

Sportello Unico per le Imprese del Comune della Spezia  
**Lo Sportello ... secondo noi**  
(perché lo Sportello per le Imprese divenga Servizio per le imprese)

Ormai tutti sappiamo da tempo che una delle innovazioni principali introdotte dalla normativa di Sportello Unico è quella di consentire all'imprenditore, qualora intenda realizzare o modificare un insediamento produttivo, la presentazione di un'unica richiesta alla quale fa seguito un unico provvedimento mentre nel passato ne occorreva una miriade, tutti rilasciati da Enti diversi, con tempi non coordinati fra loro e spesso, anzi, il più lento dei procedimenti era proprio quello necessario per poter attivare il successivo, dilatando così a tempi biblici la conclusione degli iter autorizzativi.

Nella nostra Regione, in particolare, si è scelta la via di una normativa dai tempi molto stretti e con un passaggio obbligato per ogni procedimento di Sportello che non sia autocertificato: la **conferenza dei servizi**. Infatti ne è prevista la convocazione entro 15 gg. dalla presentazione della richiesta e questo comporta un evidente e concreto risparmio di tempo.

Lo Sportello si è trovato così a detenere le chiavi di due sistemi sinergici:

- Semplificazione e accelerazione dei procedimenti amministrativi;
- Puntuale e costante attività di gestione delle relazioni al fine di coinvolgere gli Enti interessati nell'ambito delle conferenze dei servizi.

Questi due obiettivi ci rendono consapevoli innanzitutto che la nostra attività di semplificazione è primaria e che l'attività di coordinamento con uffici e Servizi deve essere quotidiana.

Appropriarsi di questi due obiettivi non è un fenomeno statico per cui una volta acquisito tutto funziona ma è piuttosto un **fatto dinamico** che prevede un riesame quotidiano realizzato attraverso una **rete di rapporti interpersonali** e che si basa sull'individuazione di un referente (motivato e coinvolto) per ogni singolo Servizio o Ente.

Questo nuovo modo di essere provoca necessariamente anche un nuovo modo di vedere le cose, per cui è necessario avere chiaro:

**Cosa dobbiamo essere:**

- ricercatori delle procedure più semplici e più brevi
- coloro che creano e favoriscono l'ambiente ottimale per incentivare o favorire lo sviluppo economico locale

- ❑ coordinatori del lavoro tra Enti, Servizi e Uffici che sono competenti per gli aspetti subprocedimentali o procedimentali di quanto richiesto dall'imprenditore
- ❑ recettori sensibili alle necessità dell'impresa
- ❑ motore del procedimento
- ❑ soggetti trasparenti nei modi e nelle forme del procedimento
- ❑ acceleratori di tempi del procedimento

### Cosa siamo

- ❑ unica interfaccia della P.A. con l'impresa

### Cosa NON siamo e NON dobbiamo essere:

- ❑ burocrati

E qui occorre sottolineare come per arrivare ad una reale attività di semplificazione, rapidità ed innovazione nel procedimento, sia fondamentale poter contare su **referenti motivati e consci** dello spirito dello "Sportello"

Condizione imprescindibile per l'efficacia e la credibilità dello Sportello Unico e primo ambito su cui lavorare è difatti proprio il miglioramento sostanziale delle funzioni amministrative in termini di efficienza, riduzione dei tempi, semplificazione, certezza del provvedimento finale.

Per poter arrivare a ciò occorre però **condividere** tali obiettivi con tutto il gruppo, al fine anche di poter effettivamente riuscire a raccogliere, coordinare e quindi conoscere le documentazioni di cui sia i Servizi interni, sia gli Enti ed Aziende esterne, necessitano per il migliore esito del procedimento, evitando **realmente** il carico burocratico sostenuto fino ad oggi dalle imprese.

E' chiaro che ciò si può realizzare solo grazie ad una continua attività di **gestione delle relazioni e grazie alla collaborazione ed al coordinamento costante con gli altri Uffici ed Enti coinvolti**, risultato che peraltro, come già detto, va mantenuto e riconquistato ogni giorno: la costruzione di **reti di relazione basate sui rapporti tra le persone** e non solo (e non tanto) su quelli tra istituzioni, appare infatti un tassello fondamentale per arrivare ad un vero sistema di qualità nella gestione dello Sportello, unitamente alla determinazione e alla buona volontà degli "Sportellisti", infatti, per ottenere risultati, occorre **"vivere"** lo Sportello, e non arrendersi di fronte agli inevitabili scogli.

Il personale dello Sportello spezzino, sicuramente orientato alla qualità e pertanto motivato e creativo, **capace di "ascoltare", oltreché di "informare"** s'impegna a comprendere le esigenze del cittadino, a facilitarne l'accesso ai servizi, ad informarlo ed orientarlo e tutto ciò attraverso l'adozione di forme di **comunicazione** improntate a criteri di chiarezza, semplicità e

verità che paiono riconducibili ad una forma di comunicazione tesa a rispondere veramente ai bisogni dei cittadini.

