



Regione Lombardia



---

# ***ANGELI ANTI BUROCRAZIA***

*UN NUOVO STRUMENTO A SOSTEGNO DELLE IMPRESE*

**Rapporto finale**

*Dicembre 2015*

## INDICE

<b>Cosa chiedono le imprese? .....</b>	<b>5</b>
1. Rilevazione e analisi dei principali “nodi burocratici” che ostacolano l’attività d’impresa .....	6
1.1. L’attività e il funzionamento degli Sportelli Unici per le Attività Produttive e per l’edilizia 7	
1.2. Procedimenti amministrativi per l’esercizio dell’attività d’impresa .....	13
1.3. Servizi per le imprese .....	18
1.4. Servizi per l’Expo .....	21
<b>Quali risultati abbiamo raggiunto? .....</b>	<b>23</b>
2. Proposte e interventi per uno sviluppo competitivo del sistema economico lombardo.....	24
2.1. Procedimenti amministrativi per l’esercizio dell’attività d’impresa .....	26
2.2. Servizi per le imprese .....	34
2.3. Servizi per l’Expo .....	37
<b>Focus sui progetti territoriali .....</b>	<b>41</b>
3. Illustrazione dei percorsi realizzati nei territori di Sondrio e Varese .....	42
3.1. “Fare impresa in un territorio interamente montano” (SO) .....	42
3.2. “Servizi di supporto all’avvio e allo sviluppo di imprese sul territorio” (VA) .....	43
<b>All’ascolto degli imprenditori .....</b>	<b>46</b>
4. Servizio di assistenza diretta alle imprese.....	47

## Introduzione

*Tra le priorità dell'azione di governo per la X Legislatura vi è l'impegno teso alla costruzione di una pubblica amministrazione sempre più orientata, nel rispetto dell'interesse pubblico, all'aiuto dei cittadini e di chi è impegnato nella produzione di ricchezza e lavoro. A tal fine, nel corso della corrente legislatura sono state promosse e realizzate molteplici politiche di semplificazione dell'azione amministrativa, di rilancio della competitività delle imprese e di snellimento dei procedimenti più onerosi, in termini di tempo e di risorse, con l'intento di restituire alla pubblica amministrazione il ruolo di servizio che le è proprio.*

*Sul piano programmatico e normativo, numerosi, articolati e innovativi sono stati gli interventi sin qui adottati dalla Giunta regionale: si pensi alle Agende per la semplificazione e la digitalizzazione, alle disposizioni normative per la razionalizzazione di interventi regionali, alle leggi di settore per innovare o coordinare, nel sistema eterogeneo e frammentato delle fonti, il quadro normativo di riferimento. In particolare, con riguardo all'area economica, un impulso decisivo a tale percorso di semplificazione è stato certamente impresso dalla Legge Regionale 19 febbraio 2014, n. 11 "Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività", nata con l'obiettivo di rilanciare la competitività, la capacità innovativa del sistema produttivo e l'attrattività del contesto territoriale e sociale della Lombardia.*

*Accanto a tali interventi, la cui attuazione richiede un periodo di media - lunga durata ai fini dell'effettiva implementazione, Regione Lombardia ha inteso sperimentare un nuovo servizio volto a supportare le imprese lombarde nell'operatività dei quotidiani adempimenti amministrativi e ad offrire una risposta celere ai problemi ricorrenti e alle disfunzioni che interessano il rapporto tra imprese e pubbliche amministrazioni.*

*Si tratta del c.d. "Servizio angeli anti burocrazia" previsto dalla delibera n. 460 del 2014, in attuazione dell'art. 6, comma 17, della l.r. 24/2014, nell'ambito dell'Accordo di programma con il sistema camerale per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo (periodo 2010-2015). L'idea di sperimentare un nuovo servizio muove certamente da una rinnovata attenzione verso il tema dell'incisività degli oneri amministrativi posti ordinariamente a carico delle imprese che i principali attori del sistema economico e le diverse istituzioni attive sul territorio regionale hanno avuto occasione di segnalare durante le consultazioni promosse dal Comitato Semplificazione e i cui esiti sono stati raccolti nella delibera n. 1970 del 13 giugno 2014.*

*Stime recenti indicano in 45 giorni annui il tempo medio che il titolare di una PMI dedica direttamente allo svolgimento di pratiche burocratiche, cui si sommano 28 giorni complessivi impiegati dai dipendenti, per un costo medio di 11.000 euro all'anno. La consistenza dei dati richiamati, dunque, ha condotto alla sperimentazione di un nuovo servizio di assistenza alle imprese sia nell'espletamento dei principali adempimenti amministrativi sia nella rilevazione dei c.d. "nodi burocratici" che, a livello di sistema, ostacolano l'attività di impresa al fine di individuare le possibili proposte e soluzioni di intervento.*

*Il nuovo servizio istituisce, dunque, una figura innovativa, capace di recepire biunivocamente le istanze provenienti dal tessuto imprenditoriale e dall'Amministrazione; esso mira a costituire un punto di sintesi per l'impresa, la quale dispone di diversi punti di contatto (internet, il telefono o il rapporto diretto faccia a faccia) per poter ottenere informazioni e assistenza rispetto alle procedure, alle prassi e alle opportunità esistenti, con speciale riferimento alle situazioni nelle quali problemi meramente burocratici impediscono all'imprenditore di concludere i procedimenti che coinvolgono l'impresa nei tempi indicati dalla normativa e con le modalità da essa esplicitate.*

*La ratio del progetto risiede, dunque, nel tentativo di "ribaltare" il tradizionale approccio che connota i rapporti intercorrenti tra impresa e amministrazione, informandolo ad una nuova prospettiva, pur nel rispetto dei rispettivi ruoli: si riconosce la centralità dell'imprenditore "prendendo in carico" la sua*

*segnalazione e fornendogli un accompagnamento nella soluzione del problema, laddove ovviamente questo sia possibile.*

*Tale approccio permette di trarre indicazioni utili anche in termini di politiche e di azioni di miglioramento delle procedure di competenza della p.a., favorendo il superamento di un modello di gestione della pubblica amministrazione tradizionalmente centrato sull'organizzazione interna.*

*Di fondamentale importanza per la costruzione e l'attivazione del progetto è stata la collaborazione con UNIONCAMERE Lombardia e con l'intero sistema camerale che da tempo ha promosso e avviato percorsi di semplificazione e di riduzione dell'impatto della burocrazia; gli ambiti e le azioni d'intervento dei 30 progetti assegnati agli angeli anti burocrazia, sono stati individuati e attuati, infatti, grazie ad un intenso e proficuo lavoro di collaborazione con le Camere di Commercio che, nei territori dove le imprese operano, tradizionalmente svolgono la loro funzione quotidiana di ascolto e di intervento a favore degli imprenditori.*

*La stessa distribuzione degli angeli presso le sedi territoriali di Regione Lombardia e presso le Camere di Commercio evidenzia la volontà di offrire un servizio che, secondo una logica sussidiaria, risponda ai bisogni espressi dal tessuto produttivo locale, valorizzandone, quindi, specificità e caratteristiche.*

*Il presente rapporto finale intende presentare le principali attività svolte dagli angeli anti burocrazia e i primi risultati raggiunti al termine del loro primo anno di 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 e del dialogo tra imprese e amministrazione volti a favorire la semplificazione e la competitività del sistema economico lombardo.*



**MICHELA TOMMASEO  
MANTOVA**



**VERONICA TEDESCHI  
COMO**



**AZZURRA MANUTI  
MILANO**



**CECILIA SOMASCHI  
COMO**



**CHIARA UCCELLI  
VARESE**



**GIULIA CONCARI  
BRESCIA**



**GIULIA BRUGNEROTTO  
MILANO**



**SILVIA NAVONE  
MILANO**



**GIUSEPPE AQUINO  
MILANO**



**GIORGIO PASINI  
MILANO**



**PAOLA CONSONNI  
BERGAMO**



**LUANA STAGNO  
LECCO**



**SABRINA RANCATI  
BERGAMO**



**MARCO BIGNELLI  
CREMONA**



**SARA CAPASSO  
MONZA-BRIANZA**



**DANIELA GUASTELLA  
MILANO**



**CHIARA CIREDDU  
VARESE**



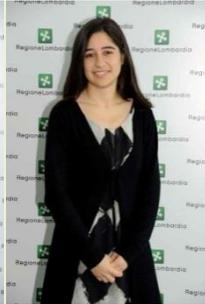
**GIUSEPPE BUFALINO  
SONDRIO**



**STEFANO SANVITO  
MANTOVA**



**PAOLA CORSICO  
PAVIA**



**CLAUDIA PEREGO  
LECCO**



**MARTA GIANINI  
LODI**



**FIAMMA LOCATI  
MONZA - BRIANZA**



**GIOVANNI VIGANO'  
MILANO**



**FEDERICA PUCCI  
LODI**



**LUCA TIRLONI  
CREMONA**



**TANIA TOLENTINO  
PAVIA**



**LETIZIA REALE  
MILANO**



**SILVIA BOCCELLARI  
BRESCIA**



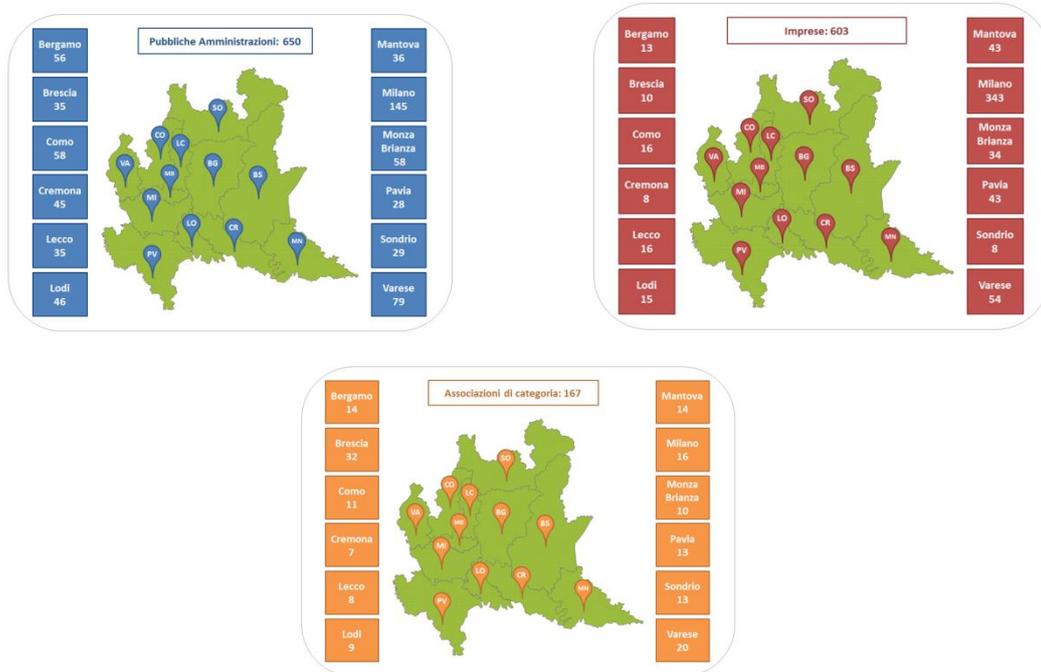
**VALENTINA D'ADDA  
MILANO**

## **Cosa chiedono le imprese?**

## 1. Rilevazione e analisi dei principali “nodi burocratici” che ostacolano l’attività d’impresa

Nei primi sei mesi di attuazione del progetto angeli anti burocrazia le attività si sono principalmente concentrate, come previsto dai singoli progetti esecutivi, nella rilevazione ed analisi dei c.d. “nodi burocratici” riscontrati dalle imprese nell’esercizio dell’attività imprenditoriale.

A tal fine, gli angeli hanno avviato un intenso lavoro di analisi con le associazioni di categoria, le Pubbliche Amministrazioni, gli ordini professionali, il sistema del credito e della garanzia, nonché i singoli imprenditori; gli angeli hanno incontrato nei diversi territori circa 700 PP.AA. (SUAP, SUE, Province, ASL, ARPA, ecc.), sono entrati in contatto complessivamente con circa 600 imprese per più di metà delle quali hanno affrontato e gestito con buoni esiti casi problematici, hanno collaborato con circa 200 referenti delle principali associazioni di categoria e professionisti nell’ottica di implementare l’assistenza alle imprese e potenziare i servizi offerti.



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Rappresentazione delle attività con gli stakeholder

Sono state individuate quattro aree di intervento strategiche che rappresentano gli ambiti fondamentali dell’attività d’impresa, in ordine alle quali sono stati costruiti i relativi progetti di semplificazione: 1) Funzionamento degli sportelli unici per le attività produttive (in particolare, progetti contenenti proposte di miglioramento delle modalità di interazione tra SUAP ed imprese, dei tempi di conclusione dei procedimenti, dei livelli di servizio offerti); 2) Procedimenti amministrativi per l’esercizio dell’attività d’impresa (in particolare, progetti contenenti proposte di semplificazione dei procedimenti che interessano le imprese del settore vitivinicolo, tessile, chimico, dei procedimenti in materia ambientale); 3) Servizi per le imprese (in particolare, progetti contenenti proposte di miglioramento per favorire la nascita di nuove imprese, la conoscenza delle opportunità offerte dai bandi regionali, nazionali ed europei); 4) Servizi per l’EXPO (in particolare, progetti contenenti proposte di semplificazione che interessano l’esportazione, il miglioramento degli strumenti Business to Business in correlazione all’evento Expo 2015).

## 1.1. L'attività e il funzionamento degli Sportelli Unici per le Attività Produttive e per l'edilizia

Lo Sportello Unico per le Attività produttive (SUAP) costituisce uno degli snodi fondamentali delle politiche regionali per le imprese. Lo Sportello nasce, infatti, con l'obiettivo di semplificare l'avvio e l'esercizio dell'attività d'impresa, superando la complessità della regolamentazione vigente e della disarticolazione del sistema amministrativo che, per l'avvio di un'attività d'impresa o per la realizzazione o modifica di un impianto, richiede diversi titoli abilitativi (autorizzazioni, licenze, pareri, permessi, concessioni, nulla osta, ecc.) di competenza di distinte amministrazioni pubbliche

Tuttavia, sin dalla sua previsione, con il D. Lgs. n. 112/1998, lo Sportello Unico per le Attività produttive è stato oggetto di diverse difficoltà che si sono frapposte alla completa attuazione dell'istituto nel suo assetto originario e ne hanno impedito il pieno sfruttamento delle potenzialità semplificatorie ad esso connaturate; ciò ha spinto il legislatore nazionale, già a partire dalla legge di semplificazione 28 novembre 2005, n. 246 (art. 5), a prevederne il potenziamento e ad adottare ripetuti interventi correttivi.

Sulla spinta delle richieste dell'Unione Europea in ordine alla liberalizzazione del mercato interno dei servizi (Direttiva CE/2006/123) rivolte agli Stati membri affinché consentissero ai prestatori di servizi di espletare le procedure e le formalità necessarie a svolgere la loro attività attraverso un unico sportello, il legislatore italiano ha adottato il d. lgs. 26 marzo 2010, n. 59 che all'art. 25, ha ripreso i criteri sanciti dall'art. 38 del citato d.lgs. n.112/98 conferendo al SUAP la natura di vincolo europeo. Sono stati, quindi, adottati il D.P.R. 7 settembre 2012 n. 160, di riforma della normativa SUAP, e il D.P.R. 9 luglio 2010, n. 159, ad esso connesso, concernente la procedura di accreditamento delle Agenzie per le imprese.

In particolare, il Regolamento ribadisce e rafforza la previsione secondo cui il Suap è l'unico soggetto pubblico di riferimento, competente a gestire i procedimenti relativi all'esercizio di attività produttive di beni e servizi, alla localizzazione, realizzazione, trasformazione, ristrutturazione, riconversione, ampliamento, trasferimento, cessazione e ripresa delle attività d'impresa. Sul fronte interno il Suap è, dunque, chiamato a realizzare un coordinamento con tutte le pubbliche amministrazioni coinvolte, comprese quelle preposte alla tutela degli interessi sensibili (ambientale; paesaggistico-territoriale; della salute e della pubblica incolumità). Il Regolamento attribuisce al Suap anche il ruolo informativo e assistenziale previsto dalla sopra citata Direttiva Europea nei confronti dei prestatori di servizi.

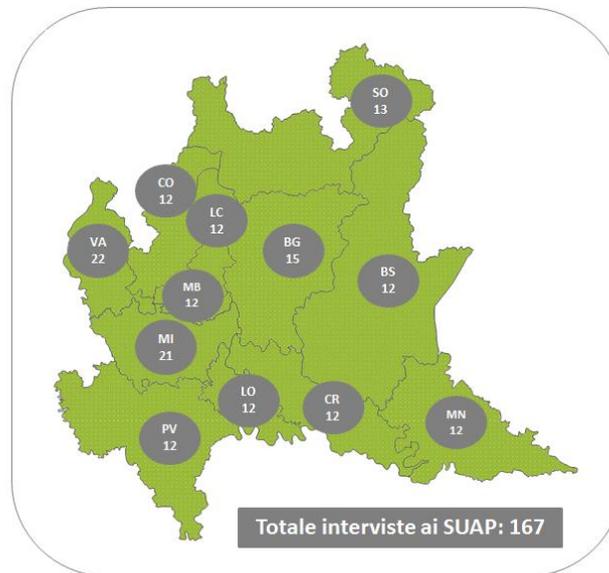
In linea con i processi di telematizzazione della pubblica amministrazione il D.P.R. 160/2010 prevede, inoltre, l'esclusivo utilizzo degli strumenti telematici per l'esplicazione di tutte le fasi del procedimento amministrativo sia per la presentazione della documentazione relativa alle varie iniziative d'impresa, sia come metodo di comunicazione tra le amministrazioni e gli enti coinvolti nel procedimento.

