

Reengineering del Comune e delle procedure di rapporto con l'utenza

**Progetto di semplificazione organizzativa e di
miglioramento dei rapporti con l'utenza dell'Ente locale**

Premessa

Il Progetto di semplificazione dei rapporti esterni dell'Ente locale ha lo scopo di contribuire alla risoluzione dei bisogni degli enti, favorendo uno studio dei processi organizzativi in grado di realizzare in maniera continuativa un miglioramento nei rapporti con il cittadino, le imprese, le associazioni di categoria e gli ordini professionali ma anche con le altre amministrazioni pubbliche.

Il presente progetto è composto da **6 moduli**:

I Modulo	Studio propedeutico all'implementazione del progetto e formazione dei responsabili sulle metodologie di approccio alla semplificazione e utili alla realizzazione del reengineering
II Modulo	Analisi dei procedimenti amministrativi, mappatura dei procedimenti, costruzione della banca dati
III Modulo	Reingegnerizzazione dei processi, formulazione Carte dei Servizi
IV Modulo	Linee guida e assistenza per gestione informatica dei flussi documentali e del monitoraggio dei tempi di istruzione e definizione dei procedimenti o pratiche
V Modulo	Rilevazione e analisi della soddisfazione dell'utenza
VI Modulo	Organizzazione dello Sportello Unico per le Attività Produttive

Il processo di riforma della P.A., che ha preso le mosse da norme fondamentali come la L.241/90 o la legge 142 /90, ha chiaramente sovvertito un ordine per il quale è il cittadino che deve chiedere per entrare nella P.A. - ed è ammesso solo se la P.A. ritiene che ciò sia compatibile con l'interesse pubblico - per aprirsi ad una più moderna logica di servizio.

E' l'amministrazione, infatti, che è tenuta ad adeguare la propria organizzazione al fine di facilitare l'accesso del cittadino ai propri servizi, deve così essere parte attiva per conoscere i bisogni dell'utenza e per farsi conoscere, divenendo responsabile anche della corretta informazione dell'utente stesso.

Nel merito volendo fare una rapida sintesi:

- ✓ con la legge 241/90 si sono inseriti uffici preposti alla formalizzazione delle procedure ed a favorire il diritto di accesso agli atti dell'amministrazione;
- ✓ con il D.Lgs. 29/93 si sono introdotti uffici di relazione con il pubblico, tesi a stimolare un'organizzazione capace di soddisfare il principio di trasparenza ed a introdurre attività tese alla promozione di iniziative di comunicazione;
- ✓ con i D.P.R. 447/98 e 440/2001, provvedimenti normativi collegati al D.Lgs. 112/98, si è introdotto lo Sportello unico per le attività produttive.
- ✓ Con T.U. 445/00 Testo unico sulla documentazione amministrativa si sono introdotti strumenti di semplificazione di dettaglio.

Inoltre, i processi in corso delineano una struttura comunale che opera come unico interfaccia delle pubbliche amministrazioni con l'utenza esterna, i procedimenti amministrativi prima divisi tendono a diventare unici, si dà maggiore spazio alle procedure in autocertificazione ed alla

istituzionalizzazione delle conferenze dei servizi, si da maggiore importanza alla trasparenza ed infine i procedimenti sono sempre più aperti alle osservazioni dei soggetti cointeressati o portatori di interessi diffusi.

Chi lavora nell'amministrazione deve essere consapevole che la semplificazione opera per il cittadino e che in assenza di una razionale ristrutturazione degli assetti amministrativi, tutti gli strumenti "antiburocrazia" rischiano di complicare i processi interni. Non è pensabile introdurre strumenti di semplificazione attraverso meri adempimenti formali, ma è necessario operare attraverso un'opera di ristrutturazione dei processi e delle risorse umane (reengineering), solo così, è possibile creare una effettiva semplificazione amministrativa agevolando i rapporti con la cittadinanza e di migliorando le condizioni di lavoro interne agli enti..

La realizzazione di processi di ricomposizione dei procedimenti e di semplificazione delle procedure può pertanto essere efficacemente perseguita tramite una complessiva riorganizzazione delle strutture di front office e back office preposte all'attività amministrativa, nell'intento peraltro di evitare l'incoerente riprodursi e sovrapporsi di servizi resi all'utenza. Affinché tale obiettivo possa essere raggiunto è indispensabile che alla attenta analisi dell'organizzazione interna degli enti si sommi anche una seria indagine scientifica sulle reali e prevalenti esigenze dell'utenza – cittadinanza che, come noto, presentano peculiarità eterogenea a seconda della realtà geografica, culturale ed economica di riferimento.

La "semplificazione" è quindi governata sulla base di ben identificati processi di razionalizzazione delle risorse e di un permanente adattamento del sistema organizzativo dell'ente, da non intendere più come rigida struttura gerarchica di centri di responsabilità (Aree, Settori, Uffici), ma come un dinamico e mutevole insieme di processi (procedimenti e processi amministrativi strutturati).

L'attività di documentazione organizzativa dei processi e la loro ottimizzazione è condizione indispensabile affinché l'introduzione di nuove tecnologie applicate alle attività amministrative, tipiche dell' e-government (documento informatico, firma digitale, gestione informatica dei flussi documentali ecc.), non risultino interventi privi di fondamento e destinati a non produrre gli effetti sperati.

In molti enti le difficoltà nella realizzazione di validi strumenti di semplificazione possono essere imputabili:

- Ad una semplificazione per l'utente non ha corrisposto una semplificazione dell'organizzazione
- Inserimento a pioggia delle funzioni di front office nell'apparato esistente
- Mancata riorganizzazione dei ruoli di front office e back office
- Carenza di risorse umane e limiti di spesa per l'eventuale incremento spesso presenti nei piccoli e medi comuni
- Mancanza di forza contrattuale nel negoziare con soggetti terzi

Il presente progetto intende superare tali elementi di difficoltà.

Il progetto deve consentire, inoltre, di rendere una visione chiara dei problemi di sviluppo del sistema informativo, con la finalità di recepire e valorizzare al massimo i processi di gestione informatica dei flussi documentali e del monitoraggio dei tempi di istruzione e definizione dei procedimenti o pratiche.

