

Comune della Spezia: il front – office allargato per i servizi di Sportello Unico alle imprese



I casi di buon governo dei rapporti tra Pubblica Amministrazione Locale ed Imprese

Comune della Spezia: il front – office allargato per i servizi di Sportello Unico alle imprese

Il servizio

Con la realizzazione del front office allargato il comune della Spezia ha attuato in maniera concreta quanto previsto dalla riforma del Titolo V della Costituzione, con riferimento all'applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale. Grazie al coinvolgimento di una serie di attori istituzionali privati, cui viene delegato (secondo modalità prestabilite e nel rispetto dei ruoli di ciascuno) l'esercizio di alcune funzioni di competenza dell'amministrazione, l'ente comunale ha realizzato sul territorio una rete "diffusa" di sportelli unici, moltiplicando e diversificando, a seconda delle categorie di imprenditori, i canali di accesso alle informazioni necessarie ad una efficace evasione delle pratiche e degli obblighi legati alle attività d'impresa, di competenza dello SUI- Sportello Unico per le Imprese. Il front office, avviato nel mese di luglio 2004 ed attivo presso le sedi delle tre Associazioni che hanno aderito all'iniziativa (Assindustria, CNA sistema impresa e Confartigianato), eroga, in costante collaborazione con lo sportello comunale, tutte le informazioni che riguardano: *la modulistica e la documentazione necessaria alla realizzazione o alla modifica degli insediamenti produttivi; il rilascio di pareri preventivi relativamente alla conformità dei progetti; la gestione del procedimento unico attraverso le Conferenze dei Servizi.*

La sperimentazione del servizio: il caso della Benetti S.r.l.

La Benetti è un'impresa artigiana che si è insediata sul territorio spezzino sin dai primi anni '60. Nel corso degli anni l'impresa ha modificato la propria struttura organizzativa per assecondare una crescita dimensionale e di fatturato conseguente all'ampliamento delle commesse. Le tappe salienti di tali cambiamenti sono state la trasformazione in Società a responsabilità limitata e la diversificazione dei ruoli all'interno dell'impresa, con l'ingresso di figure, come il Responsabile Amministrativo, con un ruolo di responsabilità per quanto riguarda gli aspetti contabili e gestionali. La crescita dimensionale dell'impresa ha comportato nel tempo anche la necessità di instaurare un rapporto di comunicazione più intenso con la Pubblica Amministrazione, sino ad allora limitato e delegato all'Associazione di categoria cui l'impresa faceva riferimento, la CNA. L'occasione per avviare un dialogo costruttivo con l'amministrazione comunale e sperimentare contestualmente i servizi offerti dal front office allargato

si presenta nel 2004, a seguito della ricezione di una lettera a firma del Responsabile dello Sportello Unico alle Attività Produttive.

Con tale [comunicazione](#) si informava la Benetti dell'obbligo di revisionare ed adeguare gli scarichi, le scale antincendio e gli impianti elettrici alla luce dei cambiamenti normativi intervenuti e recuperare in tal modo una condizione di relativa irregolarità nella quale si trovava la struttura fisica in cui erano ospitati i locali dell'impresa. Tale condizione risultava peraltro piuttosto diffusa tra le imprese del territorio; pertanto la comunicazione era rafforzata da una campagna di sensibilizzazione

su vasta scala, realizzata congiuntamente con le Associazioni di categoria, le quali invitavano i loro associati a recarsi presso gli sportelli del front office allargato per ulteriori informazioni e chiarimenti.

La lettera inviata dallo Sportello Unico coglieva l'impresa impreparata ad adempiere a tali obblighi, in quanto la normativa citata, di recente emanazione, non era conosciuta. Inoltre l'impresa, che si era insediata già da molti anni su di un'area attrezzata, riteneva di aver già adempiuto agli obblighi previsti per legge in occasione del suo precedente trasferimento. L'esigenza primaria era dunque legata alla necessità di acquisire in tempi rapidi la documentazione mancante ed apprendere le corrette modalità di interazione con lo Sportello Unico, in modo da assolvere con efficacia e nel rispetto dei tempi agli obblighi citati ed evitare di incorrere nelle sanzioni previste. Di fronte ad un fabbisogno conoscitivo legato alle modalità con cui rispondere alle richieste dall'Amministrazione, l'impresa, per il tramite del Responsabile Amministrativo, si è rivolta al front office dello Sportello Unico attivato presso la sua Associazione di riferimento, la CNA, con la quale aveva maturato, nel corso degli anni, un proficuo rapporto di collaborazione. Gli operatori, che erano al corrente della problematica – in quanto preavvisati dal responsabile dello Sportello Unico – si sono immediatamente attivati per fornire tutte le informazioni necessarie ai fini dell'espletamento degli obblighi nei confronti dello Sportello Unico, cui l'imprenditore ha potuto rivolgersi esclusivamente nella fase conclusiva del processo, per la consegna dei documenti con i quali si certificava l'avvenuta esecuzione dei lavori e dunque l'adempimento agli obblighi amministrativi richiesti. Gli operatori dello

