

D.g.r. 11 aprile 2016 - n. X/5020

Fascicolo informatico d'impresa: esiti della prima fase di sperimentazione in 14 comuni della Lombardia e avvio della seconda fase di diffusione sul territorio regionale (in attuazione della l.r. 11/2014)

LA GIUNTA REGIONALE

Visti:

- la legge 11 novembre 2011, n. 180 recante «Norme per la tutela della libertà d'impresa. Statuto delle imprese»;
- gli artt. 43 e 43 bis del d.p.r. 28 dicembre 2000, n. 445, con particolare riferimento alla certificazione d'impresa che il SUAP è tenuto a trasmettere alla Camera di Commercio territorialmente competente ai fini dell'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa;
- la legge regionale 19 febbraio 2014, n. 11 «Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività», in particolare l'art. 6 che promuove e valorizza lo strumento del Fascicolo Informatico d'Impresa;
- l'Agenda Digitale Lombardia 2014-2018, approvata con d.g.r. del 30 maggio 2014, n. 1887, e l'Agenda Lombardia Semplice per la X legislatura – Interventi di semplificazione anno 2015, approvata con d.g.r. del 31 ottobre 2014, n. 2557, che prevedono lo sviluppo del Fascicolo elettronico di impresa nell'ambito dell'azione di semplificazione amministrativa per le imprese, in attuazione della L.R. 11/2014;
- la d.g.r. del 14 maggio 2015, n. 3591 «Preso d'atto della comunicazione del Presidente Maroni di concerto con gli assessori Garavaglia e Melazzini avente oggetto: percorso di attuazione della l.r. 11/2014 Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività – avvio di un programma integrato di interventi a supporto degli enti locali per il rafforzamento e la semplificazione degli Sportelli Unici per le Attività Produttive e lo sviluppo del Fascicolo Informatico d'Impresa»;
- la d.g.r. del 11 settembre 2015, n. X/4025 «Approvazione dello schema di accordo di collaborazione tra Regione Lombardia, il Sistema camerale e i Comuni di Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Dalmine, Lecco, Lodi, Mantova, Monza, Rho, Pavia, Sondrio, Varese e la Comunità Montana della Valle Trompia per la sperimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa»;
- la d.g.r. del 23 ottobre 2015, n. X/4221, con cui è stato approvato lo «Schema di accordo di collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere Lombardia per la definizione delle linee guida per la costituzione e lo sviluppo del Fascicolo Informatico d'Impresa attraverso l'attivazione di percorsi di sperimentazione sul territorio»;
- il p.r.s. per la X legislatura, con particolare riferimento alle politiche di semplificazione dell'azione amministrativa, di rilancio della competitività delle imprese e di snellimento dei procedimenti amministrativi in cui le imprese sono coinvolte;

Valutati i primi importanti risultati ottenuti al termine del semestre di sperimentazione con i quattordici Sportelli Unici comunali e il coinvolgimento del sistema camerale lombardo, descritti nella relazione di cui all'Allegato A, quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

Dato atto, in particolare, che nell'ambito del percorso di sperimentazione:

- sono emerse esigenze di miglioramento del processo di gestione dei procedimenti amministrativi avviati con Segnalazione Certificata di Inizio Attività;
- sono emerse esigenze di maggiore coordinamento con gli enti terzi coinvolti negli endoprocedimenti;
- sono state avanzate proposte di miglioramento del processo di gestione delle pratiche da parte dei SUAP;
- sono state suggerite proposte di miglioramento dello strumento del Fascicolo Informatico d'Impresa, al fine di perfezionarne il funzionamento e la consultazione;
- sono stati rilevati i potenziali «contesti d'uso» del Fascicolo Informatico d'Impresa come strumento di supporto all'attività quotidiana delle pubbliche amministrazioni;

Ritenuto opportuno, pertanto, diffondere lo strumento del Fascicolo Informatico d'Impresa sul territorio regionale, attraverso una seconda fase di estensione che coinvolga le aree con il maggiore tasso di imprenditorialità, con una copertura pari al 50% circa delle imprese lombarde, secondo i criteri indicati

nell'Allegato B, quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

Visti i contenuti di cui all'Allegato B, quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento, che individuano gli elementi essenziali per la realizzazione della seconda fase di diffusione dello strumento del Fascicolo Informatico d'Impresa sul territorio regionale;

Considerato, in particolare, che:

- la seconda fase è strutturata in due livelli di attività, prevedendo azioni a sostegno dei SUAP, per favorirne la riqualificazione e l'efficientamento, e azioni di promozione verso le imprese, al fine di incentivare l'utilizzo e la corretta alimentazione del Fascicolo da parte degli utenti;
- le attività progettuali saranno organizzate per cluster omogenei di SUAP e si svilupperanno attraverso tre tipologie di intervento, aventi ad oggetto rispettivamente la formazione, l'assistenza sul campo e l'accompagnamento dei SUAP;
- i quattordici SUAP partecipanti alla fase di sperimentazione avranno un ruolo di «champions del cambiamento» e verranno coinvolti nelle iniziative volte a semplificare i processi amministrativi che riguardano le imprese;

Dato atto che l'azione è stata condivisa con il Sistema camerale e che il suddetto programma è stato approvato nell'ambito dell'Accordo di programma 2010-2015 con il Sistema camerale, ivi comprese le relative risorse finanziarie già trasferite a Unioncamere Lombardia;

Visti i provvedimenti organizzativi della X legislatura, con quali sono stati definiti gli assetti organizzativi della Giunta regionale;

All'unanimità dei voti espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

per i motivi specificati in premessa, che qui si intendono integralmente recepiri:

1. di approvare gli esiti della prima fase di sperimentazione avente ad oggetto lo sviluppo del Fascicolo Informatico d'Impresa, di cui all'allegato A, parte integrante e sostanziale della presente delibera;
2. di approvare il programma della seconda fase di diffusione dello strumento del Fascicolo Informatico d'Impresa sul territorio regionale, secondo le modalità e i criteri specificati nell'allegato B, parte integrante e sostanziale della presente delibera;
3. di dare atto che la presente delibera non comporta oneri per il bilancio regionale;
4. di pubblicare la presente deliberazione, unitamente agli allegati, nel Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia.

Il segretario: Fabrizio De Vecchi

— • —

FASCICOLO INFORMATICO D'IMPRESA

***RELAZIONE SUGLI ESITI DELLA SPERIMENTAZIONE REALIZZATA
DA REGIONE LOMBARDIA IN ACCORDO CON IL SISTEMA CAMERALE,
CON I COMUNI DI BERGAMO, DALMINE, BRESCIA, COMO, CREMONA, LECCO,
LODI, MANTOVA, MONZA, RHO, PAVIA, SONDRIO, VARESE E CON LA
COMUNITÀ MONTANA DELLA VALLE TROMPIA***

(In attuazione della D.G.R. N. 3591/2015)

INDICE

Introduzione

1. Il percorso di sperimentazione e l'analisi dei flussi di processo

- 1.1 La sperimentazione: modello di intervento, campione individuato e team di lavoro
- 1.2 L'analisi sul campo: mappatura dei flussi relativi ai procedimenti avviati con Segnalazione Certificata di Inizio Attività
- 1.3 Le fasi del processo: dalla compilazione della Segnalazione Certificata di Inizio Attività all'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa

2. Il Fascicolo Informatico d'Impresa

- 2.1 Uno strumento di semplificazione per la pubblica amministrazione e le imprese
- 2.2 Il prototipo nazionale: organizzazione alimentazione e funzionamento
- 2.3 La sperimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa in Lombardia: analisi e monitoraggio

3. I risultati della sperimentazione

- 3.1 Considerazioni generali
- 3.2 I risultati conseguiti per una migliore gestione dei processi
- 3.3 Proposte di miglioramento per lo sviluppo del Fascicolo Informatico d'Impresa
- 3.4 La prospettiva europea

Nota metodologica

Introduzione

Regione Lombardia, con la legge regionale n. 11 del 19 febbraio 2014 “Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività”, in attuazione dei principi dello *Small Business Act*, ha voluto promuovere e valorizzare lo strumento del Fascicolo Informatico d’Impresa, quale insieme di dati e documenti comunque denominati, relativi ai procedimenti connessi all’esercizio dell’attività d’impresa.

Si tratta di uno strumento innovativo che affonda le proprie radici nel c.d. “Statuto delle imprese” (Legge 11 novembre 2011, n. 180), all’interno del quale il legislatore nazionale ha delineato gli elementi essenziali del Fascicolo Informatico, e nelle disposizioni di cui all’art. 43 bis del D.P.R. 445/2000, recante “Disposizioni legislative in materia di documentazione amministrativa”, ai sensi del quale lo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) invia alla Camera di Commercio territorialmente competente la documentazione relativa all’esercizio dell’attività d’impresa (ovvero le comunicazioni, gli atti di autorizzazione, licenza, concessione, permesso o nulla osta comunque denominati) ai fini dell’inserimento nel Repertorio delle notizie Economiche e Amministrative (REA) e della raccolta e conservazione in un fascicolo informatico per ciascuna impresa.

La previsione del Fascicolo Informatico d’Impresa si colloca in una prospettiva organica rispetto alle disposizioni normative esistenti che già riconoscono, in capo alle Camere di Commercio, prerogative a vario titolo riconducibili alla gestione e all’aggiornamento del Registro delle Imprese nonché del Repertorio Economico Amministrativo, valorizzandone ulteriormente la centralità: le Camere rivestono, infatti, un ruolo decisivo nell’ambito delle funzioni anagrafica e notiziale, anche rispetto al tema della sicurezza dei traffici commerciali, che si presenta come cruciale nella moderna società e, in particolare, nel tessuto commerciale italiano.

In questo contesto, Regione Lombardia, d’intesa con il Sistema Camerale, in attuazione delle previsioni normative di cui alla l.r. 11/2014 ha approvato - con la D.G.R. n. X/3591 del 14 giugno 2015 - un programma di lavoro per l’avvio di un percorso sperimentale volto a sostenere la costituzione, lo sviluppo e la valorizzazione del Fascicolo Informatico d’impresa sul territorio regionale, nonché a promuovere una uniformità di comportamenti e omogeneità di servizi resi alle imprese, in linea con le politiche regionali di semplificazione dell’azione amministrativa, di rilancio della competitività delle imprese e di snellimento dei procedimenti in cui sono coinvolte, ponendo le basi per lo sviluppo di una rete tecnologicamente avanzata, ispirata alla accelerazione dei tempi e alla “sburocratizzazione”.

A tal fine si è ritenuto indispensabile il coinvolgimento degli interlocutori fondamentali dei procedimenti afferenti l’avvio e l’esercizio dell’attività d’impresa, ovvero degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP), nati con l’obiettivo di favorire la crescita dell’imprenditoria italiana e renderla concorrenziale a livello europeo e regolati per essere, anche a seguito di molteplici interventi di riforma, uno strumento preordinato alla semplificazione e alla riduzione dei tempi procedurali connessi alla gestione delle pratiche riconducibili all’avvio dell’attività d’impresa.

Sono stati individuati quattordici Comuni lombardi, quali enti pilota della fase di sperimentazione e successiva estensione all’intero territorio regionale del sistema basato sull’utilizzo efficace ed efficiente del Fascicolo; tale percorso è stato definito nell’accordo di collaborazione fra Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia, le dodici Camere di Commercio lombarde, i Comuni di Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Dalmine, Lecco, Lodi, Mantova, Monza, Rho, Pavia, Sondrio, Varese e la Comunità Montana della Valle Trompia, approvato dalla Giunta regionale con la D.G.R. n. X/4025 dell’11 settembre 2015.

In particolare, nei sei mesi della sperimentazione è stato attivato un confronto efficace e un'attività di concreto supporto agli operatori e ai funzionari dei quattordici SUAP coinvolti sui temi dell'alimentazione e dell'utilizzo del Fascicolo, rilevando le principali criticità relative al processo di gestione delle pratiche e al raccordo con gli enti terzi coinvolti negli endoprocedimenti.

La ricognizione delle zone d'ombra entro cui sono emerse le principali criticità nella gestione dei procedimenti, in particolare della Segnalazione Certificata d'Inizio Attività (SCIA), ha condotto a superare la prima fase – specificamente dedicata al monitoraggio dell'esistente – per giungere ad un secondo stadio del percorso, di carattere maggiormente propositivo e proteso alla soluzione dei problemi concretamente segnalati.

Parallelamente è stata offerta agli operatori comunali la possibilità, per la prima volta a livello nazionale, di conoscere le logiche di organizzazione del Fascicolo e di testarne il funzionamento, nella sua versione di prototipo, che Unioncamere Nazionale e InfoCamere hanno reso fruibile proprio in occasione della sperimentazione lombarda; da qui, è scaturita la possibilità da un lato di elaborare le proposte di miglioramento dello strumento al fine di perfezionarne le funzionalità, dall'altro di individuare i possibili "casi d'uso" da parte degli operatori della pubblica amministrazione nell'ottica di accrescerne ulteriormente la valenza semplificatoria. Tali proposte saranno oggetto di uno specifico confronto a livello nazionale con il Ministero dello Sviluppo Economico in attuazione dell'Accordo sottoscritto ai sensi della D.G.R. n. X/4221 del 23 ottobre 2015.

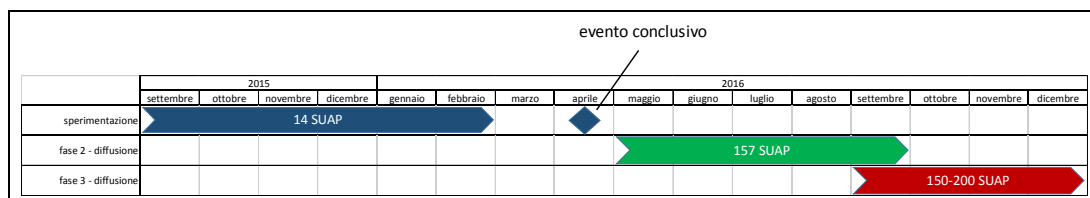
La presente relazione intende, quindi, presentare le principali attività svolte dai soggetti coinvolti nella sperimentazione e i primi risultati raggiunti al termine di un semestre di proficuo e intenso lavoro, offrendo, in tal modo, sia uno strumento di verifica della sperimentazione promossa dalla Giunta regionale, sia un'occasione di riflessione sui processi di miglioramento del rapporto tra imprese e amministrazione volti a favorire la semplificazione e la competitività del sistema economico lombardo.