Si tratta di procedere ad una complessa rivisitazione del modo di operare dell'Ente Locale pianificando e avviando un processo che ha come fine la razionalizzazione e armonizzazione del sistema dei rapporti con il cittadino attraverso:

- una visione del sistema organizzativo in essere secondo una logica per processi. La descrizione per processi (procedimenti e processi amministrativi strutturati) si caratterizza per

la primaria evidenziazione di insiemi connessi di attività dai quali si originano risultati amministrativi

- documentazione chiara dei flussi procedurali, individuazione dei percorsi critici; formalizzazione diagrammi di flusso e tempi di istruzione, anche attraverso l'uso di tecniche reticolari di programmazione
- rappresentazione e successiva riprogettazione delle procedure
- introduzione di sistemi di gestione informatica dei flussi documentali e del monitoraggio dei tempi di istruzione e definizione dei procedimenti o pratiche

L'approccio progettuale si rifà alla nuova filosofia di reengineering e prevede:

- Ripensamento e rifacimento dei processi
- Uso di tecnologie informatiche d'avanguardia
- Identificare ed abbandonare regole obsolete e gli assunti fondamentali che stanno alla base delle attività attuali
- Minor lavoro operativo
- Self-service da parte dell'utente
- Minore carta
- Operazioni on line su PC
- Minori attese ed una logica di fruizione immediata del servizio
- Riduzione del trasporto fisico di persone e oggetti

I Modulo

Studio propedeutico all'implementazione del progetto e formazione dei responsabili sulle metodologie di approccio alla semplificazione e utili alla realizzazione del reengineering

Intervento 1

Studio propedeutico all'implementazione del progetto

L'intervento riguarda l'analisi dello stato dell'arte e una valutazione sulle possibilità di innestare un programma di miglioramento e di semplificazione delle attività dell'ente e dei rapporti con i cittadini.

A tale scopo saranno analizzati i meccanismi operativi e le modalità di svolgimento delle attività attinenti ai seguenti aspetti:

- documentazione organizzativa presente, sia in relazione ai centri di responsabilità, sia in relazione ai processi e procedimenti;
- esame degli strumenti di semplificazione adottati dall'ente;
- esame delle strutture di front office e back office;
- analisi delle posizioni di lavoro rilevanti a presidio dei sistemi di semplificazione;
- stato di applicazione delle procedure di autocertificazione e di conferenza dei servizi;
- grado di trasparenza dei procedimenti all'esterno;
- analisi del sistema informativo dell'ente;
- analisi degli strumenti di hardware e software, dei sistemi di archiviazione, interessanti le procedure;
- analisi dei servizi presenti nel web o on line;
- valutazione delle esperienze presenti nell'ente riguardanti interventi sulla qualità e sul grado di soddisfazione dell'utenza.

Attività

- interviste con i responsabili di massimo livello dell'ente in merito all'articolazione organizzativa ed agli aspetti di criticità nel funzionamento delle procedure;
- raccolta ed esame del materiale riguardante i compiti attribuiti alle varie unità;
- formulazione e somministrazione ai responsabili interessati di un questionario orientato alla comprensione delle logiche afferenti l'attuale assetto
- analisi delle tecnologie applicate alle attività amministrative e gestionali, con particolare riferimento ai rapporti tra cittadino ed amministrazioni pubbliche, nonché della loro adeguatezza allo snellimento delle interrelazioni tra amministrazioni pubbliche

Documenti che saranno prodotti:

Documento di analisi dello stato organizzativo, gestionale e informativo dell'ente in relazione ai sistemi di rapporto con l'utenza ed ai procedimenti e processi interni

Stesura di linee guida per il reengineering del comune e per l'applicazione degli strumenti di semplificazione amministrativa, organizzativa e procedurale.

Intervento 2

Formazione dei responsabili sulle metodologie di approccio alla semplificazione e utili alla realizzazione del reengineering

La semplificazione amministrativa e il miglioramento dei rapporti con l'utenza – approfondimento sul T.U. 445/00	
<u>Destinatari</u>	Responsabili apicali dell'ente, responsabili dei servizi comunali
<u>Tem e obiettivi didattici per ogni giornata di formazione in aula</u>	<p>PRIMA PARTE</p> <p>La documentazione amministrativa Introduzione storica e premesse generali Nozioni generali relative al Documento Amministrativo Il documento informatico (aspetti normativi) La firma digitale (aspetti normativi)</p> <p>SECONDA PARTE</p> <p>La semplificazione amministrativa Nozioni ed inquadramento generale sulle istanze e le dichiarazioni: - modalità I certificati L'acquisizione dei documenti L'accertamento d'ufficio (art. 43) Le Dichiarazioni sostitutive Accesso ai documenti e alle informazioni del sistema</p> <p>TERZA PARTE</p> <p>La gestione informatica dei documenti e i flussi documentali (aspetti normativi)</p> <p>QUARTA PARTE</p> <p>I controlli Modalità Responsabilità Sanzioni e disposizioni finali</p>
<u>Metodologia didattica</u>	Parti espositive intervallate da approfondimenti e discussioni di gruppo
<u>Sussidi didattici</u>	Video proiettore o lavagna luminosa, lavagna a fogli mobili

La semplificazione organizzativa e il miglioramento dei rapporti con l'utenza	
<u>Destinatari</u>	Responsabili apicali dell'ente, responsabili dei servizi comunali
<u>Temi e obiettivi didattici per ogni giornata di formazione in aula</u>	<p><u>La semplificazione organizzativa e il miglioramento dei rapporti con l'utenza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Riorganizzazione dei ruoli di front office e back office • L'introduzione della logica di "sportello unico" che eviti inserimenti organizzativi a pioggia di strumenti organizzativi di semplificazione e sovrapposizioni dannose • Strumentazioni e metodi di analisi ispirati a principi di reengineering <p><u>L'ottimizzazione delle procedure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologie di analisi ed ottimizzazione delle procedure • L'utilizzo di Gant, CPM, PERT, diagrammi di flusso • Il manuale delle procedure e la Carta dei Servizi • Introduzione dei flussi documentali e della firma digitale (aspetti organizzativi) • Linee guida per la costruzione di uno sportello unico al cittadino come sistema integrato di sportelli • La polifunzionalità nelle funzioni di front office • Elementi per la costruzione di una banca dati dei procedimenti (anagrafica procedimenti, schede informative di procedimento, formalizzazione iter procedurali, revisione e formalizzazione modulistica, generazione in automatico di documenti utili alle procedure)
<u>Metodologia didattica</u>	Parti espositive intervallate da esercitazioni di gruppo
<u>Sussidi didattici</u>	Video proiettore o lavagna luminosa, lavagna a fogli mobili