L'impresa in cifre

La Benetti Palmino è un'impresa attiva nel campo della termoidraulica dal 1960, anno in cui si è costituita come ditta individuale. Nel 1998 si è trasformata in Società a Responsabilità Limitata.

Dal 1997 è socia del Consorzio **I.Te.Co** Imprese Tecnologiche Consorziato di La Spezia per l'aggiudicazione di appalti per la fornitura di prodotti e servizi esterni ed in particolare nei confronti di Aziende Finmeccanica (OTO Melara S.P.A./MBDA Italia S.p.A).

L'azienda ha 14 dipendenti, di cui 2 impiegati, 2 apprendisti e 10 operai, ed un **fatturato** dichiarato di **1.240.000,00** euro per l'anno 2004.

L'impresa è inoltre certificata secondo gli standard di qualità previsti dalla normativa **UNI EN ISO 9000: 2000**.

Presidente C.d.A. e Legale Rappresentante: Benetti Palmino.

sportello hanno così soddisfatto le attese dell'imprenditore, ponendo in essere una modalità di assistenza basata sull'interiorizzazione di alcuni principi basilari sui quali instaurare un corretto ed efficace rapporto di interazione.

Informazione e trasparenza. La lacuna informativa dei referenti dell'impresa è stata colmata in maniera sollecita attraverso l'utilizzo di una molteplicità di mezzi di comunicazione (lettera personalizzata, campagna di comunicazione a tappeto, front office allargato, sito internet delle Associazioni e dello **Sportello Unico**). L'aspetto comunicazionale ha rivestito un ruolo fondamentale per scongiurare l'eventualità che l'impresa, in mancanza di indicazioni precise, fosse indotta a sottovalutare, da un lato, la necessità di adempiere alle richieste dell'amministrazione; dall'altro, che impiegasse più tempo di quanto fosse necessario ad individuare i propri referenti e dunque ritardasse nel porre in essere le azioni correttive richieste;

Disponibilità e competenza. Gli operatori del front office allargato hanno gestito l'intero processo di interazione con l'imprenditore, dalla sua presentazione allo sportello sino alla chiusura della pratica, con la consegna dei documenti all'amministrazione comunale. Attraverso un'attività continua di assistenza, che si è concretizzata anche in frequenti visite presso la sede fisica dell'impresa, gli operatori hanno contribuito ad individuare le attività da realizzare, fornendo un supporto informativo anche per una rapida interlocuzione con gli esperti richiesti per le certificazioni.

Tempestività. A seguito dell'invio di tutte le certificazioni, lo sportello ha risposto con solerzia ed in un lasso di tempo brevissimo (circa una settimana), ha provveduto a verificare il corretto adempimento dei lavori e fornito indicazioni sulle azioni correttive da apportare.

I driver dell'innovazione

Il front office allargato è il risultato di un [accordo interistituzionale](#) stipulato nel febbraio del 2004, tra il Comune, Assindustria, CNA sistema impresa e Confartigianato: gli sportelli "diffusi" rispondono ad una logica reticolare, in base alla quale le Associazioni svolgono una funzione di service dello Sportello Unico e ricevono in cambio la possibilità di ampliare, qualificandolo, il pacchetto di offerta di servizi ai loro associati.