Sul piano legislativo, dunque, è stata adottata una regolamentazione pienamente conforme alle prescrizioni europee e potenzialmente in grado di semplificare i rapporti tra imprese e pubbliche amministrazioni.

Muovendo dallo studio delle fonti normative sopra richiamate, gli angeli impegnati in tale area hanno analizzato il contesto territoriale lombardo con riferimento all'attività di un campione di Sportelli unici al fine di verificare lo stato di recepimento della normativa e di verificare i possibili nodi che ne ostacolano il funzionamento. **(Nodo "1.1 Miglioramento dei servizi offerti dallo Sportello Unico per le Attività Produttive")**

In particolare, l'indagine ha coinvolto 167 SUAP della Lombardia corrispondenti a 590 Comuni (15 per la provincia di Bergamo, 12 per ciascuna delle provincie di Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Monza Brianza, 21 per la provincia di Milano, 12 per la provincia di Pavia, 13 per la provincia Sondrio, 22 per la provincia di Varese). Il campione è rappresentativo del 41% del totale

della popolazione lombarda e del 39% del totale delle imprese lombarde. I dati raccolti sono stati raccolti e analizzati con l'ausilio di una checklist.



Progetto Angeli Anti Burocrazia. SUAP intervistati per provincia

Dall'analisi svolta è emerso che il 52% dei SUAP è accreditato in forma singola, il 12% è in delega alla Camera di Commercio territorialmente competente ed il 36% è gestito in forma associata. Il 40% del campione mette a disposizione il front-office di compilazione della SCIA di [impresainungiorno.gov.it](http://impresainungiorno.gov.it) (InfoCamere), il 28% si avvale di applicativi di front-office sviluppati da software houses operanti nel settore della distribuzione di applicativi telematici per le PA ed il 32% si avvale di modalità di trasmissione telematica non ottemperanti ai requisiti tecnici specifici previsti dall'allegato tecnico del D.P.R. 160/2010 (principalmente PEC to PEC).

Gli amministratori dei SUAP intervistati dagli angeli anti burocrazia, hanno dichiarato la sussistenza di problemi di coordinamento con le ASL (29,9%), con la Provincia (29,3%) con i Vigili del Fuoco (22,6%) e con l'ARPA (18,9%). Dal punto di vista della rilevanza eziologica di tale problematica, si è giunti alla conclusione che il mancato coordinamento fra Enti comporta: tempi di risposta oltre il termine di legge (per il 31,1%), mancato passaggio delle integrazioni documentali attraverso il SUAP (per il 21,3%) e totale assenza di risposta (per il 12,2% del campione). Gli amministratori lamentano, altresì, la scarsa interoperabilità fra i sistemi informativi dei vari Enti coinvolti nel procedimento (42,1%). Infatti dal campione emerge che la trasmissione della pratica dal SUAP alle Amministrazioni competenti avviene prevalentemente mediante PEC (70%) e che il 27%, si affida, in via rafforzativa, all'inoltro telematico con pec, nonostante risultino dotati del sistema informativo per la trasmissione telematica della pratica. Sul fronte dei procedimenti le principali criticità nel funzionamento del SUAP riguardano i procedimenti in materia di A.U.A. (37,2%), considerata la procedura più complessa e di difficile gestione per i SUAP.

Per quanto attiene l'utilizzo di procedure telematiche, dal campione effettuato sui 166 SUAP è emerso che: il 65% mette a disposizione la funzionalità per la consultazione dello stato di avanzamento delle pratiche; il 45% possiede un sistema gestionale di archiviazione dei documenti nel rispetto dei requisiti di cui al D.P.R. 160/2010; il 74% circa del campione selezionato consente la ricezione delle pratiche secondo la modalità pec to pec e in forma cartacea, soluzione adottata con particolare riferimento alle pratiche per l'esercizio dell'attività economica nell'ambito di manifestazioni temporanee (fiere, mercati, sagre,...); il 49% dei SUAP gestisce anche i procedimenti di edilizia produttiva, mentre il 46% circoscrive il proprio ambito di competenza alle sole attività

produttive. Soltanto l'11% degli intervistati dichiara di avere integrato all'interno dell'ufficio SUAP anche le competenze in materia di edilizia produttiva e residenziale. Infine, con riferimento ai sistemi di pagamento utilizzati, in Lombardia risulta ancora limitata la diffusione dei pagamenti on line per gli oneri amministrativi (22%).



Progetto Angeli Anti Burocrazia. ASL con attiva almeno una modalità di pagamento del sistema camerale

L'attività di rilevazione condotta dagli angeli ha permesso di riscontrare, a livello di servizi informativi, un diffuso disallineamento delle informazioni pubblicate dai SUAP sul portale [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it) rispetto alle informazioni presenti sul sito istituzionale del Comune. In particolare, le principali criticità riguardano l'assenza della modulistica relativa ai procedimenti d'interesse delle imprese, ivi comprese le informazioni relative ai controlli condotti dalle amministrazioni. Sono pochi, infatti, i SUAP "virtuosi" che mettono a disposizione degli utenti un portafoglio completo dei procedimenti gestiti in via telematica (SCIA, procedimenti ordinari, ambiente, edilizia, commercio, agricoltura).

La frammentazione territoriale derivante dalla diffusione di forme associazionistiche fra Comuni spesso instabili o poco strutturate e l'elevato numero di SUAP accreditati in forma singola, in assenza di procedure standard, genera per le imprese difformità di trattamento sotto il profilo economico in ordine a oneri e tariffari applicati. Comporta, altresì, una dilatazione delle tempistiche per l'inoltro dell'istanza, dovuta al fatto di dover apprendere le modalità proprie dei diversi sistemi informativi. Le imprese esprimono l'esigenza di uniformazione dei front office dei SUAP per la compilazione della pratica telematica e chiedono contemporaneamente che venga operato un allineamento delle procedure e dei tariffari. Viceversa, laddove lo Sportello Unico ha raggiunto buoni livelli di efficienza e di standardizzazione gli utenti hanno espresso il gradimento in ordine al servizio di accompagnamento fornito.

Nei territori di Bergamo e Milano sono state svolte, da parte degli angeli assegnati a tali territori, attività di monitoraggio e di rilevazione anche in ordine al funzionamento dello Sportello Unico per l'Edilizia (SUE) che, analogamente al SUAP, costituisce, ai sensi del D.L. 83/2012 l'interlocutore unico tra l'utente (cittadini, imprese o professionisti) e le Pubbliche Amministrazioni coinvolte nei procedimenti afferenti l'edilizia.

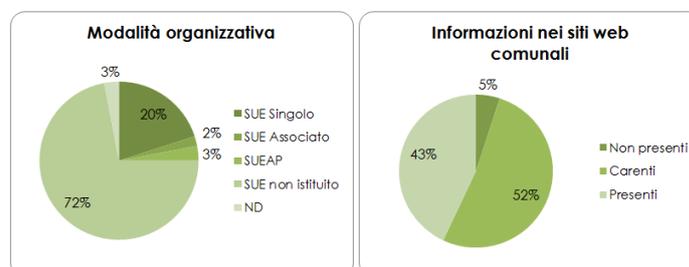
L'art. 5, c. 1 bis, T.U. D.P.R. 380/2001, introdotto dal DL. 83/2012, stabilisce che lo sportello unico per l'edilizia costituisce l'unico punto di accesso per il privato interessato in relazione a tutte le vicende amministrative riguardanti il titolo abilitativo e il relativo intervento edilizio e che, in relazione a tale suo ruolo "esclusivo", lo stesso fornisce una risposta tempestiva in luogo di tutte le pubbliche amministrazioni coinvolte e acquisisce presso le amministrazioni competenti, anche mediante conferenza di servizi, gli atti di assenso, comunque denominati, delle amministrazioni preposte alla tutela ambientale, paesaggistico-territoriale, del patrimonio storico-artistico o alla tutela della salute e della pubblica incolumità. La normativa, tuttavia, non definisce con sufficiente chiarezza i rapporti tra SUAP e SUE, lasciando ai Comuni l'adozione di modelli organizzativi idonei a garantire l'efficienza organizzativa, senza duplicazione di strutture o aggravio di costi per la pubblica amministrazione e

per i clienti/utenti l'efficacia del servizio, assicurando che una unica struttura organizzativa sia responsabile del procedimento.

A tal riguardo, anche al fine di individuarne e verificarne l'esportabilità a livello regionale, si è scelto di approfondire il modello organizzativo adottato dal Comune di Bergamo che ha unificato il SUAP con lo sportello edilizia, creando lo Sportello Unico Edilizia e Attività Produttive (SUEAP) quale interlocutore unico per imprenditori e cittadini con riguardo alle attività edilizie e produttive sul territorio. Tale struttura piramidale sotto il profilo d'ingresso, risulta trasversale sotto il profilo della gestione in back office, in quanto le pratiche vengono assegnate all'ufficio competente per la relativa istruttoria. Le istanze, le denunce, le segnalazioni e le comunicazioni attinenti i procedimenti edilizi che riguardino azioni di realizzazione, trasformazione, ristrutturazione o riconversione, ampliamento o demolizione aventi ad oggetto l'esercizio di attività produttive o economiche sono presentate esclusivamente in modalità telematica.

Parallelamente, è stata condotta un monitoraggio nei territori di Bergamo e Milano, selezionando un campione di 376 comuni, con l'obiettivo di verificare le modalità organizzative adottate dagli uffici comunali competenti e l'eventuale attivazione dello Sportello Unico, il livello di informazioni fornite agli utenti ed il livello di digitalizzazione degli uffici stessi. Dai dati raccolti è emerso che il 5% dei comuni non presenta alcuna informazione legata all'edilizia residenziale: non compaiono, infatti, i riferimenti ai diritti di segreteria, agli oneri di urbanizzazione, alle modalità organizzative e alla relativa modulistica. Nella maggior parte dei casi è presente solamente il nominativo del responsabile (dell'ufficio tecnico) e il numero di telefono. Per quanto riguarda il territorio di Milano, ben 13 comuni, il 3% sul totale dei comuni, non presenta nessuna informazione e nessun riferimento relativi allo Sportello Unico per l'Edilizia o all'Ufficio Tecnico. La provincia di Bergamo ha rivelato, invece, un dato migliore dal momento che tutti i comuni presentano un livello minimo di informazioni legate alle modalità organizzative mentre solo 8 comuni, il 2% sul totale, non presenta alcuna informazione di altro tipo (responsabile, numero di telefono, ecc., è presente solo la dicitura "Ufficio Tecnico"). Il 52% dei comuni selezionati presenta scarse informazioni che non permettono all'utente di orientarsi correttamente per quanto riguarda l'inoltro delle pratiche ed i procedimenti stessi. Nella maggior parte dei casi la modulistica non è aggiornata; spesso mancano i riferimenti agli oneri di urbanizzazione o ai diritti di segreteria, alla PEC e ad altre informazioni necessarie all'utenza.

Infine, gli angeli hanno supportato gli uffici competenti della Direzione regionale Territorio ed Urbanistica nell'elaborazione e nella somministrazione a tutti Comuni lombardi di un questionario relativo al funzionamento dello Sportello Unico per l'Edilizia, i cui esiti, ancora in fase di analisi, consentiranno la progettazione di interventi di supporto e di miglioramento del funzionamento dello Sportello stesso. **(Nodo "1.2 Operatività dello Sportello Unico per l'Edilizia")**



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Modalità organizzative e disponibilità delle informazioni per lo Sportello Unico per l'Edilizia Bergamo e Milano

All'interno della linea di intervento relativa al funzionamento degli Sportelli unici per le attività produttive e per l'edilizia, alcuni angeli si sono specificatamente dedicati alla rilevazione del grado di utilizzo da parte degli enti locali degli strumenti di pagamento elettronici. Secondo quanto previsto

dall'Agenda Digitale Europea, infatti, anche le Pubbliche Amministrazioni italiane hanno l'obbligo, entro il 31/12/2015, di sottoscrivere una convenzione con l'Agenzia per l'Italia Digitale per l'adesione al nuovo nodo dei pagamenti del Sistema Pubblico di Connettività e di porre in essere le attività necessarie per facilitare le relazioni con i cittadini e le imprese. L'obiettivo è quello di digitalizzare i pagamenti da e verso le Pubbliche Amministrazioni, sviluppando un sistema più efficiente, efficace e trasparente. L'attivazione dei pagamenti online si configura, quindi, come una tematica fondamentale, ma non priva di criticità, riguardanti principalmente il lato front-office. **(Nodo "1.3 Attivazione dei pagamenti online")**

Un gruppo di nove angeli è stato coinvolto anche nella sperimentazione del Fascicolo Informativo d'impresa, inteso quale strumento di gestione dei dati e documenti, comunque denominati, relativi ai procedimenti connessi all'esercizio dell'attività d'impresa, preordinato a sgravare l'impresa dagli oneri di allegazione rispetto ai documenti già acclusi nel Fascicolo e a promuovere l'efficienza dell'azione amministrativa, evitando la duplicazione di procedimenti di controllo sullo stesso aspetto dell'attività d'impresa. Attraverso la consultazione del Fascicolo, alimentato con i verbali degli endoprocedimenti, le pubbliche amministrazioni sono poste nella condizione di conoscere le vicende amministrative connesse al ciclo di vita delle imprese e le eventuali patologie riconducibili all'attività imprenditoriale; contestualmente, possono effettuare più agevolmente i controlli di merito sulla sussistenza dei requisiti prescritti per l'esercizio dell'attività economica.

Regione Lombardia, d'intesa con il Sistema camerale lombardo, ha elaborato un programma di lavoro per l'avvio di un percorso sperimentale volto a sostenere la costituzione, lo sviluppo e la valorizzazione del Fascicolo Informativo d'impresa sul territorio regionale, nonché a promuovere una uniformità di comportamenti e omogeneità di servizi resi alle imprese. Sono stati individuati 14 SUAP lombardi da coinvolgere nella fase di sperimentazione e successiva estensione all'intero territorio regionale del sistema basato sull'utilizzo efficace ed efficiente del Fascicolo; in particolare, tale percorso – con il relativo programma operativo di lavoro – 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 del 11 settembre 2015.

All'interno di tale percorso, gli angeli anti burocrazia hanno svolto attività di supporto e assistenza agli operatori e funzionari dei 14 SUAP 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.

Fascicolo informativo d'impresa: SUAP coinvolti



Progetto Angeli Anti Burocrazia. SUAP coinvolti nella sperimentazione

Riepilogo "nodi burocratici" per linea di intervento

Linea di intervento 1

Funzionamento degli Sportelli Unici per le Attività Produttive

*Nodo 1.1*

- *Miglioramento dei servizi offerti dallo Sportello Unico per le Attività Produttive*

*Nodo 1.2*

- *Miglioramento dei servizi offerti dallo Sportello Unico per l'Edilizia*

*Nodo 1.3*

- *Attivazione dei pagamenti online*

## 1.2. Procedimenti amministrativi per l'esercizio dell'attività d'impresa

Nell'ambito della seconda linea di intervento prevista per l'implementazione del progetto, gli angeli hanno analizzato i procedimenti appartenenti a diversi settori con l'obiettivo comune di avanzare proposte di semplificazione e sviluppare strumenti a sostegno delle imprese e delle Pubbliche Amministrazioni. Il procedimento amministrativo, del resto, costituisce da sempre l'oggetto privilegiato dell'indagine di Amministrazioni e studiosi, relativa alle possibili misure di semplificazione. Muovendo dalla previsione della L. n. 241/1990, successivamente declinata dalle singole normative regionali (cfr., per la Lombardia, la L. r. 1/2012), il legislatore italiano ha negli anni modificato più volte la normativa in tema di procedimento amministrativo talora anche introducendo nuovi istituti giuridici che avrebbero dovuto ridurre sensibilmente gli oneri amministrativi a carico delle imprese. Si pensi alla previsione della conferenza di servizi, quale forma di cooperazione a sostegno dell'Amministrazione procedente; oppure al tema cruciale dei termini per la conclusione del procedimento, il rispetto dei quali risulta esponenziale dell'osservanza dei principi di buona amministrazione, efficacia, efficienza ed economicità; o, ancora, alla disciplina delle ipotesi di silenzio significativo; nonché, da ultimo, agli istituti della dichiarazione di inizio attività e della segnalazione certificata di inizio attività, che hanno conosciuto – soprattutto in Lombardia – una declinazione originale e un'attuazione decisa nel corso degli anni (si pensi alla c.d. DIAP, oppure, alla recente Comunicazione Unica Regionale), proprio in considerazione della rilevanza del tessuto imprenditoriale regionale.

Avendo presente il richiamato concetto di semplificazione amministrativa di matrice procedimentale, alcuni angeli anti burocrazia hanno preso in considerazione determinati procedimenti amministrativi caratterizzati da un elevato livello di criticità in termini di complessità del processo e difficoltà del rispetto dei termini di conclusione del medesimo. L'indagine è stata condotta con particolare riguardo alle esigenze sollevate dalle imprese nel corso di specifiche consultazioni, pur tendendo, in ultima istanza, anche a dirimere i nodi problematici emersi in favore delle Amministrazioni coinvolte. Da questo lavoro di analisi e di presidio del territorio in relazione ad alcuni ambiti particolarmente sensibili per le c.d. attività produttive, sono emersi otto “nodi burocratici” appartenenti alla linea di intervento *Procedimenti amministrativi per l'esercizio dell'attività di impresa*.

