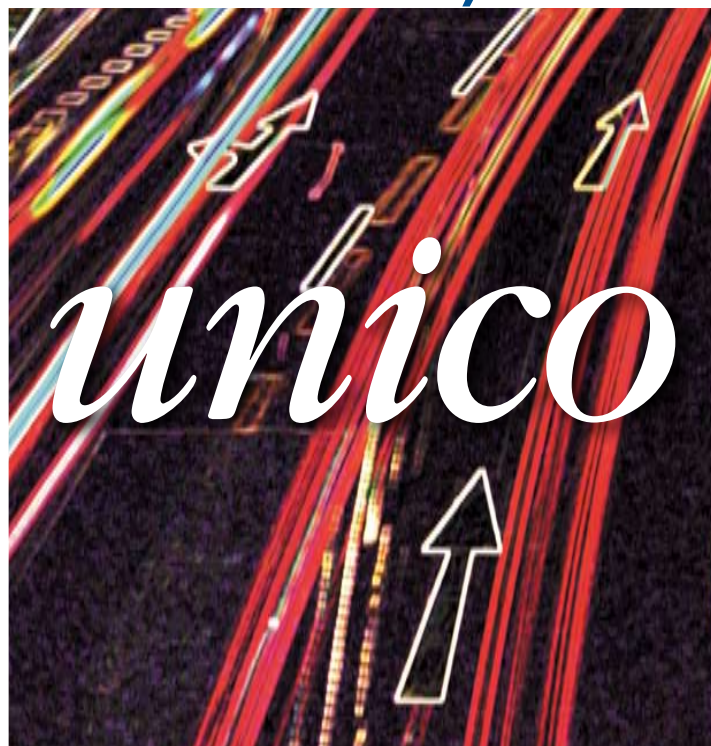


Bruno Susio Emanuele Barbagallo

con il contributo di **Gian Paolo Cavina** e **Enrico Colliva**

Semplice, comodo,



Lo sportello polifunzionale
come innovazione del rapporto
tra Pubblica Amministrazione e Cittadino

EDIZIONI STRATEGICHE
Collana STRUMENTI

indice

Ringraziamenti.....	p.	3
Premessa.....	p.	5
Capitolo 1	Semplice, comodo, unico: la rivoluzione del front-office	p. 10
1.	Il front-office è diventato “strategico”.....	p. 10
2.	Semplice, comodo, unico – Il modello SistemaSusio per lo sportello polifunzionale.....	p. 12
3.	Lo sportello come “sistema”.....	p. 15
4.	Efficacia ed efficienza, il cuore dello sportello polifunzionale.....	p. 17
5.	Le tipologie di relazione con il cittadino.....	p. 19
Capitolo 2	Lo sportello polifunzionale come innovazione organizzativa	p. 24
1.	Lo sportello front-office polifunzionale è la vera “piramide rovesciata”.....	p. 24
2.	Gli uffici per le relazioni con il pubblico (URP).....	p. 28
3.	Lo sportello informativo unico.....	p. 30
4.	Lo sportello polifunzionale.....	p. 35
Capitolo 3	Progettare e creare lo sportello polifunzionale	p. 43
1.	Il percorso efficace per la progettazione e la creazione dello sportello polifunzionale.....	p. 43
2.	Individuazione, razionalizzazione delle procedure e dimensionamento dell’organico.....	p. 49
3.	Micro-organizzazione e nastro orario di apertura.....	p. 58
4.	Il lay-out e la logistica dello sportello.....	p. 63
5.	La formazione del personale dello sportello.....	p. 70
6.	Alcune schede-progetto di interventi per la realizzazione di sportelli polifunzionali.....	p. 73
Capitolo 4	“SEMPLICE”, lo sportello polifunzionale per il cittadino. L’esperienza di Casalecchio di Reno	
	(a cura di Gian Paolo Cavina e Enrico Colliva).....	p. 80
1.	Il percorso di SEMPLICE.....	p. 80
2.	Il modello di sportello di Casalecchio di Reno.....	p. 90
3.	La rete dei referenti e il censimento dei procedimenti.....	p. 96
4.	Le schede dei procedimenti e le banche-dati.....	p. 99
5.	L’architettura informatica.....	p. 102
6.	La selezione e la formazione del personale.....	p. 104
7.	La progettazione del lay-out e l’esecuzione dei lavori.....	p. 107
8.	La comunicazione interna ed esterna.....	p. 108
9.	L’importante è partire.....	p. 110
10.	Prospettive per il futuro.....	p. 112
Appendice	<i>Un po’ di nomenclatura</i>	p. 115
	<i>Bibliografia e riferimenti normativi</i>	p. 117