Attraverso il servizio di front office di Sportello Unico le Associazioni svolgono un'efficace funzione di orientamento, in quanto "leggono" i fabbisogni degli imprenditori e riducono le richieste di supporto indirizzabili all'Amministrazione, limitandole a quelle strettamente necessarie ai fini di una completa fruizione del servizio domandato. Il servizio, così strutturato, soddisfa e concilia due diverse esigenze: da un lato quelle degli imprenditori e dei tecnici che, grazie ad uno sportello diffuso sul territorio, possono conseguire significativi risparmi

di tempo e di costi conseguenti alla razionalizzazione delle procedure; dall'altro lato, quelle degli operatori dello SUAP e dunque dell'Amministrazione - che può in tal modo concentrare le risorse umane ed economiche nel miglioramento qualitativo dei servizi - in quanto interagisce con un'utenza mediamente più informata e preparata, che si rivolge allo Sportello solo nella fase finale del processo: quando cioè, lo Sportello è chiamato ad erogare il servizio.

Sotto il profilo economico/organizzativo, tale innovazione nelle modalità di interazione non comporta per l'amministrazione comunale nessun aggravio di costi né un impiego ulteriore di risorse umane, in quanto gli accordi tra gli enti prevedono che il personale di sportello delle Associazioni – adeguatamente istruito attraverso un [corso di formazione](#) erogato dai responsabili dello SUI - debba fornire gratuitamente, nell'ambito dell'ordinaria attività di assistenza agli imprenditori, anche il necessario supporto per le tematiche d'impresa che coinvolgono l'Amministrazione.

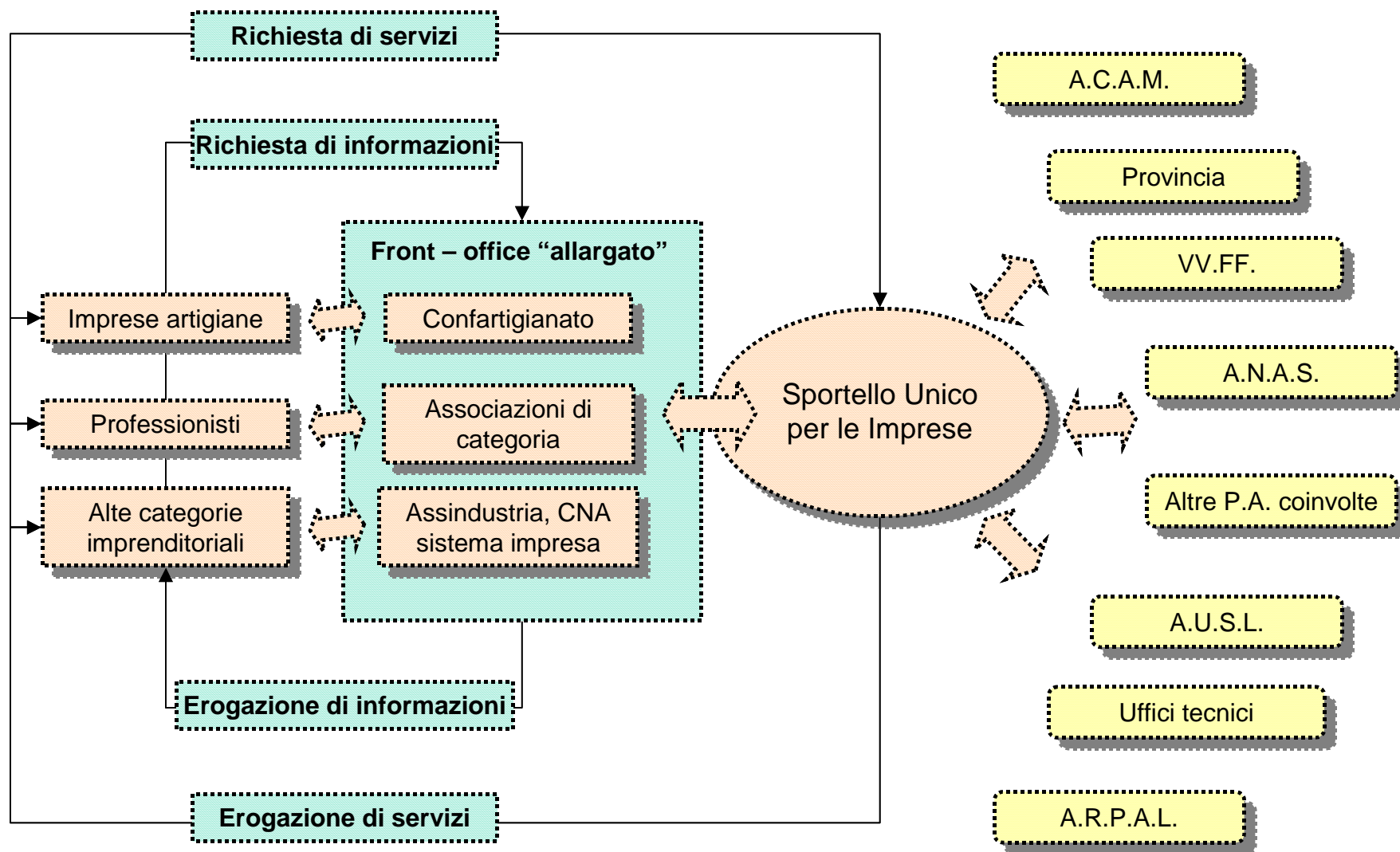
Grazie ad un'attenta opera di [monitoraggio](#) della soddisfazione degli utenti, l'amministrazione ha potuto verificare il riscontro positivo per i servizi erogati e per le modalità di interazione stabilite con gli imprenditori. Un effetto moltiplicatore, che ha reso possibile la realizzazione in concreto del front office allargato e l'affluenza degli imprenditori presso tali sportelli è il forte radicamento delle Associazioni presenti sul territorio, che hanno saputo stabilire nel corso degli anni un vero e proprio rapporto di partnership con i propri utenti, i quali hanno superato la diffidenza iniziale verso l'amministrazione ed hanno riposto fiducia nei loro referenti istituzionali.