Il primo “nodo” origina dalle seguenti considerazioni. Il Decreto Legislativo n.33/2013, Decreto Trasparenza, impone determinati obblighi in capo alle Pubbliche Amministrazioni sia per la creazione sulle proprie pagine web della sezione “Amministrazione Trasparente”, sia per la pubblicazione di informazioni e dati riguardanti le modalità di controllo sulle imprese. L'analisi degli angeli coinvolti in questo ambito ha rilevato, successivamente al confronto con diversi Enti e Istituzioni (come ad esempio ASL, ARPA e Vigili del Fuoco) teso a verificare il grado di completezza delle informazioni fornite nonché il livello di adempimento delle prescrizioni normative, come spesso tali obblighi informativi siano disattesi. Emerge quindi, per questo nodo, la necessità di intervenire sul livello delle informazioni fornite individuando *best practices* esportabili e supportando le Amministrazioni coinvolte. **(Nodo “2.1 Controlli sulle imprese: trasparenza e coordinamento”)**

Il secondo ambito di operatività concerne una peculiare area di studio ed intervento, peraltro territorialmente orientata. Gli angeli di Pavia, infatti, hanno profuso la loro indagine con riguardo alle problematiche emergenti dal comparto vitivinicolo, in considerazione del fatto che si tratta di un settore tra i più rilevanti per l'economia del territorio e le esigenze di semplificazione in tal senso sono molto sentite, soprattutto dalle imprese agricole dell'Oltrepò pavese. Gli angeli preposti a presidiare tale ambito hanno avviato una stretta collaborazione con le associazioni di categoria del settore. In particolare, sono stati contattati i soggetti rappresentativi della filiera e professionisti operanti sul territorio, quali imprese, associazioni di categoria, studi di consulenza agricola, il Consorzio Tutela Vini Oltrepò Pavese, il Distretto del Vino di Qualità dell'Oltrepò Pavese. Attraverso la collaborazione “sul campo” e grazie al costante confronto con gli operatori dei Centri di Assistenza Agricola, è stato possibile operare una ricognizione delle procedure che le imprese vitivinicole devono espletare ai fini della propria attività. Da qui, è emerso che una quota significativa dei

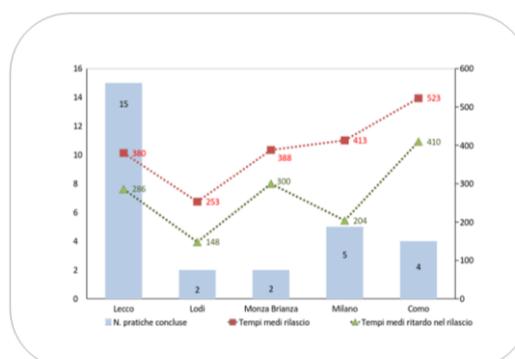
procedimenti analizzati prevede ancora lo scambio di documentazione e la presentazione di istanze in modalità cartacea, tramite fax o PEC, mentre le pratiche compiutamente telematizzate presentano spesso problemi di compilazione dovuti al cattivo funzionamento dei sistemi informatici. Una collaborazione strutturata è stata intrapresa in particolar modo con Coldiretti, con la quale sono state sviluppate soluzioni e proposte di semplificazione condivise ed esportabili sull'intero territorio lombardo. **(Nodo "2.2 Semplificazione dei procedimenti del Vitivinicolo")**

Il terzo nodo attiene ad uno specifico provvedimento, che si pone a valle di un procedimento assai articolato: l'Autorizzazione Unica Ambientale. Si tratta di un provvedimento autorizzativo complesso, rispetto al quale sono emerse nel tempo alcune criticità di non poca rilevanza. In particolare, anche in questo caso, è stata riscontrata sia la carenza di informazioni messe a disposizione dal lato *front-office* alle imprese, sia diverse criticità presenti nel lato *back-office*, sovente attribuibili ad una scarsa formazione degli operatori. Tali difficoltà causano ingenti ritardi nell'espletamento delle pratiche e, consequenzialmente, nel rispetto dei termini per la conclusione del procedimento dettati a livello legislativo. Gli angeli di Como, Lecco, Lodi, Milano e Monza Brianza hanno analizzato sia la normativa, sia il proprio territorio di riferimento. Inoltre, hanno effettuato un monitoraggio su un campione di 100 pratiche presentate nel periodo 2013-2015 che risultavano ancora pendenti. Quest'attività ha previsto un contatto continuo con l'Autorità competente, i SUAP, le Camere, gli enti coinvolti e alcune imprese.

Se, da un lato, il monitoraggio ha riconfermato i nodi critici del procedimento AUA, dall'altro ha avuto lo scopo di sollecitare la conclusione di alcune pratiche al fine di agevolare le imprese nell'ottenimento del titolo autorizzativo. Segnatamente, le principali attività svolte hanno riguardato la ricostruzione dello storico della pratica e del suo stadio attuale, il confronto con gli enti a vario titolo coinvolti, la sollecitazione a promuovere una tempestiva conclusione della pratica, nel rispetto dei tempi procedurali previsti dalla normativa.

Dall'analisi dei singoli dati territoriali è emerso, infatti, che i tempi medi di rilascio dell'Autorizzazione Unica Ambientale si attestano intorno a 398 giorni a fronte dei 120/150 giorni previsti dalla normativa di riferimento, mentre i tempi medi di ritardo nel rilascio sono di 299 giorni. Preso atto delle difficoltà oggettive di coordinamento che la gestione del procedimento AUA comporta, gli angeli si sono fattivamente operati al fine di favorire una celere conclusione delle pratiche individuate.

Nello specifico, il grafico sotto riportato illustra il numero di pratiche per provincia sulle quali gli angeli hanno prestato supporto. I valori individuabili in rosso e in verde rappresentano rispettivamente i tempi medi di rilascio (giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza e la data di rilascio dell'autorizzazione) e i tempi medi di ritardo nel rilascio (giorni che intercorrono tra la data di scadenza e la data di rilascio dell'autorizzazione) del provvedimento per ogni territorio.



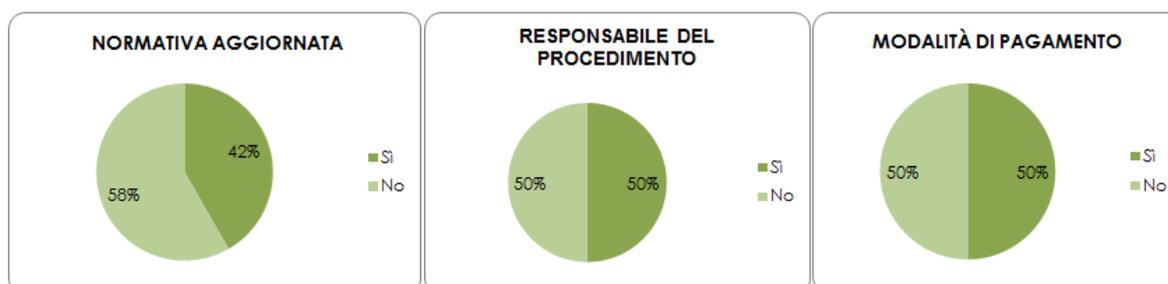
Progetto Angeli Anti Burocrazia. Monitoraggio pratiche AUA

Dopo aver rilevato le molteplici criticità, sono stati elaborati diversi strumenti a supporto delle imprese e delle Pubbliche Amministrazioni: questa “tool box”, oltre ad aver prodotto risultati concreti sulle singole pratiche a cui è stata applicata, è suscettibile di essere estesa anche a quelle future (**Nodo “2.3 Autorizzazione Unica Ambientale: semplificazione del procedimento”**).

Provincia	Pratiche monitorate	Pratiche concluse	Pratiche in istruttoria	Pratiche archiviate	SUAP contattati
Como	20	3	17	0	7
Lecco	20	6	12	2	8
Lodi	16	3	13	0	5
Monza Brianza	20	2	18	0	11
Milano	20	5	14	1	16
<b>Totale</b>	<b>96</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>47</b>

Progetto Angeli Anti Burocrazia. Monitoraggio delle pratiche AUA 2013-2015

L’angelo anti burocrazia di Milano che si è occupato di Autorizzazione Integrata Ambientale (AIA) nell’alveo del quarto ambito di operatività del progetto inerente i procedimenti amministrativi, è stato supportato da Assolombarda e Federchimica durante la sua attività. In particolare, con l’ausilio di una chek list per la raccolta dei dati, ha condotto interviste in loco presso imprese del territorio milanese (selezionate dal Gruppo Chimici di Assolombarda) rappresentative del settore con l’obiettivo di individuare le principali criticità relative all’AIA. Gli indicatori selezionati hanno riguardato i tempi, le informazioni fornite sui contenuti e sul procedimento, la documentazione richiesta, le integrazioni istruttorie e gli oneri richiesti. Anche in questo caso sono state individuate diverse problematiche legate al *front-office*, alla carenza di uniformità dei siti web delle provincie lombarde, alle modalità di presentazione delle istanze, che in molti casi non risultano ancora digitalizzate. Sono stati, quindi, elaborati strumenti di supporto per migliorare la relazione tra le imprese e le Pubbliche Amministrazioni, nonché proposte di semplificazione alle criticità riscontrate. (**Nodo “2.4 Autorizzazione Integrata Ambientale, semplificazione del procedimento”**)



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Monitoraggio pagine web delle Autorità Competenti

Nell’ambito del quinto “nodo”, per i procedimenti riguardanti le autodemolizioni e l’Albo Nazionale Gestori Ambientali, l’attenzione è stata posta sugli adempimenti risultanti più critici: Sistri, M.u.d.,

Registro c/s, Formulario, Registro Aee, Registro Nazionale di produttori di pile, Registro Nazionale Gas Fluorurati e Dichiarazione “Orso”. Sono state riscontrate diverse criticità, quasi tutte derivanti dalla chiara e corretta comprensione dei procedimenti amministrativi del settore. Sono presenti, infatti, diverse tipologie di autorizzazioni, di registri e di altri obblighi che ricadono sulle imprese. Tra queste, in particolare, si segnalano le procedure di iscrizione all’albo gestori, le quali sono risultate particolarmente complesse. È emersa la necessità di creare un canale diretto tra l’Albo nazionale gestori ambientali e le singole Camere di Commercio per uniformare le risposte alle domande poste frequentemente dalle imprese del settore. L’attività dell’angelo di Como che ha operato in materia, ha riguardato quindi la realizzazione di un “vademecum” e di altri strumenti di supporto per le imprese e lo sviluppo di proposte di semplificazione per il miglioramento dell’albo gestori. **(Nodo “2.5 Gestione rifiuti: semplificazione dei procedimenti”)**

Il sesto “nodo” ha riguardato quanto segue. Anche per i procedimenti relativi all’installazione di un impianto, sono state rilevate diverse criticità: mancata applicazione della normativa di settore, difficoltà di compilazione delle istanze, modalità cartacea di inoltro e ricezione delle pratiche. Inoltre, è stata rilevata la duplicazione dell’onere della trasmissione della dichiarazione che viene inviata a più Amministrazioni in tempi diversi con un notevole aggravio in termini di tempo e denaro per le imprese. L’angelo di Brescia, in stretta collaborazione con la Camera di Brescia, ha quindi elaborato degli strumenti di supporto per superare le problematiche riscontrate. **(Nodo “2.6 Dichiarazioni di conformità: digitalizzazione del deposito”)**

Nell’ambito del settimo “nodo”, gli angeli di Como e Milano che si sono occupati dei certificati d’origine, vale a dire dei documenti concernenti i prodotti da esportare, hanno svolto un’indagine a campione selezionando le CCIAA lombarde e nazionali da intervistare e prendendo in considerazione diversi indicatori, come ad esempio il flusso di commercio estero e la quantità dei certificati rilasciati. Tale indagine ha consentito la rilevazione delle seguenti criticità: difficoltà di accesso al servizio e di reperimento di informazioni omogenee sui portali camerale; scarsa comunicazione degli Accordi Bilaterali presenti tra l’UE e i diversi Paesi; difficoltà nella comprensione delle richieste dei Paesi di destinazione al fine di evitare il blocco delle merci; disomogeneità di interpretazione delle regole relative alla richiesta e al rilascio dei Certificati di Origine. I risultati di questa analisi hanno permesso di individuare le principali proposte di semplificazione e gli strumenti di supporto per gli operatori e gli attori del settore. Inoltre, gli angeli hanno affiancato Unioncamere in un’apposita sperimentazione che prevede l’accreditamento del sistema camerale italiano al network sulla certificazione d’origine dell’ICC//World Chambers Federation. **(Nodo “2.7 Certificati d’origine: semplificazione e digitalizzazione”)**

Per quanto attiene all’ultimo ambito d’indagine relativo alla semplificazione procedimentale, dal territorio lodigiano sono emerse, grazie al confronto con le imprese del settore, diverse criticità riguardanti i procedimenti amministrativi impattanti sulle tintolavanderie. In particolare, sono state evidenziate diverse carenze nella modulistica, che non presenta la possibilità di specificare se l’attività di tintolavanderia sia ad acqua o, in alternativa, a secco (ciclo chiuso), generando notevole confusione per tutti gli enti coinvolti nel procedimento, anche in fase di controllo. Le imprese quindi, sono spesso chiamate ad integrare successivamente la modulistica presentata, sostenendo i conseguenti maggiori oneri in termini di tempo e denaro derivanti da tale spinosa situazione. Gli angeli di Lodi hanno dunque collaborato con Arpa Lombardia per sviluppare le proposte di semplificazione che verranno di seguito compendiate. **(Nodo “2.8 Attività di tintolavanderia: analisi di casi concreti e stesura di procedimenti condivisi”)**

## Riepilogo "nodi burocratici" per linea di intervento

### Linea di intervento 2

#### Procedimenti amministrativi per l'esercizio dell'attività d'impresa

*Nodo 2.1*

• *Controlli sulle imprese: trasparenza e coordinamento*

*Nodo 2.2*

• *Semplificazione dei procedimenti del Vitivinicolo*

*Nodo 2.3*

• *Autorizzazione Unica Ambientale: semplificazione del procedimento*

*Nodo 2.4*

• *Autorizzazione Integrata Ambientale, semplificazione del procedimento*

*Nodo 2.5*

• *Gestione rifiuti: semplificazione dei procedimenti*

*Nodo 2.6*

• *Dichiarazioni di conformità: digitalizzazione del deposito*

*Nodo 2.7*

• *Certificati d'origine: semplificazione e digitalizzazione*

*Nodo 2.8*

• *Attività di tinto lavanderia: analisi di casi concreti e stesura di procedimenti condivisi*

### 1.3. Servizi per le imprese

Gli angeli coinvolti nella linea di intervento relativa ai servizi per le imprese si sono avvicinati al tema del sostegno alle PMI svolgendo innanzitutto approfondimenti sulla normativa di riferimento e sui principali strumenti amministrativi di attuazione. È stata analizzata la legislazione regionale, nazionale e, ove necessario, anche quella comunitaria; in alcuni casi, si è rivelato utile studiare in modo critico, valutandone punti di forza e di debolezza, anche i prontuari d'uso disponibili.

Sono state contestualmente indagate le forme con cui i servizi di assistenza alle imprese lombarde vengono offerti, procedendo con la mappatura dei processi e delle modalità organizzative. Nei singoli territori, si sono svolti numerosi incontri con imprese, Enti Pubblici, associazioni di categoria ed enti bancari, che hanno permesso di raccogliere testimonianze dirette dai soggetti che quotidianamente si interfacciano con le imprese nei momenti più critici della loro attività. Si è rilevato fondamentale il confronto con i diversi soggetti coinvolti nei procedimenti analizzati al fine di individuare un paniere di enti disponibili a supportare attivamente la creazione di una "rete di collaborazione e contatti", nonché a intervenire sulle prassi organizzative e procedurali interne per individuare possibili ed ulteriori percorsi di semplificazione. A tal riguardo, sono state effettuate delle rilevazioni preliminari tramite l'ausilio di questionari sottoposti alle Amministrazioni, alle associazioni di categoria e alle imprese per raccogliere testimonianze dirette sulle principali criticità riguardanti i temi in oggetto, ma anche spunti per le successive proposte di semplificazione.

Questo lavoro metodologico e sinergico ha permesso di delineare tre principali "nodi burocratici".

In primo luogo è emersa l'esigenza, comune ai territori di Brescia, Cremona, Lecco, Mantova, Monza e Varese, di operare una standardizzazione degli strumenti di agevolazione per le imprese con l'obiettivo primario di facilitarne l'accesso e la partecipazione. A riguardo, occorre ricordare che la stessa legge regionale n. 1/2012 recante norme in materia di procedimento amministrativo, diritto di accesso ai documenti amministrativi, semplificazione amministrativa, potere sostitutivo e potestà sanzionatoria, prevede specifiche disposizioni volte a conseguire un livello più elevato di semplificazione dei rapporti tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione lombarda. Vengono in rilievo, in particolare, le previsioni che impegnano la Giunta regionale a definire gli standard e i modelli per l'uniformità dei relativi procedimenti, a predisporre procedure per il sostegno alla compilazione guidata, anche tramite l'utilizzo delle sedi territoriali regionali, ad adottare strumenti di misurazione della soddisfazione degli utenti, ad assicurare la più ampia divulgazione e pubblicità dei relativi procedimenti.