1. Il percorso di sperimentazione e l'analisi dei flussi di processo

1.1 La sperimentazione: modello di intervento, campione individuato e team di lavoro

In attuazione della D.G.R. n. X/3581 del 14 maggio 2015, con la quale è stato deliberato l'avvio di un percorso sperimentale volto a sostenere sul territorio lombardo la costituzione, lo sviluppo e la valorizzazione del Fascicolo Informatico d'Impresa, Regione Lombardia ha approvato – con D.G.R. X/4025 del 11 settembre 2015 – un'attività di collaborazione per la sperimentazione del Fascicolo con Unioncamere Lombardia, le dodici Camere di Commercio lombarde, i Comuni di Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Dalmine, Lecco, Lodi, Mantova, Monza, Rho, Pavia, Sondrio, Varese e la Comunità Montana della Valle Trompia.

In particolare, è stato progettato uno specifico modello di intervento sul campo, al fine di accompagnare gli Sportelli Unici della Lombardia nel percorso di conoscenza del Fascicolo Informatico d'Impresa e del contesto operativo in cui esso si colloca. Il programma di interventi è stato articolato in una prima fase di sperimentazione, con inizio a settembre 2015, e in due fasi successive di diffusione del Fascicolo Informatico d'Impresa, con inizio a metà 2016 e conclusione entro l'anno.



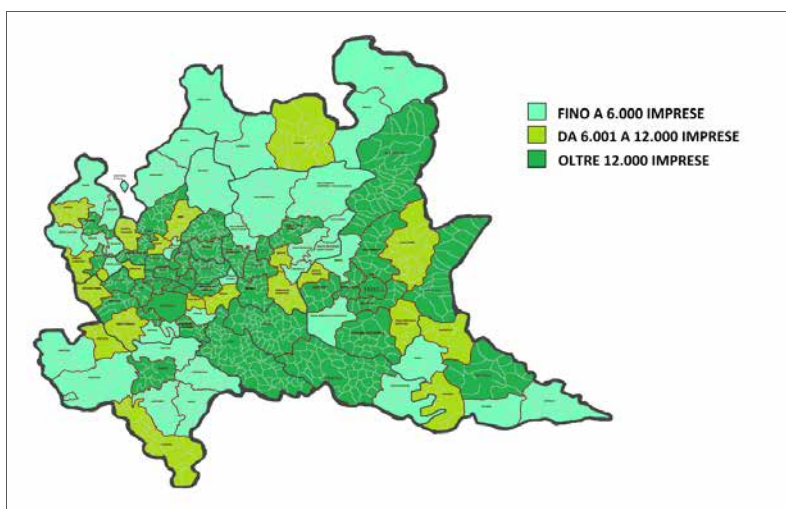
1. Cronoprogramma delle fasi di sperimentazione e diffusione del Fascicolo Informatico d'Impresa sul territorio regionale

La prima fase di sperimentazione è stata progettata in modo da rendere possibile un approccio basato sull'analisi dei processi operativi e di servizio, al fine di acquisire un quadro generale relativo alla situazione di partenza dei SUAP. Tale scelta di metodo, in particolare, si ricollega alla tesi secondo la quale l'introduzione di nuovi strumenti, in un contesto già strutturato e caratterizzato da elevata complessità tecnica e relazionale, genera successo nella misura in cui sia accompagnata da una chiara comprensione dei processi e delle modalità operative più idonee a gestirli. Il percorso di sperimentazione è stato strutturato in modo da favorire l'apporto partecipativo dei funzionari degli Sportelli Unici attraverso lo svolgimento di periodici meeting di analisi e di *problem solving*, finalizzati a conoscere e utilizzare in modo appropriato ed efficace il Fascicolo Informatico d'Impresa, e attraverso l'attuazione delle soluzioni condivise, nel corso dell'intervallo fra un meeting e quello successivo.

La seconda e la terza fase di diffusione sono state progettate tenendo conto degli esiti della sperimentazione, prevedendo un programma di formazione e aggiornamento rivolto a un gruppo significativo e cospicuo di Sportelli Unici lombardi, al fine di diffondere l'utilizzo del Fascicolo Informatico d'Impresa e favorire il miglioramento dei processi.

Parallelamente all'avvio di tale intervento, Regione Lombardia ha sottoscritto un accordo di collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico – approvato con D.G.R. n. X/4221 del 23 ottobre 2015 – avente ad oggetto la definizione di linee guida per lo sviluppo del Fascicolo Informatico d'Impresa, nell'ottica di poter rappresentare a livello nazionale i risultati della sperimentazione regionale e di contribuire alla definizione dello strumento.

La sperimentazione, avviata nel mese di settembre 2015, è stata intrapresa con il coinvolgimento di quattordici Sportelli Unici comunali scelti attraverso criteri selettivi basati sulla dimensione imprenditoriale del territorio di riferimento, sui volumi di pratiche istruite nel corso dell'anno, sul grado di complessità dell'attività svolta, sulle soluzioni informatiche adottate per la gestione delle pratiche di rispettiva competenza. Più precisamente, è stata condotta un'indagine volta a quantificare e a qualificare gli ambiti territoriali all'interno dei quali si è registrato il più elevato numero di imprese attive sul territorio, intendendo per "imprese attive" sia le sedi legali che le localizzazioni di imprese economicamente operative.



2. Livelli di imprenditorialità nel territorio regionale

In particolare, al fine di rappresentare l'intero territorio regionale, il perimetro soggettivo del percorso sperimentale è stato, dunque, così tracciato:

- dieci Sportelli Unici corrispondenti ai Comuni capoluogo di provincia che utilizzano la piattaforma impresainungiorno.gov.it e, precisamente i SUAP dei Comuni di Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Monza Brianza, Pavia, Sondrio, Varese;
- lo Sportello Unico del Comune di Bergamo quale capoluogo di provincia che utilizza l'applicativo informatico fornito dalla società Globo s.r.l.;
- tre Sportelli Unici di medie e grandi dimensioni e, in particolare, il SUAP della Comunità Montana della Valle Trompia (BS), che rappresenta un'aggregazione di Comuni associati e che utilizza l'applicativo informatico fornito dalla società Globo s.r.l.; i SUAP dei Comuni di Rho e Dalmine, che utilizzano la piattaforma impresainungiorno.gov.it e che rappresentano realtà diverse dai Comuni capoluogo di provincia, rilevanti sul territorio lombardo in termini di valori imprenditoriali e di popolazione.

Il *team* così costituito è stato integrato anche con la presenza di dirigenti e funzionari di Regione Lombardia, di Unioncamere Lombardia e delle dodici Camere di Commercio lombarde, da rappresentanti di InfoCamere s.c.p.a. e di Lombardia Informatica S.p.a., nonché da rappresentanti di altre pubbliche amministrazioni appartenenti all'ambito sanitario.

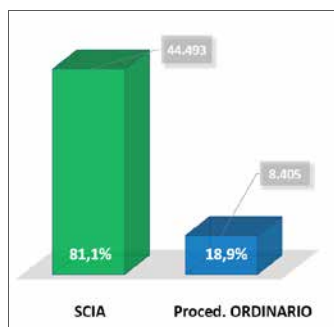
Al fine di supportare i quattordici Sportelli Unici nelle attività di alimentazione e utilizzo del Fascicolo Informatico d'Impresa, su iniziativa di Regione Lombardia e di Unioncamere Lombardia è stata istituita una *task force* formata da nove “angeli anti burocrazia”¹, i quali hanno affiancato gli operatori degli Sportelli Unici comunali, prestando supporto e assistenza sul campo e rilevando *feedback* sulle principali questioni problematiche esistenti, sulle funzionalità e sui contesti d'uso del Fascicolo Informatico d'Impresa.

La fase di sperimentazione ha costituito, per i quattordici Sportelli Unici coinvolti, l'occasione di conoscere la “release 1.0” del Fascicolo Informatico d'Impresa, di familiarizzare con il nuovo strumento, di comprendere le relazioni con gli strumenti a disposizione dei SUAP, nonché di effettuare test di usabilità del Fascicolo ai fini del suo miglioramento.

1.2 L'analisi sul campo: mappatura dei flussi relativi ai procedimenti avviati con Segnalazione Certificata di Inizio Attività

Un ruolo chiave per la costituzione e l'alimentazione del Fascicolo è rappresentato dallo Sportello Unico per le Attività Produttive: la legge prevede, infatti, che il duplicato informatico della documentazione d'impresa di cui all'art. 43 bis del D.P.R. 445/2000 venga inviato, a cura dello Sportello Unico, alla Camera di Commercio territorialmente competente, ai fini dell'inserimento nel Repertorio delle notizie economiche e amministrative (REA) e al fine della raccolta e conservazione in un fascicolo informatico per ciascuna impresa. Il funzionamento del Fascicolo Informatico d'Impresa è dunque legato alla corretta ed efficiente gestione delle pratiche da parte degli Sportelli Unici, che costituiscono il fulcro attorno al quale convergono gli adempimenti legati all'esercizio dell'attività d'impresa.

Nell'ambito della sperimentazione si è ritenuto opportuno analizzare i procedimenti amministrativi avviati con Segnalazione Certificata di Inizio Attività – SCIA, ai sensi dell'art. 19 della L. 241/1990, in ragione dell'impatto che tali procedimenti hanno sull'attività dei SUAP, rappresentando una frazione importante del totale delle pratiche, pari all'81% nell'anno 2015 (copertura campione: 64% dei 907 SUAP lombardi).



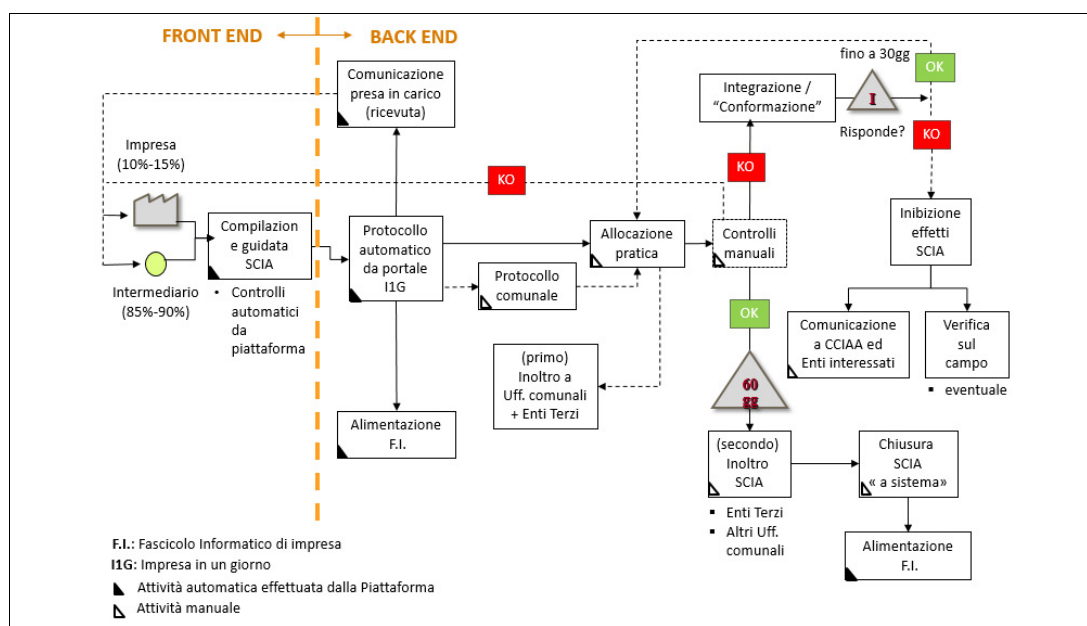
3. Statistica procedimenti avviati nell'anno 2015 - Fonte: InfoCamere, 2015

¹ Si tratta di un'iniziativa sperimentale promossa con D.G.R. X/2532 del 17/10/2014 da Regione Lombardia al fine di semplificare il rapporto fra imprese e pubbliche amministrazioni.

Dal mese di settembre 2015, con il supporto degli “angeli anti burocrazia”, è stato condotto uno studio sulle modalità operative adottate per la gestione dei procedimenti avviati con SCIA, dai quattordici Sportelli Unici partecipanti al percorso di sperimentazione. Successivamente si è proceduto a tracciare le operazioni condotte dai SUAP dal momento della ricezione della segnalazione sino alla conclusione del procedimento, al fine di verificare la difformità del flusso di processo rispetto alle previsioni normative e di rilevare le differenze fra le amministrazioni coinvolte.

Dalla mappatura del processo di lavorazione delle SCIA sono emersi sia aspetti comuni che varianti nel *work-flow* di gestione delle pratiche da parte degli Sportelli Unici, derivanti dall'interpretazione del Regolamento di cui al D.P.R. n. 160/2010 e dall'elaborazione di soluzioni operative diverse per far fronte alle problematiche rilevate.

In via generale, è stato comunque possibile definire un modello comune del flusso di processo di gestione della SCIA.



