



COSA È SFIDE

GLI AWARD DI QUALITÀ

**I PROGETTI SEGNALATI**

ORDINA PER TIPOLOGIA

ORDINA PER REGIONE

ORDINA PER CATEGORIA



COSA È IL CIRCOLO DI QUALITÀ

ORDINA PER TIPOLOGIA

ORDINA PER REGIONE



Presidenza del Consiglio dei  
Ministri  
Dipartimento per lo Sviluppo delle  
Economie Territoriali



CONFINDUSTRIA

**CENSIS**

Direttori Generali.it  
**ANDIGEL**

**SDA BOCCONI**  
Scuola di Direzione Aziendale

**Formez**

## REGIONE: LIGURIA - TIPOLOGIA: SVILUPPO LOCALE E MARKETING TERRITORIALE

### PARTE 1: ANAGRAFICA

#### Titolo del Progetto

Sportello Unico per le Imprese - Da un maggiore ascolto ... una migliore risposta

#### Amministrazione proponente

Comune della Spezia

#### Sito internet in cui è descritto il progetto

www.comune.sp.it/comune/sportello\_impres

### PARTE 2: ASPETTI GENERALI

#### REALIZZAZIONI

##### Contesto territoriale

La Spezia, con Portovenere e Lerici "Città di Mare Golfo dei Poeti", gode di un suggestivo panorama offerto dai piccoli paesi a picco sul mare e dalle caratteristiche coltivazioni a "terrazze", il clima è mite e il mare per molti mesi l'anno si vive in tutte le sue possibilità. LA SPEZIA, porto leader del Mediterraneo, vanta in Europa la più alta percentuale di intermodalità nel traffico di container. Il Porto Mercantile è da sempre protagonista dell'economia provinciale e il livello di organizzazione ha permesso che si collocasse tra i primi tre porti europei nell'utilizzo della tecnologia intermodale e di incrementare altresì il traffico di container. Il Golfo della Spezia, per la posizione strategica che occupa in Italia e nel Mediterraneo è da oltre un secolo sede di insediamenti militari. Quando nel 1869 venne costruito l'Arsenale Militare, alla Spezia erano già presenti alcune realtà industriali, ma è proprio con l'Arsenale che si determina il passo in avanti dell'economia spezzina: numerose piccole aziende dettero vita ad un tessuto economico dinamico, caratterizzato da attività legate alla costruzione, allestimento, riparazione di navi sia militari, sia mercantili. Trovandosi a produrre e progettare secondo le rigorose specifiche del settore militare, molte aziende spezzine hanno raggiunto altissimi standards qualitativi, in particolare nel settore di precisione, dell'elettronica e dell'alta tecnologia. Da tempo le imprese locali sono infatti impegnate nel trasferimento delle alte tecnologie sviluppate per il militare, nel mercato del civile. Le grandi aziende che hanno fatto la storia economica spezzina sono: Termomeccanica nel settore dei macchinari destinati alla pompatura di liquidi e gas; Oto Melara (oggi Alenia Difesa) nel settore degli armamenti; Fincantieri nel settore delle costruzioni navali. L'Amministrazione Comunale ha provveduto al censimento delle aree disponibili per insediamenti produttivi legati alla piccola e media impresa artigianale e industriale e alla cantieristica. Sono inoltre stati di recente progettati ed in parte realizzati immobili per l'esercizio di tali attività. In particolare la nuova darsena comporterà la realizzazione di molteplici insediamenti legati appunto alla cantieristica ed alla nautica da diporto. Tutti gli Enti locali e le strutture pubbliche e private di sostegno all'economia hanno da tempo stipulato accordi per le politiche insediative e amministrative. Lo SPORTELLINO UNICO PER LE IMPRESE del COMUNE della SPEZIA, in questo contesto si colloca come interlocutore diretto cui l'imprenditore o aspirante tale, può rivolgersi per sbrigare in tempi concretamente brevi (Tempo medio di conclusione del procedimento stimato a seguito indagine statistica effettuata nel 2002: gg. 31) e soprattutto certi, tutte le procedure necessarie evitando trafale burocratiche. La Spezia ha avviato lo Sportello Unico per le Imprese già dal 1999 collocandosi tra i primi Comuni d'Italia a dotarsi di tale strumento e soprattutto a vedere in tale struttura un reale strumento di servizio e di opportunità per le imprese tant'è che lo slogan che lo "Sportello" si è dato fin dall'inizio è proprio "Trasformazione di un obbligo di legge in opportunità per le imprese". Le Associazioni di categoria offrono assistenza all'imprenditore in stretta collaborazione con lo Sportello Comunale e chiaro esempio ne è la sottoscrizione dell'accordo pienamente attuato e operativo di "front office allargato". L'attività e l'evoluzione dello Sportello spezzino possono essere sintetizzate nei quattro aspetti fondamentali della sua mission: Operare con il consenso - lavorando in sinergia con le diverse P.A. presenti sul territorio operanti nell'ambito di imprese, impianti, ambiente ed edilizia e promuovendo con le Associazioni