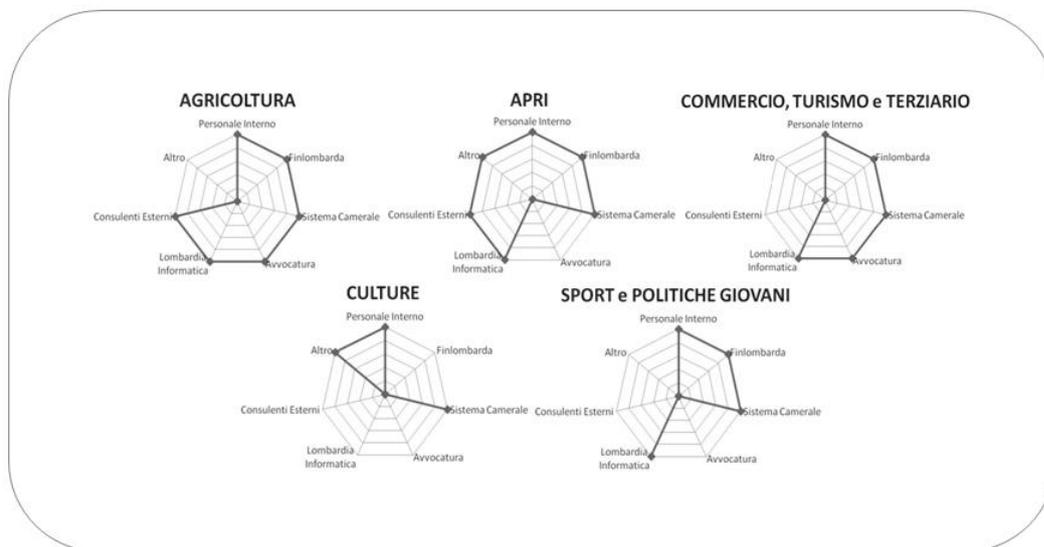
Gli angeli, in virtù del progetto e coerentemente con le politiche di semplificazione di cui al capoverso precedente, hanno svolto un'analisi dell'iter dei bandi regionali, dalla creazione e contestuale stesura fino alla rendicontazione richiesta alle imprese, indagando approfonditamente ogni fase e ogni documentazione ad essi riferita.

Nell'ambito dell'attività effettuata nel corso dei mesi di sperimentazione progettuale nei territori lombardi coinvolti, sono emerse problematiche e criticità, portate alla luce a seguito di incontri intercorsi nelle diverse province con le principali associazioni di categoria e con gli enti coinvolti, partecipando a tavoli di lavoro con le Direzioni Generali regionali, alle quali sono state sottoposte interviste volte ad individuare il relativo *modus operandi*.

Certamente, la creazione di un bando di finanziamento consta di un processo complesso che coinvolge sia l'apparato politico (la Giunta regionale, infatti, in coerenza con le indicazioni del Programma regionale di Sviluppo e le disponibilità di bilancio, approva i criteri relativi alle misure di agevolazione) sia l'apparato amministrativo, responsabile dell'attuazione del programma tramite lo sviluppo e la gestione dei programmi di finanziamento.

A tal fine sono stati predisposti molteplici approfondimenti finalizzati a sviluppare, previa analisi del processo di creazione dei bandi nelle Direzioni Generali di Regione Lombardia, strumenti di supporto interno quali, ad esempio, modelli standard, schede per la redazione dei bandi, strumenti di

rilevazione della customer satisfaction. Il sostegno al lavoro degli addetti si è rilevato, infatti, un punto cruciale nel processo che tende alla omogeneizzazione delle informazioni e della struttura dei bandi ai fini della maggior comprensibilità del testo e della facilità nel partecipare alle domande. Ciò risponde, altresì, ad una precisa richiesta di maggior trasparenza sulle informazioni espressa dalle imprese, spesso impegnate nella compilazione di una eccessiva mole di documenti. E' emerso il bisogno di fare chiarezza su alcuni profili problematici che gli imprenditori lamentano con ricorrenza, quali la firma digitale, la documentazione unica sulla regolarità contributiva (DURC), la disciplina relativa agli aiuti di stato, il trattamento dei dati personali, la documentazione antimafia e la disciplina antiriciclaggio. Particolare attenzione è stata posta anche al tema dell'accessibilità alle piattaforme informatiche di supporto per la presentazione e la gestione delle pratiche di finanziamento; le imprese intervistate dagli angeli hanno manifestato a tal riguardo, l'esigenza di avere un unico punto di accesso e quindi di un solo sistema gestionale con maggiori livelli di fruibilità per il controllo delle proprie pratiche. **(Nodo "3.1 Semplificazione delle procedure per la partecipazione ai bandi")**.



**Progetto Angeli Anti Burocrazia. Soggetti coinvolti dalle Direzioni Generali nell'analisi di impatto**

Per riprendere il cammino della crescita e tornare a livelli di occupazione più elevati, l'Unione Europea ha bisogno di un maggior numero d'imprenditori. Le nuove imprese, soprattutto PMI, rappresentano la principale fonte di nuova occupazione in Europa (quattro milioni di nuovi posti di lavoro ogni anno). In tale contesto la Commissione europea ha presentato nel gennaio 2013 un nuovo piano d'azione a sostegno degli imprenditori. Si riconosce che l'imprenditorialità «... è il principale motore della crescita economica e della creazione di occupazione ...» e si sostiene che per riportare l'economia europea su livelli più soddisfacenti di crescita e occupazione «... l'Europa ha bisogno di un maggior numero di imprenditori», elencando una serie di spazi su cui concentrare l'azione pubblica, ai diversi livelli di governo, per favorire la nascita e lo sviluppo di nuove imprese.

In tale scenario, anche gli angeli anti burocrazia delle province di Milano, Mantova, Sondrio e Varese, hanno dedicato particolare attenzione al tema dell'imprenditorialità, con riferimento all'individuazione dei servizi oggi presenti sul mercato per favorire il percorso teso alla costituzione e all'avvio di nuove imprese. L'indagine svolta ha rilevato i seguenti nodi problematici: una forte disomogeneità e frammentazione delle informazioni reperibili dagli aspiranti imprenditori, sia in autonomia (sui siti web istituzionali), sia attraverso l'interazione con i soggetti terzi (ad esempio, i Punti Nuova Impresa); una diffusa difficoltà nel circoscrivere gli elementi chiave dell'iter di avvio di

una nuova impresa, con conseguenti problemi di comprensione degli adempimenti richiesti e di avvio delle pratiche. Le imprese, per questi motivi, non sono in grado di auto valutare la propria idoneità e solidità rispetto a quanto richiesto, nonché di programmare le attività da compiere per il raggiungimento del proprio obiettivo. **(Nodo “3.2 Servizi per l’avvio d’impresa”)**

Il tema dell’accesso al credito riveste un’importanza fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo delle realtà imprenditoriali; i soggetti intervistati, in particolare nei territori di Brescia e Mantova, da parte dell’angelo responsabile del relativo progetto hanno manifestato l’esigenza di azioni volte a facilitare l’iniezione di credito, sia da un punto di vista pubblico sia privato. Tali questioni ricoprono sia aspetti legati alla tipologia di accesso e gestione del capitale sia aspetti relazionali: le imprese intervistate hanno manifestato difficoltà nell’interfacciarsi con il mondo bancario lamentando difficoltà nella costruzione di un rapporto duraturo e aperto con tali enti; in aggiunta hanno segnalato difficoltà nella costruzione di piani di investimento che soddisfino le esigenze informative degli istituti di credito. **(Nodo “3.3 Accesso al credito”)**

### Riepilogo "nodi burocratici" per linea di intervento

<b>Linea di intervento 3</b>	
<b>Servizi per le imprese</b>	
<i>Nodo 3.1</i>	<i>•Semplificazione delle procedure per la partecipazione ai bandi</i>
<i>Nodo 3.2</i>	<i>•Servizi per l’avvio d’impresa</i>
<i>Nodo 3.3</i>	<i>•Accesso al credito</i>

## 1.4. Servizi per l'Expo

I progetti legati ai Servizi per Expo Milano 2015 si sono fin da subito contraddistinti per alcune prerogative dovute alla straordinarietà e temporaneità del contesto di riferimento. Durante i 6 mesi nei quali si è svolto l'evento – conclusosi il 31 ottobre scorso – circa 20 milioni di visitatori, dei quali oltre il 30% stranieri, hanno visitato gli oltre 130 paesi espositori entro un'area di ca. 1,1 milioni di mq; alla manifestazione hanno aderito enti profit e non profit, organizzazioni internazionali, nonché ovviamente i paesi interessati. Non è difficile immaginare come la realizzazione di un simile evento abbia coinvolto tutti i livelli di governo. In tale quadro, evidentemente, alla stratificazione degli enti coinvolti non poteva non corrispondere un chiaro bisogno di coordinamento tra soggetti e, in via mediata, tra i vari procedimenti amministrativi attribuiti ex lege alla competenza di ciascuno di essi. La presenza di operatori commerciali, coinvolti non solo nella manifestazione in sé considerata ma anche nelle ulteriori attività che hanno accompagnato collateralmente in Milano l'esposizione universale, ha indotto Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia ad assegnare alcuni angeli anti burocrazia proprio ad alcuni temi connessi con Expo Milano 2015.

Nell'alveo del contesto particolarmente stimolante e strategicamente rilevante poc'anzi descritto, gli angeli sono stati coinvolti attivamente all'interno dei rispettivi team dove hanno collaborato all'implementazione di "Expo in Città" e "Incoming Buyer per Expo 2015", progetti pilota della Camera di Commercio di Milano in vista dell'Esposizione Universale. Attraverso attività "sul campo", affiancando quotidianamente i funzionari, supportando le aziende durante la fase di candidatura, nonché presidiando gli eventi, hanno acquisito consapevolezza in merito ai servizi e ai processi, nonché individuato le maggiori criticità connesse agli stessi.

È stata elaborata un'approfondita analisi della normativa e della modulistica, attraverso la ricerca e l'elaborazione delle informazioni; sono state studiate le procedure tradizionali utilizzate per lo svolgimento di precedenti progetti analoghi a quelli in oggetto svolti su scala minore.

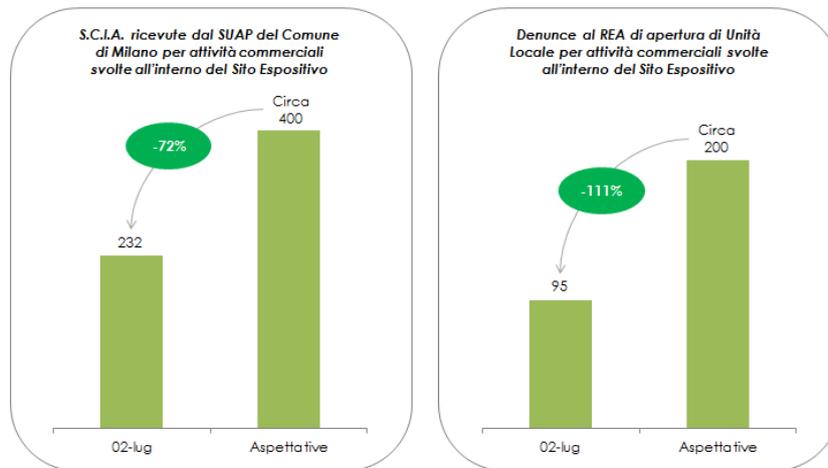
Nei modi sopra descritti, sono stati declinati due "nodi burocratici" prioritari:

- snellire le procedure amministrative legate allo svolgimento di manifestazioni temporanee complesse come Expo Milano 2015, nell'ottica di creare una standardizzazione dei processi utile per gli eventi che verranno organizzati sul territorio lombardo in futuro. **(Nodo "4.1 Expo in Città e la manifestazioni temporanee complesse")**
- semplificare i percorsi di internazionalizzazione avviati grazie all'Esposizione Universale Expo Milano 2015 per creare procedure replicabili una volta concluso l'evento. In particolare, si è rivelato necessario creare nuovi strumenti atti a migliorare le procedure inerenti le attività di internazionalizzazione delle aziende lombarde al fine di creare un iter consolidato per l'accoglienza di soggetti esteri interessati a fare business in Lombardia. **(Nodo "4.2 Expo Business Matching")**

Parallelamente, è emersa l'urgenza di condurre un'azione di supporto alle singole attività commerciali presenti all'interno del Sito Espositivo, con riferimento agli aspetti amministrativi/autorizzativi, assicurando nel contempo ai Paesi e alle imprese partecipanti un valido supporto operativo, funzionale per la corretta presentazione della documentazione amministrativa richiesta. Più nello specifico, le criticità riscontrate dagli angeli hanno riguardato la complessità e onerosità delle procedure, nonostante l'introduzione di semplificazioni proprio in occasione dell'Esposizione Universale. Queste modalità macchinose ed obsolete sono emerse principalmente nei processi di selezione e raccolta dei profili delle imprese partecipanti agli *Incoming Buyer*, nonché nella compilazione delle pratiche per lo svolgimento di esercizi commerciali (S.C.I.A. semplificata e apertura di U.L. presso il Registro Imprese).

Si è riscontrata una diffusa difficoltà nella conoscenza dell'insieme degli adempimenti per l'accesso ai servizi e per lo svolgimento delle attività all'interno del Sito Espositivo. A dimostrazione di tale

problematica, ad esempio, dalle prime verifiche all'interno di Expo sono emersi numerosi Paesi e/o imprese non rispettose di quanto previsto dalla normativa vigente in materia di esercizi commerciali (cfr. grafico sottostante).



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Stato pratiche S.C.I.A. e U.L. prima dell'attività svolta

A tal proposito, sono stati organizzati due cicli d'incontro, il primo tra funzionari del Comune di Milano e referenti della società Expo mentre il secondo tra funzionari della CCIAA di Milano e referenti della società Expo con diversi obiettivi: catalogare e georeferenziare i soggetti presenti in Expo con attività commerciali, censire tutti i punti di somministrazione e vendita, far emergere le situazioni non ancora regolarizzate, fornire tutte le informazioni utili ai fini dell'adempimento.

Si è riscontrata la necessità di approfondire il tema dei possibili rapporti tra pubblico e privato nello svolgimento delle manifestazioni temporanee complesse, come ad esempio il meccanismo delle sponsorizzazioni gestito dal relativo *Sportello Sponsorizzazioni* presente all'interno della CCIAA di Milano.

#### Riepilogo "nodi burocratici" per linea di intervento

Linea di intervento 4 Servizi per l'Expo	
Nodo 4.1	•Expo in Città e le manifestazioni temporanee complesse
Nodo 4.2	•Expo Business Matching

**Quali risultati abbiamo raggiunto?**

## 2. Proposte e interventi per uno sviluppo competitivo del sistema economico lombardo

La ricognizione delle zone d'ombra entro cui sono emerse le principali criticità nel rapporto tra amministrazioni e imprese, ha condotto a superare la prima fase – specificamente dedicata al monitoraggio dell'esistente – per giungere ad un secondo stadio dell'indagine, di carattere maggiormente propositivo e proteso alla soluzione dei problemi concretamente segnalati. In particolare, l'attività degli angeli anti burocrazia – emancipandosi dalla mera osservazione acritica e distante che talvolta connota una certa modalità di osservazione propria delle pubbliche amministrazioni – si è spinta sino alla formulazione di possibili soluzioni a problemi di contesto, che pure trovavano un fondamento in istanze concrete direttamente sollevate dal mondo dell'impresa.

Su questi presupposti, dunque, si è partiti dai problemi reali per offrire un quadro di strumenti ascrivibili a ciascun nodo problematico, suscettibile di essere utilizzato in futuro per analoghe situazioni. Si offre, di seguito, una puntuale illustrazione degli strumenti approntati.

Per quanto riguarda il nodo **“1.1 Funzionamento degli Sportelli Unici per le Attività Produttive”**, le attività precedentemente descritte hanno permesso di sviluppare un modello unico informativo per i SUAP. Questo strumento di supporto è rivolto agli operatori della Pubblica Amministrazione e descrive le informazioni che devono essere presenti sulle pagine web dedicate al SUAP. Lo scopo di tale documento è fare in modo che le informazioni possano essere reperite facilmente dalle imprese per evitare perdite di tempo e ulteriori ritardi a seguito della richiesta di integrazioni. Si vuole quindi supportare il lato della Pubblica Amministrazione per avere effetti e ricadute positive sulle imprese, sia in termini di risparmio di tempo e denaro, sia in termini di trasparenza.

Gli angeli coinvolti nella sperimentazione del fascicolo informatico d'impresa hanno supportato direttamente i responsabili e gli operatori SUAP, favorendo l'allineamento delle informazioni relative all'organizzazione dei SUAP presenti sui siti web comunali e sul portale “Impresainungiorno”.

Grazie al supporto degli angeli, è stata implementata una funzione nel portale “Impresainungiorno” che consente di allegare più SCIA alla medesima pratica presso il registro imprese eliminando la precedente procedura di collegamento più lenta ed onerosa in relazione alle casistiche più frequenti.

Inoltre sono state avanzate diverse proposte di semplificazione sia per organizzare incontri formativi per gli operatori SUAP sia per valorizzare ulteriormente il portale “Impresainungiorno”.

A seguito dell'intervento degli angeli, diversi SUAP lombardi hanno abbandonato l'utilizzo della PEC in favore dell'utilizzo di un sistema telematico pienamente conforme alle prescrizioni di legge. Non si tratta solamente di un semplice adempimento normativo, ma tale cambiamento ha importanti riflessi sui tempi medi di elaborazione delle pratiche.

Anche per il nodo **“1.2 Operatività dello Sportello Unico per l'Edilizia”** sono stati elaborati diversi strumenti di supporto per le Pubbliche Amministrazioni.

Analogamente a quanto fatto per il SUAP, è stato sviluppato un modello unico informativo destinato ai comuni e agli operatori degli Sportelli Unici per l'Edilizia. Tale strumento di supporto mostra quali informazioni devono essere presenti sui siti web comunali, spesso risultanti carenti. Anche in questo caso si vuole offrire un supporto alle Pubbliche Amministrazioni con l'obiettivo di facilitare la vita alle imprese e ai professionisti rendendo più semplice il reperimento delle informazioni relative all'organizzazione degli uffici e alle modalità di presentazione delle istanze.

