	<input type="checkbox"/>	Immagine negativa diffusa all'esterno del territorio di riferimento
<input type="checkbox"/>	Altro	<input type="checkbox"/>	Altro

14. Siete a conoscenza della presenza di Carte dei servizi apprestati dal Comune e/o dalle aziende di servizi pubblici?

- Sì
- No
- Non so

15. Se Sì, quale giudizio esprimete della Carta?

- a) soddisfacente
- b) migliorabile
- c) insoddisfacente

Se b) o c) per quali motivi:

16 Se Sì, siete stati consultati in sede di formulazione e/o aggiornamento?

- Sì
No
Non so

17 Se Sì, avete fatto ricorso alla Carta per sporgere reclami e/o ottenere forme di ristoro?

- Sì
No

18. Considerate la Carta dei servizi uno strumento utile per facilitare il rapporto con gli Enti locali e/o le aziende di servizi pubblici locali?

- Sì
No
Non so

19. E' a conoscenza della gamma di servizi offerti dallo Sportello Unico alle Imprese con riferimento alle procedure previste?

- a) Sì, procedura semplificata
b) Sì, procedura con autocertificazione
c) Sì, ricorso alla Conferenza dei Servizi
d) No

20. Ha mai usufruito dei servizi dello Sportello Unico?

- a) Sì
b) No
c) Lo Sportello non è istituito

21. Se ha usufruito dei servizi dello Sportello Unico, come giudica il servizio fornito?

- a) Pienamente soddisfacente
b) Soddisfacente
c) Insoddisfacente

22. Per quali motivi non ritiene il servizio soddisfacente

23. Quali di queste funzioni dello Sportello Unico ritiene debbano essere potenziate?

- a) funzioni di coordinamento per l'avvio o la modifica di attività imprenditoriali;
b) funzioni informative sul quadro normativo-economico territoriale dell'ambito di riferimento;
c) funzioni promozionali di valorizzazione del territorio per il sostegno dell'imprenditorialità locale
d) funzioni amministrative inerenti alla gestione del procedimento unico