Sportello Unico Attività Produttive	
<u>Destinatari</u>	Responsabili apicali dell'ente, responsabili dei servizi comunali
<u>Temi e obiettivi didattici per ogni giornata di formazione in aula</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I principi della semplificazione amministrativa ▪ Profili istruttori del procedimento unico – Procedimenti amministrativi interessati ▪ Procedimento semplificato con autocertificazione - Procedimento semplificato mediante conferenza dei servizi – Collaudo ▪ Procedimenti correlati ▪ Compiti e funzione del responsabile dello sportello ▪ Disciplina dei rapporti tra amministrazioni pubbliche ▪ Rapporti convenzionali con altre amministrazioni pubbliche ▪ Gestione associata dello sportello fra comuni ▪ Attività per la costituzione dello sportello Unico ▪ Strumentazione e metodo di analisi ▪ Strutture comunali e altri enti interessati ▪ Aspetti organizzativi di criticità ▪ Assetto organizzativo dello sportello unico ▪ Proposta gestionale e di sistema informativo dello sportello ▪ Manuale delle procedure e schede strutturate di procedimento
<u>Metodologia didattica</u>	Parti espositive intervallate da discussioni di gruppo
<u>Sussidi didattici</u>	Video proiettore o lavagna luminosa, lavagna a fogli mobili

Introduzione all'e-government	
<u>Destinatari</u>	Responsabili apicali dell'ente, responsabili dei servizi comunali
<u>Tem e obiettivi didattici per ogni giornata di formazione in aula</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento informatico e firma digitale ▪ la carta d'identità elettronica Le tecnologie della firma digitale ▪ Gestione informatica dei flussi documentali nelle pubbliche amministrazioni. ▪ La Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione . ▪ Internet e P.A.: I siti web della P.A. La sicurezza dei siti web della P.A. ▪ La normativa Documenti europei Documenti italiani ▪ Storia legislativa ▪ Benefici per le Pubbliche Amministrazioni Costi per l'utenza Benefici per l'utenza
<u>Metodologia didattica</u>	Parti espositive di presentazione ad esempi e dimostrazioni di contenuti reperiti attraverso la rete internet
<u>Sussidi didattici</u>	Personal computer preferibilmente connesso ad Internet, dotato di proiettore video SVGA oppure una lavagna luminosa più Data Display, con relativo telo di proiezione.

Il Modulo

Analisi dei procedimenti amministrativi, mappatura dei procedimenti, costruzione della banca dati

In fase di analisi si tratterà di fornire una visione del sistema organizzativo con l'individuazione delle funzioni interessate e relative ai servizi di prima accoglienza, di comunicazione, di sportello unico e di front office di uffici e servizi parallelamente si fornirà una visione del sistema in essere secondo una logica per processi.

La descrizione per processi (procedimenti e processi amministrativi strutturati) si caratterizza per la primaria evidenziazione di insiemi connessi di attività dai quali si originano risultati amministrativi.

Ciascun processo si compone di attività generali (acquisizione, istruttoria, definizione processo, comunicazione, risultato) che rappresentano la mappa di quelle azioni e di tutte le persone, anche appartenenti a diversi centri di responsabilità, necessarie per pervenire alla realizzazione di un particolare risultato. In sostanza ciascun risultato amministrativo diventa centro di aggregazione di attività e risorse di personale.

Tale analisi risulta importante e permette di individuare strumenti e criteri per organizzare e caratterizzare tutti i principali procedimenti dell'ente, in modo da poterne valutare componenti necessarie e loro organizzazione, priorità, costi e tempi previsti per preparare l'ente ad un nuovo sistema di gestione.

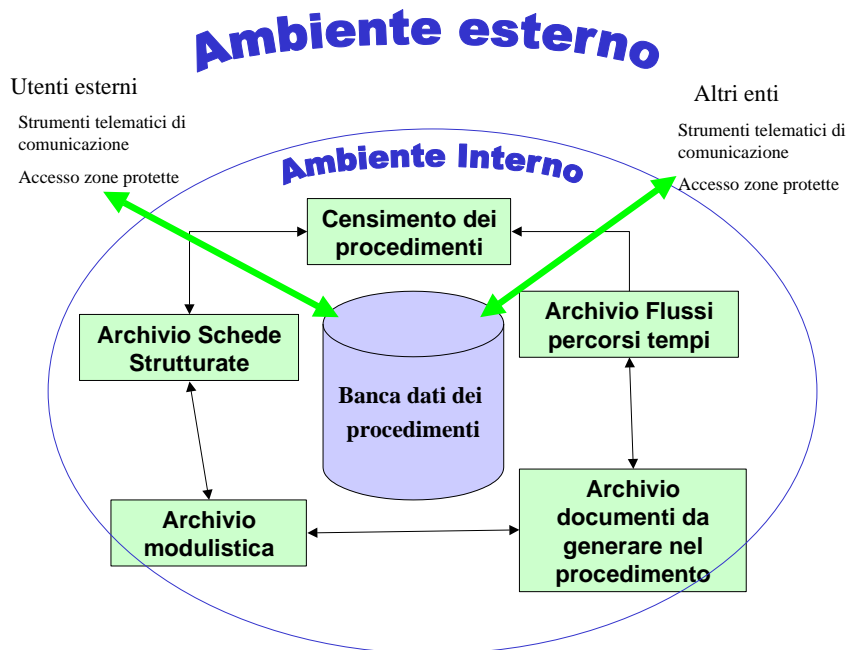
Obiettivi prioritari dell'intervento sono:

1. Definire ed applicare una metodologia standard nel catalogare le caratteristiche dei vari Procedimenti, in modo da creare e mantenere costantemente aggiornata una "**Banca Dati Procedimenti**".
2. Individuare e catalogare tutti i principali procedimenti coi rispettivi centri di responsabilità, documentando per ognuno di essi flusso operativo, tempistica da rispettare, documentazione richiesta, modulistica prodotta, autorizzazioni e certificati rilasciati, costi, Uffici coinvolti etc, producendo così una sorta di **Scheda Strutturata Informativa** per ogni Procedimento.
3. Analizzare il livello di interdipendenza fra i vari procedimenti, all'interno ed all'esterno della struttura organizzativa dell'ente
4. Individuare e codificare opportunamente eventuali regole, eventi o vincoli che i procedimenti in esame devono rispettare e che determinano la necessità di eventuali procedimenti aggiuntivi ad esso correlati.

L'intervento deve concludersi una analisi dei seguenti elementi essenziali:

- **Funzioni di Back-Office e di Front-Office** proprie di ogni Procedimento.
- **Banca Dati dei Procedimenti**, composta da una sorta di "**Anagrafica dei Procedimenti**" e da una serie di archivi ad essa correlati, organizzata in modo da ottimizzarne la consultazione, sia interna che esterna, e semplificarne la manutenzione, demandata ovviamente al Back-Office dell'Ufficio responsabile del procedimento in esame.
- **Interazioni reciproche e con enti esterni** previste da ogni procedimento.

Banca Dati dei Procedimenti



La messa a punto della **Banca Dati dei Procedimenti** è condizione necessaria per l'implementazione del progetto anche se le attività di completamento della stessa possono anche procedere in parallelo con quelle del progetto; In sostanza si può partire catalogando e analizzando alcuni procedimenti ritenuti rilevanti in modo da costruire esperienze pilota con le quali estendere nel tempo un'azione complessiva di documentazione.