Particolare attenzione è stata rivolta infatti sia alla comunicazione verbale, che scritta, che virtuale.

Lo Sportello si è infatti prefisso l'obiettivo di realizzare una **comunicazione semplice, chiara ed efficace** ritenendo che, riconoscere particolare attenzione a come viene scritta una determinata comunicazione, accresce non solo l'efficacia comunicativa ma anche l'efficienza, atteso il risparmio di tempo e riduce i rischi di equivoci e incomprensioni.

Impegno primario quindi la comprensione delle esigenze del cittadino/imprenditore, quindi, a facilitare l'accesso al servizio, ad informarlo e orientarlo e ad accertarsi circa il soddisfacimento dello stesso al fine di un continuo miglioramento del servizio reso:

Nella realtà, il procedimento in **conferenza dei servizi**, nonostante la preventiva individuazione di un referente dello Sportello presso ogni Ente non è così lineare come appare nella descrizione normativa..

La normativa delinea in modo chiaro i passaggi e la tempistica ma non consente di scoprire lo stato reale del lavoro che sta dietro ad ogni procedimento che segue l'iter della conferenza.

E' importante rilevare, infatti, che, almeno nella nostra esperienza, tutto ciò non si realizza solo attraverso l'osservanza della norma ma a seguito di un'attività costante che potremmo definire di *tutoraggio* che consiste nella necessità di **seguire con costanza** Enti e Servizi, nonché progettisti e imprenditori al fine di ricondurre tutti al rispetto dei tempi, senza abbassare la guardia.

Non è sufficiente quindi l'osservanza della norma per far sì che la conferenza dei servizi sia un reale strumento di semplificazione procedurale, occorre un **lavoro interno indispensabile** affinché le conferenze siano realmente lo strumento che si prefiggono di essere.

Ruolo dello Sportello che potremo definire di *tutor*, assolutamente determinante, quindi, e che si può riassumere in tutta una serie di attività che vanno:

- ❑ dalla comprensione delle esigenze del cliente – impresa, anche se latenti o non chiaramente esplicitate;
- ❑ a garantire l'accesso immediato a colloqui nell'ambito della struttura utilizzando al meglio le conoscenze tecnico – professionali dei colleghi ogniquale volta si renda necessario l'approfondimento di problematiche particolari;

- ❑ all'attenzione e sviluppo delle conferenze interne allo scopo di coordinare le competenze delle quali i servizi interni sono parzialmente investiti;
- ❑ ad operare con la flessibilità ed informalità necessarie;
- ❑ rammentare la data della conferenza e verificare tempestivamente ulteriori necessità e richieste delle diverse P.A. coinvolte;
- ❑ gestione di esposti da parte di controinteressati che, a seconda della tipologia di insediamento, spesso pervengono e, conseguentemente, una considerevole attività di mediazione;
- ❑ rammentare e sollecitare progettisti ed imprenditori all'invio delle integrazioni documentali (*più spesso di quanto si possa pensare accade infatti che debba essere proprio lo Sportello a sollecitare ciò che parrebbe essere nell'interesse di progettisti e imprese ovvero proprio la velocizzazione del procedimento*);
- ❑ a porre la massima attenzione ad eventuali anomalie che si riscontrino durante il procedimento al fine di trovarne soluzione adeguata;
- ❑ presidiare costantemente, e non è assolutamente sufficiente il solo utilizzo del mezzo informatico, l'avanzamento della pratica;
- ❑ accertare se l'impegno preso è stato mantenuto e se il servizio reso sia risultato congruo rispetto alle aspettative del cliente
- ❑ ed altro ancora a seconda del caso o dell'imprevisto cui ci si può trovare a dover far fronte di volta in volta.

Lo schema seguente rappresenta alcuni dei *passaggi* necessari perché effettivamente le conferenze possano avere l'esito sperato.

A tal proposito inoltre stiamo organizzando nell'ambito della nuova indagine di *customer* anche un'indagine specifica dedicata alle conferenze dei servizi: cura del loro svolgimento, qualità percepita da professionisti ed Enti partecipanti etc.

## Comune della Spezia – Sportello U.

**II VERO iter della CONFERENZA DEI SERVIZI  
ovvero: "Come coinvolgere Enti,  
progettisti e imprese"  
il ruolo di tutor**



Redazione  
delle  
convocazioni

Conferenza  
in sede  
deliberante

Sollecito  
documenti  
all'impresa

Conferenza  
in sede  
referente

Negli anni di funzionamento dello Sportello e nei continui e molto positivi contatti con gli Enti si è cercato di attuare quanto la normativa di semplificazione ha prodotto.

