

WOA 2015

BACK TO BASICS: SEARCHING FOR NEW FORMS OF ORGANIZING

Topic: Processes - Virtuality in organizational design and consequences for coordination

**ORGANIZATIONAL DESIGN OF THE ONE STOP SHOP FOR PRODUCTIVE
ACTIVITIES (SUAP): HOW TO IMPLEMENT CHANGES IN THE GOVERNANCE,
DESIGN AND DELIVERY OF PUBLIC SERVICES**

Elena Alfonsi

Agenzia per l'Italia Digitale - Via Liszt, 21, 00144 Rome, Italy - alfonsi.elena@gmail.com

Patrizia Beraldi

Università degli Studi Guglielmo Marconi - Dipartimento di Politiche Pubbliche e Scienze
dell'Amministrazione - Via Plinio 44, 00193 Rome, Italy - p.beraldi@unimarconi.it

Nunzio Casalino

Università degli Studi Guglielmo Marconi - Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali -
CERP - Via Plinio 44, 00193 Rome, Italy - n.casalino@unimarconi.it

Gianluigi Spagnuolo

Comune di Vercelli - Sportello Unico Attività Produttive - Via Quintino Sella 1, 13100 Vercelli, Italy -
gianluigi.spagnuolo@comune.vercelli.it

Scopo della ricerca

La nostra ricerca si pone come obiettivo quello di indagare come la Pubblica Amministrazione, in particolare nel settore delle attività produttive, sfrutta le opportunità fornite dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nello svolgimento delle attività amministrative e nella gestione delle informazioni sulle imprese. Il contributo prova ad identificare la complessità ed i livelli di interventi necessari nella riorganizzazione o progettazione ex novo di procedimenti innovativi. Lo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP), introdotto dal DPR n. 447/1998 e riformato dal DPR n. 160/2010, come soggetto di governance pubblica locale che integra legislazione, organizzazione e tecnologie, è stato previsto proprio per semplificare i rapporti tra pubbliche amministrazioni e imprese. Nelle procedure per l'apertura, l'esercizio e la chiusura degli impianti di produzione lo SUAP

è diventato inoltre un veicolo per favorire l'introduzione mirata di tecnologie ICT di supporto nei Comuni. In molti casi, è l'unico Ufficio in cui vengono sperimentate e adottate la dematerializzazione dei documenti, la firma digitale, la trasmissione/ricezione di documenti attraverso PEC o altri mezzi di trasmissione elettronica, l'uso obbligatorio del sito web per informazioni, documentazione pubblica e altro ancora. Pertanto diventa sempre più rilevante l'impatto delle nuove tecnologie digitali con riferimento alla gestione dell'intero procedimento amministrativo, dalla presentazione dell'istanza da parte dell'imprenditore fino al provvedimento finale da parte della Pubblica Amministrazione. Il D.P.R. 7 settembre 2010, n.160 sulla riforma il SUAP prevede fortunatamente il ricorso esclusivo alle modalità informatiche per la ricezione e trasmissione delle pratiche di autorizzazione. Il nuovo SUAP è quindi caratterizzato dall'importante ruolo che le tecnologie digitali occupano, come viene descritto nella Tabella 1.

Tabella 1. Il nuovo SUAP

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizzare strumenti di gestione telematica quali la firma digitale, la posta elettronica certificata, il protocollo informatico, il documento ed il fascicolo informatico, la conferenza di servizi online (art. 14, c. 5-bis, L. n. 241/1990)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizzare e conservare i documenti ed i dati pubblici in modalità digitale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenziare i servizi online ed integrarli con i portali degli Enti coinvolti nel procedimento autorizzativo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progettare il sito web ovvero una porzione del sito del Comune dedicata al SUAP
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aggiornare costantemente gli archivi e la modulistica online
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progettare e far adottare specifiche basi di dati del territorio (es. attraverso sistemi di georeferenziazione)

Fonte: Elaborazione degli autori

In particolare la conferenza dei servizi, le cui fasi sono descritte nella tabella 2, è caratterizzata dalla collaborazione e dalla cooperazione delle varie amministrazioni coinvolte, nell'acquisizione in un unico contesto di tutti i pareri, autorizzazioni, nulla osta o assensi necessari.