E', inoltre, essenziale che il progetto sia seguito oltre che dai consulenti esterni, che forniranno aggiornate e sperimentate metodologie di lavoro, anche da gruppi di lavoro interni all'ente che collaboreranno nell'applicazione delle metodologie, nella definizione delle fasi di attività.

Favorire la diffusa acquisizione delle metodologie adottate da parte di tutti i competenti soggetti interni (responsabili) è condizione essenziale per evitare che la costruzione del sistema non venga poi aggiornata nel tempo.

La Banca Dati è composta dall'Anagrafica dei procedimenti e da una serie di altri archivi correlati, detti Archivi di Dettaglio, quali i seguenti:

1. **Anagrafica dei Procedimenti**, è il catalogo di tutti i procedimenti amministrativi dell'ente al quale devono essere collegati organicamente gli archivi seguenti.
2. **Archivio degli Iter Burocratici** (diagrammi di flusso) propri di ogni Procedimento, sia in formato descrittivo che grafico, sull'archivio è possibile intervenire in termini di automazione e di ottimizzazione verso l'esterno e l'interno.
3. **Archivio Modelli da generare nel procedimento** individua i documenti da produrre per ogni Procedimento e per ogni fase del flusso procedurale a cui è destinato, garantendo così completezza della documentazione relativa ad ogni Procedimento,

sull'archivio è possibile intervenire in termini di automazione e di uniformità di immagine verso l'esterno e l'interno.

4. **Archivio Modulistica** contiene la modulistica che l'utente deve presentare per la richiesta di ogni Procedimento, sull'archivio è possibile intervenire in termini di automazione e di uniformità di immagine verso l'esterno.
5. **Archivio Schede Strutturate Informative**, indicano per ogni procedimento, normativa di riferimento, requisiti, tipo atto finale, pagamenti, tempi, modulistica da presentare, documentazione prodotta ecc. Le schede è opportuno che siano a disposizione dell'utente insieme alla modulistica.

Attività

- Analisi della situazione esistente nei servizi in oggetto con rilevazione delle relative funzioni e target di utenza
- Rilevazione delle interrelazioni tra le varie funzioni e con le attività di altre amministrazioni
- Mappatura della dislocazione territoriale delle varie postazioni
- Rilevazione di criticità riscontrate dagli operatori nel rapporto con l'utenza e verifica delle proposte degli operatori medesimi al fine di favorire una riorganizzazione dell'attività in stretta rispondenza ai bisogni dell'utenza
- Analisi delle funzioni con particolare riguardo:
 - Risorse umane e quadro organizzativo
 - Dati quantitativi relativi all'utenza
 - Assetto Logistico
 - Risorse informatiche disponibili

Il concreto lavoro di analisi sarà svolto mediante:

- interviste con i responsabili di massimo livello dell'ente in merito all'articolazione organizzativa ed agli aspetti di criticità nel funzionamento delle procedure;
- raccolta ed esame del materiale riguardante i compiti attribuiti alle varie unità;
- formulazione e somministrazione ai responsabili degli uffici, nell'ambito di riunioni di gruppo, di un questionario orientato alla comprensione delle logiche afferenti l'attuale assetto dei procedimenti.

L'analisi consentirà, anche, di rendere una visione chiara dei problemi di sviluppo del sistema informativo, con la finalità della introduzione di sistemi di gestione informatica dei flussi documentali e del monitoraggio dei tempi di istruzione e definizione dei procedimenti o pratiche.

A tale scopo, ove risulti necessario, l'intervento prevede la stesura di specifiche per l'acquisizione o sviluppo in software capace di gestire la banca dati e l'assistenza all'ente per l'eventuale acquisizione.

Sui procedimenti ritenuti rilevanti, sarà fornita una documentazione chiara dei flussi procedurali, con individuazione dei percorsi critici; saranno formalizzati diagrammi di flusso e tempi di istruzione, anche attraverso l'uso di tecniche reticolari di programmazione, al fine della rappresentazione e della successiva riprogettazione delle procedure. **(Il numero delle procedure da sottoporre a tale intervento varierà in ragione dell'ampiezza del progetto scelta dal committente).**

Documenti che saranno prodotti:

- Documento di analisi del sistema organizzativo e informativo a presidio della gestione del front office e bak office;
- Produzione delle schede di rilevazione e analisi;
- Organigramma reale per centri di responsabilità;
- Elenco dei procedimenti dell'ente collegati ai centri di responsabilità, con approfondimenti analitici sui procedimenti di maggior impatto con l'utenza;
- Documento contenente i più significativi indicatori di risultato (domanda evasa), con particolare riferimento ad attività procedurizzabili e standardizzabili e riferibili a procedimenti con rilevante impatto esterno;
- Documento di analisi delle procedure, per come attualmente gestite, ritenute maggiormente rilevanti con stesura di iter, documenti generati dalla procedura, modulistica e scheda informativa;
- Specifiche per l'acquisizione di una applicazione informatica per la gestione del data base;
- Ricognizione sullo stato dei rapporti con le altre amministrazioni coinvolte nei procedimenti.

III Modulo

Reingegnerizzazione dei processi, formulazione Carte dei Servizi

La normativa recente pone l'utente come riferimento essenziale dei processi di semplificazione amministrativa. La semplificazione delle procedure amministrative è innanzitutto concepita con finalità di efficacia a favore degli interessi e dei bisogni della cittadinanza e, solo in subordine, connessa all'efficienza complessiva dell'attività amministrativa.

Se le innovazioni introdotte dalla normativa non vengono correttamente inquadrare entro un'adeguata riorganizzazione interna all'ente, può prodursi una situazione caratterizzata dall'inefficiente sovrapporsi di servizi, generando dispendio di energie e maggiori costi di personale. Ciò potrebbe peraltro comportare le condizioni per una disapplicazione della normativa.

Una maggiore aderenza alle esigenze dell'utenza può pertanto affermarsi solo attraverso azioni di riorganizzazione finalizzate a favorire l'integrazione delle funzioni relative ai complessi rapporti con il cittadino.