rappresentative delle imprese ogni forma di buona relazione; Collaborare allo sviluppo del Marketing territoriale ricercando costantemente le migliori "buone prassi"; Coordinare le attività di servizio alle imprese per evitare duplicazioni di procedimenti e inutili appesantimenti; Realizzare concretamente i vantaggi operativi individuati dalla normativa di "Sportello" ponendo come primo obiettivo la soddisfazione del bisogno complessivo dell'utente, agendo per migliorare la comunicazione ed il coordinamento attraverso una costante azione di sensibilizzazione, di ascolto e di informazione. Possiamo quindi qui riassumere 10 Buoni Motivi per investire alla Spezia: Naturale porta a mare dell'Europa; Bellezze naturali; Porto leader del Mediterraneo; Know how tecnologico elevato; Primario polo nazionale della Difesa; Aree disponibili per insediamenti produttivi; Disponibilità di manodopera qualificata; Misure regionali, nazionali, comunitarie di sostegno finanziario; Accordo tra tutti gli Enti operanti sul territorio (particolarmente attraverso le azioni dello Sportello Unico per le Imprese); Positiva tradizione di investimenti esteri.  
*(descrizione delle caratteristiche del territorio sul quale il progetto si sviluppa e va ad impattare)*

#### **Descrizione del progetto**

Lo Sportello Unico per le Imprese, se seriamente realizzato, ha sicuramente rappresentato uno dei principali strumenti attraverso i quali è stato realizzato in Italia il processo di riduzione delle cosiddette "barriere allo start up d'impresa" cioè quel processo volto alla semplificazione e alla riduzione degli oneri amministrativi per l'avvio di attività imprenditoriale. Lo Sportello Unico della Spezia si sta configurando sempre più come punto di riferimento prioritario per chi voglia investire nel nostro territorio. La Struttura è cresciuta riuscendo sempre più a rispondere alle esigenze di chi vuole investire alla Spezia grazie anche alle indicazioni emerse dalle indagini di CUSTOMER SATISFACTIONS realizzate. Per la realizzazione del progetto "Da un maggior ascolto ... una migliore risposta" , sono state puntualmente rispettate le 4 distinte fasi che la direttiva stessa definisce come essenziali in un processo di rilevazione, ovvero: 1) La preparazione della rilevazione; 2) La raccolta dei dati; 3) L'elaborazione ed interpretazione dei dati; 4) La presentazione e l'utilizzo dei risultati. La customer satisfaction è, letteralmente, la "soddisfazione del cliente". Oggi questo è l'obiettivo delle aziende che operano sul mercato ma sta diventando sempre più anche l'obiettivo delle istituzioni pubbliche. Soddisfare i bisogni espressi dai cittadini è la mission delle Pubbliche Amministrazioni, la loro ragione di esistere. Ma i bisogni dei cittadini evolvono e quindi deve evolvere anche la capacità del servizio pubblico di soddisfarli, migliorando continuamente la qualità della prestazione. Poiché la ripetizione delle indagini di customer nel tempo consente di controllare l'evoluzione delle aspettative degli utenti e di monitorare le prestazioni erogate, lo Sportello Unico della Spezia già nell'anno 2000 elaborò una prima indagine di customer satisfaction: - "Indagine conoscitiva e valutazione dello Sportello Unico" rivolta alle imprese al fine di conoscerne bisogni, necessità e attese; Nel 2002 seguì un'indagine rivolta ai navigatori del Sito internet dedicato allo Sportello: "La rete giudica lo sportello", studio evidenziato dal quotidiano "Il Sole 24 Ore" e presente nel volume redatto dal Dipartimento