Tabella 2. Fasi della conferenza di servizi

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Istruttoria preliminare alla convocazione della conferenza di servizi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nomina rappresentanti, legittimati dall'organo competente ad esprimere in modo vincolante la volontà dell'amministrazione su tutte le decisioni di competenza
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocazione prima riunione della conferenza dei servizi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Svolgimento della conferenza dopo la verifica delle deleghe dei partecipanti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adozione del provvedimento finale conforme alla determinazione favorevole della conferenza dei servizi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redazione del verbale della riunione
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasmissione del verbale ai partecipanti della conferenza in copia autentica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provvedimento finale

Fonte: Elaborazione degli autori

Inoltre, recentemente il D.L. 24 giugno 2014, n. 90 prevede che le amministrazioni statali devono adottare modulistica unificata e standardizzata su tutto il territorio nazionale per la presentazione di istanze, dichiarazioni e segnalazioni da parte dei cittadini e delle imprese.

L'adozione di un modello unificato è diretta ad agevolare la rapida informatizzazione delle procedure e la trasparenza per cittadini e imprese. Infatti, viene introdotto un solo modulo in sostituzione degli oltre 8000 moduli comunali attualmente in uso e, laddove necessario, potrà essere adeguato alle specificità della normativa regionale. L'attuazione completa del D.P.R. n. 160/2010 comporta la digitalizzazione di tutto il procedimento, compreso il provvedimento finale. Tuttavia questo, seppur formato in modalità elettronica, viene utilizzato da alcune categorie di soggetti, quali ad esempio gli ambulanti ed i commercianti ancora in forma cartacea. Ciò in quanto sussiste ancora l'obbligo di esporre al pubblico le autorizzazioni cartacee. A tal scopo uno strumento molto utile, su cui si sta lavorando in ambito Agenda Digitale italiana, risulta il contrassegno elettronico o glifo.

Background teorico ed approccio scelto

È stato adottato lo strumento del questionario, con domande chiuse e aperte somministrato ai responsabili ed ai rappresentanti degli Sportelli Unici delle Attività Produttive, e del focus group per la valutazione degli indicatori di cui al Grafico 1. La discussione dei risultati sarà basata anche sul quadro fornito dalle metodologie di analisi sul campo adottate da Wainwright e Waring (2004). Argomenteremo poi come le nuove procedure organizzative possono avere un impatto efficace sulla organizzazione (Casalino et al., 2014), la vita di queste istituzioni, guardando agli aspetti della struttura, del potere e della politica, della società e alla cultura organizzativa complessiva (Visintin e Pittino, 2010). Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione stanno cambiando la società e generano un notevole impatto sulle organizzazioni fino alla creazione di nuove forme organizzative. Differenti livelli di virtualizzazione dell'attività hanno implicazioni diverse dal punto di vista di gestione organizzativa e necessitano di strategie di gestione diverse. La conferenza dei servizi è caratterizzata dalla collaborazione e dalla cooperazione delle varie amministrazioni coinvolte nell'acquisizione in un unico contesto di tutti i pareri, autorizzazioni, nulla osta o assensi necessari. Le piattaforme di collaborazione (e-collaboration) possono essere utilizzate con successo per lo svolgimento della conferenza dei servizi in modalità totalmente telematica. Si tratta di strumenti di supporto per il coordinamento dei gruppi di lavoro, diretti a favorire specificamente le collaborazioni tra le Amministrazioni, finalizzandole al miglioramento della

qualità delle attività amministrative. Per ogni attività si costituisce formalmente un gruppo di lavoro. L'obiettivo principale è quello di ampliare, sistematizzare ed intensificare lo scambio di contributi tecnici ed economici da parte degli esperti di settore, favorendo una rete dinamica e polimorfa di organizzazioni pubbliche coinvolte. Inoltre l'introduzione del modulo unico impatta notevolmente sulla materia delle attività produttive e sulle modalità dell'agire amministrativo, con importanti conseguenze organizzative e giuridiche. Schematicamente si terrà conto anche dei seguenti elementi:

- configurazione, struttura del modulo e livello essenziale delle prestazioni da erogare;
- uso delle tecnologie digitali tra le organizzazioni coinvolte (PA verso PA, impresa verso PA e PA verso impresa);
- rapporto con i soggetti appartenenti alla stessa organizzazione pubblica e tra soggetti di organizzazioni pubbliche differenti;
- problema del rapporto di autorità tra le amministrazioni pubbliche coinvolte e gestione dinamica della modulistica da produrre e/o gestire;
- gestione degli investimenti economici e sul personale, effettuati o da effettuare dalle amministrazioni pubbliche coinvolte.