4. Flusso di processo SCIA

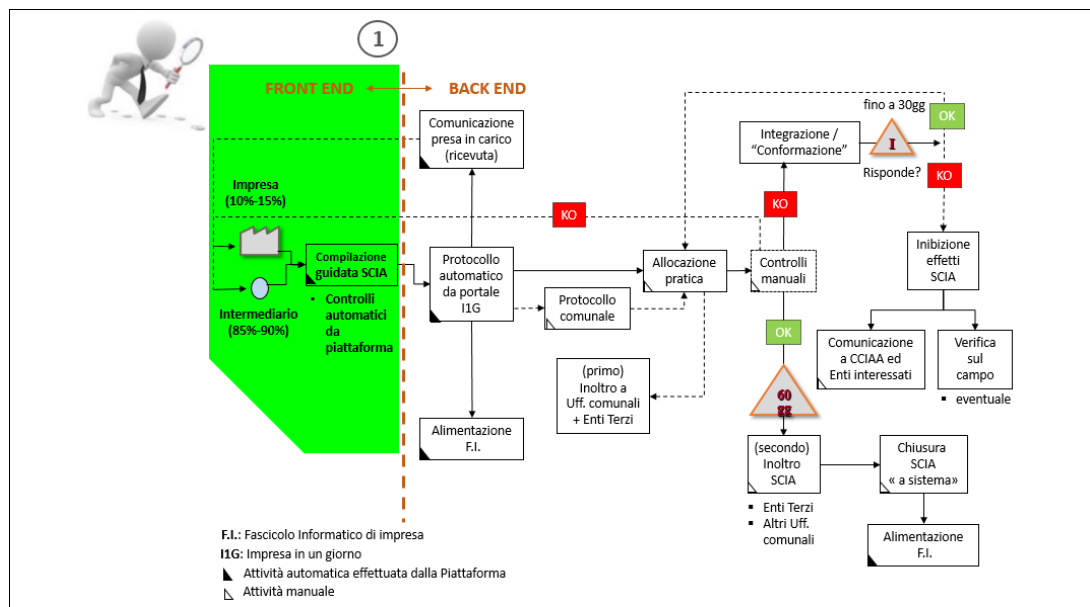
Come si evince dal *flow chart* sopra rappresentato, l'impresa, direttamente o tramite un intermediario, compila la pratica informatica sulla piattaforma e la trasmette telematicamente al SUAP competente. La trasmissione della pratica può aver luogo solo previa compilazione di tutti i campi obbligatori e previa allegazione dei documenti previsti. Il sistema prevede, infatti, un primo livello di controllo formale, dettato dall'obbligatorietà dell'inserimento di alcuni dati e documenti.

A seguito della presentazione della SCIA, la piattaforma rilascia automaticamente all'utente una ricevuta telematica, che costituisce la comunicazione di presa in carico della segnalazione. Con la trasmissione della pratica si compie una prima alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa. L'ufficio SUAP, ricevuta la pratica, effettua i controlli di regolarità e completezza formale della SCIA; in caso di esito positivo, la documentazione viene inoltrata dal SUAP agli altri uffici comunali e agli enti terzi; in caso di esito negativo,

il SUAP dispone l'integrazione documentale o la conformazione dell'attività intrapresa, concedendo all'interessato un termine per provvedere. L'inutile decorrenza del termine assegnato dal SUAP all'istante determina l'adozione di un provvedimento di inibizione degli effetti della SCIA. La chiusura del procedimento a sistema da parte del SUAP comporta l'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa con l'eventuale ulteriore documentazione raccolta in fase istruttoria.

Prendendo le mosse dal modello comune del flusso di processo di lavorazione della SCIA, definito a partire dalla condivisione dei quattordici flussi di processo, è stato possibile raggruppare in alcune fasi distinte le operazioni comuni a tutti gli Sportelli Unici. In particolare, sono state evidenziate le seguenti tappe che hanno formato oggetto di specifica analisi e studio nell'ambito del percorso di sperimentazione: la compilazione e la trasmissione della SCIA attraverso il *front end*, previo superamento dei controlli automatici in ingresso eseguiti dall'applicativo informatico; l'assegnazione di un numero di protocollo alla pratica; la trasmissione agli altri uffici e amministrazioni competenti; la conclusione del processo sulla piattaforma informatica e l'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa.

1.3 Le fasi del processo: dalla compilazione della Segnalazione Certificata di Inizio Attività all'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa



5. Front end: compilazione e trasmissione della SCIA

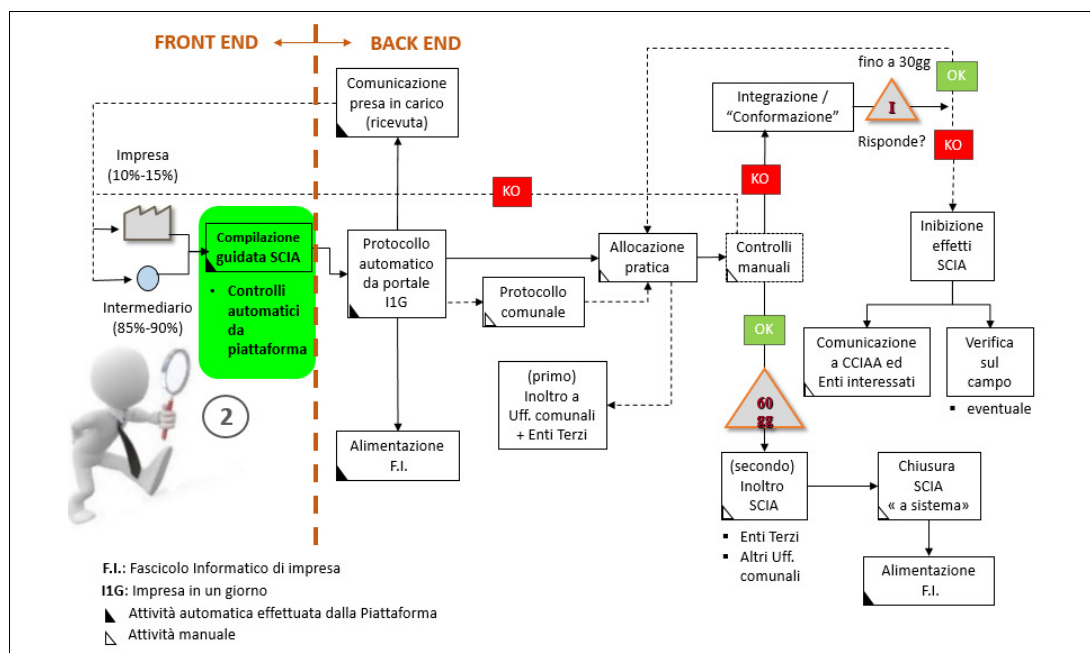
La pratica informatica viene compilata sulla piattaforma di *front end* e corredata dalla documentazione prevista, quindi viene trasmessa telematicamente alla Scrivania SUAP. Nella componente di *front end* l'utente trova le funzionalità necessarie alla compilazione e alla gestione delle diverse tipologie di procedimento, selezionando il settore d'interesse. L'utente viene guidato dal sistema nella compilazione

delle informazioni richieste per la specifica tipologia di adempimento selezionato, verificando la compilazione di tutti i dati obbligatori. Analogamente viene richiesto all'utente di allegare i documenti obbligatori, esplicitando i contenuti ed i formati ammessi e mettendo a disposizione, ove possibile, i facsimile dei documenti stessi.

Il *front end* per la compilazione e la trasmissione della SCIA presenta un'interfaccia differente per i SUAP partecipanti alla sperimentazione, in ragione dell'utilizzo di soluzioni software diverse per il funzionamento dello sportello telematico.

Con riferimento al tema della presentazione della SCIA, due dei quattordici Sportelli Unici offrono all'impresa un unico *front end* per la presentazione delle pratiche di competenza del SUAP e dello Sportello Unico per l'Edilizia (SUE). Si rileva comunque che altri SUAP si stanno orientando verso scelte analoghe e stanno verificando la possibilità di integrare il *front office* (Scrivania SUAP) con il *back office*.

Preliminarmente alla trasmissione telematica della SCIA al SUAP, la piattaforma informatica esegue una serie di controlli volti a verificare che siano stati compilati tutti i campi obbligatori e che siano presenti gli allegati previsti. I controlli preliminari eseguiti automaticamente dal sistema informatico prevedono spesso filtri diversi da Sportello a Sportello. In particolare, alcuni Sportelli Unici introducono controlli più specifici in ingresso.

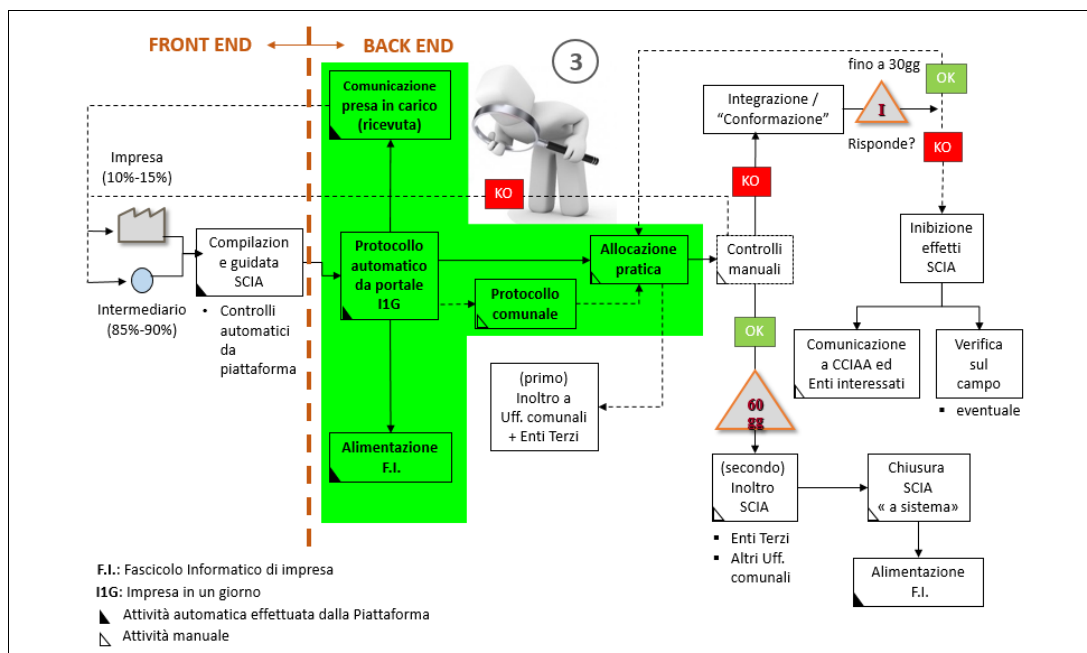


6. Controlli preliminari alla trasmissione effettuati automaticamente dalla piattaforma di front end

La qualità della pratica presentata dall'impresa assume particolare rilevanza con riguardo ai tempi istruttori e quindi ai tempi di conclusione del procedimento. La completezza della SCIA, anche con riferimento agli allegati necessari, favorisce una riduzione delle richieste di integrazione documentale, con conseguente razionalizzazione e ottimizzazione dei tempi amministrativi. Per l'impresa ciò si traduce in una riduzione

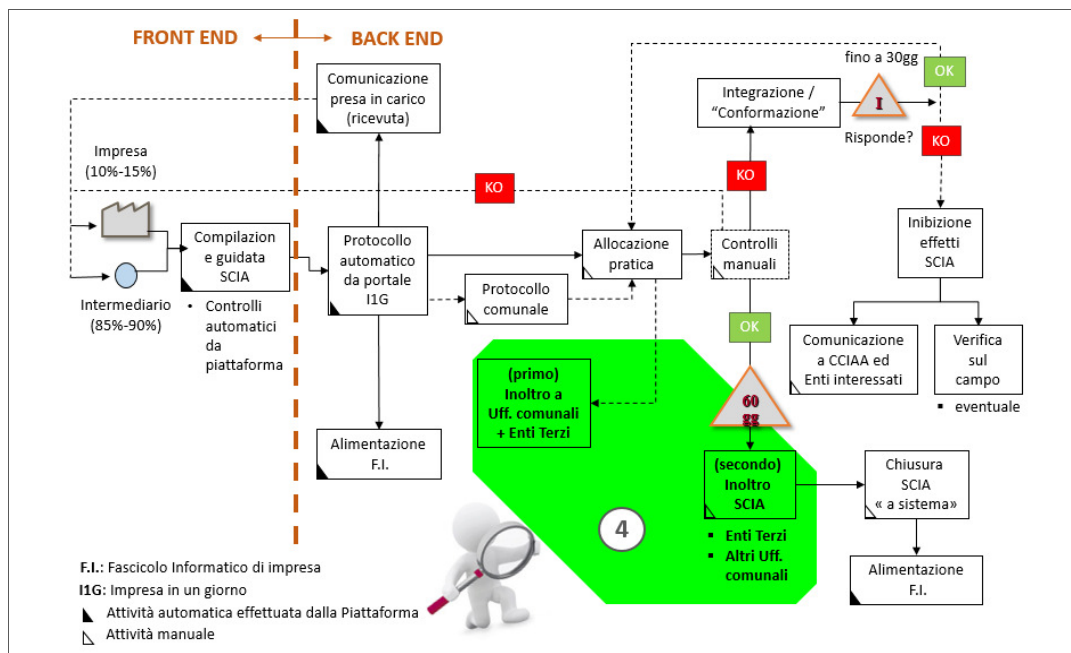
degli oneri di integrazione documentale a fronte di errori di mera compilazione e in un riscontro immediato sulla ricevibilità della pratica.

Al fine di garantire la qualità dei dati e delle informazioni contenuti nella pratica per le verifiche istruttorie è stata condivisa l'esigenza di definire alcuni "sistemi di blocco" che costituiscano una barriera all'ingresso delle pratiche SCIA non conformi alla regola stabilita dal gruppo di lavoro. Il sistema dei filtri in ingresso deve trovare applicazione per la totalità dei procedimenti avviati con SCIA al fine di un maggior allineamento delle prassi operative. L'implementazione sulla piattaforma informatica di controlli di tipo automatico consente, altresì, di garantire uniformità applicativa e omogeneità del servizio reso all'utenza, a prescindere dalla soluzione informatica adottata dagli Sportelli Unici.