della Funzione Pubblica - "La customer satisfaction negli sportelli unici - Casi di studio e linee guida"; Si è quindi provveduto alla definizione e realizzazione di un'ulteriore indagine rivolta alle imprese ed ai professionisti che in questi anni si sono avvalsi dei servizi forniti dallo Sportello, nonché ai clienti interni: "Da un maggiore ascolto ... una migliore risposta". Per l'individuazione e messa a punto degli strumenti necessari alla rilevazione si è provveduto a: Individuare lo strumento più idoneo in base a ciascun obiettivo specifico; Predisporre una relazione contenente l'iter procedurale dell'indagine e gli obiettivi; Elaborare una bozza dello strumento (questionario) e delle regole d'uso. Lo strumento e le regole d'uso sono state esaminate all'interno del team del personale interessato (Sportello Unico per le Imprese e Servizio Statistica); Rielaborazione della bozza a seguito delle indicazioni emerse nel corso degli incontri; Lo strumento e le regole d'uso sono state sottoposte a test selezionando casualmente alcuni destinatari cui richiedere una simulazione finalizzata ad individuare l'accettabilità dello strumento ed eliminare possibili interpretazioni distorte delle domande e della griglia dello strumento. Il test è un passaggio cruciale per evitare ambiguità ed assicurare l'affidabilità dello strumento utilizzato; Formulazione di un'istruttoria operativa per il personale coinvolto; Avvio dell'attività operativa attraverso due distinti canali: 1) Invio del questionario ai progettisti; 2) Somministrazione del questionario alle imprese da parte del personale del Servizio Statistica che si è recato direttamente presso la sede delle stesse previo appuntamento telefonico. Le imprese sono inoltre state preventivamente informate circa il contatto telefonico e la successiva visita, da lettera informativa a firma del Sindaco; Raccolta ed elaborazione dati; Analisi dei dati ed elaborazione di report finalizzato alla condivisione interna ed esterna degli esiti dell'analisi di customer; Individuazione delle aree di miglioramento collegate agli esiti dell'analisi ed esame delle ipotesi di miglioramento da parte del team di personale coinvolto; Applicazione degli interventi finalizzati al miglioramento del servizio. I progetti di customer dello Sportello della Spezia

si ripetono a cadenza biennale con implementazioni e diversificazioni nel corso degli anni. Il progetto è configurabile come parte del più ampio progetto di "QUALITA'" che ha visto, tra l'altro, lo Sportello Unico per le Imprese dotarsi della Carta dei Servizi approvata dal C.C. con atto n. 18 del 19.11.2002. Inoltre, sempre nell'ottica di "FARE QUALITA'" per un vero servizio alle imprese, lo Sportello ha realizzato in tale ambito i seguenti ulteriori progetti: "L'Agenda dell'Imprenditore - 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> edizione; "Il vademecum per la realizzazione di un insediamento produttivo", raccolta di procedimenti, modulistica e informazioni in materia ambientale, edilizia, di sicurezza e degli impianti; Protocolli d'intesa e convenzioni con Associazioni di categoria; Interazione Sportello - Ordini professionali; Stage per studenti di Istituti tecnici al fine di formazione per un nuovo modo di "fare Pubblica Amministrazione"; Workshop, in tema di customer satisfaction per gli Sportelli Unici; Consulenze; Campagne di informazione per la regolarizzazione delle aziende presenti sul territorio in collaborazione con le Associazioni rappresentative delle stesse, etc.