L'attuazione completa del D.P.R. 160/2010 comporta quindi la digitalizzazione di tutto il procedimento, compreso il provvedimento finale che, anche se rilasciato in formato elettronico, viene ancora impiegato come si faceva cenno prima in forma cartacea soprattutto da alcune categorie di soggetti quali ad esempio ambulanti, commercianti, ecc. Per quanto riguarda il contrassegno elettronico o glifo, esso consente di realizzare una copia analogica del documento informatico con valore legale e di effettuare la verifica della corrispondenza della copia analogica al documento originale, contrastando in tale modo i fenomeni di contraffazione. Tale tecnologia è inoltre una valida risposta nei casi in cui il cittadino richieda ad un'amministrazione pubblica un proprio certificato da utilizzare nei rapporti tra privati.

Si è quindi partiti dagli indicatori relativi ai principali elementi caratterizzanti la procedura della conferenza di servizi on line, come punti di forza della procedura online, valutandoli rispetto a due caratteristiche:

- importanza (in valori percentuali) dell'aspetto tecnologico rispetto alle ordinarie procedure organizzative;
- livello di innovazione organizzativa (in valori percentuali) necessario per rendere significativo l'investimento tecnologico.

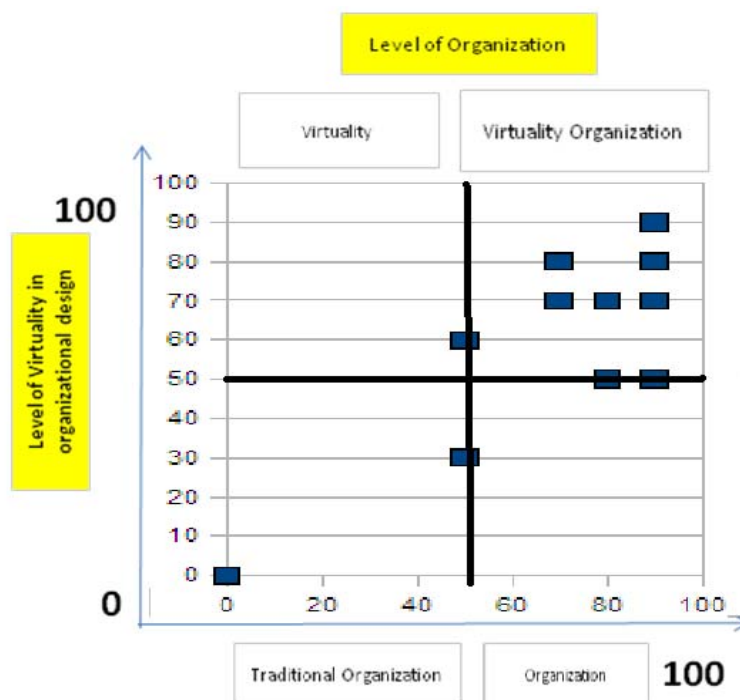
Nello studio che presentiamo diversi indicatori sono stati integrati con ulteriori elementi riguardanti il modulo unico informatizzato ed il contrassegno digitale o glifo.