7. Assegnazione di un numero di protocollo

Si è osservato come il 70% degli Sportelli Unici partecipanti alla sperimentazione assegni manualmente o automaticamente alla pratica un numero di protocollo comunale, in aggiunta alla ricevuta automatica rilasciata dal portale impresainungiorno.gov.it. In alcuni casi l'assegnazione del numero di protocollo comunale avviene immediatamente, all'atto di ricezione della SCIA; in altri casi, invece, solo in esito al controllo positivo di ricevibilità della pratica; alcuni Sportelli Unici comunicano all'utente il numero di protocollo comunale assegnato alla SCIA.

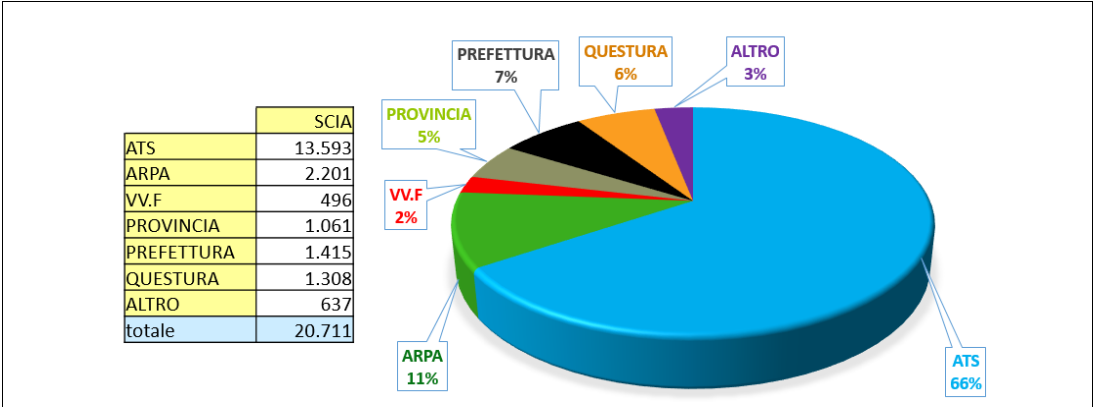


8. Trasmissione agli enti terzi

Con riferimento al tema della trasmissione della pratica dal SUAP agli altri uffici e amministrazioni competenti, si registrano soluzioni organizzative differenti. Nove su quattordici SUAP ricevono la pratica trasmessa dall'intermediario o dall'impresa, la prendono in carico e la inoltrano agli altri uffici comunali e alle amministrazioni competenti, previa verifica di regolarità e completezza. In questo modello organizzativo lo Sportello Unico agisce come "unica amministrazione procedente", che considera gli altri uffici comunali alla stregua di enti terzi. Cinque su quattordici SUAP, invece, effettuano un primo inoltro della pratica agli uffici comunali competenti (in via esemplificativa, la pratica viene trasmessa all'ufficio commercio per i controlli di competenza e da questo inoltrata alle amministrazioni interessate).

Per quanto concerne i tempi, si è rilevato che alcuni SUAP provvedono a inoltrare la pratica agli enti terzi immediatamente dopo l'espletamento del controllo di regolarità e completezza; altri SUAP, invece, effettuano l'inoltro solo a seguito dell'esito positivo dei controlli formali e di merito svolti dagli uffici comunali.

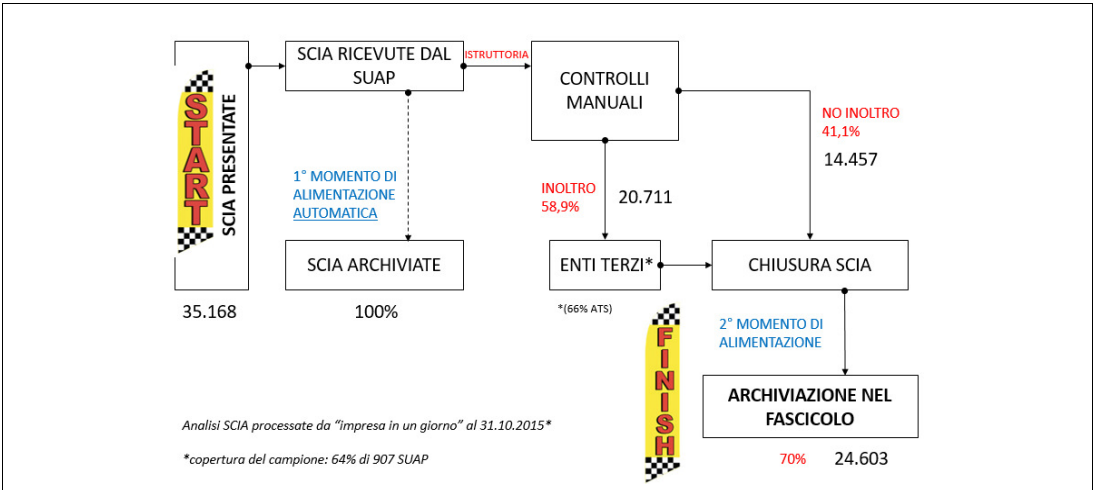
Da un'analisi condotta sul grado di coinvolgimento degli enti terzi nei procedimenti avviati con SCIA è emerso che nell'anno 2015 sono state inoltrate dagli Sportelli Unici alle altre amministrazioni circa 21.000 pratiche (dato riferito ai SUAP lombardi che si avvalgono dell'applicativo camerale). Di queste, circa il 66% rientravano nella competenza delle Agenzie di Tutela della Salute (ATS).



9. Grado di coinvolgimento degli enti terzi nei procedimenti avviati con SCIA

Fonte: InfoCamere s.c.p.a., 31 ottobre 2015

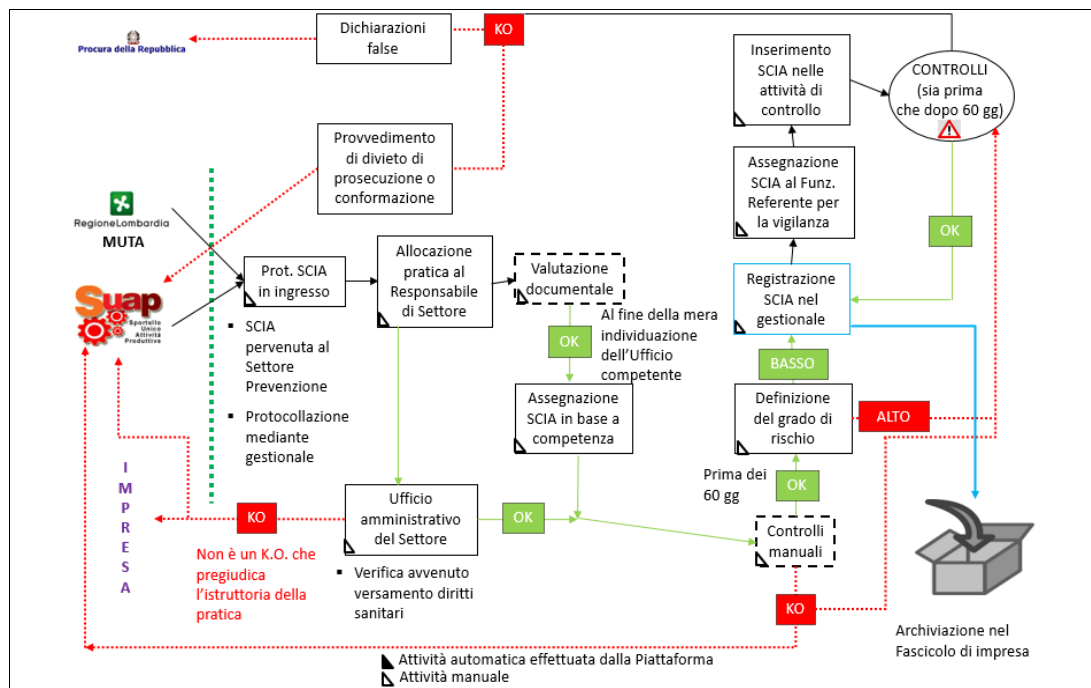
Il flusso comunicativo fra Sportello Unico ed enti terzi riveste importanza strategica ai fini dell'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa, come si evince dal seguente diagramma di flusso.



10. Flusso di processo e alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa

Alla luce del rilevante ruolo rivestito dalle ATS e tenuto conto delle istanze provenienti dai SUAP sperimentali, nel corso della sperimentazione è stato istituito un tavolo di lavoro al fine di armonizzare il flusso di processo e l'interscambio informativo fra gli Sportelli Unici e le ATS.

Si è rilevata l'esigenza di ricostruire la sequenza delle operazioni effettuate dalle ATS a seguito della ricezione di una pratica SCIA trasmessa dal SUAP, al fine di comprendere le problematiche esistenti e di individuare gli strumenti per potenziare la comunicazione e il raccordo fra SUAP e ATS.



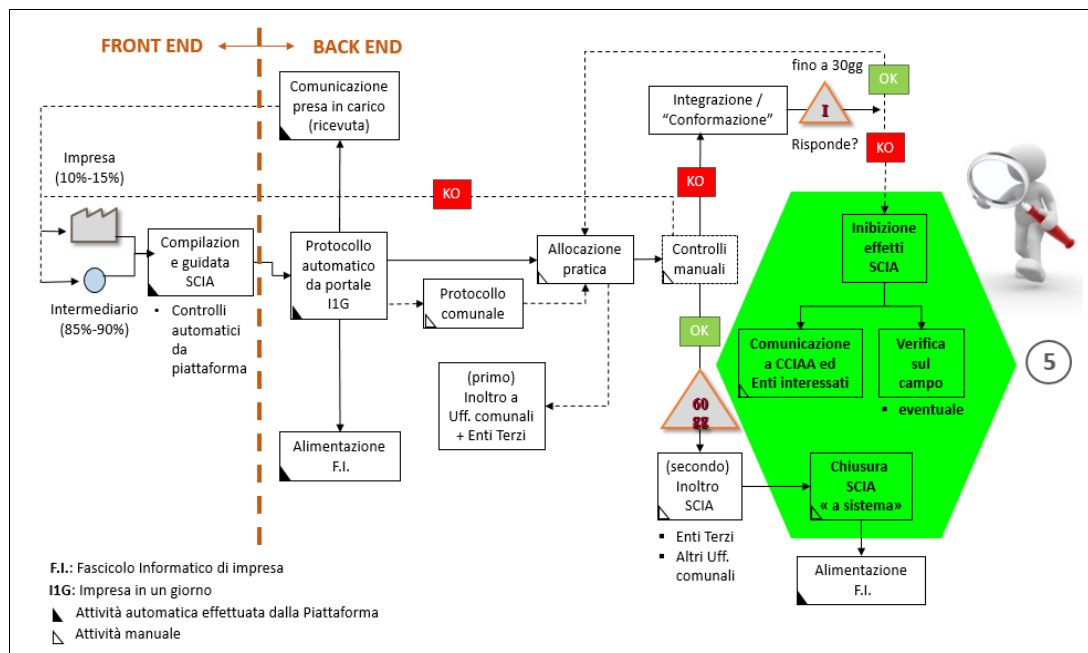
11. Flusso di processo di una ATS

Sono emerse alcune difformità territoriali in ordine all'inoltro delle pratiche all'Agenzia di riferimento che, solo in alcuni casi, richiede la trasmissione della totalità delle pratiche SCIA ricevute dal SUAP, al fine di quantificare il rischio connesso all'esercizio di una determinata attività economica sul territorio e conseguentemente programmare le ispezioni e l'attività di vigilanza.

Sono state, altresì, registrate differenze in ordine alle modalità di comunicazione dagli Sportelli Unici all'ATS e viceversa. In particolare, si osserva che nella quasi totalità dei casi la comunicazione viene veicolata tramite il canale della posta elettronica certificata.

È stato rilevato che nella quasi totalità dei casi il SUAP attende fino al sessantesimo giorno, e anche oltre, gli eventuali riscontri dell'ATS, prima di effettuare la chiusura della pratica sulla piattaforma informatica, ancorché l'attività non rientri nel livello di rischio che richiede un controllo immediato. È stato inoltre evidenziato come in alcuni casi il SUAP non riceva dall'ATS, entro i sessanta giorni, gli esiti dell'attività di controllo qualora sia stata svolta entro tale termine.

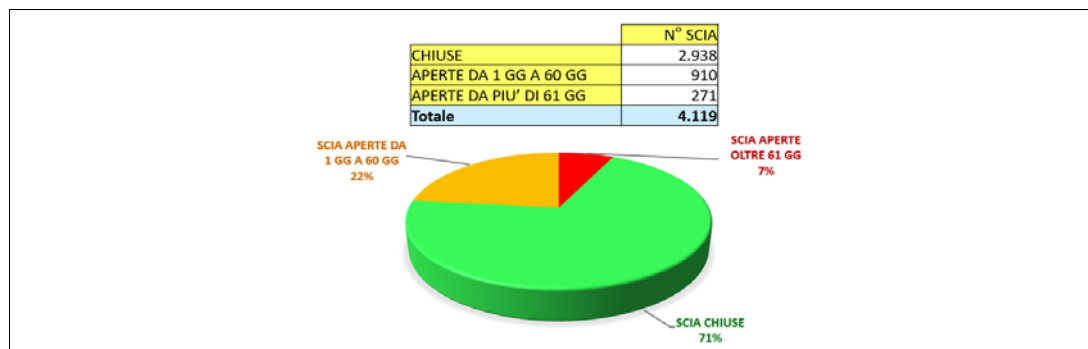
È stata espressa l'esigenza di trovare soluzioni organizzative e tecnologiche condivise da mettere in campo per facilitare lo scambio informativo e favorire l'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa. In particolare, l'ATS deve avere a propria disposizione uno strumento che sia interoperabile con tutte le piattaforme informatiche utilizzate dai SUAP e che renda possibile la visualizzazione delle pratiche SCIA presentate al SUAP, al fine di attribuire alle stesse il livello di rischio e programmare l'attività di controllo in tempi definiti. Lo Sportello Unico necessita di avere contezza delle pratiche che saranno oggetto di controllo da parte dell'ATS nel termine di sessanta giorni dalla presentazione della SCIA.