Il riscontro positivo con il quale gli utenti hanno accolto la realizzazione del front office allargato è legato all'attivazione di un meccanismo di ascolto dei fabbisogni degli utenti che l'amministrazione comunale ha intrapreso da parecchi anni, a partire sin dall'istituzione dello Sportello Unico per le imprese, nel 1999.

Da subito, infatti, l'Amministrazione ha compreso che per fornire servizi efficaci fosse fondamentale comprendere le reali esigenze degli utenti, e sulla base di queste [definire il sistema di offerta](#).

In questa logica dunque, rientrano le attività di [monitoraggio](#) della soddisfazione degli utenti (anche interni), realizzate attraverso la somministrazione di [questionari](#), la realizzazione di incontri e convegni finalizzati a condividere [orientamenti e politiche](#) di servizio con gli utenti, la redazione di una [Carta dei Servizi](#) dello Sportello ed una generale disponibilità alle innovazioni, frutto di un'apertura alla collaborazione ed all'interazione con tutti gli stakeholders presenti sul territorio.

Il front office allargato: le dinamiche di interazione tra gli attori coinvolti nel processo



Nel caso specifico del front office allargato, dunque, gli elementi di innovazione che hanno maggiormente contribuito al successo dell'iniziativa possono essere individuati nei seguenti:

- **Autonomia e flessibilità organizzativa**: lo Sportello Unico della Spezia opera in totale autonomia, in quanto è alle dirette dipendenze del Direttore del [Dipartimento 3](#) – Struttura per gli insediamenti produttivi/Sportello Unico per le Imprese. Ciò consente una rapida attivazione delle risorse ed una forte autonomia operativa delle stesse, una volta condivisi gli orientamenti strategici con il Direttore
- **Proattività**: gli operatori dello Sportello hanno un'impostazione fortemente propositiva rispetto alle modalità di realizzazione delle attività e sono fortemente orientati al problem solving, potendo contare su di un'autonomia che li lascia liberi di scegliere le soluzioni migliori alle problematiche, purchè produttive di risultati:
- **Collaborazione**: la realizzazione del front office allargato è stata possibile grazie alla forza persuasiva del Responsabile dello Sportello Unico, che ha potuto dimostrare la validità di un progetto sulla base della qualità dei risultati ottenuti nel corso degli anni. La partnership con le Associazioni dunque, è il frutto di un lavoro serio ed oculato, che punta alla realizzazione di un percorso di crescita culturale di tutti gli attori coinvolti, i quali hanno la piena consapevolezza di far parte di un sistema collaborativo e cooperativo.

Per informazioni e contatti

Sportello Unico per le imprese

Daura Sorrentino – Responsabile Sportello Unico del Comune della Spezia

Via Fiume, 207, La Spezia

Telefono: 0187 745647 - 667 - 660

Fax: 0187 727647

E- mail: cmsp.atpr@comune.sp.it; cmsp.sui@comune.sp.it

Sito web:

http://www.comune.sp.it/comune/sportello_impres