Premessa

Su misura per gli utenti. Lo sportello polifunzionale come rivoluzione nell'organizzazione della Pubblica Amministrazione per coniugare efficacia ed efficienza nei servizi

Le innovazioni nelle organizzazioni richiedono idee, energie e costanza nel perseguire i cambiamenti.

Le persone, spesso, hanno bisogno di poter vedere, toccare con mano le innovazioni per capire che è possibile farcela.

Ciò che sino a oggi sembra utopia, domani potrebbe essere realtà. Le persone hanno bisogno di avere delle **“visioni”**, cioè devono disporre di *viste* sul futuro, che oggi non vedono, per potersi pensare in maniera differente da come sono nello stato attuale.

Il senso del volume che state cominciando a leggere è proprio questo. Dare a chi è interessato la visione e la chiave di lettura strategica e organizzativa per comprendere **una delle principali rivoluzioni** che in questi anni molte amministrazioni pubbliche stanno compiendo.

Gli **“sportelli polifunzionali”** infatti rappresentano una delle evoluzioni più significative che molti enti pubblici sperimentano per dare risposta alle crescenti esigenze di servizi di qualità a fronte di risorse limitate, nonché per rendere più semplice la vita dei cittadini a cui questi servizi sono rivolti. Si tratta di una vera e propria rivoluzione, come meglio si spiega nel testo, perché costringe a un cam-

ringraziamenti > **premessa**

biamento radicale del paradigma organizzativo degli uffici e stravolge l'impostazione classica a cui da sempre essi sono abituati.

Il significato che **SistemaSusio**, società di consulenza direzionale e formazione manageriale specializzata nella qualità ed eccellenza dei servizi pubblici, attribuisce a questo mutamento di paradigma sta racchiuso nei tre aggettivi che battezzano il volume **“semplice, comodo, unico”**.

Lo sportello polifunzionale deve avere tutte queste caratteristiche per essere all'altezza delle sfide che i servizi pubblici devono affrontare oggi e ancor di più domani.

Sebbene del tema delle relazioni con i cittadini se ne parli diffusamente in Italia sin dal 1990¹, non esistono in merito leggi o vincoli che obblighino le Pubbliche Amministrazioni a dotarsi di servizi polivalenti e a riorganizzare i front-office in maniera da andare incontro alle esigenze dell'utenza massimizzando le risorse interne messe a disposizione.

Quello che in questi ultimissimi anni si sta compiendo è invece un vero e proprio movimento “dal basso”.

Molti Comuni, Province e altri enti pubblici stanno poco alla volta avvicinandosi all'adozione del modello di sportello polifunzionale in maniera volontaria, semplicemente perché ne hanno compreso appieno l'utilità.

È un percorso che, come tutti i cambiamenti, non è semplice ma che porta a risultati importanti.

L'esperienza del Comune di Casalecchio di Reno, raccon-

¹ Il riferimento sono storicamente la L. 142/1990, il Dlgs 29/1993 e infine la L. 150/2000. Per una maggiore comprensione in chiave organizzativa di come le norme hanno influenzato l'evoluzione del tema dei rapporti con il pubblico, si veda l'introduzione di Bruno Susio al volume *La comunicazione pubblica efficace*, Aa.Vv., Guerini e Associati, Milano, 2003.

tata nell'ultimo capitolo del volume, ne costituisce l'incarnazione.