12. Conclusione del processo sulla piattaforma informatica

Un ulteriore punto d'attenzione riguarda il tema della chiusura della pratica sulla piattaforma informatica (c.d. chiusura “a sistema”). In proposito è stato evidenziato come tale chiusura costituisca il momento in cui il Fascicolo viene alimentato con gli esiti dell’istruttoria e assuma quindi importanza fondamentale per la fruibilità dello strumento. Infatti, gli enti terzi hanno interesse alla consultazione del Fascicolo nella misura in cui trovano, all’interno di esso, i documenti validati per svolgere i controlli.

La consapevolezza dell'importanza della chiusura della pratica “a sistema” ha generato comportamenti virtuosi da parte degli operatori degli Sportelli Unici partecipanti al percorso di sperimentazione. Sono state condotte attente verifiche sull'alimentazione del Fascicolo d'Impresa da parte dei quattordici Sportelli Unici, allo scopo di monitorare i tempi di chiusura, le pratiche chiuse a sistema e quelle rimaste pendenti, indagandone le ragioni.



13. Dati monitoraggio volumi SCIA

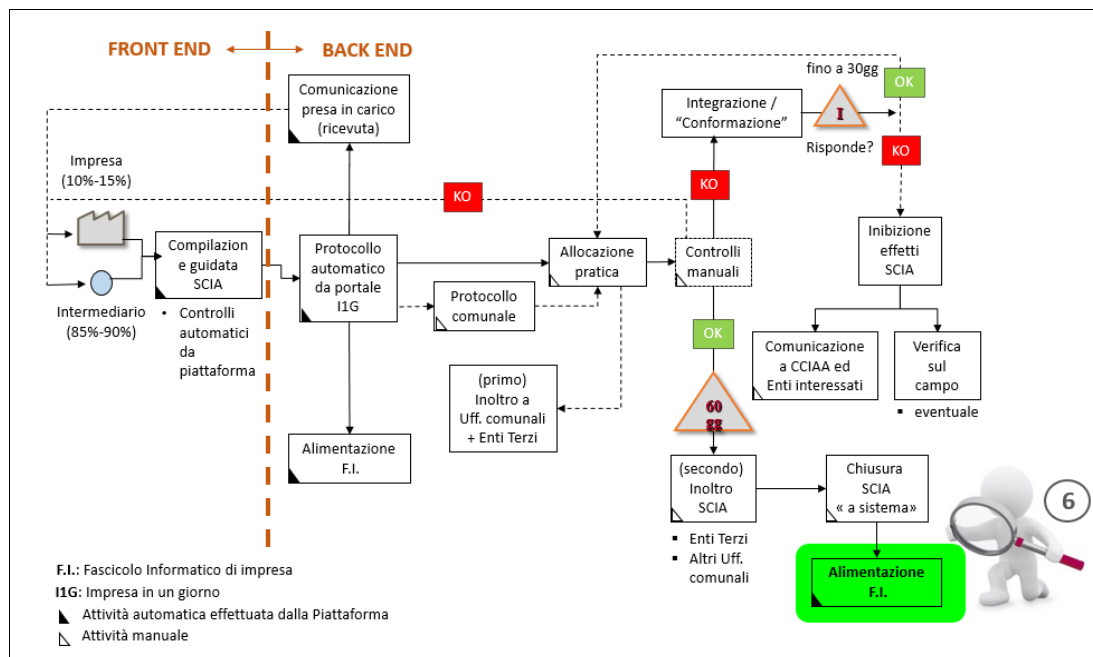
Dall'attività di monitoraggio è emerso che il 71% delle SCIA pervenute ai quattordici SUAP sperimentali nel periodo dal 19 ottobre 2015 all'8 febbraio 2016 è stato chiuso a sistema; mentre il restante 29% è ancora aperto.

Con riferimento a tali pratiche, è stato registrato che il 7% del totale delle SCIA presentate agli Sportelli Unici è rimasto aperto oltre il termine di legge, pari a sessanta giorni dalla presentazione della segnalazione. A riguardo sono state dedotte alcune evidenze sulla base degli elementi forniti dai SUAP. A fronte della richiesta di integrazione documentale, talvolta, gli Sportelli Unici lasciano la pratica aperta oltre la scadenza del termine concesso all'utente per provvedere. Nei casi di inoltro della pratica SCIA agli enti terzi, gli Sportelli Unici rinviando la chiusura a sistema oltre la scadenza del termine per la conclusione del procedimento. Infine, alcune pratiche chiuse a livello amministrativo rimangono comunque aperte sulla piattaforma informatica, poiché tale operazione non viene considerata rilevante.



14. Lente di ingrandimento sui tempi di lavorazione

Dall'analisi del monitoraggio è stato calcolato il tempo medio ponderato di lavorazione di una pratica SCIA dal giorno di ricezione al giorno di chiusura "a sistema". Per tempo medio ponderato si intendono i giorni mediamente necessari per la conclusione dell'istruttoria eliminando dal computo i valori estremi al "campo di dominio" dei sessanta giorni e a bassissima frequenza di manifestazione.



15. Alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa

L'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa ha luogo in almeno due momenti distinti: in ingresso, all'atto della presentazione della segnalazione o dell'istanza al SUAP; in uscita, all'atto della chiusura del processo a sistema da parte del SUAP, a prescindere dall'esito positivo o negativo del procedimento avviato.

L'alimentazione è un processo che si verifica automaticamente per gli Sportelli Unici che operano sul portale nazionale impresainungiorno.gov.it, attraverso un click presente sulla Scrivania SUAP. Per gli Sportelli Unici che si avvalgono di soluzioni software diverse, l'interscambio informativo con il Registro delle Imprese/REA, al quale è collegato il Fascicolo Informatico d'Impresa, è assicurato tramite il servizio SU.RI (SUAP Registro imprese). Il servizio SU.RI, accessibile da una pagina web dedicata sul portale impresainungiorno.gov.it, garantisce l'interoperabilità fra il SUAP e il REA.

2. Il Fascicolo Informatico d'Impresa

2.1 Uno strumento di semplificazione per la pubblica amministrazione e le imprese

Il Fascicolo Informatico d'Impresa è un importante strumento di semplificazione per le pubbliche amministrazioni per la gestione dei procedimenti amministrativi inerenti l'attività d'impresa.

A livello funzionale, infatti, il Fascicolo favorisce la collaborazione tra le diverse amministrazioni che sono poste nelle condizioni di conoscere sia le vicende connesse alla vita dell'impresa, sia le eventuali patologie riconducibili all'attività imprenditoriale; il Fascicolo consente alle pubbliche amministrazioni, anche operanti in sede ispettiva, di rinvenire in una unica sede tutte le notizie relative all'impresa stessa, senza appesantire burocraticamente l'imprenditore con molteplici richieste documentali fondate sulla medesima fattispecie. I controlli, dunque, possono essere espletati dalle amministrazioni competenti ottemperando a un minor numero di adempimenti, grazie ad un maggior grado di comunicazione complessiva tra le stesse, in tal modo giovando al medesimo imprenditore che viene messo tempestivamente a conoscenza delle attività istruttorie e di controllo in corso, secondo un approccio ispirato al principio di leale collaborazione fra enti e privati.

A ciò consegue, naturalmente, anche il raggiungimento di livelli più elevati di efficienza dell'attività amministrativa in quanto – mediante il Fascicolo – si esclude la possibilità della duplicazione dei procedimenti di controllo in merito al medesimo aspetto dell'attività imprenditoriale; le singole amministrazioni, infatti, sono poste nelle condizioni di conoscere i procedimenti ai quali l'imprenditore è già stato sottoposto, anche ad opera di amministrazioni diverse, e quali sono stati i provvedimenti amministrativi adottati all'esito dello specifico procedimento.

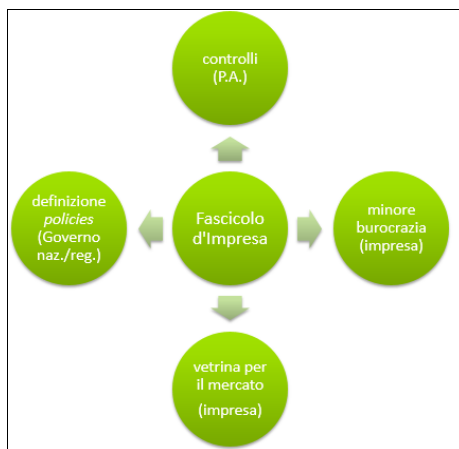
Tale strumento favorisce anche una maggiore efficacia dell'azione amministrativa tesa al contrasto delle pratiche illecite o illegittime, consentendo una consultazione gratuita, contestuale e in tempo reale, del Fascicolo stesso a favore di tutte le amministrazioni interessate.

A livello strategico, con riferimento alla funzione di *governance* esercitata dai livelli di governo locale, regionale e nazionale, il Fascicolo Informatico d'Impresa rappresenta lo strumento per accedere alla conoscenza di dati e informazioni utili ai fini dell'elaborazione di *policies* efficaci per la crescita economica e la competitività.

Per le imprese, il Fascicolo rappresenta uno strumento innovativo che consente di ridurre gli oneri burocratici connessi all'esercizio dell'attività economica e i costi diretti e indiretti che ne derivano, sollevando l'impresa dall'onere di dover fornire più volte la medesima documentazione in occasione dei singoli eventi che ne caratterizzano il ciclo di vita.

La completa digitalizzazione dei flussi informativi e la cooperazione applicativa fra amministrazioni pubbliche favorisce lo sviluppo di sinergie ed economie di scala, per una più efficace ed efficiente azione amministrativa e un miglioramento della qualità del servizio reso alle imprese.

Da ultimo, si segnala la potenzialità del Fascicolo come “vetrina” dell'impresa, per rendere visibili agli *stakeholders* i propri *assets* materiali e immateriali, quali i brevetti, le tecnologie, le certificazioni di qualità.



16. Funzionalità del Fascicolo Informativo d'Impresa

Lo sviluppo del Fascicolo Informativo d'Impresa persegue le seguenti finalità:

- semplificazione amministrativa, mediante l'utilizzo telematico dei dati dell'impresa e l'eliminazione delle richieste all'impresa dei documenti già in possesso della pubblica amministrazione;
- trasparenza amministrativa attraverso l'individuazione dei responsabili dei procedimenti e l'evidenza dello stato dei procedimenti;
- riduzione dei costi diretti e indiretti a carico delle imprese e della Pubblica Amministrazione, attraverso la completa informatizzazione dei flussi e la condivisione delle informazioni tra uffici coinvolti;
- efficienza e qualità nei controlli e nel servizio reso al cittadino, attraverso la razionalizzazione delle verifiche effettuate dalle pubbliche amministrazioni.

Al fine di contribuire allo sviluppo dello strumento e di valorizzarne le funzionalità, Regione Lombardia, d'intesa con Unioncamere Lombardia, ha avviato interlocuzioni con il tavolo di lavoro nazionale sul Fascicolo Informativo d'Impresa al quale saranno trasmessi gli esiti della sperimentazione lombarda.

2.2 Il prototipo nazionale: organizzazione alimentazione e funzionamento

Nel mese di novembre 2015 è stato rilasciato il prototipo nazionale del Fascicolo Informativo d'Impresa, che ha costituito lo strumento operativo a disposizione dei quattordici SUAP e delle dodici Camere di commercio lombarde, al fine di sperimentarne la consultazione e l'alimentazione, con la restituzione di *feedback* di usabilità e di proposte di miglioramento.

Oltre ai soggetti lombardi coinvolti nel percorso sperimentale, la funzionalità di consultazione del Fascicolo Informativo d'Impresa è stata resa disponibile, contestualmente al rilascio del prototipo nazionale, alle Camere di Commercio di Avellino, L'Aquila, Lecce e Venezia nonché gli Sportelli Unici dei Comuni di Avezzano (AQ), Leverano (LE), Lioni (AV) e Venezia (VE). Dall'inizio del 2016, tutte le pubbliche

amministrazioni possono accedere al Fascicolo per la consultazione dei documenti informatici afferenti le imprese attive sul territorio nazionale.

Nella prima *release* del Fascicolo Informatico d'Impresa non è ammessa la possibilità di inserimento di documenti relativi a dati personali, di documenti strettamente connessi al singolo procedimento, che esauriscono la loro funzione all'interno del procedimento stesso, e di atti notarili. La documentazione rilevante relativa all'impresa, indipendentemente dalle modalità di ricezione, è sottoposta a un processo di controllo automatico preliminare all'acclusione al Fascicolo.

Il Fascicolo Informatico d'Impresa è alimentato attraverso i seguenti flussi di dati:

- interscambio fra banche dati di pubbliche amministrazioni che rilasciano certificazioni alle imprese; attualmente è attiva una cooperazione applicativa con la banca dati Ecocerved del Ministero dell'Ambiente e con la banca dati Accredia;
- interscambio dagli Sportelli Unici alle Camere di Commercio, attraverso il canale telematico delle comunicazioni del Repertorio Economico Amministrativo;
- deposito spontaneo su istanza del privato interessato; allo stato attuale, è una procedura ancora in fase di definizione.



17. Struttura del Fascicolo Informatico d'Impresa

Il Fascicolo è suddiviso in sezioni. La catalogazione dei documenti è condotta sulla base di una tassonomia definita dal tavolo di lavoro nazionale. La tassonomia classifica i documenti informatici per classe e quindi per tipologia di riferimento. È prevista una funzionalità relativa all'indicazione della fonte di provenienza del singolo documento, riportando la data di trasmissione e il procedimento nell'ambito del quale il documento è stato acquisito. L'attività di alimentazione è attualmente in corso e proseguirà in maniera costante nei prossimi mesi. Per ciascuna impresa, vengono rese visibili le sole sezioni alimentate, ossia le sole classi contenenti documenti. L'alberatura della tassonomia è strutturata in otto classi di documenti. Le classi contemplano complessivamente cinquantasei voci, corrispondenti ad altrettante tipologie di documenti informatici. All'interno di ciascuna classe è prevista la categoria "altro", utile a ricomprendere le eventuali tipologie di documenti non ancora classificate.