Questo periodo di lavoro insieme, però, ci ha permesso anche di evidenziare un aspetto dei rapporti tra Enti che rischia di creare notevoli difficoltà.

Mentre in alcuni Enti, infatti, la separazione tra attività di prevenzione/informazione e quella di controllo è nettamente separata in Servizi e Uffici diversi, in altri non è così e tale situazione comporta un'oggettiva difficoltà da parte di chi viene ad esempio, interpellato per un parere preventivo in quanto verrebbe fittiziamente a sostituire la figura del professionista a cui l'imprenditore dovrebbe rivolgersi per conoscere gli adempimenti connessi alla realizzazione dell'impresa cui aspira.

Tale duplice ruolo di informazione/prevenzione da un lato, e di controllo dall'altro talvolta comporta difficoltà di comunicazione e comprensione anche in sede di conferenza attraverso un modo di rapportarsi con il progettista o l'impresa, per conseguenza, con espressioni ordinarie anziché informative/collaborative.

Asse portante dell'attività di Sportello abbiamo detto, è sempre e comunque la **condivisione**.

Tutto questo costringe lo Sportello a **trasformare un obbligo di legge in una opportunità per le imprese**:

Noi ne siamo convinti tanto che abbiamo voluto fare di questa affermazione lo slogan del nostro Sportello proprio perché consapevoli che lo scopo dell'Amministrazione pubblica non è quello di imporre una struttura di servizio ma di agevolare l'imprenditore e l'indotto al quale egli si rivolge.

Limitare il buon funzionamento dell'attività di coordinamento solo all'aspetto formale di Intese, Protocolli e Convenzioni significherebbe però, avere una visione limitativa del ruolo affidato allo Sportello

A *latere* del coordinamento istituzionale, infatti, occorre investire molto, come già detto, sulle interrelazioni, e sul processo dinamico della semplificazione dei procedimenti amministrativi.

Noi oggi ci troviamo a dover dare un'informazione chiara ed efficace che mette in luce una volta di più l'estrema differenziazione organizzativa degli Enti Locali e questo aiuta in modo ulteriore gli imprenditori che operano su più Comuni, ed è specialmente a favore di questi imprenditori come per i professionisti, che risulta utile condividere tra enti dello stesso territorio modi, forme e criteri per l'avvio, la gestione e la conclusione dei procedimenti.

Lo strumento comunque offerto dallo Sportello non deve modificare solo la parte pubblica ma anche gli operatori ed i professionisti che sono costretti a correre per rispondere alle sollecitazioni e velocizzazioni date dai nuovi sistemi di procedimento. Occorre che anche loro siano disponibili a cambiare le proprie abitudini ormai consolidate.

Lo Sportello Unico della Spezia ha ritenuto dover articolare la propria azione, oltre che nella gestione dei procedimenti, in una serie molteplice di attività che possiamo sintetizzare:

- Innanzitutto nella particolare attenzione rivolta alla gestione delle relazioni e alle azioni di informazione:
- Gestione delle relazioni, quindi, azioni di sensibilizzazione e informazione nei confronti delle Associazioni di categoria e degli Enti esterni, ai fini di riduzione delle difficoltà riconducibili spesso al permanere di comportamenti e atteggiamenti di poca flessibilità e di rigidità dovute essenzialmente al rifiuto della novità rispetto alla tranquillità del consueto;
- Azioni di informazione, poi, nei confronti degli operatori economici tese a far percepire l'essenza dello "Sportello Unico" che è garanzia di corretto insediamento dell'attività, nonché il prodotto e la sintesi di tutte le occorrenti autorizzazioni normativamente richieste in relazione allo svolgimento dell'attività economica nell'interesse primario dell'imprenditore stesso.
- Quindi, in una serie di progetti e iniziative non in quanto imposte dalla norma ma in quanto percepite direttamente come priorità:
- nella realizzazione di una pagina *WEB* creata sulla base di indicazioni espresse dagli imprenditori. Occorre notare che la comunicazione deve essere bilaterale per cui attraverso interrogazioni via e - mail e un apposito questionario per i navigatori gli stessi imprenditori hanno espresso valutazioni sul lavoro in Web e proposte di sviluppo dei contenuti.
- redazione di pubblicazioni
- nell'invio di questionari rivolti alle imprese per conoscere in termini più precisi le necessità e le tipologie dell'imprenditoria spezzina, sia al fine di valorizzare il ruolo del Comune quale propulsore dell'economia locale attraverso la messa a fuoco degli aspetti su cui intervenire, sia al fine di metterci in discussione chiedendo ai cittadini che frequentano lo Sportello di valutare le nostre prestazioni per un costante miglioramento del servizio reso.
- nella cosiddetta "informazione di ritorno" che si realizza quotidianamente nei colloqui diretti o telefonici con gli utenti
- nella considerazione di proposte, critiche o segnalazioni che i navigatori Web inviano, con cadenza quasi quotidiana, alla casella mail

L'esperienza maturata riscontra un processo molto più ampio che ha visto il passaggio da una amministrazione per atti ad una per risultati che non solo ha riconosciuto agli Enti pubblici una più ampia autonomia ma anche grande responsabilità nel tentativo di adattare il ruolo istituzionale alle particolari esigenze degli imprenditori ed agli obiettivi generali di pubblica utilità.