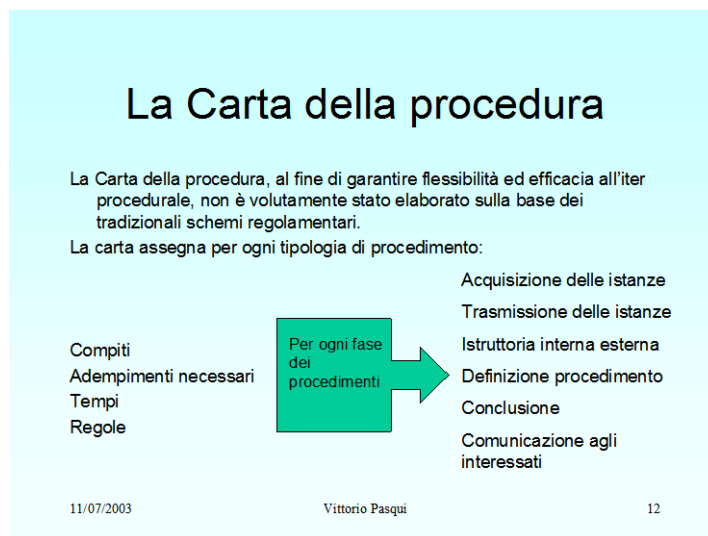
Perseguendo il generale principio di legalità sostanziale della pubblica amministrazione, la "semplificazione" deve essere quindi fortemente ancorata a processi di razionalizzazione delle risorse e del sistema organizzativo, da intendere come insieme di processi che supera il rigido assetto della struttura gerarchica per centri di responsabilità (Aree, Settori, Uffici).

Si tratta di procedere ad una complessa rivisitazione del modo di operare dell'Ente Locale pianificando e avviando un processo che ha come fine la razionalizzazione e armonizzazione del sistema dei rapporti con il cittadino, le imprese, le associazioni di categoria e gli ordini professionali ma anche con le altre amministrazioni pubbliche.

Dopo una prima operazione tesa a rendere chiara descrizione dei processi sui procedimenti ritenuti rilevanti, si provvederà a:

1. Indicare miglioramenti o anche semplici revisioni in ordine di interventi di semplificazione, aumento della trasparenza e della efficienza del procedimento, diminuzione dei tempi, etc.
2. Orientamenti per la riorganizzazione dei ruoli di "**Front Office**" e "**Back Office**" introducendo la logica di "**Sportello Unico**" nella struttura degli enti coinvolti.
3. Formalizzazione per i procedimenti prescelti delle carte dei servizi

Carte dei servizi



La carta del servizio al fine di garantire flessibilità ed efficacia all'iter procedurale, non sarà elaborata sulla base dei tradizionali schemi regolamentari.

La carta assegnerà, per ogni fase dei procedimenti (acquisizione delle istanze, trasmissione delle istanze, istruttoria interna esterna, definizione procedimento, conclusione, comunicazione agli interessati) e per ogni tipologia procedimento prescelto, compiti, adempimenti necessari, tempi, regole organizzative e comportamentali.

Con le carte si definiranno quindi i seguenti elementi essenziali:

- a) sfera di competenza
- b) modulistica
- c) documentazione
- d) spese istruttorie e diritti
- e) modalità procedurali in caso di :avvio, pubblicità, istruttoria, verifica e controllo, integrazioni e chiarimenti, falsità delle autocertificazioni prodotte, affidamento istruttorie tecniche a strutture pubbliche, conclusione del procedimento, comunicazione del risultato, competenze del responsabile del procedimento, caso di inerzia.

La carta dei servizi avrà il duplice scopo di orientare l'attività dell'ente al risultato ed offrire, nello stesso tempo, la garanzia di uno standard di prestazione all'utenza da sottoporre a verifica periodica attraverso una attività di controllo interno ed esterno.

Attività

In fase di progettazione, saranno individuati interventi di miglioramento tendenti:

- alla semplificazione delle incombenze richieste ai cittadini;

- all'aumento della trasparenza;
- alla diminuzione dei tempi di espletamento delle procedure;
- all'aumento dell'efficienza.

Saranno così proposti interventi di ottimizzazione dei flussi procedurali e di semplificazione procedurale e amministrativa per i procedimenti individuati in fase di analisi, attraverso i seguenti strumenti:

- elaborazione di un diagramma di flusso delle operazioni e di un PERT, con assegnazione di tempi ad ogni operazione al fine di rispondere alle esigenze di semplificazione;
- verifica della concreta attuabilità dei percorsi procedurali e dei tempi stimati, attraverso incontri con i soggetti responsabili;
- eventuale indicazione, sulla base dell'analisi procedurale, delle competenze, compiti e composizione di una eventuale possibile Conferenza di servizi;
- definizione delle specifiche di sviluppo delle procedure informative, al fine della gestione e monitoraggio dei procedimenti amministrativi e dei "flussi documentali";
- revisione e omogeneizzazione, anche ai fini della successiva generazione automatica, della modulistica e della documentazione amministrativa attinente i procedimenti;
- elaborazione di una carta dei servizi

Documenti che saranno prodotti:

- Documento di riprogettazione dei procedimenti, con elaborazione di un diagramma di flusso delle operazioni e di un PERT con assegnazione di tempi ad ogni operazione, al fine di rispondere alle esigenze di semplificazione;
- Stesura delle carte dei servizi.

IV Modulo

Linee guida e assistenza per gestione informatica dei flussi documentali e del monitoraggio dei tempi di istruzione e definizione dei procedimenti o pratiche

Nel governo dei processi la gestione delle informazioni riveste una grande importanza, interessando trasversalmente l'analisi organizzativa, l'analisi per l'elaborazione informatica, nonché la definizione dell'architettura telematica delle comunicazioni tra gli uffici e con gli enti esterni..

Le modalità di analisi che supportano l'elaborazione progettuale in termini di definizione organizzativa e funzionale, debbono pertanto evitare ogni approccio settoriale e favorire al contrario un approccio multifunzionale ed interdisciplinare da concretizzarsi con la messa a punto di progetti modulari di riorganizzazione di breve-medio termine, improntati alla massima operatività, con garanzia del risultato e col costante coinvolgimento di tutte le strutture interne ed esterne interessate.

In questa ottica ciascun risultato amministrativo è considerato come elemento terminale di un processo complesso che aggrega attività amministrative di varia natura attraverso l'attivazione di:

- risorse umane comunque distribuite e ad alta variabilità organizzativa
- risorse strumentali che garantiscano l'operatività di un unico sistema coordinato di gestione e comunicazione delle informazioni
- metodiche work - flow management nella gestione dei processi.

I lineamenti di fondo dell'approccio progettuale necessario al governo dei processi si rifanno peraltro alla nuova filosofia di reengineering consolidata nelle aziende private, per la quale l'efficientamento gestionale è perseguito tramite la scomposizione dei processi e la successiva ricomposizione sulla base delle opportunità tecnologiche più avanzate.

Il lavoro di analisi delle procedure è funzionale alla definizione delle specifiche di sviluppo delle procedure informative, al fine del monitoraggio sullo stato di avanzamento dei procedimenti e dei "flussi documentali".