Tabella 3. Virtualizzazione nella progettazione organizzativa per il SUAP

N.	Item	Importanza dell'elemento rispetto all'organizzazione (%)	Livello di virtualizzazione necessaria (%)
1	Utilizzo piattaforma/repository della documentazione	90	90
2	Telepresenza: partecipazione a distanza alle riunioni	90	70
3	Asincronicità: partecipazione in modalità differita, zero difficoltà organizzative e di coordinamento	90	70
4	Automazione del procedimento	90	90
5	Dematerializzazione della documentazione e digitalizzazione del procedimento	90	90
6	Provvedimento finale in formato elettronico	80	80
7	Utilizzo del modulo unico informatizzato	80	80
8	Utilizzo del glifo (contrassegno digitale)	70	80
9	Facilità di accesso a tutta la documentazione anche in sede di riunione	80	60
10	Semplificazione dei rapporti e delle comunicazioni tra i soggetti partecipanti	80	60
11	Più efficienza e condivisione delle decisioni	50	30
12	Trasparenza delle decisioni	90	50
13	Riduzione dei costi e tempi di trasferta	90	70
14	Riduzione dei costi e degli oneri di gestione e condivisione della documentazione	80	70
15	Verifica stato procedura da parte dei privati	80	80
16	Trasparenza e tracciabilità della procedura, accesso e partecipazione del privato	70	70
17	Tracciabilità delle prestazioni del dipendente	70	70
18	Riduzione tempi di risposta alle istanze di cittadini e imprese	90	70
19	Facilità di adattamento della procedura ad eventuali modifiche normative o organizzative	90	50
20	Semplificazione della procedura	80	70
21	Razionalizzazione dell'uso delle risorse	80	60

Fonte: Elaborazione degli autori

Grafico 1.



Metodo di analisi

Affinché la PA diventi digitale e possa così sfruttare le opportunità e le possibilità offerte dalle nuove tecnologie deve essere dotata e deve fare uso degli strumenti innovativi a sua disposizione attivando conseguentemente anche processi di lavoro telematici. Come si può vedere nel grafico 1 gli indicatori si trovano quasi tutti nel quadrante in alto a destra, identificato come “virtuality organization”, segno di una corretta gestione del processo della conferenza di servizi (o delle riunioni) online all’interno dei meccanismi riconosciuti dalla legge di coordinamento organizzativo. È bene notare che gli stessi indicatori (quelli non caratterizzati di per sé da profili fortemente innovativi), se non supportati dalle tecnologie digitali e dunque trattati con modalità tradizionali, si verrebbero a trovare negli altri quadranti. Il legislatore sta quindi finalmente ritenendo prioritarie e necessarie, sotto diversi aspetti, la diffusione e l’implementazione della digitalizzazione delle procedure amministrative. La realizzazione del flusso di lavoro in modalità telematica che si innesta nelle varie fasi procedurali e/o endoprocedimentali, previste dal regolamento dello sportello unico, da piena attuazione all’amministrazione telematica. Il principio di unicità procedimentale coincide quindi con la teleamministrazione e postula la necessità dello sfruttamento delle ICT in vista della concreta ed efficiente attuazione dello sportello unico. Tuttavia la non obbligatorietà a tutt’oggi della conferenza online - la materia è lasciata ancora a liberi accordi tra le amministrazioni coinvolte - e le difficoltà anche economiche manifestate da parte di

molti Enti ostacolano l'innovazione in questa materia.

I principali risultati e contributi.

La ricerca mette in evidenza l'esistenza, manifestata in modo forte proprio dagli stessi partecipanti che hanno contribuito a rispondere al questionario somministrato, di una potenziale domanda pubblica per una migliore gestione della conferenza di servizi e in genere delle riunioni, istituzionali e non, tra soggetti di organizzazioni pubbliche diverse. Per questi motivi si suggerisce i decision makers di provvedere alla rapida diffusione di nuove modalità di gestione della conferenza dei servizi, magari attraverso la realizzazione di un prototipo – da sviluppare magari dalla PA a livello centrale - identificato come livello essenziale delle prestazioni e gratuito per gli Enti locali, almeno quelli di minore dimensione. La realizzazione di un prototipo per la gestione della piattaforma di e-collaboration/conferenza di servizi e la relativa procedura di appalto precommerciale rientra tra i grandi progetti di ricerca e innovazione e appalti precommerciali che il D.L 18 ottobre 2012, n. 179 (recante “Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese”), convertito con modificazioni dalla L. 17 dicembre 2012, n. 221 assegna all'Agenzia per l'Italia Digitale per lo sviluppo di un servizio o di un prodotto innovativo in grado di soddisfare una domanda espressa da pubbliche amministrazioni. Si tratterebbe di progettare il prototipo di una sorta di sistema integrato voip e repository (del tipo skype+dropbox per intenderci) per la PA, da commercializzare successivamente, garantendo costi contenuti ed efficacia dal punto di vista tecnico (sicurezza dei dati, privacy, autenticità, integrità, ecc.), identificato come livello essenziale delle prestazioni. Tutto ciò consentirebbe di dare un forte impulso alle amministrazioni pubbliche coinvolte con positivi effetti sullo svolgimento del lavoro e la gestione delle informazioni e della documentazione condivisa. A tal fine è importante segnalare quanto è in atto a favore della riorganizzazione delle Pubbliche Amministrazioni e della Conferenza dei servizi. Il disegno di legge n. 1577/2014 sulla riforma della Pubblica Amministrazione, recante “Riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”, presentato al Senato il 23 luglio 2014 dal Presidente del Consiglio dei Ministri di concerto con il Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione e con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e approvato dalla Commissione Affari Costituzionali del Senato ha, tra l'altro, l'obiettivo di semplificare l'organizzazione della pubblica amministrazione rendendo più agevoli e trasparenti le regole che ne disciplinano i rapporti con il privato cittadino, le imprese e i suoi dipendenti, velocizzando la realizzazione delle infrastrutture e semplificando la conferenza di servizi. Il presente disegno di legge completa, infatti, il quadro normativo delineato con il decreto-legge