Comune di punta della metropoli bolognese, Casalecchio di Reno ha abbracciato nel 2007 la filosofia e la visione strategica del ripensamento del modello di front-office dell'intero Comune adottando un approccio che ha consentito, in breve tempo, di mutare pelle e di essere oggi uno dei punti di riferimento nella qualità dei servizi polifunzionali sul territorio nazionale.

In questo libro SistemaSusio mette a frutto numerosi anni di esperienza in materia e racconta le **idee** e gli **strumenti** necessari per concretizzare la rivoluzione organizzativa "sportello polifunzionale".

Con un linguaggio semplice e discorsivo, ricco di esempi e di casi concreti, esso può essere di reale ausilio sia a chi debba soltanto orientarsi e chiarirsi le idee su cosa possa significare, sia a chi desidera realmente implementare nella propria organizzazione uno sportello polifunzionale.

Nel **primo capitolo** viene inquadrata la **visione strategica dello sportello polifunzionale** come rivoluzione del front-office.

Da semplice momento di accettazione o consegna di documenti e pratiche, lo sportello di primo contatto con l'utenza diviene il punto centrale di ingresso ai servizi.

Comodo, semplice e unico sono gli attributi che lo sportello deve avere per rispondere alle esigenze di una Pubblica Amministrazione moderna.

Lo sportello polifunzionale e la sua realizzazione sono inoltre introdotti secondo una chiave sistemica, dove ogni componente ha un ruolo preciso per il corretto funzionamento del tutto.

ringraziamenti > **premessa**

Il **secondo capitolo** invece approfondisce la **questione organizzativa** e l'impatto che lo sportello ha sui modelli di funzionamento dell'ente.

Sotto questo aspetto esso si connota come un vero e proprio scardinamento dei processi, nella direzione di valorizzare le trasversalità e snellire i processi stessi, favorendo l'accesso dell'utente ai servizi in maniera agevole e ampia.

Vengono illustrate le diverse tipologie possibili di sportello e le implicazioni rispetto al modello di offerta di servizio al pubblico.

Il focus del **terzo capitolo** è la **realizzazione concreta dello sportello polifunzionale**.

Tutta l'esperienza maturata in questi anni da SistemaSusio viene messa a disposizione del lettore per presentare in maniera molto dettagliata il percorso per una possibile progettazione e per la creazione dello sportello.

Attraverso un cammino organico vengono affrontate tutte le fondamentali componenti di progettazione a cui occorre prestare attenzione. Dalla individuazione, scelta e razionalizzazione delle procedure, al dimensionamento corretto dell'organico. Dalla definizione del nastro orario di apertura agli aspetti logistici e di lay-out. Dalla scelta del personale alla formazione e certificazione delle competenze degli operatori che svolgeranno il ruolo di front-office.

Alcune schede progetto, tra le numerose realizzate da SistemaSusio, completano il quadro d'insieme consentendo di comprendere come diverse realtà hanno affrontato questa esperienza e quali risultati hanno ottenuto.

Infine, il **quarto capitolo** è la **testimonianza** del percorso realizzativo effettuato dal Comune di **Casalecchio di Reno** nelle parole dirette di due dei principali protagonisti e

responsabili del progetto. Nelle pagine dedicate a questa testimonianza il lettore potrà trovare tutte le emozioni, l'entusiasmo, le difficoltà e la soddisfazione di una organizzazione che ha saputo mutare il proprio abito e che ha deciso di affrontare con determinazione un cammino difficile ma di successo.

Questo capitolo, in particolare, può essere di ausilio a coloro che, pur essendo consapevoli dell'importanza dell'argomento, hanno bisogno di avere un riscontro fattivo di ciò che è accaduto anche in altri contesti.

Correda il documento una **appendice** che riporta la nomenclatura necessaria agli addetti ai lavori nonché una bibliografia specifica sul tema dell'organizzazione dei servizi rivolti al pubblico.

L'augurio è che il presente volume possa contribuire, anche in minima parte, ad accrescere la consapevolezza da parte di amministratori e dirigenti pubblici della necessità e impellenza di ripensare in chiave strategica le modalità di accedere ai servizi offerti e di rivedere i processi di contatto con i cittadini. Il nostro Paese ha bisogno di servizi pubblici di qualità perché la gente viva e stia bene nel proprio territorio.