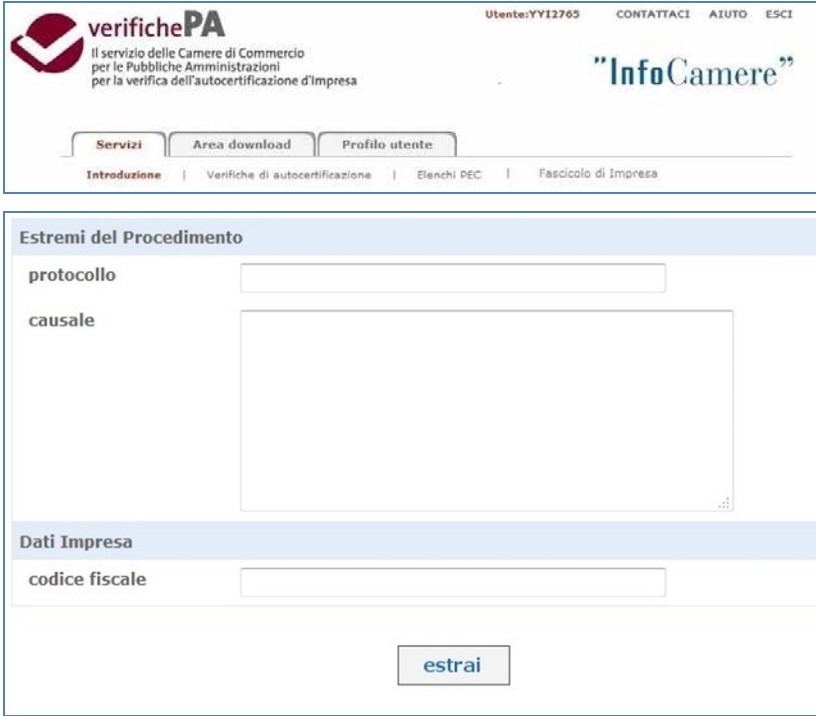
Serie Ordinaria n. 15 - Giovedì 14 aprile 2016

CLASSE	TIPOLOGIA	FONTE
1 Documentazione tecnica,	1 Asseverazioni	SUAP
	2 Docuemntazione topografica/fotografica	SUAP
	3 Estratti PRG	SUAP
	4 Mappe catastali	SUAP
	5 Planimetria	SUAP
	6 Relazione tecnica	SUAP
	7 Relazione e valutazione tecnica - altro	SUAP
	8 Valutazioni previsionali	SUAP
	9 Valutazioni tecniche	SUAP
	10 Schede tecniche impianti elettrici	SUAP
	11 Schede tecniche impianti idraulici	SUAP
	12 Scheda tecnica - altro	SUAP
	13 Altro	Tutte le fonti
2 Autorizzazioni, permessi e autocertificazioni	1 Atti di assenso/consenso/pareri	SUAP
	2 Atti di concessione	SUAP
	3 Autorizzazioni/licenze o atti di diniego	SUAP
	4 Nulla osta	SUAP
	5 Dichiarazione di conformità impianti	SUAP
	6 Dichiarazione sostituiva atto di notorietà	SUAP
	7 Attestato idoneità	SUAP
	8 Altro	Tutte le fonti
3 Certificati	1 Certificati di collaudo/agibilità/conformità	SUAP
	2 Attestazione S.O.A.	INTERSCAMBIO Flusso ANAC
	3 Certificazione di sistemi di gestione per la sicurezza alimentare	INTERSCAMBIO Flusso ACCREDIA
	4 Certificazione di sistemi di gestione servizi informatici	INTERSCAMBIO Flusso ACCREDIA
	5 Certificazione di prodotti e servizi	INTERSCAMBIO Flusso ACCREDIA
	6 Certificazione di sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro	INTERSCAMBIO Flusso ACCREDIA
	7 Certificazione di sistemi di gestione ambientale	INTERSCAMBIO Flusso ACCREDIA
	8 Certificazione di sistemi di gestione dell'energia	INTERSCAMBIO Flusso ACCREDIA
	9 Certificazione di sistemi di gestione per la qualità	INTERSCAMBIO Flusso ACCREDIA
	10 Certificazione di sistemi di gestione per la sicurezza delle informazioni	INTERSCAMBIO Flusso ACCREDIA
	11 Altro	Tutte le fonti
4 Documenti relativi alle persone dell'impresa	1 Autodichiarazioni requisiti professionali	SUAP
	2 Dichiarazione di nomine/accettazione/rinuncia di incarico	SUAP
	3 Attestato partecipazione a corsi	SUAP
	4 Attestato possesso requisiti professionali	SUAP
	5 Riconoscimento requisiti acquisiti all'estero	SUAP
	6 Titoli di studio/attestati - altro	SUAP
	7 Titolo studio o copia	SUAP
	8 Certificazione di personale	INTERSCAMBIO Flusso ACCREDIA
	9 Dichiarazione requisiti morali di persona	SUAP
	10 Altro	Tutte le fonti
5 Documenti finanziari	1 Fidejussione	SUAP
	2 Polizza assicurativa	SUAP
	3 Altri documenti finanziari	SUAP
	4 Altro	Tutte le fonti
6 Iscrizioni ad albi e registri	1 Iscrizione Registro Produttori Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche (A.E.E)	INTERSCAMBIO Flusso Min.Amb./Ecocerved
	2 Iscrizione al Registro Produttori Pile e Accumulatori	INTERSCAMBIO Flusso Min.Amb./Ecocerved
	3 Iscrizione Registro Nazionale-Gas Fluorati ad effetto serra (Fgas)	INTERSCAMBIO Flusso Min.Amb./Ecocerved
	4 Iscrizione all'Albo Nazionale Gestori Ambientali	INTERSCAMBIO Flusso Min.Amb./Ecocerved
	5 Altro	
7 Documenti ritenuti di interesse pubblico dall'impresa	1 Documento di interesse per i consumatori	DEPOSITO SPONTANEO
	2 Documento di interesse per gli investitori	DEPOSITO SPONTANEO
	3 Documento di interesse per gli istituti di credito	DEPOSITO SPONTANEO
	4 ...	
8 Altri documenti	1 Altri documenti	SUAP

18. Classificazione, tipologia e tassonomia del Fascicolo Informatico d'Impresa

I documenti pubblicati nel Fascicolo sono resi disponibili gratuitamente a tutte le pubbliche amministrazioni per finalità di consultazione.

L'accesso alla consultazione del Fascicolo è veicolato attraverso il canale web "verifiche PA", in uso a tutte le pubbliche amministrazioni che figurano nell'elenco iPA (acronimo di indice Pubbliche Amministrazioni). Le Camere di Commercio, invece, effettuano la consultazione del Fascicolo Informatico d'Impresa tramite lo strumento Infoweb.



19. Interfaccia di interrogazione del Fascicolo Informatico d'Impresa

2.3 La sperimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa in Lombardia: analisi e monitoraggio

Nell'ambito del percorso di sperimentazione, con il supporto degli angeli anti burocrazia, sono stati condotti alcuni di test di navigazione, allo scopo di analizzare e sperimentare l'utilizzo del prototipo nazionale del Fascicolo Informatico d'Impresa.

I test sono stati effettuati principalmente dai funzionari degli Sportelli Unici e hanno permesso di misurare la qualità del prototipo, attraverso una serie di indicatori chiave (*Key Performance Indicator*). In particolare, sono stati adottati i seguenti indicatori: la completezza, ovvero la presenza nel Fascicolo Informatico d'Impresa del documento oggetto della ricerca; l'accessibilità, intesa come facilità di accesso, ricerca e reperimento dei documenti informatici, tenuto conto del numero di passaggi (click) necessari per ottenere il documento d'interesse e il tempo medio impiegato; la coerenza fra quanto ci si attende di trovare (valore atteso) e quanto effettivamente si trova (valore effettivo).

Sempre in tema di accessibilità, l'attività di monitoraggio ha restituito alcuni esiti. In nove casi su dieci il documento informatico oggetto d'interesse è stato rinvenuto nel Fascicolo; mediamente, il numero di passaggi a tal fine necessari sono stati quantificati in cinque click; il tempo medio impiegato per la ricerca del documento è stato calcolato in un minuto e sei secondi; il non immediato reperimento del documento ricercato ha comportato una navigazione per tentativi.

Gli Sportelli Unici partecipanti alla sperimentazione hanno acquisito consapevolezza circa l'importanza della qualità dei documenti acclusi al Fascicolo e circa la rilevanza del loro ruolo ai fini dell'alimentazione, posto che la documentazione contenuta nel Fascicolo viene utilizzata da altri uffici e pubbliche amministrazioni.

A partire dal mese di dicembre 2015, è stata condotta un'attività di monitoraggio avente ad oggetto le potenzialità del Fascicolo Informatico d'Impresa come strumento di supporto all'attività quotidiana delle pubbliche amministrazioni.

È stata svolta un'indagine sui contesti d'uso del Fascicolo all'interno degli Sportelli Unici e degli altri uffici comunali coinvolti nei procedimenti inerenti l'attività d'impresa. Da tali rilevazioni è emerso che il Fascicolo Informatico d'Impresa è utile non solo nell'ambito dell'attività strettamente connessa alla verifica del possesso dei requisiti, ma anche nell'ambito di altre attività amministrative.

In particolare, lo Sportello Unico per l'Edilizia (SUE) ha interesse alla consultazione del Fascicolo Informatico d'Impresa con riferimento ad almeno tre sfere di attività: istruttoria, di rilascio del certificato di agibilità, di controllo edilizio nei cantieri. Nell'ambito dell'attività istruttoria, il Fascicolo può essere utilizzato dal SUE per ricostruire la situazione edilizia dello stabilimento. Nell'ambito dell'attività per il rilascio del certificato di agibilità, l'utilità del Fascicolo rileva in fase di ricerca dei documenti per la verifica della sussistenza dei presupposti al rilascio. In sede di controllo nei cantieri, il SUE ha interesse a consultare il Fascicolo d'impresa per verificare la sussistenza del certificato di prevenzione incendi, il rispetto della destinazione d'uso, la conformità dell'impianto al progetto iniziale.

L'ufficio comunale tributi ha interesse ad accedere al Fascicolo Informatico d'Impresa per acquisire informazioni sull'anagrafica, sulla metratura dei locali e sul tipo di attività in essi esercitata, al fine di calcolare l'importo dei tributi dovuti. Relativamente alla Tariffa Rifiuti, l'ufficio ha bisogno di consultare la planimetria per ricavare la superficie di calpestio, di esaminare le schede e le relazioni sui prodotti utilizzati dall'impresa e di consultare le autorizzazioni ambientali rilasciate.

L'ufficio comunale urbanistica, per mezzo del Fascicolo Informatico d'Impresa, ha la possibilità di individuare le imprese site in una determinata area, effettuando una ricerca per numero civico.

3. I risultati della sperimentazione

3.1 Considerazioni generali

Il percorso di sperimentazione avviato da Regione Lombardia d'intesa con il sistema camerale lombardo e con i quattordici SUAP comunali ha consentito di elaborare alcune considerazioni in merito alla gestione dei procedimenti amministrativi concernenti l'avvio e lo svolgimento dell'attività d'impresa.

- I. Si è rilevato che alcuni procedimenti amministrativi inerenti l'esercizio di attività produttive non transitano dallo Sportello Unico, sebbene rientrino nella competenza del SUAP.

A riguardo si richiama la Direttiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12 dicembre 2006, cosiddetta "Direttiva servizi" o "Direttiva Bolkenstein", la quale prevede che vi sia un interlocutore unico quale *Point of Single Contact* tra la pubblica amministrazione e le PMI, per mezzo del quale espletare tutte le procedure e le formalità necessarie per l'avvio e l'esercizio dell'attività d'impresa e ottenere informazioni e assistenza nelle procedure amministrative.

- II. È emerso che in alcuni casi la compilazione e la trasmissione della pratica avviene con modalità cartacea.

A riguardo si richiamano le previsioni contenute nell'art. 4 del d.P.R. 160/2010 e nell'art. 5 dell'Allegato tecnico, secondo cui le segnalazioni e le domande concernenti l'esercizio di attività d'impresa sono presentate allo Sportello Unico in modalità esclusivamente telematica.

- III. Si è osservato come, nella maggior parte dei casi, lo Sportello Unico assegna alla pratica un numero di protocollo comunale che riporta una data successiva rispetto alla ricevuta emessa automaticamente dal portale del SUAP all'atto della ricezione della pratica.

A riguardo giova rammentare che il d.P.R. n. 160/2010 individua, quale *dies a quo* per la decorrenza dei termini, la data di rilascio della ricevuta telematica emessa automaticamente.

- IV. Si è registrato che la trasmissione della SCIA e dei relativi allegati agli altri uffici e alle altre pubbliche amministrazioni avviene secondo tempistiche diverse da Sportello a Sportello. Più precisamente, alcuni Sportelli Unici effettuano i controlli formali e di merito prima dell'inoltro agli enti terzi. Ciò incide sul tempo a disposizione delle altre pubbliche amministrazioni per effettuare i controlli di tipo sostanziale.

In proposito, l'art. 5 comma 4 del d.P.R. 160/2010 stabilisce che *"Il SUAP, al momento della presentazione della SCIA, verifica, con modalità informatica, la completezza formale della segnalazione e dei relativi allegati. In casi di verifica positiva, rilascia automaticamente la ricevuta e trasmette immediatamente in via telematica la segnalazione e i relativi allegati alle amministrazioni e agli uffici competenti"*.

- V. Gli enti coinvolti nel procedimento amministrativo avviato con SCIA, salvo sporadiche eccezioni, non comunicano fra loro ed hanno una diversa rappresentazione del processo di gestione delle pratiche SCIA e della sfera di responsabilità in ordine ai procedimenti inerenti l'esercizio dell'attività d'impresa. Gli Sportelli Unici non hanno cognizione del perimetro delle attività economiche rispetto alle quali le Agenzie di Tutela della Salute (ATS) effettuano il controllo entro il termine di sessanta giorni dalla presentazione della SCIA ovvero oltre tale termine. La situazione sopra rappresentata comporta situazioni di rallentamento del processo, che si riverberano negativamente sull'alimentazione del Fascicolo Informativo d'Impresa.