#### **Data di inizio del progetto**

01.04.2004

*(gg/mm/aaaa)*

#### **Status**

**X** realizzato

#### **Finalità**

Ridefinire le modalità di interazione e comunicazione con le imprese a partire dagli utenti attivando un sistema organico di azioni preventive e correttive, fondato sul controllo dei processi, del sistema e dell'esito del servizio per perseguire il miglioramento continuo, nella consapevolezza che il servizio pubblico deve adeguarsi ai bisogni ed alle aspettative dell'utenza e non viceversa come spesso accadeva in passato. Lo Sportello Unico per le Imprese è infatti inserito in un complesso insieme di relazioni che lo rendono allo stesso tempo utente ed erogatore di servizi, ciò pertanto determina la necessità di un'attenzione particolare rivolta sia agli utenti, sia agli stakeholder, rifuggendo da una lettura di tipo amministrativo del rapporto a favore di un diverso e nuovo approccio improntato alla ricerca di soluzioni dei problemi ed alla collaborazione in un'ottica di servizio all'impresa e a chi la rappresenta. Gli "Sportellisti" a nostro avviso DEVONO essere infatti: Ricercatori delle procedure più semplici e brevi; Coloro che creano e favoriscono l'ambiente ottimale per incentivare e favorire lo sviluppo economico locale; Coordinatori del lavoro fra Enti; Recettori sensibili alle necessità dell'impresa; Motore del procedimento; Soggetti trasparenti nei modi e nelle forme del procedimento. E NON devono essere "burocrati", mai.

*(Indicare le finalità del progetto in termini di obiettivi economico/sociali)*

#### **Sviluppo del progetto**

La qualità di un servizio dipende dal grado di conoscenza dei bisogni e dei desideri del pubblico che costituisce il mercato di riferimento e la Customer Satisfaction è appunto uno strumento di gestione della qualità e del Marketing. Pertanto una seria prospettiva di corretta organizzazione del servizio si è ritenuto che dovesse passare attraverso politiche di Marketing capaci di tener conto dei giudizi e dei comportamenti dei cittadini nei confronti del servizio reso. Lo Sportello Unico per le Imprese della Spezia non ha cura soltanto della gestione dei procedimenti amministrativi (cui peraltro dedica la massima attenzione ed il rispetto dei tempi), infatti, ma dedica anche una cura del tutto particolare agli aspetti legati all'informazione, all'ascolto ed alla corretta comunicazione. Proprio queste attività sono risultate le caratteristiche di maggior soddisfazione e riconoscimento dell'esperienza maturata e che intendiamo sviluppare ulteriormente nel prossimo futuro. Le indagini di Customer realizzate dallo Sportello Unico per le Imprese fin dall'Anno 2000, hanno percorso i tempi della Direttiva emanata dal Ministero della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini. Il progetto si è sviluppato nei tempi previsti e con l'iter sopra descritto. Si svilupperà ulteriormente con nuove indagini anche tematiche (ad esempio rivolte alla percezione da parte degli utenti del nuovo servizio di Sportello Catastale decentrato di recentissima istituzione). Inoltre, sia per la compilazione on line, nel sito Web, sia presso la sede dello "Sportello", è presente, a disposizione di chiunque lo desideri, il foglio "I Consigli", certi come siamo che i consigli del cliente/utente costituiscano un importante valore per il perfezionamento del servizio in quanto evidenziano eventuali non conformità che possono essere eliminate e segnalano una relazione costruttiva da parte del cliente/utente. Consentono inoltre di informare adeguatamente sulle reali condizioni di erogazione del servizio stesso.

*(descrizione delle attività e delle fasi - realizzate e da realizzare - di articolazione del progetto)*

#### **Destinatari del progetto**

La nostra indagine è stata rivolta a due categorie; I clienti/utenti - Imprenditori e professionisti che usufruiscono dello "Sportello"; I clienti interni - cioè i lavoratori che

fanno parte dell'organizzazione (i referenti dei Servizi interni e degli Enti delle diverse P.A. che collaborano con lo Sportello Unico).

*(indicare chi sono i beneficiari ultimi dell'azione progettuale)*

#### **Punti di forza del progetto**

L'attenta opera di monitoraggio della soddisfazione degli utenti, unitamente alla costante alta attenzione rivolta a tutti gli aspetti legati alla comunicazione (che oggi si rivela sempre più uno strumento per amministrare), ha consentito all'Amministrazione comunale di verificare il riscontro positivo per i servizi erogati e per le modalità di interazione stabilite con imprenditori e professionisti, nonché con le Associazioni che li rappresentano e con gli Enti delle diverse P.A. coinvolte. In questa logica dunque rientrano le attività di monitoraggio della soddisfazione degli utenti (anche interni), realizzate oltretutto con la somministrazione dei questionari, anche mediante la realizzazione di incontri e convegni finalizzati a condividere orientamenti e politiche di servizio con gli utenti. Ricordiamo soltanto gli ultimi: il convegno del 26.5.2005 "Lavorare in simergia ed allargare gli orizzonti per sconfiggere la burocrazia" e quello del 22.10.2005 " Le vostre necessità ... sono i nostri obiettivi" , dedicati in particolare ai professionisti che spesso sono i principali fruitori dei servizi di "Sportello", nonché l'Workshop sulla customer satisfaction negli Sportelli Unici, esperienza pubblicata in quaderno Formez. Da non dimenticare in questo contesto la redazione della Carta dei servizi dello Sportello Unico (visibile nella nostra pagina Web all'indirizzo [www.comune.sp.it/comune/sportello\\_impres](http://www.comune.sp.it/comune/sportello_impres), e "la generale disponibilità alle innovazioni, frutto di un'apertura alla collaborazione ed all'interazione con tutti gli stakeholders presenti sul territorio " come rappresentato da FORMEZ nell'illustrazione di una esperienza dello Sportello Spezzino (Il front office allargato) nell'ambito del progetto PARI - P.A. e rapporti con le Imprese - , fra i "Casi di Buon Governo".