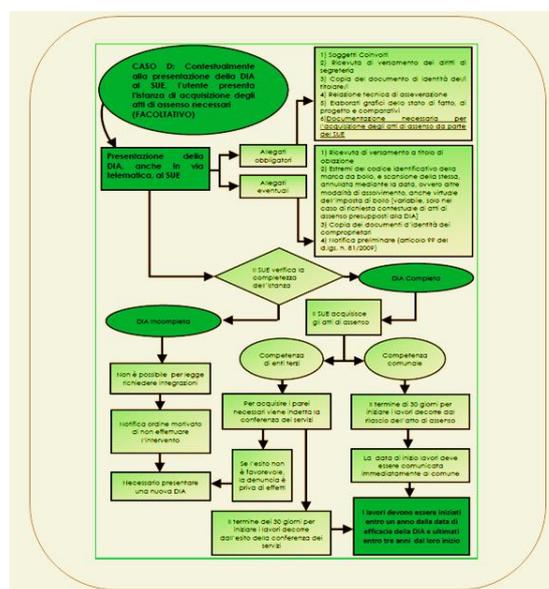
Dal momento che molti comuni, come rilevato dal monitoraggio svolto e dall'analisi del contesto territoriale, non hanno ancora istituito il SUE, sono state predisposte delle “Istruzioni per l'uso”, destinate ai responsabili degli Uffici Tecnici, che mostrano sia un riepilogo della normativa di riferimento, sia l'iter necessario all'istituzione del SUE. Il monitoraggio inoltre ha evidenziato come spesso l'edilizia produttiva non transiti attraverso il SUAP e non sia digitalizzata nonostante gli

obblighi di legge. Per fare in modo che i comuni risultino adempienti, è stato sviluppato un documento di supporto che vede come destinatari i SUAP in delega o in convenzione con le camere di commercio che non utilizzano il sistema camerale per l'edilizia produttiva.

Sono stati inoltre elaborati degli strumenti di supporto per imprenditori e professionisti consistenti nella schematizzazione degli iter procedurali relativi alla Comunicazione di Inizio Lavori (CIL), alla Comunicazione di Inizio Lavori Asseverata (CILA), all'Istanza di Permesso di Costruire (PdC), alla Denuncia di Inizio Attività (DIA), alla Segnalazione Certificata di Inizio Attività edilizia (SCIA), presentati nella forma di diagrammi di flusso integrati con la modulistica regionale e nazionale. L'obiettivo è quello di fornire un supporto grafico e schematico dei procedimenti presi in considerazione, di fornire una corretta interpretazione dell'iter procedimentale e di costituire uno strumento pronto all'uso anche per chi non abbia competenze tecniche in materia edilizia.

E' stata avviata una stretta collaborazione con Infocamere per la corretta integrazione della modulistica DIA edilizia sul portale "Impresainungiorno". In particolare, è stata segnalata ad InfoCamere la mancanza della relazione tecnica di asseverazione nel complesso della documentazione da allegare per la presentazione dell'istanza. Tale lacuna determinava l'incompletezza del procedimento in via telematica ed ostacolava l'utilizzo dello strumento da parte degli utenti. Grazie a questa segnalazione la lacuna è stata colmata e la procedura risulta ora completa a livello nazionale. Inoltre diversi comuni, appartenenti ai territori di Bergamo e Milano, sono stati supportati direttamente nell'istituzione dello Sportello Unico dell'Edilizia e nella sua piena telematizzazione.

Sono state sviluppate diverse proposte di semplificazione riguardanti l'edilizia e gli Sportelli Unici. Sul piano organizzativo è stata formulata una proposta riguardante la gestione dell'edilizia residenziale volta a favorire l'integrazione tra SUAP e SUE. La proposta si ispira alla best practices del Comune di Bergamo e prevede l'utilizzo del medesimo Front Office per il SUE e per il SUAP; infatti, gli Sportelli Unici potrebbero utilizzare il medesimo applicativo software, già predisposto per le pratiche in materia di attività produttive, per la ricezione e l'inoltro telematico delle pratiche di edilizia residenziale. Tale modalità organizzativa, in linea con le prescrizioni regionali e nazionali, permetterebbe di evitare ulteriori costi in capo ai comuni che non si sono ancora dotati di uno sportello SUE, favorendo sia l'efficienza della stessa Amministrazione Locale e l'ottimizzazione degli strumenti già esistenti (forniti per l'edilizia produttiva dal portale camerale o dalle software houses private), sia gli utenti che potrebbero quindi rivolgersi e presentare le istanze in modo telematico ad un interlocutore unico.



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Esempio di flowchart procedimentale (DIA)

L'attività degli angeli ha assunto una certa pregnanza anche in relazione ad altre tematiche, che sono state analizzate secondo il metodo esposto nelle pagine precedenti, per offrire le soluzioni che seguono.

In particolare, per quanto riguarda il nodo **“1.3 Attivazione dei pagamenti online”**, è stata rilevata una notevole disomogeneità in riferimento ai tariffari del Dipartimento di prevenzione Medica delle ASL della regione; gli angeli preposti allo studio di tale problema, dunque, sono stati indirizzati verso una attività di riordino degli stessi. Con questo intento sono stati raccolti i tariffari disponibili ed è stato effettuato un'utile comparazione tra i medesimi; da siffatto raffronto è emersa la presenza di una significativa eterogeneità nelle tariffe e nelle voci, alcune delle quali riconducibili peraltro a prestazioni abolite, nonché il costante carente adeguamento dei riferimenti normativi. A seguito di questo confronto, è stata proposta la reintroduzione di tariffari uniformi a livello regionale per risolvere le lacune informative e la disomogeneità tra territori. Tale soluzione è stata condivisa con gli operatori e i responsabili delle ASL lombarde, con i quali è stata avviata all'uopo un'intensa attività di collaborazione multilaterale.

### Linea di intervento 1

#### Funzionamento degli Sportelli Unici per le Attività Produttive

	Proposte di semplificazione	Interventi svolti	Prodotti realizzati
<b>Nodo 1.1</b>  <b>Operatività dello Sportello Unico per le Attività Produttive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione del portale “Impresainungiorno”.</li> <li>• Sviluppo di un calendario di incontri formativi per gli operatori SUAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affiancamento di 14 SUAP lombardi nella sperimentazione del fascicolo informatico d'impresa.</li> <li>• Allineamento delle informazioni presenti sui siti comunali e sul portale “Impresainungiorno” dei SUAP lombardi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modello unico informativo per i SUAP</li> </ul>
<b>Nodo 1.2</b>  <b>Operatività dello Sportello Unico per l'Edilizia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborazione di una proposta volta a favorire la gestione integrata del SUAP e del SUE.</li> <li>• Elaborazione di proposte di semplificazione in materia di notifica preliminare di avvio cantieri per eliminare il duplice onere burocratico attualmente in capo all'impresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affiancamento ai funzionari regionali per la realizzazione, la somministrazione e la raccolta dei dati del questionario sul SUE.</li> <li>• Supporto al sistema camerale per l'implementazione e la corretta integrazione della modulistica DIA sul portale “Impresainungiorno”.</li> <li>• Accompagnamento ai comuni per facilitare l'istituzione o la telematizzazione del SUE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SUE: Modello unico informativo per i comuni.</li> <li>• Flowchart del flusso procedimentale CL, CILA, DIA Edilizia, Permesso di Costruire, SCIA Edilizia.</li> </ul>
<b>Nodo 1.3</b>  <b>Attivazione dei pagamenti online</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reintroduzione di tariffari uniformi a livello regionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confronto con operatori responsabili ASL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta di uniformazione dei tariffari Dip. Prevenzione Medico ASL.</li> </ul>

## 2.1. Procedimenti amministrativi per l'esercizio dell'attività d'impresa

Il lavoro profuso dagli angeli in relazione alla sperimentazione di utili risposte alle esigenze emerse dalle imprese, ha prodotto risultati significativi anche in relazione ai settori nei quali le istanze di semplificazione amministrativa si intrecciano da sempre con competenze stratificate e multilivello facenti capo a diverse Amministrazioni pubbliche, depositarie della funzione di curatela di altrettanto rilevanti interessi pubblici. In particolare, come si vedrà a breve, è con riferimento ai procedimenti amministrativi dei quali si sono occupati più da vicino gli angeli anti burocrazia che sono emerse le

proposte maggiormente originali. Ciò che si staglia sullo sfondo di tale operazione, peraltro, è la costante attenzione al metodo collaborativo e propositivo, informato al dialogo con le Amministrazioni e con le parti e gli attori sociali, che ha contraddistinto l'approccio operativo del progetto angeli anti burocrazia, il quale riesce esponentiale di una visione di Amministrazione come corpo unitario costantemente al servizio del cittadino e dell'impresa.

Quanto detto sinora, emerge con forza dall'analisi puntuale delle soluzioni sperimentate in relazione ai singoli nodi problematici sui quali si sono focalizzati gli angeli.

Per quanto riguarda il nodo **"2.1 Controlli sulle imprese: trasparenza e coordinamento"**, è stata fatta una valutazione della sezione "Amministrazione trasparente" di diversi enti come ASL, ARPA, Vigili del Fuoco e Provincia.

L'analisi delle sezioni "Amm.ne Trasparente - Controlli sulle imprese" ha permesso di riscontrare come l'aspirante imprenditore, nel momento in cui abbia scelta l'attività d'impresa e si accinga ad intraprendere il percorso volto all'avvio della stessa, faticosi ad individuare non solo l'ente preposto all'erogazione delle informazioni relative alla fase "burocratico-amministrativa" e alla presa in carico effettiva della pratica, ma anche l'autorità cui compete il vaglio del contenuto delle pratiche stesse.

Dai risultati di questa analisi valutativa è stata sviluppata la proposta di semplificazione volta all'omogeneizzazione delle sezioni "Amministrazione trasparente – Controlli sulle imprese". Tale proposta prevede infatti la riorganizzazione dei contenuti delle sezioni amministrazione trasparente dedicate ai controlli sulle imprese al fine di permettere all'imprenditore di agire in modo più consapevole, consentendogli di individuare ex ante la molteplicità degli enti coinvolti nel flusso dei controlli, di capire le modalità del controllo (controlli documentali, ispezioni, verifiche...) e, infine, i relativi tempi di intervento. A ciò seguirebbe l'opportunità di sopperire a lacune, incongruenze o errori a lui imputabili evitando provvedimenti di diniego, sanzioni ed eccessivo dispendio di tempo e risorse.

Per concretizzare tale proposta, è stato elaborato un modello unico di raccolta dei dati e delle informazioni che ogni Pubblica Amministrazione potrebbe mettere a disposizione dell'utenza per permettere all'imprenditore di muoversi più agevolmente e di individuare con maggiore facilità le informazioni di cui necessita.

Per quanto riguarda il nodo **"2.2 Semplificazione dei procedimenti del Vitivinicolo"**, è stata realizzata la mappatura degli adempimenti del settore vitivinicolo con lo scopo di fornire alle imprese uno strumento di supporto riassuntivo in merito alla normativa vigente e alle modalità di presentazione delle istanze per ciascun procedimento; in particolare tale documento mostra con estrema chiarezza quali adempimenti sono stati pienamente telematizzati e in quali casi la modalità di presentazione dell'istanza è ancora cartacea.

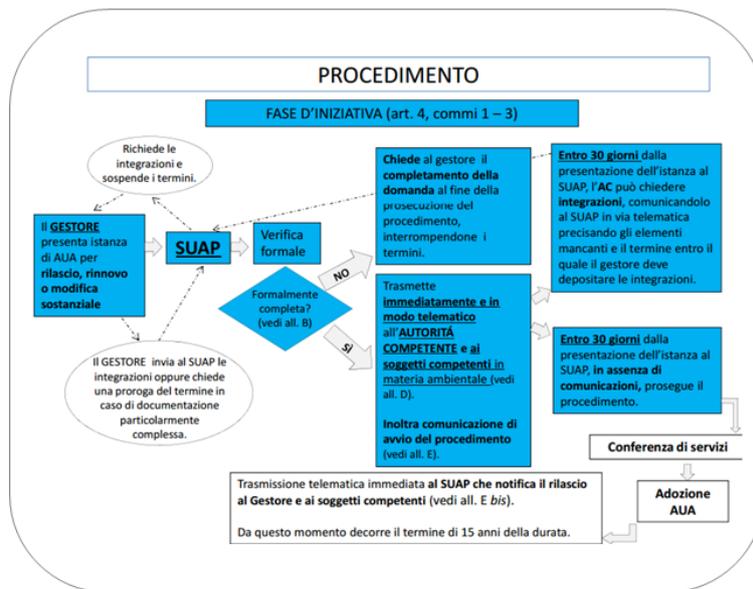
Inoltre gli angeli del territorio di Pavia hanno instaurato uno stretto rapporto di collaborazione con Coldiretti (locale e regionale) che ha permesso di individuare e risolvere diverse criticità riguardanti la SCIA agricola e agrituristica. In particolare, il confronto costante con l'associazione ha permesso di apportare le modifiche necessarie all'allineamento del modello telematico presente sul portale camerale "impresainungiorno.gov.it" con le disposizioni normative e la relativa modulistica regionale.

Sono state sviluppate diverse proposte di semplificazione con l'obiettivo di rendere maggiormente efficiente il sistema dei controlli e di implementare pienamente i sistemi informativi.

Per quanto riguarda il nodo **"2.3 Autorizzazione Unica Ambientale: semplificazione del procedimento"**, le attività precedentemente descritte hanno permesso di realizzare diversi interventi concreti.

Sono stati infatti sviluppati pratici strumenti di sostegno sia per le imprese che per le Pubbliche Amministrazioni. In particolare è stato elaborato il flusso dell'iter procedimentale dell'Autorizzazione Unica Ambientale teso a mostrare chiaramente tutti gli stadi e i passaggi del procedimento. Per evitare ulteriori richieste di integrazioni e quindi i relativi rinvii del termine, è stato sviluppato un

documento contenente l'elenco dei controlli che il SUAP deve effettuare destinato agli operatori della Pubblica Amministrazione oltre alle linee guida per gli allegati, obbligatori o eventualmente richiesti, che l'impresa deve presentare. E' stato predisposto un modello standard per la comunicazione di avvio del procedimento e un modello standard di rilascio del provvedimento finale. Anche in questo caso lo scopo di questi strumenti di supporto è quello di potenziare e agevolare l'attività delle Pubbliche Amministrazioni, sia dal lato *front-office* che dal lato *back-office*, per ottenere ricadute ed effetti positivi sulle imprese grazie al miglioramento dell'efficienza organizzativa sia degli Sportelli Unici che dell'Autorità Competente.



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Esempio di flowchart procedimentale AUA - Fase d'iniziativa

Oltre all'attività di monitoraggio delle pratiche AUA risalenti al periodo 2013 - 2015 dettagliatamente descritta nel capitolo precedente, sono state intraprese diverse attività di supporto diretto ai SUAP nell'aggiornamento, e nell'eventuale chiusura, delle pratiche presenti sul portale camerale dal momento che spesso lo stato effettivo di un'istanza non è allineato con lo stato presente sulla scrivania virtuale: diverse pratiche concluse o archiviate risultavano ancora pendenti nel sistema. Sono stati inoltre segnalati gli scostamenti tra la piattaforma camerale e la modulistica regionale AUA consentendo di allineare la scrivania camerale e di accorpate in un'unica sezione tutti i titoli abilitativi dell'AUA, rendendo il portale camerale maggiormente user friendly per le imprese. Infine, sono state elaborate due proposte di semplificazione relative all'organizzazione di corsi di formazione tecnico-operativi rivolti principalmente agli operatori degli Sportelli Unici, ma anche agli altri stakeholder come imprese e Enti Terzi.

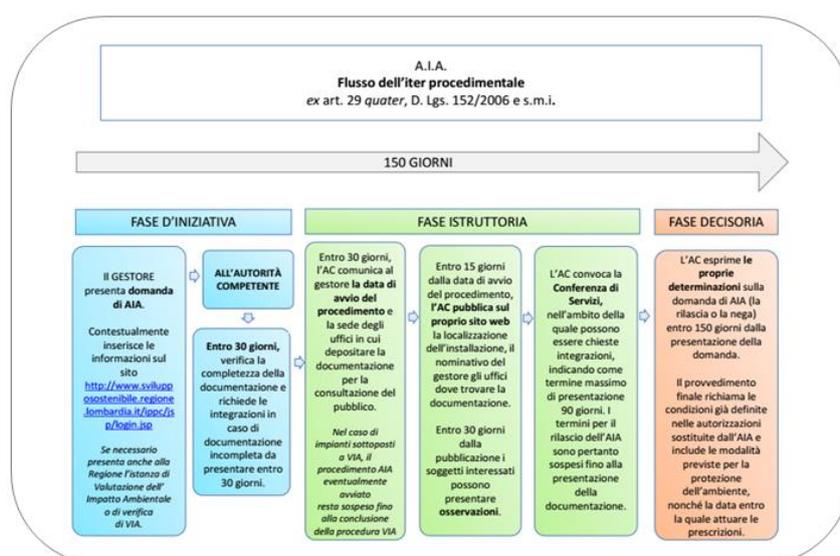
**INDICAZIONI PER I SUAP: TABELLA ENTI**

TITOLO ABILITATIVO	NORMATIVA	AUTORITÀ COMPETENTE AUA	ENTI A CUI TRASMETTERE L'ISTANZA	CONFERENZA DEI SERVIZI	TEMPO CONCLUSIONE PROCEDIMENTO O AUA	ENTI A CUI TRASMETTERE IL PROVVEDIMENTO CONCLUSIVO
A Autorizzazione allo <b>scarico su suolo</b>	Artt. 124-127, D. Lgs. 152/2006; RR 3/2006; RR 4/2006	PROVINCIA <sup>1</sup>	PROVINCIA COMUNE GESTORE DEL PARCO/AREA SIC/ZPS <sup>2</sup>	Facoltativa	90 giorni	PROVINCIA COMUNE ARPA GESTORE DEL PARCO/AREA SIC/ZPS <sup>2</sup>
A Autorizzazione allo <b>scarico in acque superficiali</b> (CIS)	Artt. 124-127, D. Lgs. 152/2006; RR 3/2006; RR 4/2006	PROVINCIA <sup>1</sup>	PROVINCIA COMUNE GESTORE C.I.S. GESTORE DEL PARCO/AREA SIC/ZPS <sup>2</sup>	Facoltativa	90 giorni	PROVINCIA COMUNE ARPA GESTORE C.I.S.