in materia di misure urgenti per la semplificazione e la crescita del Paese, collocandosi anch'esso nell'ambito degli obiettivi previsti dal programma di Governo volti ad avviare una forte azione di riorganizzazione e semplificazione dell'amministrazione dello Stato. Il 2 aprile 2015 è stato comunicato alla Presidenza il testo proposto dalla 1^a Commissione Permanente (Affari Costituzionali, Affari della Presidenza del Consiglio e dell'Interno, Ordinamento Generale dello Stato e della Pubblica Amministrazione), per tale Disegno di Legge, contenente deleghe al governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. Il testo dell'art. 2 del ddl "Conferenza di servizi", proposto dalla Commissione il 2 aprile scorso, presenta alcune modifiche, rispetto a quello comunicato nel luglio 2014. Entro dodici mesi dall'entrata in vigore della legge, il Governo dovrà adottare un decreto legislativo per il riordino della disciplina in materia di Conferenza dei Servizi, riducendo il numero dei partecipanti e prevedendo modalità di svolgimento meramente telematiche. Saranno ridotti, in base alla complessità dei procedimenti, non solo i casi in cui la convocazione della conferenza di servizi è obbligatoria, ma anche i termini per la convocazione, per l'acquisizione degli atti di assenso previsti e per l'adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento. Per velocizzare i lavori della Conferenza dei Servizi, saranno garantite forme di coordinamento o di rappresentanza unitaria delle amministrazioni interessate e gli uffici periferici delle amministrazioni statali saranno rappresentati da un unico partecipante. Si dovrà inoltre rivedere il sistema del calcolo delle presenze e delle maggioranze volte ad assicurare la celerità dei lavori della conferenza. Le riunioni si svolgeranno in presenza solo per i procedimenti particolarmente complessi mentre per gli altri si dovrà prevedere lo svolgimento con strumenti informatici e la possibilità di acquisire ed esaminare gli interessi coinvolti in modalità telematica asincrona. La norma mira a sollecitare la partecipazione attiva delle Amministrazioni prevedendo che sarà possibile agire in autotutela solo alle amministrazioni partecipanti. Ciò significa che per poter adottare provvedimenti in grado di annullare le decisioni della Conferenza di servizi, le Amministrazioni contrarie alla realizzazione di un'opera dovranno necessariamente partecipare alle riunioni.

Bibliografia

Agee, A.S., & Holisky, D.A. 2003. Crossing the great divide: implementing change by creating collaborative relationships, in *Leadership, Higher Education and the Information Age: A new era for Information Technology and Libraries*, Regenstein, C. E. and Dewey, B. I. (Eds.), NY, Neal Schuman, pp. 61-80.