Bruno Susio – Emanuele Barbagallo

con il contributo di **Gian Paolo Cavina** e **Enrico Colliva**

SEMPLICE, COMODO, UNICO

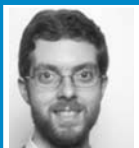
Lo sportello polifunzionale come innovazione del rapporto tra Pubblica Amministrazione e Cittadino

Un libro non è solo un contenitore di parole, ma di emozioni che chi scrive vuole trasmettere a chi legge. E in questo libro il lettore ne troverà molte. Si tratta in particolare delle emozioni che abbiamo condiviso con i nostri clienti tutte le volte che un intervento volto all'introduzione di un'importante innovazione organizzativa, come è lo sportello polifunzionale, ha avuto un esito positivo. Delle difficoltà che abbiamo condiviso con dirigenti, amministratori, operatori delle organizzazioni con cui abbiamo lavorato. Delle gioie che si provano nel vedere che le proprie idee possono funzionare realmente. Per questo desideriamo ringraziare tutti i nostri clienti, che per noi sono innanzitutto "compagni di viaggio", per l'opportunità concessaci di provare assieme il gusto del cambiamento.



Bruno Susio

Laurea in Scienze Politiche, da venti anni nel campo della consulenza di direzione. Fondatore di SistemaSusio, società di consulenza di direzione e formazione leader nell'accompagnamento all'innovazione delle Pubbliche Amministrazioni e dei Sistemi Turistici. È membro del Consiglio Direttivo di Agensviluppo, l'Associazione Nazionale degli Agenti di Sviluppo Locale. È responsabile del supporto metodologico del Benchmarking QualityClub, patrocinato dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Collabora con la rete del SERN (Sweden Emilia-Romagna Network) a diversi progetti internazionali di condivisione e sviluppo di Best Practices a livello europeo. Tra le numerose pubblicazioni prodotte, i suoi più recenti lavori sono il volume-manifesto "Territori Strategici" (FrancoAngeli, 2007) e il libro "La consulenza che serve" (Edizioni Strategiche, 2008), dedicato a mettere l'accento giusto al ruolo che la consulenza per l'innovazione della PA deve avere.



Emanuele Barbagallo

Laurea in ingegneria, opera nel campo della consulenza di direzione dal 1997. Dopo aver operato presso importanti società di consulenza a livello nazionale, sempre occupandosi di Pubblica Amministrazione e di Istituti Scolastici, dal gennaio 2008 è partner di SistemaSusio. È esperto di progetti di cambiamento e innovazione dell'organizzazione, con particolare attenzione ai temi della qualità, dell'analisi del lavoro, del project management e della certificazione di qualità ISO 9001.



Gian Paolo Cavina

Laurea in Pedagogia (1975) e Master in Comunicazione Pubblica e Istituzionale (1995). Docente alle Università di Bologna e Bolzano (1975-2003) sui temi inerenti la didattica e la metodologia dell'insegnamento e consulente per l'organizzazione di servizi socio-educativi per diversi enti locali del nostro Paese. Dal 1993 è Responsabile dei Servizi di Comunicazione del Comune di Casalecchio di Reno. In questa veste è stato componente del gruppo guida che ha portato alla realizzazione dello Sportello Polifunzionale per il cittadino del Comune alle porte di Bologna.



Enrico Colliva

Laurea in Economia e Commercio all'Università degli Studi di Bologna, ha operato nel campo della consulenza di direzione dal 2001 al 2004. Presso il Comune di Casalecchio di Reno, ha coordinato l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico dal 2004 al 2008 e da novembre 2008 coordina lo Sportello Polifunzionale per il cittadino. Dal 2006 è membro della delegazione regionale dell'Associazione Italiana della Comunicazione Pubblica e Istituzionale per l'Emilia Romagna.

EDIZIONI STRATEGICHE

 **sistemasusio**
TERRITORI STRATEGICI
www.sistemasusio.it

ISBN: 978-88-903494-2-3

Prezzo: 12,00 euro