<sup>1</sup> Per quanto concerne il territorio di Milano, l'AC è la CITTÀ METROPOLITANA DI MILANO (CMMI).  
<sup>2</sup> Ente a cui trasmettere l'istanza per impianti inclusi in aree parco/aree SIC e ZPS a discrezione dell'AC.

Progetto Angeli Anti Burocrazia. Esempio di tabella enti destinata ai SUAP

Anche per quanto riguarda il nodo “**2.4 Autorizzazione Integrata Ambientale: semplificazione del procedimento**”, sono stati elaborati strumenti di supporto simili a quelli sviluppati per l’AUA. Infatti sono state predisposte delle linee guide riguardanti l’AIA e i relativi controlli nonché il flusso dell’iter procedimentale. Come nel caso analogo dell’AUA, lo scopo di questo strumento è quello di dare un supporto concreto alle imprese chiarendo tutti i passaggi e le fasi del procedimento per evitare ritardi e aumento dei termini dovuto alla richiesta di integrazioni.



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Esempio di flowchart procedimentale AIA

Inoltre, dopo aver analizzato le sezioni dedicate all'AIA sulle pagine web di Regione Lombardia e delle singole province, è stato sviluppato un modello di aggiornamento per rendere la sezione stessa maggiormente *user-friendly* e permettere agli imprenditori di reperire con maggiore facilità tutte le informazioni legate al procedimento e ai relativi adempimenti.

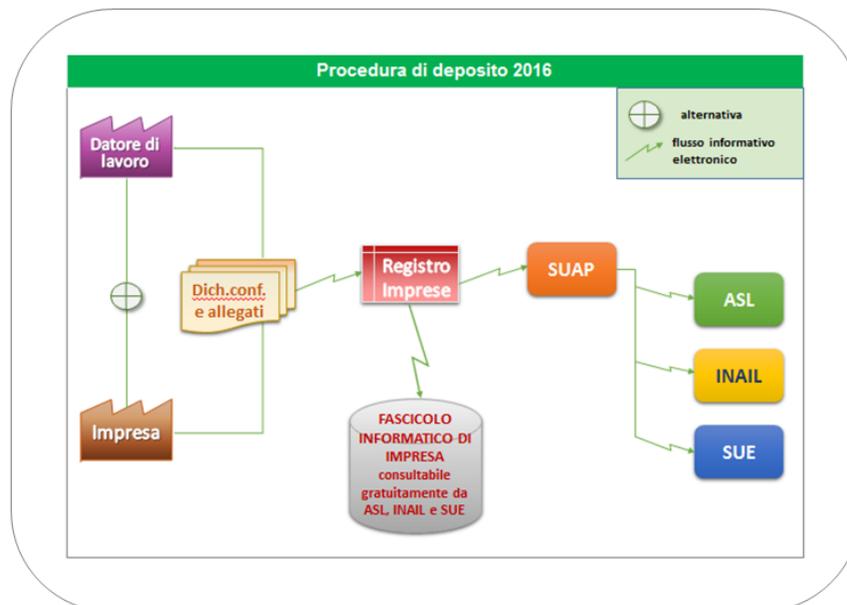
Per quanto riguarda il nodo **“2.5 Gestione rifiuti: semplificazione dei procedimenti”** sono stati intrapresi due importanti interventi per risolvere le criticità riscontrate:

- ✓ è stato creato un canale di comunicazione diretto tra l'Albo nazionale gestori ambientali e le CCIAA del territorio lombardo individuando un ufficio specifico all'interno dell'Albo che sarà tenuto alla gestione dei rapporti con le singole CCIAA;
- ✓ sono stati organizzati corsi di formazione sul territorio lombardo per aggiornare le imprese del territorio sui cambiamenti normativi e sulle novità telematiche di iscrizione all'Albo. I seminari sono stati svolti nei territori di Como, Monza Brianza, Varese, Mantova e Pavia e continueranno sull'intero territorio regionale.

E' stato predisposto, altresì, un vademecum riassuntivo degli adempimenti che riguardano la gestione dei rifiuti appositamente elaborato in modo sintetico e di facile consultazione da parte degli imprenditori.

Per quanto riguarda il nodo **“2.6 Dichiarazioni di conformità: digitalizzazione del deposito”**, per poter risolvere le criticità riscontrate, è stato fornito un supporto nella realizzazione della **“Convenzione per la semplificazione degli adempimenti relativi alle dichiarazioni di conformità degli impianti”** che si sta ora sottoponendo alla firma degli *stakeholder* e che inizierà a produrre i suoi effetti concreti nella primavera del 2016.

Tale convenzione dà attuazione infatti le diverse proposte di semplificazione riguardanti la telematizzazione del deposito delle dichiarazioni di conformità degli impianti, prevedendo la programmazione di interventi di informazione per associazioni di categoria e imprese e la diffusione della guida di supporto alla corretta compilazione delle dichiarazioni di conformità.



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Proposta di telematizzazione delle dichiarazioni di conformità degli Impianti

Per quanto riguarda il nodo **“2.7 Certificati d’origine: semplificazione e digitalizzazione”**, sono stati predisposti due strumenti: il Manuale semplice per la compilazione del Certificato di Origine e la raccolta delle 30 F.A.Q. maggiormente ricorrenti.

Il primo documento è stato realizzato con l’obiettivo di creare un modello di comunicazione unico e facilmente consultabile dalle imprese attraverso i siti camerati e il sito Lombardia Point. Il Manuale semplice per la compilazione del Certificato di Origine è un documento utile sia per l’utente che per la formazione dei nuovi operatori, di supporto alla compilazione del certificato.

Inoltre, per migliorare e semplificare le informazioni a disposizione degli utenti sui siti camerati, sono state condivise e raccolte in F.A.Q. le domande che più frequentemente vengono sottoposte ai funzionari camerati in tema di Certificati di Origine.

Con il supporto degli angeli di Como è stata organizzata una giornata di formazione che ha coinvolto il Tavolo di Lavoro e i consulenti specializzati in materia che ha favorito la discussione e il confronto dei casi «controversi» che rallentano in particolar modo la gestione del certificato.

Attraverso la collaborazione delle Camere dei territori di Bergamo, Como, Milano, Monza e Brianza, sono stati elaborati anche i due seguenti strumenti di supporto: il documento “Modello Lombardia-raccolta e revisione dei casi controversi” rivolto ai Responsabili camerati, dove sono contenuti i 56 casi più significativi e la Community “Certificati di Origine”, utilizzando lo strumento gratuito messo a disposizione da Gplus.

L’ultima proposta di semplificazione ha previsto l’avvio di un percorso di affiancamento delle Camere di Commercio lombarde finalizzato alla digitalizzazione del servizio. Grazie alla collaborazione con l’Unione camerale nazionale è stato proposto alle Camere di Commercio italiane di sfruttare al meglio le possibilità messe a disposizione dall’accreditamento al network “ICC/World Chambers Federation” al fine di sfruttare il percorso diplomatico già intrapreso dai paesi membri della rete.



**Progetto Angeli Anti Burocrazia. Comparazione tra alcuni paesi europei delle modalità di rilascio del Certificato d’Origine**

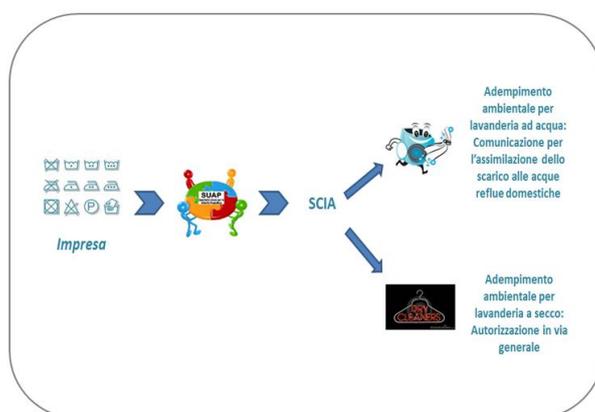
Per quanto riguarda il nodo **“2.8 Attività di tinto lavanderia: analisi di casi concreti e stesura di procedimenti condivisi”**, gli angeli del territorio di Lodi hanno rilevato, grazie al contatto diretto con le imprese del settore e agli incontri svolti presso i SUAP, alcune lacune all’interno della modulistica vigente, fonte di confusione per gli Enti Terzi coinvolti nel procedimento, ma soprattutto per le imprese costrette a fornire integrazioni con conseguente dilazione dei tempi.

Dopo un confronto con Arpa Lombardia e un’analisi del flusso procedurale è stata rilevata l’assenza, all’interno della modulistica, di una sezione in cui sia possibile specificare la tipologia di esercizio: lavanderia ad acqua, a secco da cui si distingue quella a ciclo chiuso con capacità di impianti fino o superiore a 30kg; lavanderia a gettoni ad acqua, stireria ed infine tintoria.

La proposta di semplificazione sviluppata riguarda quindi una modifica all'interno della modulistica SCIA tesa all'inserimento di una nuova sezione che permetta in modo immediato di esplicitare l'attività svolta e dunque di comprendere quale adempimento ambientale ne consegue.

Inoltre, grazie ad un collaborativo confronto con le associazioni di categoria artigiane è emersa anche la mancanza di un modello di scheda del ciclo tecnologico per le attività di tinto lavanderia. Tale documento è uno degli allegati tecnici obbligatori da fornire a corredo della segnalazione certificata d'inizio attività; nella maggior parte dei casi la compilazione viene effettuata da un tecnico secondo una propria discrezionalità in quanto non è disponibile una linea guida da poter seguire.

Per colmare tale lacuna gli angeli hanno predisposto due schede di supporto riguardanti il Ciclo tecnologico per attività di tintolavanderia a ciclo chiuso di pulizia a secco sia per gli impianti fino a 30 kg sia per quelli maggiori di 30 kg.



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Differenziazione degli adempimenti per le tintolavanderie

## Linea di intervento 2

### Procedimenti amministrativi per l'esercizio dell'attività d'impresa

	Proposte di semplificazione	Interventi svolti	Prodotti realizzati
<b>Nodo 2.1</b> <b>Controlli sulle imprese: trasparenza e coordinamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omogeneizzazione delle sezioni "Amministrazione trasparente – Controlli sulle imprese"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione della sezione "Amministrazione trasparente" di diversi enti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborazione di un modello unico di raccolta di dati e informazioni</li> <li>Elaborazione di un manuale riassuntivo dei principali adempimenti zootecnici</li> </ul>
<b>Nodo 2.2</b> <b>Semplificazione dei procedimenti del Vitivinicolo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementazione dei sistemi informativi (SISCO, Impresainungiorno, ecc..)</li> <li>Rendere maggiormente efficiente il sistema dei controlli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborazione con Coldiretti per la SCIA agricola e agrituristica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mappatura adempimenti del settore vitivinicolo</li> </ul>
<b>Nodo 2.3</b> <b>Autorizzazione Unica Ambientale: semplificazione del procedimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizzazione di corsi di formazione tecnico-operativi</li> <li>Diffusione degli strumenti informativi di supporto predisposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allineamento della scrivania camerale alla modulistica regionale attraverso l'accorpamento in un'unica sezione di tutti i titoli abilitativi ricompresi nell'AUA</li> <li>Attività di monitoraggio pratiche AUA 2013-2015</li> <li>Attività di supporto ai SUAP nell'aggiornamento delle pratiche presenti sul portale camerale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flusso dell'iter procedimentale AUA a supporto dei SUAP e delle imprese</li> <li>Verifica formale - elenco dei controlli che il SUAP deve effettuare</li> <li>Linee guida allegati - elenco degli allegati obbligatori ed eventuali che l'impresa deve presentare</li> <li>Indicazioni per i SUAP: tabella riassuntiva degli enti a cui il SUAP deve inoltrare l'istanza e il provvedimento finale</li> </ul>

**Linea di intervento 2**  
**Procedimenti amministrativi per l'esercizio dell'attività d'impresa**

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Attività di supporto alle imprese nella compilazione e nell'inoltro della pratica</li> <li>Segnalazione di scostamenti tra la piattaforma camerale e la modulistica regionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicazione per richiesta dei pareri obbligatori: tabella riassuntiva degli enti a cui l'AC deve chiedere obbligatoriamente pareri</li> <li>Modello standard di comunicazione di avvio del procedimento a supporto dei SUAP</li> <li>Modello standard di rilascio del provvedimento finale a supporto dei SUAP</li> </ul>
<p><b>Nodo 2.4</b></p> <p><b>Autorizzazione Integrata Ambientale, semplificazione del procedimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusione degli strumenti informativi di supporto predisposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborazione costante e continua con Assolombarda e Federchimica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIA: Linee guida all'autorizzazione e ai controlli</li> <li>Modello di aggiornamento del sito web di Regione Lombardia</li> <li>Modello unico informativo per le province – adempimenti ambientali</li> </ul>
<p><b>Nodo 2.5</b></p> <p><b>Gestione rifiuti: semplificazione dei procedimenti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prosecuzione dei corsi di formazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creazione di un canale diretto tra l'Albo nazionale gestori ambientali e le CCIAA di tutto il territorio lombardo</li> <li>Organizzazione di corsi di formazione sul territorio lombardo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vademecum sugli adempimenti</li> </ul>
<p><b>Nodo 2.6</b></p> <p><b>Dichiarazioni di conformità: digitalizzazione del deposito</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta telematizzazione del deposito delle dichiarazioni di conformità degli impianti</li> <li>Programmazione di interventi di informazione per associazioni di categoria e imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporto nella realizzazione della "Convenzione per la semplificazione degli adempimenti relativi alle dichiarazioni di conformità degli impianti"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guida di supporto alla corretta compilazione delle dichiarazioni di conformità</li> </ul>
<p><b>Nodo 2.7</b></p> <p><b>Certificati d'origine: semplificazione e digitalizzazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementazione delle informazioni sui Certificati di Origine presenti sui siti camerale e facilitare l'accesso al servizio per gli utenti</li> <li>Organizzazione delle giornate formative per il personale camerale che approfondiscano la tematica delle certificazioni in particolare i certificati di origine</li> <li>Armonizzazione delle procedure e prassi relative alla gestione dei Certificati d'Origine non preferenziali dal sistema camerale lombardo</li> <li>Supportare alla sperimentazione a livello regionale del processo di digitalizzazione dei certificati di origine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confronto con responsabili ufficio estero</li> <li>Organizzazione della giornata di formazione che ha coinvolto il Tavolo di Lavoro e i consulenti in materia</li> <li>Affiancamento delle Camere di Commercio lombarde finalizzato alla digitalizzazione del servizio</li> <li>Sviluppo della Community "Certificati d'Origine"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuale semplice per la compilazione del Certificato di Origine</li> <li>F.A.Q per la compilazione del Certificato d'Origine</li> <li>Modello Lombardia- raccolta e revisione dei casi controversi</li> </ul>
<p><b>Nodo 2.8</b></p> <p><b>Attività di tinto lavanderia: analisi di casi concreti e stesura di procedimenti condivisi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modifica della modulistica SCIA implementando le integrazioni elaborate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confronto con imprese e Pubbliche Amministrazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciclo tecnologico per attività di tintolavanderia a ciclo chiuso di pulizia a secco con impianti fino a 30 kg</li> <li>Ciclo tecnologico per attività di tintolavanderia a ciclo chiuso di pulizia a secco con impianti maggiori 30 k</li> <li>Integrazioni alla modulistica scia per l'attività di tinto lavanderia.</li> </ul>

## 2.2. Servizi per le imprese

Relativamente al nodo “**3.1 Semplificazione delle procedure per la partecipazione ai bandi**”, le attività esposte nel capitolo precedente hanno consentito di produrre molteplici risultati.

È stato predisposto innanzitutto il Documento Unico Conclusivo per la Semplificazione dei Bandi che rappresenta il tentativo di razionalizzare e uniformare l’iter di creazione dei bandi, definendo procedure univoche e diffondendo *best practice* attraverso la costituzione di una *task force* mirata ad aumentare la *governance* del processo.

Tale Documento Unico si compone delle seguenti sezioni:

1. Armonizzazione del processo di creazione dei bandi nelle Direzioni Generali di Regione Lombardia. Si tratta di un approfondimento sull’intero processo di creazione del bando all’interno delle DG che ha permesso di formulare proposte di intervento, finalizzate sia a una migliore gestione interna del processo di creazione del bando, sia a una più efficace trasposizione verso i soggetti beneficiari.
2. Elaborazione di schede standard a supporto della redazione dei bandi relative alle seguenti tematiche:
  - Documentazione antimafia.
  - Documento Unico di Regolarità Contributiva (DURC).
  - Trattamento dei dati personali.
  - Disciplina sugli aiuti di stato.
  - Firma digitale.
  - Disciplina antiriciclaggio.
  - *Customer satisfaction*.

Si tratta, nello specifico, di schede tematiche in cui si ripercorrono e approfondiscono i principali riferimenti normativi relativi ai temi sopra citati, affiancate da formule standard da inserire nel testo del bando e dei modelli di allegati, laddove necessari. Le clausole e gli strumenti proposti potrebbero essere automatizzati e utilizzati dalle varie Direzioni Generali al fine di uniformare la struttura del bando, salvo eventuali specificità.