- Alfonsi, E., Casalino, N., & Spagnuolo, G. 2014. The One Stop Shop for Productive Activities (Suap): How to Lower the Barriers to Enterprises' Start-Up, Simplifying and Streamlining the Procedures to Reduce the Costs of Starting a Business, in *Organising for Growth: Theories And Practices*, Visintin F., Pittino D., Lauto G., Mazzurana P. (Eds.), CreateSpace-Uniud, BISAC: Business & Economics / Management.
- ANCI-DigitPA, 2011. La riforma dello Sportello Unico delle Attività Produttive nei Piccoli Comuni . Indagine conoscitiva nell'ambito delle attività di supporto ai Comuni aderenti ai CST/ALI, Roma.
- Borgonovi, E., Fattore, G., & Longo, F. 2009. *Management delle istituzioni pubbliche*, Egea, Milan.
- Casalino, N. 2008. *Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi*, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari.
- Casalino, N. 2012. *Piccole e Medie Imprese e Risorse Umane nell'Era della Globalizzazione*, volume, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, Cedam, Padova.
- Casalino, N. 2014. *Learning to Connect: a Training Model for Public Sector on Advanced E-Government Services and Inter-Organizational Cooperation*, *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, vol. 7, no. 1, Austria.
- Casalino, N. 2014. *Simulations and Collective Environments: New Boundaries of Inclusiveness for Organizations?*, *International Journal of Advances in Psychology (IJAP)* , vol. 3, iss. 4, pp. 103-110, Science and Engineering Publishing, USA.
- Casalino, N., & Draoli, M. 2009. *Governance and Organizational Aspects of an Experimental Groupware in the Italian Public Administration to Support Multi-Institutional Partnerships*, in *Information Systems: People, Organizations, Institutions, and Technologies*, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89.
- Casalino, N., Armenia, S., & Canini, D. 2008. *A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration*, in *The Interdisciplinary Aspects of Information Systems Studies*, D'Atri, A., De Marco, M., Casalino, N. (Eds), Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 399-408.
- Casalino, N., Buonocore, F., Rossignoli, C., & Ricciardi, F. 2013. *Transparency, Openness and Knowledge Sharing for Rebuilding and Strengthening Government Institutions*, in *Klement, E.P., Borutzky, W., Fahringer, T., Hamza, M.H., Uskov, V., Proceedings of*

- Web-based Education - WBE 2013 conference, IASTEDACTA Press Zurich, Innsbruck, Austria.
- Casalino, N., Cavallari, M., De Marco, M., & Gatti, M. 2014. Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400- 408.
- Casalino, N., Draoli, M., & Martino, M. 2013. Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach, Proceedings of XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale - WOA 2013, La Sapienza, Rome.
- Castelnovo, W., Sorrentino, M., & De Marco, M. 2014. Italy's One-Stop Business Shops: Why 'Innovation By Law' Is A Car Without Wheels, in Mola, L., Carugati, A., Kokkinaki, A., Pouloudi, N., (eds), Proceedings of the 8th Mediterranean Conference on Information Systems, Verona, Italy.
- Ciborra, C. 2005. Interpreting e-government and development: efficiency, transparency or governance at a distance?, *IT & People*, 18 (3), pp. 260-279.
- Coco, G. & Ferrara, F. 2003. Sportello Unico, semplificazioni amministrative e riduzione delle barriere all'imprenditorialità, Formez, Rome.
- Costa, G., & Camuffo, A. 2014. The evolution of Human Resource Management in Italy: a historical-institutional perspective in Kaufman B. (ed.), *Unity and Diversity: The Historical Development of HRM across Nations*, EdwardElgar Publishing, London.
- Costa, G., Gubitta, P., & Gianecchini, M. 2001. Nuove professioni per la new economy in Genco, P. (ed.), *Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende*, McGraw-Hill, Milan.
- Cramer, S.F., & Pfeiffer, M.J. 2002. Co-existing or collaborating? A preliminary methodological approach to develop a paradigm to examine working relationships, NERA, Kerhonksen, NY.
- Cramer, S.F., & Pfeiffer, M.J. 2002. Co-existing or collaborating? A preliminary methodological approach to develop a paradigm to examine working relationships, NERA, Kerhonksen, NY.
- Daft, R.L. 2010. *Organization Theory and Design*, Mason, Ohio, Thomson, South-Western.
- Fontana, F., & Caroli, M. 2013. *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, pp. 1-528.
- Formez PA, Center of services, assistance, studies and training, 2005. *Lo Sportello Unico Europeo*, public report, Rome.