- VI. L'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa avviene con modalità diverse da Sportello a Sportello, in funzione dell'applicazione informatica utilizzata per la presentazione delle istanze: per i SUAP che operano sul portale nazionale impresainungiorno.gov.it l'alimentazione è automatica; per i SUAP che non operano su tale portale, l'alimentazione è effettuata attraverso il servizio SU.RI., eseguendo l'*upload* manuale della documentazione. In questo ultimo caso, gli operatori del SUAP sono tenuti a svolgere un'attività ulteriore a basso valore aggiunto (*data entry*), che richiede tempi e oneri aggiuntivi. La conseguenza è spesso una mancata alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa, giustificata da un eccesso di carico di lavoro per gli operatori degli Sportelli Unici.

A riguardo si evidenzia la necessità di prevedere strumenti di interoperabilità utili a evitare il caricamento manuale, tramite SU.RI., delle SCIA generate attraverso sistemi diversi dall'applicativo SUAP camerale, fuori dal portale impresainungiorno.gov.it

- VII. Sono emerse questioni interpretative relativamente alle disposizioni normative vigenti. In particolare, ai SUAP non appare sufficientemente chiaro il profilo dei presupposti che giustificano un provvedimento di richiesta di integrazione documentale e quelli che invece legittimano un provvedimento di richiesta di conformazione dell'attività.

3.2 I risultati conseguiti per una migliore gestione dei processi

Il gruppo di lavoro impegnato nel percorso di sperimentazione ha affrontato numerosi temi legati, direttamente o indirettamente, al Fascicolo Informatico d'Impresa ed ha effettuato i primi test sulla *release* 1.0 resa disponibile a novembre 2015. È stata condotta un'analisi approfondita e sono state individuate alcune soluzioni, attuabili nel brevissimo o nel breve periodo. In particolare, sono stati conseguiti importanti risultati, quali:

- I. La definizione di un processo condiviso per la gestione delle pratiche SCIA da parte degli Sportelli Unici, al fine di assicurare la corretta alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa
- II. L'incremento del set di controlli informatici di ricevibilità delle SCIA, eseguiti preliminarmente alla trasmissione della pratica al SUAP, consente di ridurre il numero dei controlli manuali eseguiti *ex post* dagli operatori, incidendo sulla qualità delle pratiche trasmesse al SUAP. Ciò favorisce una riduzione del carico di lavoro degli operatori degli Sportelli Unici, limita la discrezionalità della pubblica amministrazione in ordine a determinate situazioni che possono presentarsi in concreto, consente il contenimento di potenziali errori nella presentazione delle istanze da parte delle imprese e degli intermediari. I controlli informatici di ricevibilità della SCIA in particolare riguardano:
 - i dati anagrafici dell'impresa e del soggetto dichiarante;
 - il numero di Repertorio Economico Amministrativo;
 - i dati catastali;
 - i dati toponomastici;
 - formato del file previsto dalla normativa vigente;
 - l'apposizione della firma digitale su tutti i documenti allegati;

- la ricevuta di avvenuto pagamento degli oneri, ove previsto;
- il permesso di soggiorno per gli stranieri extracomunitari.

Il sistema di controlli informatici preliminari alla presentazione della SCIA garantisce una qualità più elevata delle pratiche inoltrate, evitando richieste di integrazioni documentali derivanti dall'incompletezza dei dati o dall'irregolarità formale degli allegati².

- III. Con riferimento al rapporto fra SUAP e Agenzie di Tutela della Salute, al fine di uniformare i tempi di comunicazione fra i rispettivi enti e allineare i processi operativi, gli Sportelli Unici si sono impegnati a inoltrare la SCIA all'ATS territorialmente competente immediatamente, ossia lo stesso giorno di ricezione della pratica. Le ATS hanno assunto l'impegno di comunicare tempestivamente, ai SUAP e alla Camera di Commercio competente, i procedimenti di sospensione adottati dopo la decorrenza del termine di sessanta giorni dalla presentazione della SCIA, nonché gli esiti delle attività di controllo espletate sia prima che dopo il termine di sessanta giorni.
- IV. Allo scopo di consentire ai SUAP che utilizzano sistemi non conformi ai requisiti tecnici previsti dal D.P.R. 160/2010 di dialogare telematicamente con le imprese e gli enti terzi, gli Sportelli Unici e le ATS hanno assunto rispettivamente l'impegno di accantonare il canale di trasmissione cartacea della Segnalazione Certificata di Inizio Attività.

3.3 Proposte di miglioramento per lo sviluppo del Fascicolo Informatico d'Impresa

Nell'ambito del percorso di sperimentazione sono state formulate alcune proposte di miglioramento del Fascicolo Informatico d'Impresa, in vista del suo sviluppo e della sua valorizzazione quale strumento innovativo a disposizione di tutte le pubbliche amministrazioni. Le proposte, specificamente riguardano:

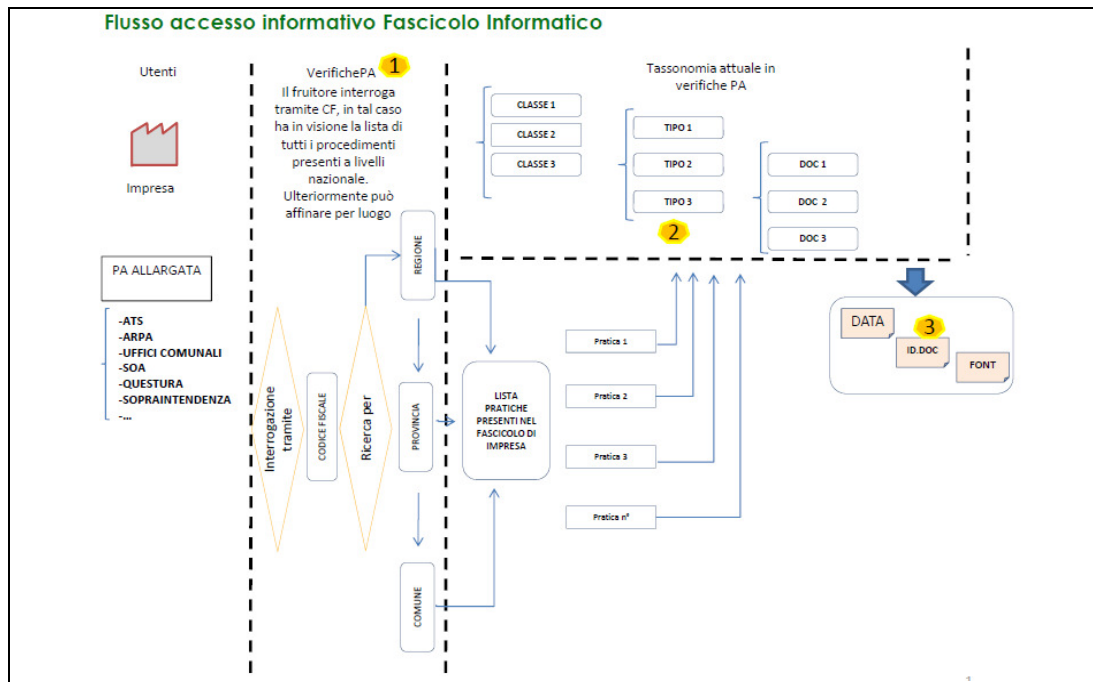
I. Struttura e funzionamento

Gli Sportelli Unici sperimentali hanno condiviso e proposto una diversa architettura del Fascicolo, che tenga conto delle esigenze specifiche del SUAP.

L'ipotesi di Fascicolo Informatico d'Impresa elaborata dal gruppo dei quattordici SUAP pilota (graficamente rappresentata nella pagina seguente) prevede la possibilità di effettuare ricerche documentali attraverso un sistema di filtri cosiddetti georeferenziali, in modo da rendere più agevole e tempestivo il reperimento del documento d'interesse nel caso di imprese con più unità produttive. Oltre alla ricerca semplice per codice fiscale, si suggerisce di implementare una sezione di ricerca avanzata che permetta di filtrare per Regione, quindi per Provincia e per Comune, le pratiche già selezionate in base al codice fiscale dell'impresa. Il sistema di filtri proposto dai SUAP lombardi dovrebbe permettere ricerche specifiche, interrogando il Fascicolo Informatico d'Impresa per

² A riguardo, nell'ottica di potenziare il rapporto fra lo Sportello Unico e l'impresa, dal mese di gennaio 2016 è stata implementata sul portale impresainungiorno.gov.it una nuova funzionalità di interscambio informativo che permette, da un lato, al SUAP di inviare la richiesta di integrazione documentale con assegnazione di un termine per provvedere, dall'altro lato, all'impresa di integrare la pratica incompleta. La documentazione integrativa confluisce nel Fascicolo d'Impresa con la chiusura del procedimento a sistema.

individuare, a titolo esemplificativo, il responsabile tecnico della singola unità locale, le attestazioni SOA relative a uno specifico procedimento edilizio, le AUA riferite a un determinato impianto.



20. Un'ipotesi di architettura e funzionamento del Fascicolo dalla prospettiva dei SUAP

II. Raccordo tra documenti ed eventi

Si suggerisce di abilitare la possibilità di consultazione del documento nell'ambito del procedimento che lo ha generato: infatti l'amministrazione che accede al Fascicolo per finalità di consultazione può avere interesse a ricostruire il procedimento all'interno del quale il documento ricercato è stato prodotto. Per garantire all'utente che accede al Fascicolo un certo grado di libertà con riferimento alla presentazione e navigazione dei documenti, si avanza la proposta di sviluppare una funzionalità che permetta di ordinare la visualizzazione dei file alternativamente per data, fonte o procedimento.

III. Alimentazione da parte degli Sportelli Unici

Al fine di evitare che il procedimento rimanga aperto sulla piattaforma informatica e che, quindi, non si alimenti e aggiorni il Fascicolo Informatico d'Impresa, si propone di implementare sul portale del SUAP, una routine di chiusura che venga eseguita automaticamente al sessantunesimo giorno successivo alla presentazione della SCIA, in assenza di eventi interruttivi dei termini procedurali.

IV. Navigabilità e consultazione

Al fine di agevolare l'interrogazione del Fascicolo Informatico d'Impresa e permettere l'omogenea classificazione dei documenti che lo alimentano, si suggerisce una codifica degli allegati, attraverso la definizione di etichette o codici identificativi di ciascuna tipologia di documento. Ciò analogamente a quanto avviene per l'iscrizione e il deposito degli atti societari al Registro delle Imprese.

Al fine di poter qualificare il contenuto di un documento senza che sia necessario aprirlo, si suggerisce di attribuire ai documenti una denominazione idonea a identificarne il contenuto. Si propone a tal fine di definire una nomenclatura efficace da utilizzare per identificare esattamente il documento d'interesse a partire dal nome del file che lo contiene.

Essendo il Fascicolo Informatico d'Impresa uno strumento che si presta ad essere impiegato da più uffici della stessa pubblica amministrazione, si suggerisce di prevedere l'abilitazione di multi utenze, per rendere fruibile il Fascicolo autonomamente da più soggetti e al contempo garantire la sicurezza degli accessi.

In prospettiva futura, si suggerisce di implementare lo sviluppo del Fascicolo Informatico d'Impresa in modo tale da consentire: l'interrogazione del Fascicolo in linguaggio naturale, , attraverso l'utilizzo di un motore semantico; l'utilizzo di qualsiasi lingua dell'Unione Europea; la classificazione della richiesta secondo la tassonomia *embedded*; la ricerca del documento all'interno del *database*; la scelta fra consultazione online e *download* del documento d'interesse. In caso di errore, il sistema dovrebbe consentire all'utente di sfogliare il Fascicolo Informatico d'Impresa e individuare manualmente il documento ricercato.

V. Completezza

Si suggerisce di includere nel Fascicolo Informatico d'Impresa anche la Segnalazione Certificata di Inizio Attività, quale documento fondamentale che legittima l'avvio dell'attività d'impresa immediatamente, sin dalla data di presentazione della SCIA allo Sportello Unico. La SCIA è utile al SUAP per tenere traccia dei documenti che sono stati allegati alla pratica, per ricondurre il singolo documento al procedimento di riferimento; ma è utile anche agli altri uffici comunali per svolgere i controlli.

Si suggerisce, altresì, di prevedere l'inserimento nel Fascicolo Informatico d'Impresa del documento di valutazione dei rischi e del documento di autocontrollo per le imprese alimentari. Si tratta, in particolare, di documenti la cui consultazione è necessaria per l'attività di vigilanza e controllo delle ATS.

In via ulteriore, si rileva l'opportunità che il Fascicolo Informatico d'Impresa contenga anche documenti personali quali la carta d'identità e il permesso di soggiorno per gli stranieri extracomunitari.

Si evidenzia l'utilità di riportare, in corrispondenza dei documenti attestanti il possesso dei requisiti per l'esercizio dell'impresa, anche il riferimento alla posizione ricoperta nell'impresa dalla persona fisica alla quale il documento si riferisce. In tal modo la pubblica amministrazione, ancor prima di

aprire il documento, viene posta nelle condizioni di conoscere se il documento si riferisce al preposto, a uno dei soci o ad altri soggetti.

In fase di *upload*, i documenti che alimentano il Fascicolo Informatico d'Impresa vengono spogliati della firma digitale, per poter essere consultati direttamente e immediatamente. Tuttavia, il riferimento al soggetto che ha sottoscritto il documento informatico costituisce un elemento importante, anche ai fini del controllo sull'autenticità e sull'integrità del documento e sulla sua provenienza.

Da ultimo, si sottolinea l'esigenza che il documento sia tecnicamente qualificabile come documento informatico e non costituisca invece la scansione di un documento cartaceo.