3. Proposte di allegati standard utilizzabili per ogni tipologia di bando al fine di una maggior uniformità e omogeneità degli stessi. È stata elaborata una tabella riassuntiva degli allegati indispensabili, non necessari e facoltativi, per ridurre l’onere di compilazione a carico delle imprese riducendo direttamente gli allegati attualmente richiesti.
4. Proposte di semplificazione della fase di rendicontazione inerenti lo snellimento e all’implementazione della piattaforma informatica, come la creazione di un Portafoglio dell’impresa nel quale si possano inserire i documenti giustificativi di spesa anche in itinere, nonché alla valorizzazione dei servizi ad hoc già esistenti, come l’impiego di video tutorial e manuali di rendicontazione specifici per ogni bando che accompagnino l’imprenditore/soggetto beneficiario passo per passo nella compilazione dei modelli.
5. Proposta di un modello standard di promozione dei bandi che coinvolga le Sedi Territoriali sia nella comunicazione che nella raccolta di eventuali criticità ai fini di proporre miglioramenti qualitativi e monitorare i risultati.

In conclusione, ai fini di un’ottimale implementazione del flusso di creazione dei bandi, nonché dell’effettiva presa in carico delle proposte, il “gruppo bandi” considera determinante la creazione di

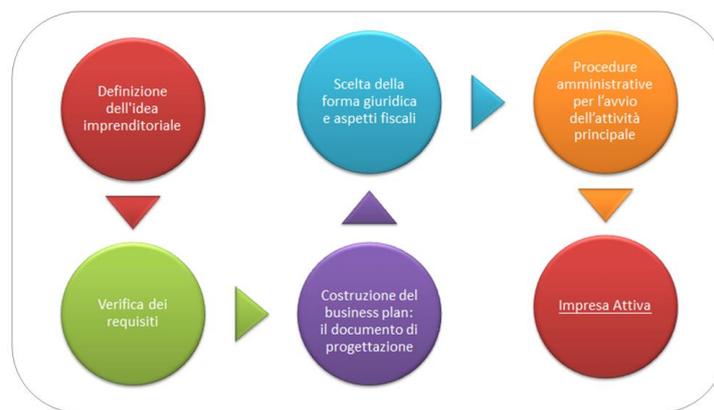
un gruppo di lavoro specificamente dedicato alla tematica dei bandi. Tale task force si pone come strumento imprescindibile nell'intento di incrementare la *governance* del processo, stabilendo le linee guida e coordinando le attività delle diverse Direzioni.

Per quanto riguarda il nodo "3.2 Servizi per l'avvio d'impresa", le attività precedentemente descritte hanno permesso di concretizzare diversi risultati.

È stato predisposto uno strumento di orientamento per gli aspiranti imprenditori, quale proposta strutturata e analitica di riorganizzazione dei servizi di orientamento. Lo strumento, elaborato prima di tutto attraverso la ricostruzione del flusso di attività per l'avvio d'impresa è finalizzato a dare omogeneità sul territorio lombardo alle informazioni di primo e generico orientamento erogate dalla Pubblica Amministrazione all'aspirante imprenditore, favorendo il potenziamento della consapevolezza dell'aspirante imprenditore dell'iter burocratico da intraprendere e dei servizi di supporto a sua disposizione.

Lo strumento comprende:

- Un vademecum con le informazioni di primo orientamento per la creazione dell'impresa. Il vademecum – seguendo la traccia esplicitata dal flusso – contiene approfondimenti relativi all'idea imprenditoriale (tipo di attività, business plan, forma giuridica), alla definizione dei requisiti necessari per aprire un'impresa e alle procedure amministrative.



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Flusso dell'attività per l'avvio di nuova impresa

- Una check-list compilabile, utile all'operatore della p.a. ai fini dell'erogazione delle informazioni e al monitoraggio del percorso dell'utente, e all'aspirante imprenditore per la pianificazione del proprio personale percorso di creazione dell'attività d'impresa.

Gli angeli coinvolti in tale "nodo burocratico" hanno inoltre elaborato una proposta di potenziamento del servizio del Punto Nuova Impresa, partendo dall'individuazione di servizi di primo livello (base) e di secondo livello (specialistici).

In particolare, sono state predisposte le seguenti proposte di carattere organizzativo:

- Potenziamento del coordinamento tra i PNI di tutte le province, utile al fine di definire linee guida comuni per la gestione del servizio.
- Promozione di accordi tra PNI, che rendano complementari tra loro i servizi offerti da singole realtà territoriali.
- Programmazione di incontri di formazione continua per gli addetti, in merito alle tematiche principali legate all'avvio di impresa.

Infine, relativamente al territorio di Mantova, è stata attivata una rete di collaborazione e di contatti tra gli enti pubblici del territorio, funzionale anche allo sviluppo dello “Sportello Imprese Lombardia”, che ha visto il coinvolgimento delle seguenti Pubbliche Amministrazioni: Prefettura, Provincia di Mantova, INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate e alcuni Comuni mantovani (Mantova, Marmirolo, San Martino, Borgo Virgilio).

Gli enti sopra elencati si sono impegnati, insieme a Regione Lombardia e alla Camera di Commercio di Mantova, a sottoscrivere il c.d. “Patto di Semplificazione” teso a strutturare la propria collaborazione nell’ambito del progetto Angeli Anti Burocrazia, attraverso l’individuazione e la messa in atto di possibili percorsi di semplificazione relativi a processi e procedure amministrative in favore del sistema delle imprese.

Relativamente al nodo “3.3 Accesso al credito”, le attività precedentemente descritte hanno permesso di concretizzare i seguenti risultati.

È stato predisposto il manuale “Sostegno alle imprese” che, raccogliendo le nuove misure di finanziamento in materia di bandi regionali e nazionali, si pone come strumento concreto ed utile a disposizione delle imprese. Tale guida è stata integrata con una sezione informativa economico-finanziaria realizzata con lo scopo di rendere trasparente nei confronti delle imprese le modalità e gli elementi richiesti per permettere l’accesso al credito nella fase di istruttoria. In questa sezione, gli approfondimenti riguardano principalmente i seguenti temi: rating, business plan, centrale rischi e indici di bilancio.

Gli angeli del “gruppo accesso al credito” hanno inoltre realizzato, in collaborazione con Lombardia Informatica, una guida semplificata per l’utilizzo di SIAGE, la nuova piattaforma operativa regionale di accesso ai bandi.

## Linea di intervento 3

### Servizi per le imprese

	Proposte di semplificazione	Interventi svolti	Prodotti realizzati
<b>Nodo 3.1</b>  <b>Semplificazione delle procedure per la partecipazione ai bandi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposte di semplificazione della fase di rendicontazione.</li> <li>Proposta di un modello standard di promozione dei bandi</li> <li>Proposta di modelli standard</li> <li>Creazione di una task force dedicata alla governance del processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizzazione del processo di creazione dei bandi.</li> <li>Definizione di procedure univoche per la razionalizzazione e standardizzazione del processo di creazione dei bandi.</li> <li>Elaborazione di una tabella riassuntiva degli allegati indispensabili, di quelli non necessari e di quelli facoltativi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento Unico Conclusivo per la Semplificazione dei Bandi</li> </ul>
<b>Nodo 3.2</b>  <b>Servizi per l'avvio d'impresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta strutturata e analitica di riprogettazione degli strumenti di orientamento all'avvio d'impresa.</li> <li>Proposta di riorganizzazione del Punto Nuova Impresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoli di lavoro e confronto con diverse Pubbliche Amministrazioni funzionali allo sviluppo dello "Sportello Imprese Lombardia", con particolare riferimento al territorio di Mantova.</li> <li>Sottoscrizione del "Patto di Semplificazione" da parte di diversi Enti del mantovano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strumento di orientamento per gli aspiranti imprenditori</li> </ul>
<b>Nodo 3.3</b>  <b>Accesso al credito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predisposizione di un patrimonio informativo semplice in merito alle caratteristiche ed ai requisiti richiesti per accedere alle misure di finanziamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematizzazione dei contatti dei punti di assistenza offerti agli imprenditori dai Confidi, dagli Enti e Istituti di credito e finanziamento.</li> <li>Sperimentazione di una nuova formula di comunicazione e assistenza rispetto alle ultime novità in materia di finanza agevolata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuale "Sostegno alle imprese".</li> <li>Guida semplificata di utilizzo della nuova piattaforma SIAGE.</li> </ul>

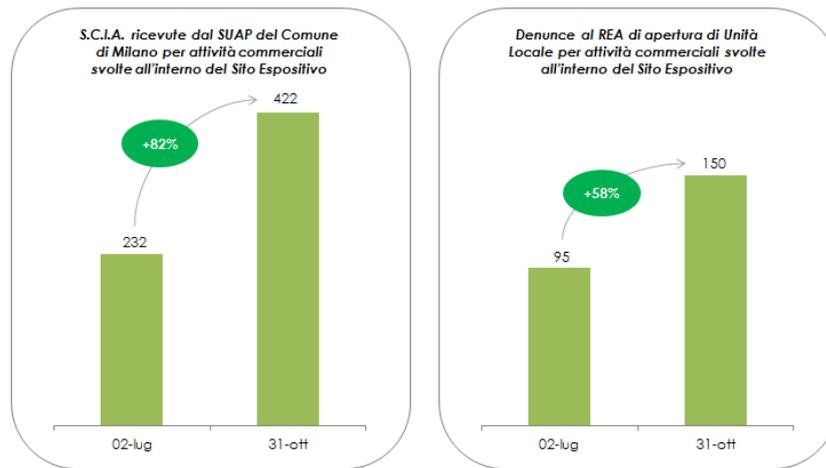
### 2.3. Servizi per l'Expo

Per quanto riguarda il nodo **"4.1 Expo in Città e le manifestazioni temporanee complesse"** è stata fornita una assistenza costante alle società e alle associazioni organizzatrici di eventi interessate ad inserire le proprie iniziative nel palinsesto Expo in Città.

Relativamente alle attività commerciali svolte in Expo, sono stati prodotti alcuni prontuari per semplificare la comprensione e l'utilizzo delle pratiche destinati ai soggetti che hanno svolto attività di vendita/somministrazione di prodotti alimentari e non, all'interno del Sito Espositivo o su aree private del territorio del Comune di Milano, nel periodo dell'Esposizione. Si tratta di:

- Service Communication - Informazioni generali
- Guida alla compilazione tramite "Impresainungiorno"
- Screenshot "Impresainungiorno"
- FAQ S.C.I.A. Expo

E' stata condotta una continua attività di monitoraggio delle pratiche ricevute nei sei mesi di evento dal SUAP del Comune di Milano e dal Registro Imprese.



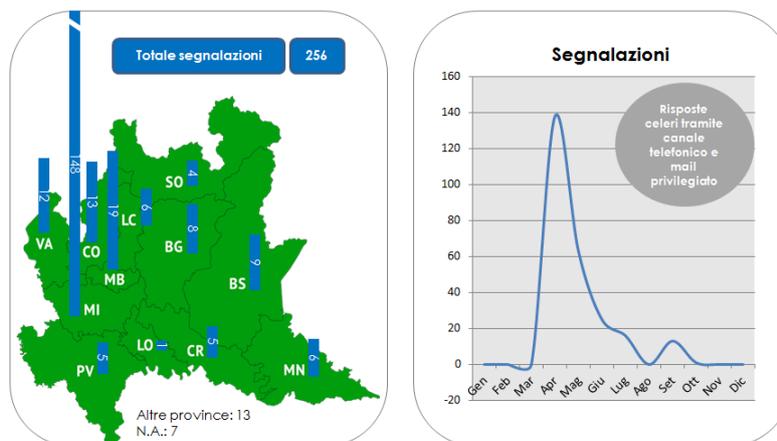
Progetto Angeli Anti Burocrazia. Stato pratiche S.C.I.A. e U.L. dopo l'attività svolta

L'angelo coinvolto in tale nodo ha predisposto due questionari per rilevare in modo diretto gli aspetti più critici del servizio offerto dallo Sportello Sponsorizzazioni e dallo Sportello Manifestazioni Expo in Città, con l'obiettivo di valutare le possibilità di miglioramento di tali servizi.

Con riferimento al *follow-up* del progetto Expo in Città, è stata proposta l'istituzione di una collaborazione tra la CCIAA di Milano e Regione Lombardia, oppure tra EIC e le altre CCIAA lombarde per includere nel futuro palinsesto anche gli eventi previsti al di fuori del territorio di Milano. Si è suggerito di ampliare le categorie (c.d. *keywords*) degli eventi EIC secondo una struttura ad albero più profonda in modo tale da facilitare la ricerca delle iniziative ed è stato ipotizzato un riposizionamento dell'iniziativa caratterizzato da nuove modalità di partecipazione.

Per quanto riguarda invece il nodo "4.2 Expo Business Matching", le attività precedentemente descritte hanno in primo luogo consentito di predisporre un Company Profile informatizzato in sostituzione di quello cartaceo utilizzato precedentemente.

Parallelamente, sono state supportate numerose aziende lombarde tramite un canale informativo privilegiato che ha permesso di gestire in modo più rapido le loro segnalazioni legate alla partecipazione ad attività di internazionalizzazione.



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Segnalazioni Expo Business Matching per provenienza e periodo

È stato elaborato un questionario di valutazione informatizzato, ipotizzando contestualmente una nuova modalità di programmazione dei sondaggi: un questionario di valutazione generale alla fine dell'evento, un secondo intermedio per poter studiare quali e quanti incontri hanno avuto seguito e in che modo e un ultimo modulo da proporre post-progetto una volta effettivamente finalizzati i contratti tra *buyer* esteri e imprese italiane.

Infine, è stata semplificata l'attività di raccolta dei dati generati dai questionari di valutazione, con l'obiettivo di quantificare oggettivamente il volume di business generato in seguito agli incontri.

Gli angeli hanno inoltre proposto di elaborare un pacchetto informativo in grado di riepilogare le domande più frequenti da parte delle aziende, nonché di descrivere in modo preciso le modalità di iscrizione agli incontri e i criteri di selezione agli incontri.

## Linea di intervento 4

### Procedimenti amministrativi per l'esercizio dell'attività d'impresa

	Proposte di semplificazione	Interventi svolti	Prodotti realizzati
<p><b>Nodo 4.1</b></p> <p><b>Expo in Città e le manifestazioni temporanee complesse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rilevare, tramite questionario, gli aspetti più critici del servizio offerto dallo Sportello Sponsorizzazioni.</li> <li>Rilevare, attraverso indagine diretta, le procedure amministrative più complesse per lo svolgimento di eventi per valutare come migliorare il rapporto tra lo Sportello manifestazioni e il team camerale EIC.</li> <li>Istituire una collaborazione tra Expo in Città e RL, oppure tra EIC e le altre CCIAA lombarde per includere nel futuro calendario EIC gli eventi che si svolgono al di fuori di Milano.</li> <li>Ampliare le keywords degli eventi EIC secondo una struttura ad albero profonda in modo tale da facilitare la ricerca delle iniziative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistenza alle società e alle associazioni organizzatrici di eventi interessate ad inserire la propria iniziativa nel palinsesto Expo in Città e a rivolgersi allo Sportello Manifestazioni per le autorizzazioni comunali del caso.</li> <li>Predisposizione di documenti a supporto della compilazione e dell'inoltro della S.C.I.A. Expo.</li> <li>Adeguamento del portale "Impresainungiorno" attraverso alcune modifiche strutturali.</li> <li>Assistenza alle imprese e ai Paesi relativamente agli adempimenti da assolvere.</li> <li>Monitoraggio delle pratiche SUAP e Registro Imprese legate ad Expo ricevute nei sei mesi di evento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service Communication contenente informazioni generali sulla S.C.I.A. semplificata.</li> <li>Guida alla compilazione della pratica S.C.I.A. Expo tramite "Impresainungiorno".</li> <li>FAQ relative alla S.C.I.A. Expo.</li> </ul>
<p><b>Nodo 4.2</b></p> <p><b>Expo Business Matching</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migliorare la programmazione della diffusione dei questionari di customer satisfaction.</li> <li>Predisporre un pacchetto informativo semplice e chiaro per anticipare le FAQ delle aziende, descrivere le modalità di iscrizione agli incontri e i criteri di selezione.</li> <li>Strutturazione degli incontri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affiancamento e collaborazione con il team Promos per Expo 2015.</li> <li>Assistenza e supporto continuo alle aziende lombarde per gestire le loro segnalazioni legate alla partecipazione ad attività di internazionalizzazione.</li> <li>Semplificazione della raccolta dei Company Profile grazie ad un database</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Company Profile informatizzato.</li> <li>Modello unico di customer satisfaction per la valutazione di progetti di internazionalizzazione.</li> </ul>

## Focus sui progetti territoriali

### 3. Illustrazione dei percorsi realizzati nei territori di Sondrio e Varese

#### 3.1. “Fare impresa in un territorio interamente montano” (SO)

Fin dalla presentazione del progetto “Angeli Anti Burocrazia” presso la Camera di Commercio di Sondrio, è emersa la necessità di indagare il crescente fenomeno di delocalizzazione delle imprese della provincia di Sondrio verso la Confederazione Elvetica e, nello specifico, nei Cantoni del Ticino e dei Grigioni. Si tratta di una tendenza sempre più frequente dovuta alla volontà delle imprese italiane di entrare in modo diretto in un mercato nel quale già operano, spinta dalle agevolazioni burocratiche e fiscali offerte dal sistema svizzero.

Nell’ambito del progetto territoriale di Sondrio si è quindi reso necessario ricostruire il flusso per la creazione d’impresa in Svizzera, comparando l’iter per avviare un’impresa previsto nel Cantone dei Grigioni e nel territorio provinciale di Sondrio.