La gestione informatica dei procedimenti gestisce gli stati di avanzamento di ogni pratica permettendo di creare un sistema di workflow management caratterizzato da iter burocratici predefiniti consentendo di:

- seguire l'iter della pratica fornendo in tempo reale l'indicazione dello stato procedurale
- fornire all'utente informazioni costantemente aggiornate sullo stato della sua pratica
- individuare i documenti da produrre in automatico per ogni Procedimento e per ogni stato previsto dall'iter burocratico a cui è destinato
- verificare eventuali elementi critici nell'iter della pratica, apportando le necessarie modifiche procedurali e organizzative

Tale gestione è indispensabile per la successiva applicazione di sistemi di trasmissione e archiviazione informatica dei documenti che, attraverso l'introduzione della firma digitale, possono consentire una drastica riduzione dei documenti cartacei e creare maggiori possibilità di consultazione degli archivi e di riduzione del volume degli stessi, nonché creare situazione di migliore accesso alle procedure dell'ente da parte dell'utenza.

La complessità progettuale impone un forte investimento da parte dell'amministrazione, non solo in termini finanziari ma anche e soprattutto in termini di motivazione dei soggetti direttamente ed indirettamente coinvolti nel progetto stesso.

Ciò richiede una corretta analisi organizzativa e funzionale che, evitando ogni approccio settoriale, sia in grado di raccogliere ed elaborare il maggior numero di informazioni riguardo allo stato di gestione e frammentazione delle gestioni amministrative dell'ente e, al contempo, di elaborare una sintesi di proposta organizzativa tarata anche sulle necessità ed opportunità derivanti dalle tecnologie informatiche e telematiche da adottare.

Anche con riferimento all'analisi funzionale all'elaborazione informatica, è opportuno evitare attentamente approcci e soluzioni astratte o velleitarie, perseguendo invece un approccio molto pragmatico che, senza cadere nel generico, indichi ciò che si ritiene possibile e perseguibile nel tempo a partire dal contesto dell'organizzazione data.

La Fase iniziale dell'elaborazione progettuale interessa l'individuazione degli strumenti e dei criteri necessari ad organizzare e caratterizzare tutti i principali Procedimenti interessati, in modo da poterne valutare le componenti interne, la loro organizzazione, le priorità, i costi e i tempi. Nella metodica dei flussi documentali, che caratterizza tutto l'approccio progettuale qui definito, i Procedimenti sono denominati pratiche.

La complessità delle attività richiede un forte investimento ed una forte motivazione di quanti saranno coinvolti, quindi è essenziale contare sulla consapevolezza dell'Amministrazione nel dimostrare la propria volontà di investire su personale, tecnologie ed attrezzature per garantire un approccio che sia:

- **Intersettoriale ed orientato al Supporto Decisionale**, integrando nuove funzioni di Automazione d'Ufficio, di Gestione Flussi Documentali e di WorkFlow a quelle, già in uso da tempo e tipicamente EDP, di gestione contabile ed anagrafica.
- **Trasversale ed Esterno all'ente**, in modo da migliorare l'efficacia dei servizi offerti ed il rapporto col cittadino, non più utilizzato per far "girare" la carta.

Ciò richiede una corretta analisi organizzativa e funzionale, che volutamente eviti ogni approccio settoriale, seguendone invece uno multifunzionale ed interdisciplinare, che si è concretizzi con la messa a punto di:

- **Programma pluriennale di crescita complessiva dell'intera struttura**.
- **Progetti di riorganizzazione da sviluppare a breve-medio termine**, per fasi successive, improntati alla massima operatività, con garanzia del risultato e col costante coinvolgimento delle strutture interne.

La dimensione del problema è tale da consigliare molta attenzione per evitare soluzioni velleitarie, senza però cadere nel generico, perseguendo un approccio molto pragmatico che preveda almeno le fasi fondamentali indicate di seguito.

Gestione Pratiche

I miglioramenti attesi in questo sistema sono quelli relativi alla ottimizzazione, standardizzazione e automazione delle sue funzioni più significative:

1. **Front-Office**: Creazione della Pratica, Lancio della stessa sul relativo Iter Burocratico, Consultazione del suo avanzamento lungo l'iter.
2. **Back-Office**: WorkFlow predefinito secondo tipo Pratica, Esami di merito della pratica, Gestione Conferenze, Calcolo Oneri dovuti, Produzione automatica dei documenti (Form Processing) e loro archiviazione documentale.

3. **Garanzia di trasparenza nella gestione delle Procedure**, anche permettendo la consultazione diretta all'utente finale, magari via Internet.
4. **Miglior rispetto della tempistica** richiesta per legge.

Attività

- Analisi del sistema informativo ed informatico presente , con particolare riferimento alle unità organizzative interessate, attraverso interviste e somministrazione di schede di analisi ai referenti interni del sistema informativo, ai responsabili apicali delle strutture interessate
- Analisi delle strumentazioni hardware e software in dotazione all'ente
- Analisi dei sistemi di archiviazione centralizzati, e database locali che operano all'interno degli uffici interessati alle procedure;
- Analisi della infrastruttura di rete locale e geografica attiva presso l'Ente
- Analisi del Server Web
- Analisi degli standard software di office automation dell'Ente
- Rilevazione di competenze specifiche in riferimento alle tecnologie Internet
- Valutazione del livello globale di alfabetizzazione informatica presente nel personale interessato alle procedure.
- Definire specifiche di sviluppo delle procedure informatiche e delle tecnologie necessarie coerenti con l'attuale sistema informativo per garantire a tutti gli interessati per gestione informatica dei flussi documentali
- Assistere l'ente nelle fasi di scelta e acquisizione del software necessario per la gestione dei flussi documentali e per le tecnologie per l'accesso alle informazione per via telematica;

Documenti che saranno prodotti:

- Documento di Linee di sviluppo del sistema informativo, finalizzate alla introduzione di sistemi di gestione informatica dei flussi documentali ed al monitoraggio dei tempi di istruzione e definizione dei procedimenti o pratiche;
- Definizione di eventuali protocolli di intesa o convenzioni sullo scambio di informazioni per via telematica tra i soggetti esterni coinvolti.

V Modulo

Rilevazione e analisi della soddisfazione dell'utenza

L'intervento integra gli interventi precedenti al fine di individuare per quei processi che hanno rilevanza esterna le caratteristiche dei servizi richiesti dalla cittadinanza. Risulta infatti imprescindibile, la dove si intenda porre in essere un'opera di reingegnerizzazione e dopo aver formalizzato i diritti dei cittadini con le Carte dei Servizi, rilevare la ricaduta di tali processi in termini di soddisfazione e di qualità percepita dall'utenza. L'analisi svolta potrà consentire di avviare una rilevazione della customer's satisfaction per quei procedimenti ritenuti critici o comunque migliorabili e rilevanti nell'ambito delle competenze dell'ente. L'intervento prevede quindi la possibilità, attraverso un'indagine della qualità percepita di migliorare gli aspetti di qualità tecnica nelle prestazioni dell'amministrazione.