- Fowler, A., & Gilfillan, M. 2003. A framework for stakeholder integration in Higher Education information systems projects, in *Technology Analysis and Strategic Management*, 15(4), pp. 467-489.
- Grandori, A. 1995. *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna.
- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons, *Public Administration*, vol. 69, pp.3-19.
- Hood, C. 2007. What happens when transparency meets blame-avoidance?, in *Public Management Review*, 9, issue 2, pp.191-210.
- Kickert, W. 1993. Complexity Governance and Dynamics: Conceptual Explorations of Public Network Management in J. Kooiman (ed.) *Modern Governance*, Sage, London.
- Kickert, W.J.M., Klijin, E., & Koppenjan, F.M. 1997. *Managing complex networks. Strategies for the Public Sector*, Sage, London.
- Lewis, T., Marginson, S., & Snyder, I. 2005. The Network University? Technology, Culture and Organisational Complexity in Contemporary Higher Education, *Higher Education Quarterly*, in vol. 59, No. 1, pp. 56-75.
- Manzolini, L. 1993. Environmental Dynamics and Organizational Innovation Processes: the Implications for Human Resource Management in Italy, in AA.VV., *Human Resource Management in Europe*, Kogan Page, London.
- Mercurio, R., & Testa, F. 2000. *Organizzazione: Assetto e Relazioni nel Sistema di Business*, Giappichelli, Torino.
- Mutch, A. 1997. Information Literacy: An Exploration, *International Journal of information Management*, vol. 17, No. 5, pp. 377-386.
- Ocse, 2010. *Cutting Red Tape - Why is Administrative Simplification so Complicated?*, Report, Paris.
- Peters, G., & Pierre, J. 1998. Governance without Government? Rethinking Public Administration, *Journal of Public Administration - Research and Theory*, 8, pp. 27-43.
- Rebora, G., Minelli, E., & Turri, M. 2008. The risk of failure of controls and levers of change: an examination of two Italian public sectors, in *Journal of Accounting & Organisational Change*, vol. 4, pp. 5-26.
- Rossignoli, C. 1996. Il ruolo dell'IT e del facility management nel conseguimento del vantaggio competitivo, in *Problemi di gestione dell'impresa*, n. 21.
- Rossignoli, C. 1997. *Organizzazione e Sistemi Informativi*, Franco Angeli, Milan.
- Rossignoli, C. 2004. *Coordinamento e cambiamento*, in *Tecnologie e processi interorganizzativi*, Franco Angeli, Milan.

- Salvemini, S. 1994. La flessibilità tra deformazione e punti di rottura, in *Economia e Management*.
- Sorrentino, D., 2009. Il Caso dello Sportello Unico per le Imprese del Comune della Spezia, *La Spezia*.
- Sorrentino, M., & De Marco, M. 2010. Evaluating E-Government Implementation. Opening the Interdisciplinary Door. Hans J. Scholl, ed., *E-Government: Information, Technology and Transformation*, Vol. 17, Armonk, NY, M.E. Sharpe, pp. 72-88.
- Spagnuolo, G., & Alfonsi, E. 2013. Il Codice dello Sportello Unico per le Attività Produttive, *Etas*, pp. 45-56.
- Spagnuolo, G., 2002. Sportello Unico tra governance, organizzazione e tecnologie, *Pubblica*, Anno I, n. 2, Milan.
- Spagnuolo, G., 2007. Una nuova politica di semplificazione: il nuovo ruolo dello Sportello Unico per le Attività Produttive, *Innova*, n. 6, *Amministrazioneattiva.org*, Rome.
- Spagnuolo, G., 2010. C'è meno burocrazia per le Imprese, *L'Azione*, Novara.
- Tapscott, D., Williams, A.D., & Herman, D. 2008. *Government 2.0 transforming government and governance for twenty first century*, Generan Publisher Insight.
- Visintin, F. 2002. Corporate governance e distretti industriali, volume, pp.205-219. Wagner, E.L., Scott, S.V., & Galliers, R.D. 2006. The creation of 'best practice' software: myth, reality and ethics, *Information and Organization*, vol. 16, pp. 251-275.
- Visintin, F., & Pittino, D. 2010. Organizational culture, entrepreneurial orientation and growth in family firms: a case study from a mature industry, *International Journal of Management Cases*, vol. 6, pp.43-115.
- Wainwright, D., & Waring T. 2004. Three domains for implementing integrated information systems: redressing the balance between technology, strategic and organizational analysis, *International Journal of Information Management*, 24, pp. 329-346.
- Yin, R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, London.