VI. Coerenza

In taluni casi, i documenti relativi all'impresa sono stati rinvenuti in classi diverse da quelle attese. È opportuno che vi sia corrispondenza fra il risultato atteso e quello raggiunto, anche al fine di evitare che si verifichino navigazioni per tentativi con conseguente dispendio di tempo. Per garantire la qualità dei documenti rinvenibili nel Fascicolo Informatico d'Impresa, si suggerisce pertanto l'attribuzione di metadati al singolo documento, al fine di rintracciarne particolari occorrenze quali la data di creazione, la pratica che lo ha generato, l'unità produttiva di riferimento.

VII. Rapporti fra SUAP ed enti terzi, in particolare le ATS

Il Tavolo di lavoro con le ATS ha costituito l'occasione per elaborare indicazioni e suggerimenti condivisi, allo scopo di potenziare il flusso informativo fra Sportelli unici e ATS e di garantire una più efficiente gestione del procedimento amministrativo, con conseguente vantaggio per le imprese. In particolare, si suggerisce di sviluppare un sistema che consenta agli enti terzi di visualizzare in tempo reale le pratiche pervenute al SUAP e si evidenzia l'esigenza di garantire l'interoperabilità fra l'applicativo gestionale *impres@*, da un lato, e la piattaforma SUAP e il Fascicolo Informatico d'Impresa, dall'altro. Si auspicano inoltre interventi tesi a promuovere la massima diffusione dei dispositivi di firma digitale presso le ATS.

VIII. Interoperabilità

Si auspica l'implementazione di strumenti di interoperabilità che rendano possibile lo scambio informativo fra sistemi informativi diversi.

IX. Alimentazione da parte delle imprese e degli intermediari

Con riferimento alla possibilità per l'impresa e per gli intermediari di alimentare il Fascicolo, si suggerisce di prevedere una serie di sezioni e campi e di indicare una tassonomia specifica,

escludendo la possibilità dell'alimentazione libera e spontanea. L'accesso al Fascicolo Informatico d'Impresa e il deposito dei documenti dovrebbe avvenire attraverso un ambiente web dedicato e supportato da adeguati strumenti di Intelligenza Artificiale³, in grado di eseguire automaticamente, in tempo reale, controlli sul formato dei *files*, sulla classificazione del documento in base alla tassonomia e sulla collocazione del documento all'interno del Fascicolo dell'impresa interessata.

3.4 La prospettiva europea

Il raccordo con la dimensione europea rappresenta certamente un aspetto importante per lo sviluppo e la diffusione del Fascicolo Informatico d'Impresa. In sede comunitaria e, più specificatamente, nell'ambito della Commissione Europea, si sta mostrando crescente attenzione per il tema del principio "once only" quale chiave di volta per la semplificazione dei rapporti tra amministrazioni, cittadini e imprese nello "spazio europeo", con particolare riferimento alle situazioni e ai contesti *cross-border*.

Il principio è semplice ed intuitivo: i cittadini e le imprese che devono relazionarsi con le pubbliche amministrazioni dei diversi Stati membri dell'Unione Europea devono poter fornire una volta soltanto (*once only*) la documentazione richiesta per i procedimenti amministrativi avviati.

Sotto il profilo operativo, le sfide sono importanti e le possibili soluzioni molteplici. L'adozione di un Fascicolo d'Impresa Europeo rappresenta indubbiamente una delle soluzioni possibili, in grado di offrire prospettive interessanti per le pubbliche amministrazioni degli Stati dell'Unione Europea. A riguardo, si segnala che a livello comunitario vi sono soltanto due soluzioni del tipo "Fascicolo Informatico d'Impresa", l'una in Italia, l'altra in Olanda. Manca, dunque, un corpus di esperienze e *best practice* sulle quali costruire un percorso di integrazione europea.

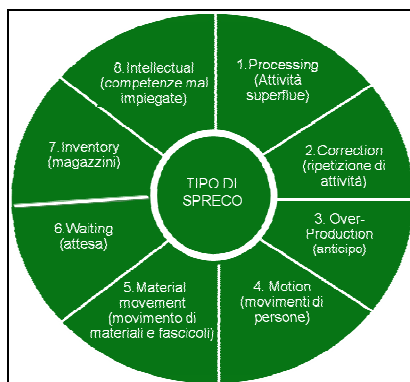
La sperimentazione condotta in Lombardia gioca un ruolo importante anche in questo scenario, oltre che sul piano nazionale. Si può, pertanto, individuare uno spazio per costruire una *best practice* di "area vasta", in grado di proiettarsi efficacemente come *test-bed* sull'orizzonte europeo.

³ L'utilizzo di un motore NLP potrebbe costituire una soluzione adeguata.

Nota metodologica

Il percorso di sperimentazione del Fascicolo informatico d'impresa in Lombardia è stato condotto attraverso un approccio metodologico innovativo, basato sulla filosofia *Lean*.

Il *Lean Thinking* è un modo di pensare, una cultura che si basa sull'eliminazione degli "sprechi" nei processi e sulla semplificazione dei procedimenti. Per "spreco" si intende tutto ciò che non apporta valore al servizio reso da un soggetto, tutto ciò che non contribuisce alla prestazione del servizio. Lo "spreco" consuma risorse in termini di tempo e costo, ma non genera valore. Per aumentare l'efficienza della pubblica amministrazione e migliorare il servizio reso alle imprese occorre quindi individuare, all'interno del processo, le cause che generano gli "sprechi" ed eliminarli, o comunque ridurli.



21. Mappa degli sprechi

La semplificazione delle procedure amministrative, la riduzione dei tempi procedurali e lo snellimento dei passaggi burocratici apportano un aumento della qualità del servizio offerto dalla pubblica amministrazione all'impresa, generando valore ed effetti positivi sullo sviluppo economico e sulla competitività.

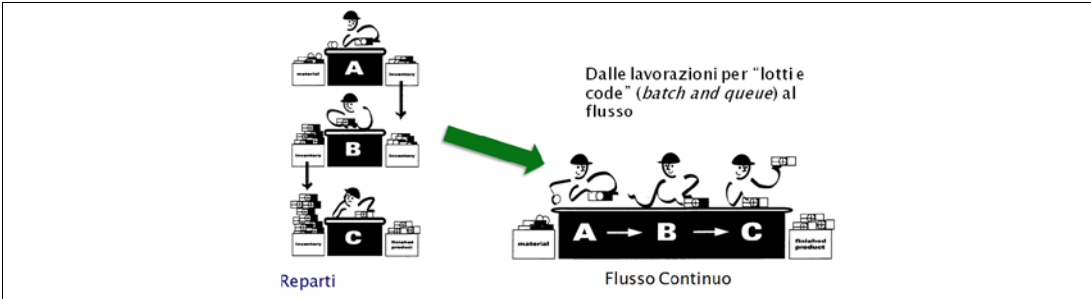
I principi ispiratori che caratterizzano il *Lean Management* sono cinque:



22. Principi ispiratori del Lean Management

L'individuazione del *value*, ossia del valore di ciò che viene erogato secondo la prospettiva dell'utente, rappresenta lo *step* primario e fondamentale affinché si possa procedere all'eliminazione degli "sprechi". Il consumo di risorse è infatti giustificato soltanto dalla produzione di valore, altrimenti costituisce uno "spreco". Il *mapping* attiene alla mappatura del flusso del valore e consiste nell'analisi della sequenza di

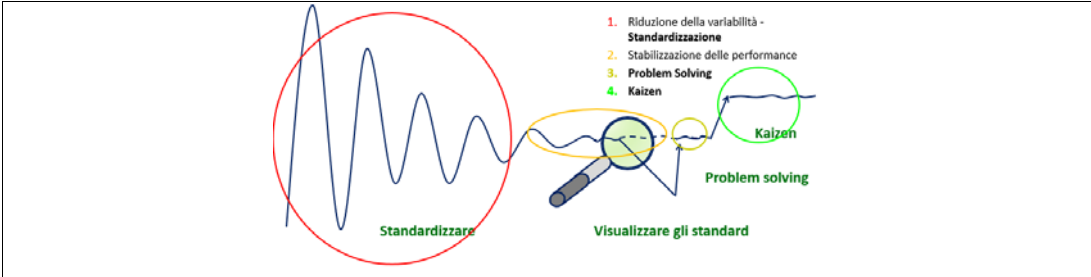
attività e operazioni che intercorrono fra la richiesta di un determinato servizio e la sua erogazione. L’analisi del flusso di valore mette in evidenza gli “sprechi”, classificando le singole attività che lo generano in tre distinte categorie: le attività che creano valore, ovvero tutte quelle attività il cui costo è direttamente trasferibile all’utente; le attività che non generano valore, ma che sono comunque necessarie; le attività che non creano valore e che non sono necessarie, potendo essere eliminate immediatamente. Definito con precisione il valore, identificato il flusso di valore di un determinato servizio o di una serie di servizi ed eliminate le attività inutili individuate attraverso la mappatura dei flussi, l’organizzazione deve individuare la struttura funzionale per poter realizzare modelli idonei a dare visibilità e organicità all’intero processo. In altri termini occorre che le attività creatrici di valore formino un flusso continuo (*flow*).



23. Modelli di gestione del processo

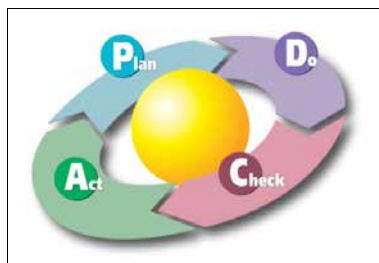
La prestazione di un servizio deve essere strettamente connessa all’effettivo manifestarsi della domanda, nel senso che la pubblica amministrazione deve acquisire la capacità di progettare, di programmare e di realizzare soltanto ciò che serve all’impresa, nel momento in cui è necessario (*pull*). L’amministrazione, dunque, deve eliminare gli accumuli di pratiche in attesa. Dall’applicazione dei primi quattro principi della metodologia *lean* derivano sinergie che mettono in moto un processo continuo di riduzione dei tempi, degli spazi e dei costi. I parametri di riferimento ai quali rapportarsi nei progetti di miglioramento dei processi non sono gli *standard* o i *benchmark*, bensì la perfezione (*perfection*), che consiste nella totale eliminazione degli “sprechi” affinché ogni attività compiuta produca valore per l’utente.

L’applicazione dei principi del *Lean Management* deve essere sistematica e ricorsiva, per poter produrre miglioramenti continui. Individuare la migliore modalità di esecuzione di un processo e creare le condizioni affinché ciascun funzionario possa compiere, in ogni occasione e allo stesso modo, le attività stabilite, consente alla pubblica amministrazione di individuare lo *standard* di processo.



24. Standardizzazione del processo

Nell'ambito della sperimentazione avviata con i quattordici SUAP comunali, le iniziative di *Lean Management* sono state contestualizzate nel ciclo PDCA (*Plan* – *Do* – *Check* – *Act*), quale approccio scientifico per la risoluzione dei problemi e il miglioramento continuo dei processi. Il ciclo PDCA riproduce il modo di lavorare degli scienziati secondo lo schema sequenziale “ipotesi - attuazione - verifica - nuova ipotesi”.



25. Ciclo PDCA

In primo luogo, risulta fondamentale individuare i problemi e rilevare le criticità dei processi, al fine di poter declinare le attività da porre in essere (*Plan*). Alla pianificazione segue l'attuazione delle iniziative pianificate (*Do*) e il conseguente monitoraggio dei risultati conseguiti (*Check*). Infine si implementano le azioni correttive individuate (*Act*). La costante interazione tra ricerca, progettazione, verifica e azione consente alla pubblica amministrazione di generare un servizio di valore per le imprese.

OGGETTO	Diffusione dello strumento del Fascicolo Informativo d’Impresa sul territorio regionale, in collaborazione con il Sistema camerale.
FINALITÀ	Snellimento dei processi per la gestione dei procedimenti amministrativi che coinvolgono le imprese; riduzione degli oneri burocratici a carico delle imprese; rilancio della competitività delle imprese.
BENEFICIARI	SUAP, imprese, altre pubbliche amministrazioni.
TERRITORI INTERESSATI	Aree territoriali con maggiore densità imprenditoriale, che complessivamente garantiscono una copertura pari al 50% circa del numero delle imprese attive in Lombardia.
CRITERI DI SELEZIONE	• presenza di un applicativo per la compilazione e la presentazione telematica delle istanze al SUAP e per la gestione telematica delle comunicazioni fra SUAP e impresa; • funzionalità dell’applicativo che consentano l’invio automatico della ricevuta di avvenuta presentazione dell’istanza, sottoscritta digitalmente; il pagamento online degli oneri connessi all’istanza; l’interoperabilità con il Registro delle Imprese; l’alimentazione automatica del Fascicolo Informativo d’Impresa; • bacino di utenza di almeno 500 imprese attive; • dotazione organica del SUAP costituita da almeno un responsabile di procedimento e una unità di personale a tempo pieno.
DURATA	Maggio – Dicembre 2016
RICADUTE POSITIVE	• formazione, supporto e assistenza ai SUAP; • adozione di nuove modalità di lavoro, che garantiscano un servizio più efficiente e di qualità per le imprese; • adozione da parte dei SUAP e delle Camere di Commercio di modelli operativi che riducano sensibilmente il carico burocratico per le imprese lombarde; • standardizzazione dei processi operativi di gestione, con particolare riferimento ai procedimenti amministrativi che coinvolgono le imprese, tenuto conto che allo stato attuale si registrano disomogeneità di prassi e di servizio a livello regionale; • armonizzazione del sistema e dei livelli di servizio dei SUAP in Lombardia; • sensibilizzazione degli altri <i>stakeholders</i>, e in particolare di imprese, intermediari, associazioni di rappresentanza e agenzie per le imprese, sulle funzionalità del Fascicolo Informativo d’Impresa, promuovendone ‘dal basso’ l’adozione e l’utilizzo.
INDICATORI	Numero di imprese attive sul territorio; numero di SUAP raggiunti; alimentazione del Fascicolo Informativo d’Impresa.