Più in generale, gli Enti Locali sono chiamati ad ammodernare i contenuti delle attività e le modalità di comunicazione e di ascolto con l'utenza attraverso l'adozione di nuovi sistemi capaci di:

- rilevare, decodificare e tenere sotto controllo i bisogni, le attese e le sensazioni dei cittadini/utenti dei servizi;
- collegare i risultati di tali rilevazioni con la programmazione, con l'organizzazione e con le modalità gestionali dei servizi.

Nell'intervento si provvederà all'organizzazione dei processi di rilevazione, all'individuazione dei soggetti esterni/interni interessati, all'utilizzo di tecniche di campionamento, alla creazione del gruppo di lavoro interno, alla formulazione di appositi questionari che saranno consegnati ai cittadini/utenti e/o che saranno oggetto di indagine telefonica.

L'intervento si sostanzierà anche nel supporto all'amministrazione per l'acquisizione di un software che consenta la predisposizione dei questionari, la rilevazione informatizzata dei dati e la loro elaborazione.

Attività

- formazione del gruppo di lavoro interno all'ente
- individuazione fra i procedimenti mappati nella fase di analisi dei procedimenti che presentano elementi di criticità su cui poter innestare elementi migliorativi
- individuazione di strumenti operativi adeguati per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza
- gestione e coordinamento delle attività di rilevazione mediante gli strumenti individuati
- comunicazione esterna delle attività di customer's satisfaction
- analisi e rendicontazione delle rilevazioni effettuate

Documenti che saranno prodotti:

- Specifiche per l'acquisizione del software
- Questionario di rilevazione
- Documento di elaborazione ed analisi dei risultati della rilevazione
- Documento di proposta di possibili miglioramenti da apportare alle attività procedurali dell'ente

VI Modulo

Organizzazione dello Sportello Unico per le Attività Produttive

Il Modulo si prefigge lo scopo di costituire uno Sportello unico determinando i processi di semplificazione delle procedure nel campo dei rapporti con le imprese così come previsto dal D.P.R. 447/98 e 440/2001, provvedimenti normativi collegati al D.Lgs. 112/98.

La possibilità di avviare processi di sviluppo produttivo nel territorio del comune passa oggi anche attraverso l'offerta agli operatori di informazioni e procedure rapide, trasparenti e certe.

Nello spirito della riforma amministrativa in atto, il progetto prevede la costituzione dello Sportello Unico delle Imprese presso il comune introducendo azioni organizzative per la semplificazione dei procedimenti, per la realizzazione, ristrutturazione e riconversione degli impianti produttivi con l'obiettivo di costituire un'unica interfaccia Pubblica Amministrazione e mondo delle imprese.

Tale obiettivo sconvolge però, il modo di lavorare settoriale presente nella maggior parte degli enti a favore di processi di lavoro maggiormente partecipativi e condivisi in un'ottica di maggiore intersectorialità.

Il modulo, suddiviso in interventi attuabili anche in modo parziale, si sostanzia in una attività iniziale di analisi organizzativa, procedurale e del sistema informativo esistente, con la creazione di un gruppo di coordinato in sede di comune capofila che veda la presenza dei diversi responsabili dei settori interessati a livello comunale, seguita da una attività di progettazione dell'assetto organizzativo e delle procedure di riferimento.

Particolare riguardo sarà riservato alla organizzazione del sistema informativo e alla definizione delle modalità di comunicazione, di specifiche hardware e software, per le procedure informatiche necessarie alla gestione dello sportello unico, nonché la costruzione di sistemi telematici tra gli uffici e le altre amministrazioni pubbliche del territorio.

Ove necessario, sarà seguito il processo di introduzione di una forma associata tra comuni per la gestione unitaria dello sportello unico presso il comune capofila contemplando le più appropriate forme organizzative tese al miglioramento delle attività di ausilio all'impresa e salvaguardando livelli di iniziativa politica peculiare di ogni singolo ente associato.

Intervento 1 - Analisi dell'esistente

Creazione del gruppo di lavoro ed analisi organizzativa e procedurale

Obiettivi

- Costituzione di un gruppo di lavoro
- Individuazione delle procedure che la normativa indica per le attività dello sportello
- Individuazione dei procedimenti amministrativi attualmente dedicati alle attività di impresa e della loro articolazione
- Individuazione di eventuali interventi di semplificazione procedurale
- Analisi organizzativa delle funzioni dei comuni attinenti all'attività dello sportello unico

Attività

- 1.1.1 Studio seminariale della normativa in materia di sportello unico ed analisi delle procedure amministrative di riferimento (diagramma di flusso – tempificazione attività)
- 1.1.2 Acquisizione di materiale documentale (Elenco procedimenti amministrativi, analisi procedurali già svolte, regolamenti comunali ecc.ecc.)
- 1.1.3 Analisi del sistema organizzativo presente, con particolare riferimento alle unità organizzative interessate attraverso interviste ai responsabili e somministrazione di schede per reperire dati quantitativi e qualitativi dell'attività sin qui svolta a sostegno delle imprese e per attività procedurali ed autoritative

Documenti da produrre:

Questionario di analisi organizzativa

Questionario di analisi del sistema informativo

Rapporto di analisi sullo stato organizzativo e sulle procedure di riferimento

Rapporto di analisi sullo stato del sistema informativo e sulle procedure informatiche di riferimento

Intervento 2 - Progettazione delle procedure e proposta di assetto organizzativo dello sportello

Proposta di modifica e semplificazione delle procedure di riferimento

Obiettivi

- Strutturazione della procedura semplificata di localizzazione, realizzazione, ristrutturazione e riconversione di impianti produttivi;
- Proposta di omogeneizzazione delle procedure già in essere sulla base dei principi di trasparenza e partecipazione dei soggetti interessati alle diverse fasi del procedimento;
- Specificazione di compiti e funzioni dei diversi soggetti interessati interni ed esterni all'ente.

Attività

2.1.1. – Elaborazione di un diagramma di flusso delle operazioni e di un CPM con assegnazione di tempi ad ogni operazione al fine di rispondere alle esigenze di semplificazione derivanti dalla normativa.