Tale approccio si è sviluppato in una prima fase con l’analisi del tessuto imprenditoriale della provincia, mediante lo studio dei dati statistici riguardanti le imprese registrate e attive sul territorio, svolto anche grazie all’ausilio del Servizio Studi e Supporto Strategico della Camera di Commercio di Sondrio. Una seconda fase è stata dedicata all’analisi delle proposte pregresse relative allo sviluppo della provincia di Sondrio. Infine, sono stati organizzati diversi incontri con i principali stakeholder territoriali (associazioni di categoria, Politec, PFP, Punto Nuova Impresa, banche del territorio, etc.).

Successivamente è stata avviata la comparazione delle buone pratiche (sviluppate nei singoli territori montani o all’interno della programmazione europea sullo Spazio Alpino) presenti in territori affini con uno specifico approfondimento su quanto fatto, in termini di semplificazione e promozione economica, dal confinante Cantone dei Grigioni della Confederazione Elvetica. Muovendo dalla ricostruzione del quadro normativo e procedurale svizzero, sono state esaminate le forme giuridiche previste dal diritto societario Svizzero.

Le attività sopra descritte hanno consentito di fare chiarezza sulle modalità di promozione economica attive nei cantoni svizzeri, nonché di ricostruire l’iter di avvio dell’attività di impresa e operare una comparazione con quanto avviene sul territorio italiano.

Si è riscontrata una forte differenziazione tra cantoni della Confederazione Elvetica per quanto concerne le leve della promozione economica e delle agevolazioni territoriali.

La competizione tra i cantoni per attrarre investimenti è molto marcata poiché ogni distretto cantonale ha un suo dipartimento di promozione economica e, conseguentemente, politiche differenti di attrazione degli investimenti (ad esempio politiche di aree tax free ad altre aree focalizzate solo verso l’attrazione ed investimento per un solo settore di attività preferibilmente innovativa come l’ICT).

Dall’analisi dei diversi casi di successo, è emerso come spesso non vi sia stato il coinvolgimento degli uffici di promozione economica svizzeri, bensì sia stato esercitato un ruolo determinante da parte dei fiduciari professionisti insediati nel territorio cantonale.

Si è rilevato che il fenomeno della delocalizzazione verso la Svizzera avviene, il più delle volte, da parte di imprese che sono già inserite all’interno del mercato della Confederazione e che sfruttano alcune forme di agevolazioni, fiscali o relative al costo del lavoro, per potenziare il proprio business con una vocazione non più locale, ma europea.

Fenomeni di delocalizzazione “estemporanea”, ovvero senza una propensione reale all’internazionalizzazione ed a competere in volumi di mercati rilevanti e competitivi per il settore d’attività di appartenenza, possono avvenire tra le imprese operanti nelle zone di confine della provincia di Sondrio verso il Cantone dei Grigioni al fine di usufruire di piccole agevolazioni fiscali.

Gli approfondimenti svolti in relazione alle modalità di sostegno all'imprenditorialità nel territorio di Sondrio hanno rilevato la presenza di un livello di servizio dedicato maggiormente all'assistenza piuttosto che allo sviluppo, con ciò depotenziando l'innovazione e l'apertura a nuove modalità di fare impresa e determinando un sistema eccessivamente "protezionista".

È emersa una generale difficoltà di relazione e correlazione tra i vari soggetti protagonisti dell'economia territoriale, ovvero una forte frammentazione dei servizi offerti all'impresa.

La lontananza dai centri di formazione universitaria e superiore professionale, nonché la loro poca valorizzazione strategica attraverso sinergie frena particolarmente la spinta all'innovazione e allo sviluppo imprenditoriale, in particolare la nascita di start up innovative.

Quanto emerso dal lavoro di analisi, ricerca e confronto inerente le peculiarità del territorio della provincia di Sondrio e del confinante Cantone dei Grigioni, ha permesso l'individuazione di una proposta di intervento volta alla creazione di un centro polo per lo sviluppo imprenditoriale che possa offrire servizi di accompagnamento alle imprese, con particolare riferimento ai servizi di formazione e assistenza personale agli aspiranti imprenditori, in raccordo con gli stakeholder del territorio per il conseguimento di una mission condivisa.

Si propone pertanto l'istituzione di un ente specifico (o la riconversione di quelli già esistenti) che assuma un ruolo strategico e che costituisca punto di accesso per la nascita, lo sviluppo e l'accompagnamento delle imprese e degli aspiranti imprenditori del territorio.

Tale proposta potrebbe essere promossa attraverso un accordo tra i soggetti del territorio, stimolati a investire in modo unitario sulla vocazione montana del territorio.

Progetto territoriale SONDRIO		
Proposte di semplificazione	Interventi svolti	Prodotti realizzati
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Applicazione delle best practice svizzere per la costruzione di un polo imprenditoriale nel territorio di Sondrio.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricostruzione del flusso di attività per fare impresa nella Confederazione Elvetica.</li> <li>• Comparazione dei diversi sistemi cantonali.</li> <li>• Comparazione del sistema svizzero e di quello italiano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospettive comparate sulla competitività delle imprese tra il territorio interamente montano della provincia di Sondrio ed i territori confinanti.</li> </ul>

### 3.2. "Servizi di supporto all'avvio e allo sviluppo di imprese sul territorio" (VA)

Nella provincia di Varese è stato sviluppato un progetto territoriale animato dall'esigenza di valutare l'offerta di servizi volti al supporto e all'accompagnamento degli imprenditori nella fase di avvio dell'attività d'impresa

L'analisi condotta sul tessuto imprenditoriale varesino è stata necessaria propedeutica a conoscere la realtà imprenditoriale di riferimento e quindi a strutturare il percorso di analisi delle criticità e delle problematiche al fine di indirizzare le azioni di semplificazione in modo puntuale ed efficace, rispondendo così a istanze locali reali.

Inizialmente l'angelo del territorio si è dedicato all'attività di promozione del progetto, coinvolgendo le associazioni di categoria, i SUAP, gli Enti terzi e gli ordini professionali. Successivamente ha avviato l'analisi e la mappatura del tessuto imprenditoriale varesino sia in termini quantitativi che qualitativi; sono stati delineati i trend degli ultimi tre anni, con un approfondimento specifico sulle start up innovative. Ciò ha permesso di individuare i soggetti target a cui rivolgere maggiore attenzione.

È stata quindi condotta un'attività di simulazione dell'avvio di nuova impresa, proposta volutamente in assenza di conoscenze specialistiche circa gli adempimenti necessari, con l'obiettivo di valutare le problematiche incontrate dagli aspiranti imprenditori e le tipologie di servizi di accompagnamento e orientamento presenti sul territorio. Nello specifico, è stato simulato l'avvio di un'attività di somministrazione di alimenti e bevande, a km 0, con possibilità di musica dal vivo, attraverso una prima ricerca sul web delle informazioni presenti. Successivamente ci si è avvalsi del sostegno del Punto Nuova Impresa e del SUAP del Comune competente. Parallelamente al percorso sopra descritto, si è proceduto a intervistare i titolari di attività di somministrazione di cibo e bevande avviate tra il 2013 e 2014 per ogni Comune precedentemente individuato. A tale collaborazione hanno aderito cinque attività.

Sono state intervistate alcune associazioni di categoria per individuare le tipologie di servizi offerti, gli ostacoli incontrati nell'adempimento degli oneri burocratici per conto delle imprese. Sono stati, inoltre, redatti e inviati dei questionari alle stesse associazioni per ottenere risposte standard da elaborare in modo sistematico.

L'indagine è proseguita anche attraverso lo svolgimento di interviste ad altri fornitori di servizi alle imprese, con particolare riferimento a quelli specializzati nei servizi di supporto alle start up: incubatori, acceleratori e FaberLab, un progetto di Confartigianato Imprese Varese per creare uno spazio di incontro, un'officina per le idee, un luogo dove mettere in comune le esperienze. Infine, considerata la volontà di raccogliere testimonianze dirette da coloro che quotidianamente vivono i problemi delle imprese, sono stati contattati diversi soggetti appartenenti al mondo degli ordini professionali.

Successivamente si è proceduto al coinvolgimento diretto delle imprese, alle quali è stato sottoposto un questionario "aperto" che ha costituito la linea guida per le interviste. Tale modalità è stata utilizzata nei confronti di 17 start up innovative sulle 31 inizialmente coinvolte.

Le attività sopra descritte hanno permesso di individuare i principali ostacoli per l'aspirante imprenditore.

Al termine di tali rilevazioni sono state sviluppate le relative proposte di semplificazione di seguito descritte:

- al fine di sopperire all'assenza di percorsi guidati e strutturati per avviare un'attività d'impresa è stata formulata una proposta di formazione rivolta ad aspiranti imprenditori al fine di presentare i principali adempimenti.
- considerati i significativi margini di errore riscontrati nella presentazione delle pratiche alla Camera di Varese da parte dei professionisti e delle associazioni di categoria, è stata formulata una proposta formativa per gli intermediari articolata sia in sessioni teoriche svolte in aula sia in sessioni pratiche.

## Progetto territoriale VARESE

<b>Proposte di semplificazione e Prodotti realizzati</b>	<b>Interventi svolti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Corsi di formazione rivolti ad aspiranti imprenditori.</li><li>• Seminari per gli imprenditori sui temi maggiormente rilevanti</li><li>• Percorso di Formazione per gli intermediari.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagini sul territorio, presso le imprese e i principali stakeholder.</li></ul>

## **All'ascolto degli imprenditori**

## 4. Servizio di assistenza diretta alle imprese

Il progetto “angeli anti burocrazia” ha previsto la possibilità per gli imprenditori di rivolgersi direttamente agli “angeli” per chiedere un supporto diretto attraverso il call center regionale (800.318.318) o tramite la mail all’indirizzo istituzionale: (angeli antiburocrazia@regione.lombardia.it). Attraverso tale servizio di assistenza sono stati strutturati, affrontati e risolti problemi concreti e specifici segnalati dai singoli imprenditori.

Sono pervenute 383 richieste di intervento afferenti le seguenti cinque tipologie:

- i diversi adempimenti procedurali (Autorizzazione Unica Ambientale, la SCIA agrituristica, etc.);
- i bandi e i finanziamenti regionali;
- le procedure per avviare un’attività produttiva;
- lo svolgimento di attività commerciali in occasione di Expo 2015.

Gli imprenditori si sono rivolti al servizio non solo per la richiesta di informazioni e di orientamento, ma anche per ricevere un supporto diretto attraverso interventi di accompagnamento per l’avvio e la conclusione di determinati procedimenti da parte degli angeli, che hanno quindi facilitato concretamente i rapporti tra le imprese e le Pubbliche Amministrazioni.

Come rappresentato dal grafico sottostante che riporta i valori percentuali delle segnalazioni suddivise per tipologia, si può notare il ruolo predominante delle richieste riguardanti Expo che ammontano al 67% (257) del totale (382). Tale dato è correlato alla creazione di un canale dedicato da parte degli angeli assegnati a tale ambito e all’elevato numero di imprese coinvolte dall’Expo e dagli eventi collaterali.



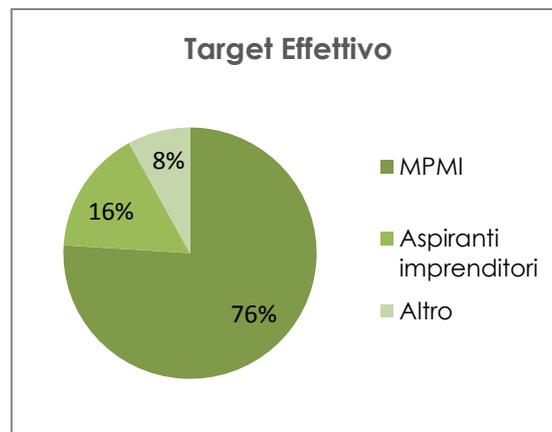
Progetto Angeli Anti Burocrazia. Valori percentuali delle segnalazioni per tipologia di richiesta

Escludendo le segnalazioni riguardanti l’Expo e focalizzando l’attenzione sulle restanti segnalazioni emerge che il 62% delle richieste attiene alle problematiche relative ai procedimenti; in particolare le tematiche più ricorrenti riguardano l’Autorizzazione Unica Ambientale (AUA) e la SCIA agricola e agrituristica. Il 24% riguarda invece i bandi, un tema particolarmente sentito da imprenditori e start-upper che hanno richiesto l’intervento degli angeli sia per avere informazioni di primo orientamento, sia per avere un aiuto concreto nella predisposizione del business plan o nella presentazione della

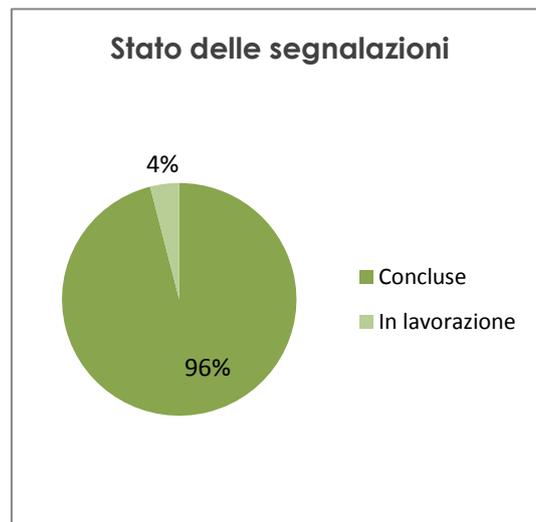
richiesta per ottenere il finanziamento. L'11% delle richieste ha invece riguardato le procedure per avviare un'attività mentre il restante 3% ha riguardato l'attività degli Sportelli Unici per le Attività Produttive.

Le richieste di intervento sono pervenute principalmente attraverso il call center e l'indirizzo mail istituzionale, tuttavia alcune segnalazioni sono arrivate dalle stesse Pubbliche Amministrazioni, dalle Associazioni di Categoria, da professionisti e consulenti (commercialisti, architetti, ecc.).

Circa il 70% degli utenti che hanno beneficiato direttamente del servizio sono stati imprese. Il 16% degli utenti sono stati aspiranti imprenditori interessati ad avviare un'attività di tipo tradizionale o innovativo. Il restante 8% classificato come "altro" è rappresentato da professionisti, associazioni sportive dilettantesche ASD, cooperative e Pubbliche Amministrazioni che hanno beneficiato direttamente del servizio.



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Target effettivo beneficiario del servizio



Progetto Angeli Anti Burocrazia. Stato delle segnalazioni

A conclusione della presente relazione, si riportano di seguito alcuni riscontri pervenuti dagli imprenditori, attestanti il livello di gradimento e di soddisfazione del servizio "Angeli Anti Burocrazia".

*Cari angeli, vi comunico che il comune ha concesso ai responsabili del contesto edilizio una proroga di 3 mesi per mettere in regola la situazione in merito all'agibilità. Mi sono incontrato con il mio proprietario e la dott.sa (omissis), disponibile e cordiale, così abbiamo chiarito la mia posizione. Non dovrò preoccuparmi di alcun trasferimento della sede operativa e quindi iniziamo finalmente a lavorare con più serenità. Grazie.*

*Prima di tutto Vi ringrazio molto per avermi scritto. In seguito all'incontro presso la Camera di Commercio di Varese, mi sono state date delle informazioni utili. Per quanto riguarda l'eventualità di un finanziamento loro non ne hanno disponibilità per il tipo d'attività che voglio iniziare (negozio d'informatica e assistenza diretta alle aziende e privati). Tuttavia mi hanno consigliato (e fatto conoscere) la legge Sabatini. Per tanto con il mio commercialista stiamo valutando le possibilità offerte da tale legge per un eventuale finanziamento atto a iniziare la mia attività. Per quanto riguarda invece gli eventuali suggerimenti, atti al miglioramento del al Vostro servizio, al momento non ne ho. Io l'ho trovato ottimo e utilissimo così com'è, soprattutto per chi, come me, non è pratico in questo campo. E purtroppo la burocrazia in Italia complica enormemente anche le cose più semplici. Per fortuna ci siete Voi a darci una mano. Quindi non posso che ringraziarvi nuovamente per il vostro servizio e la Vostra cordialità.*

*Buongiorno, grazie al Vs. prezioso e rapido intervento abbiamo risolto un problema che si trascinava da tempo. Ci auguriamo che questo servizio sperimentale venga mantenuto nel tempo per offrire un supporto tangibile a tutte le imprese che devono districarsi nella burocrazia, fortemente presente nel ns. Paese .. purtroppo.. Ancora complimenti per il progetto.*

*Buongiorno! Grazie mille della cortesia e della celere risposta. ora valuteremo le varie possibilità sottoelencate che ci consigliate. Un grazie ancora. Cordialissimi saluti!*

*[...] Grazie infinite per le informazioni. Alla prima occasione di necessità burocratica, vi contatterò sicuramente o vi farò contattare.*

*[...] Vi ringrazio per il prezioso aiuto. Domani con [...] abbiamo alcune Scia da approntare di cui una agrituristica perciò verificheremo come funziona il sistema a seguito delle modifiche apportate. Grazie ancora.*

*Ciao [...], Grazie per gli Aggiornamenti...Ritengo il Vostro servizio Tempestivo ed Esauriente...sicuramente utile e proficuo...Grazie E Buona Giornata.*

*Sono sempre più convinto dell'utilità del vostro lavoro [...] vi auguro di cuore vi dia grandi soddisfazioni.*

*Gentilissime [...], grazie a voi! Non è frequente essere tenuti in considerazione dal Pubblico. Buon lavoro.*

*Grazie 1000 !!!!! Davvero gentilissime. Vi auguro buona continuazione e che possiate ricevere più di quanto date... Migliori saluti.*

*[...] Grazie per il chiarimento, mi sei stata di grande aiuto.*