#### **Criticità riscontrate**

Non è parso riscontrare criticità alcuna. Le imprese ed i professionisti hanno collaborato puntualmente e tempestivamente ed altrettanto i colleghi dei Servizi e P.A. coinvolti, grazie alla buona rete di interrelazione che si è da tempo creata e che consente allo Sportello della Spezia di svolgere in modo ottimale il proprio servizio a favore delle imprese.

#### **PARTE 3: ASPETTI SPECIFICI**

##### **Costo complessivo del progetto**

Costo zero

##### **Fonti di finanziamento**

##### **Specifica altra fonte di finanziamento**

##### **Reti di alleanze**

*(indicare ruolo e contributo dei partner coinvolti, stato di realizzazione della partnership, descrizione della rete di cooperazione attivata fra i vari soggetti per il miglioramento della competitività del sistema territoriale)*

#### **PARTE 4: "ACCETTA LA SFIDA"**

**Indicare se l'amministrazione accetta di sottoporsi ad una valutazione sui risultati raggiunti, effettuata da esperti esterni sulla base degli indicatori dichiarati**

accetto la sfida

##### **Gli obiettivi prioritari**

###### **Obiettivi**

Gli obiettivi sono connessi ad un'organizzazione basata sulla Qualità e più specificatamente: Conoscere il giudizio globale sul servizio reso; Conoscere il giudizio su specifici requisiti del servizio; Acquisire proposte di miglioramento del servizio formulate da parte del cliente; Individuare le criticità presenti nel servizio e nel processo; Fornire risposte puntuali agli eventuali disservizi causati a singoli clienti; Migliorare costantemente il servizio rendendolo sempre più consono alle esigenze dei clienti.

###### **Indicatori**

N. questionari somministrati - N. risposte pervenute - Valutazioni ottenute -Percezione del servizio reso -

###### **Risultati attesi**

Ottenere puntuali informazioni sulla percezione del servizio reso, al fine del miglioramento costante dello stesso nel rispetto di quanto imprese e professionisti evidenziano con le loro risposte.

### Risultati conseguiti

Si rimanda alla pagina Web, [www.comune.sp.it/comune/sportello\\_impresa](http://www.comune.sp.it/comune/sportello_impresa). "Da un maggiore ascolto ... una migliore risposta" nella quale sono pubblicati report e grafici tesi a riassumere gli esiti dell'indagine svolta (nonchè sintesi illustrativa delle indagini precedenti) le cui conclusioni non possono che gratificarci e spingerci a perfezionare la nostra attività al fine di operare sempre meglio, affinché lo Sportello Unico per le Imprese divenga un SERVIZIO DI TERZIARIO AVANZATO PER LE IMPRESE, nel rispetto dello slogan che lo Sportello si è dato fin dall'inizio della propria attività "Trasformare un obbligo di legge in opportunità per le Imprese" e in ossequio ai valori di "Velocità, Integrazione, Competitività, Competenza" ai quali lo Sportello Spezzino ha voluto improntare il proprio servizio.

*(al momento della compilazione della scheda)*

### Ulteriori obiettivi, indicatori e risultati

[re-set.it](#)[profilo](#)[staff](#)[newsletter](#)[dossier](#)[Sfide 2006:](#)[home](#)[cos'è sfide](#)[il bando](#)[award](#)[progetti](#)[il circolo:](#)[cos'è](#)[i progetti](#)