Concludendo, possiamo affermare che porsi dei risultati significa avere prima fissato degli obiettivi che, nel caso specifico del nostro Sportello, sono rilevabili in:

- semplificazione;
- regolamento di disciplina delle attività dello SPORTELLO UNICO (approvato dal C.C. della Spezia lo scorso 19 Novembre, al fine di sancire le procedure da tempo in essere);
- Costante aggiornamento del Sito *WEB* per una pagina virtuale sempre più chiara e leggibile
- *Stage* di formazione ed informazione per studenti del 4° anno degli Istituti tecnici Commerciali;

Questo progetto ha avuto lo scopo di sviluppare attenzione alla nuova impostazione della Pubblica Amministrazione verso le Imprese, attraverso la formazione e l'educazione ai principi della semplificazione amministrativa e del rapporto interlocutorio tra P.A. e cittadini per la divulgazione del nuovo ruolo della P.A. da detentore di potere autorizzatorio a Ente che fornisce servizi con l'obiettivo di promuovere l'attività imprenditoriale, garantendo tempi e procedure certi

- Realizzazione di un Vademecum dell'imprenditore, che si affianchi all'Agenda dell'imprenditore di cui sono state realizzate due edizioni.
- Semplificazione delle procedure di iscrizione, modifica e cancellazione delle imprese artigiane (già illustrata), progetto segnalato dal Formez nella pagina *Web* dedicata allo Sportello.
- realizzazione di una costante informazione sia nelle forme dirette (presso gli uffici o telefonicamente) sia attraverso il sito *WEB*.
- realizzazione di indagini conoscitive delle imprese e valutazione dello Sportello.

Il questionario si è rivelato un eccellente strumento per capire l'indice di gradimento e di interesse degli utenti ed un mezzo attraverso il quale si sono evidenziati i vari aspetti, aiutandoci a capire quali soluzioni adottare per offrire un servizio sempre più efficiente

Un ulteriore questionario è stato dedicato ai navigatori del Sito, i cui risultati sono presenti alla nostra pagina Web "La rete giudica lo Sportello Unico" in modo da conoscerne meglio pregi e difetti e lavorare al miglioramento. A questo proposito a distanza di quasi 6 mesi dall'inserimento in rete del nostro nuovo sito realizzato anche con il recepimento dei suggerimenti ottenuti a seguito dell'indagine, gli accessi sono raddoppiati passando da 5500 ca ottenuti in due anni e mezzo a 10.000 in meno di 6 mesi.

Sono stati realizzati inoltre i seguenti progetti:

- **Definito accordo con ASSINDUSTRIA – CNA – CONFARTIGIANATO** – per l'allargamento del front office dello Sportello al fine di offrire un più ampio servizio alle imprese. A tal proposito hanno avuto di recente termine i corsi di formazione tenuti dal nostro "Sportello" e rivolti appunto alle Associazioni. I corsi hanno previsto l'illustrazione della normativa, l'illustrazione e soluzione di casi, prove pratiche di gestione del procedimento unico, nonché l'utilizzo del software per la gestione telematica dei procedimenti.
- **Interazione Sportello – Ordini professionali** -- Sperimentazione in fase di realizzazione la cui funzione è quella di coinvolgere anche gli ordini professionali nei procedimenti di Sportello cercando altresì di ampliare i modi e i tempi del *front office*.

Le motivazioni che ci hanno portati a pensare a questo progetto sono state l'opportunità di coinvolgere gli Ordini professionali, i Collegi e le Associazioni nei procedimenti di Sportello Unico in modo da migliorare qualitativamente e quantitativamente l'attività di front office e di avvio del procedimento, attraverso un'analisi delle loro esigenze e la realizzazione di un formazione congiunta sia per l'utilizzo del software Liguria in rete sia in materia di procedimenti amministrativi.

Tutto ciò al fine di ottenere un allargamento delle opportunità di incontro con il pubblico (attraverso appunto il front office allargato) e di informazione trasparente e semplificata sui procedimenti, nonché la diffusione della collaborazione tra mondo professionale e P.A.

- **Fare qualità** (carta dei servizi dello Sportello Unico, come già detto di recente approvata dal C.C. della Spezia) al fine di **fare, fare bene, fare sempre meglio per un vero Servizio alle Imprese**