2.1.2.- Verifica della concreta attuabilità dei percorsi procedurali e dei tempi stimati attraverso incontri con i soggetti responsabili

Costituzione di un'unica interfaccia tra amministrazione comunale e mondo delle imprese

Obiettivo

- Assicurare ad un'unica struttura la responsabilità dell'intero procedimento di localizzazione, realizzazione, ristrutturazione e riconversione di impianti produttivi

- ❑ Assicurare l'unicità dell'interfaccia territoriale della pubblica amministrazione con il mondo dell'impresa per quanto riguarda i procedimenti amministrativi previsti per l'insediamento e l'esercizio di attività produttive, sotto i profili meramente autorizzatori, urbanistici, sanitari, della tutela ambientale e della sicurezza
- ❑ Definizione di una rete di rapporti istituzionali con gli altri enti pubblici territoriali interessati (VV.FF.,USL, Regione, Provincia) per la gestione delle procedure
- ❑ Definizione della composizione, dei compiti e delle modalità di funzionamento per le diverse procedure della conferenza dei servizi

Attività

- 2.2.1. - Sulla base dell'analisi svolta, proposta di collocazione della struttura all'interno dell'organigramma chiarendo il livello gerarchico e i meccanismi operativi di integrazione e di interdipendenza
- 2.2.2. - In relazione alle dimensioni dell'ente, definizione dell'articolazione interna della struttura, indicando le funzioni da attivare, nonché le responsabilità formali e gestionali dei soggetti interessati
- 2.2.3. – Sulla base dello schema organizzativa definito, valutazione del contingente di personale necessario all'attività diretta dello sportello
- 2.2.4. - Sulla base dei confronti attivati con gli enti pubblici interessati, elaborazione degli schemi di convenzione o protocolli a disciplina dei rapporti di collaborazione necessari alle attività procedurali individuate
- 2.2.5. - Sulla base dell'analisi procedurale, indicazione delle competenze, dei compiti e della composizione della Conferenza
- 2.2.6. – Elaborazione di un manuale organizzativo e procedurale dello sportello

Documenti da produrre

Progettazione del **diagramma di flusso** semplificato delle operazioni con assegnazione di tempi certi

Manuale organizzativo e procedurale con definizione dell'assetto organizzativo del servizio, delle funzioni e delle responsabilità dei soggetti sfera di competenza e di una Carta dei servizi all'impres

Procedura per la valutazione di fattibilità di un progetto di massima

Procedura per la valutazione di fattibilità di un progetto comportante la variazione di strumenti urbanistici

Modulistica e documentazione

Procedimento semplificato in autocertificazione

Procedimento semplificato non in autocertificazione

Procedura di collaudo

Studio del Fabbisogno di personale

Proposta di Piano di formazione per il personale

Proposta di convenzionamento con altre pp.aa.

Intervento 3 - Progetto di massima per la gestione dello sportello e del Sistema Informativo delle Attività Produttive (SIAP)

Schema gestionale e di funzionamento dello sportello e specifica per lo sviluppo informatico delle attività

Obiettivi

- Definire specifiche di sviluppo delle procedure informatiche

Attività

3.1.1.- Elaborazione delle informazioni

3.1.2. – Supporto alla costituzione di un archivio informatico di riferimento per la procedura (procedure di Back Office);

3.1.3. – Supporto alla elaborazione di un Software di presentazione per lo sportello unico (procedure di Front Office);

Documenti da produrre:

Macrostruttura del SIAP

Identificazione delle attività oggetto di vincolo

Inventario procedimenti

Report in uscita

Gestione del flusso procedurale

Scheda strutturata per ogni procedimento ai fini della costituzione del data base

Scheda di registrazione dell'istanza o del progetto di massima presentato

Schema gestionale e di funzionamento dello sportello unico

Intervento 4 - Progettazione di forme coordinate o associate tra comuni per la gestione unitaria dello sportello unico (opzionale per gestione associata)

Obiettivi

- Gestione unitaria dello sportello unico alle imprese su di un area territoriale economicamente omogenea ed integrata interessante più di una municipalità.
- Contenimento complessivo dei costi di gestione dello sportello unico e attivazione di maggiori risorse finanziarie per gli investimenti iniziali necessari
- Predisposizione di efficaci politiche di *marketing* di area

Attività

4.0. –Costituzione di rapporti convenzionali tra i comuni

4.1. – Predisposizione di uno schema di accordo di programma tra le amministrazioni interessate (Comuni, Provincia, Regione) sulla costituzione di uno sportello unico per le imprese operante in una area vasta;

4.2. – Definizione delle convenzioni necessarie a disciplina dei rapporti tra i comuni interessati.

Documenti da produrre:

Definizione delle **soluzioni amministrative ed istituzionali** per la costituzione di rapporti convenzionali

Eventuale **schema delle convenzioni** a disciplina dei rapporti tra i comuni interessati

Intervento 5 - Servizi inerenti l'assistenza e l'informazione alle imprese:

Introduzione sperimentale della firma digitale per lo scambio di documenti fra i soggetti coinvolti

Obiettivi

- ❑ Introduzione in forma sperimentale di sistemi di trasmissione telematica dei documenti
- ❑ Consentire agli utenti e al SUAP verso utenti esterni e altri enti di inviare attraverso collegamenti telematici documenti che possano essere letti esclusivamente dal destinatario oppure di accedere ad alcune informazioni riservate all'interno del sito del SUAP (esemp. Stato di un procedimento)

Attività

5.1. – Supporto per l'acquisizione delle autorizzazioni e installazione delle tecnologie necessarie al fine della creazione di un servizio di casella postale certificata presso lo sportello unico tramite Ente Certificatore autorizzato di un sistema di firma digitale

5.2. – Definizione dei soggetti da coinvolgere nella sperimentazione tra Enti esterni, Associazioni, Professionisti, Imprese coinvolte

5.3. – Definizione dei documenti e delle istanze soggette a sperimentazione

5.4. - Avvio della sperimentazione rendendo possibile l'invio di documenti o istanze definite tramite servizio di posta elettronica registrata e conforme alla normativa

Documenti da produrre

Definizione del Protocollo di intesa sullo scambio di informazioni per via telematica tra i soggetti coinvolti

Gli interventi saranno condotti in modo tale da **favorire la diffusa acquisizione delle metodologie adottate da parte di tutti i competenti soggetti** individuati dall'Ente, così da costituire strumenti permanenti a servizio dei processi di miglioramento.

Si precisa che il progetto è composto da **interventi che possono essere attuati anche in modo autonomo dal resto del progetto.**

Il ruolo dei consulenti di è di:

1. fornire aggiornate e sperimentate metodologie di lavoro, mediante la realizzazione di giornate di formazione;
2. seguire gruppi di lavoro interni all'ente nell'applicazione delle metodologie, collaborando alla definizione delle fasi di attività e contribuendo alla risoluzione dei problemi che i gruppi di lavoro incontreranno;
3. valutare e formalizzare i risultati delle elaborazioni dei gruppi di lavoro interni.

Ove, peraltro, l'ente prediliga un intervento che presupponga un minor coinvolgimento sul campo delle risorse interne, potranno essere condotti interventi di consulenza in senso stretto.