

D.g.r. 31 luglio 2017 - n. X/6980

Percorso di attuazione della l.r. 11/2014 «Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività» - Approvazione degli esiti del «Programma di Action Learning» e degli indirizzi per la realizzazione di ulteriori interventi di semplificazione finalizzati al miglioramento dei livelli di servizio degli Sportelli Unici per le attività produttive e alla diffusione del fascicolo informatico d'impresa

LA GIUNTA REGIONALE

Visti:

- la legge regionale 19 febbraio 2014, n. 11 «Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività» e, in particolare, l'art. 6 che valorizza e promuove la diffusione e l'utilizzo del fascicolo informatico d'impresa, quale innovativo strumento di semplificazione amministrativa e l'art. 7 che demanda alla Giunta regionale l'adozione di interventi per favorire il miglioramento dei processi e delle attività degli sportelli unici per le attività produttive;
- l'Agenda Digitale Lombarda 2014-2018, approvata con d.g.r. del 30 maggio 2014, n. 1887 e l'Agenda Lombardia Semplice per la X legislatura - Interventi di semplificazione anno 2015, approvata con d.g.r. del 31 ottobre 2014, n. 2557, che prevedono lo sviluppo del fascicolo informatico d'impresa, nell'ambito delle azioni di semplificazione amministrativa per le imprese, in attuazione della L.R. 11/2014;
- il P.R.S. per la X legislatura, con particolare riferimento alle politiche di semplificazione dell'azione amministrativa, di rilancio della competitività delle imprese e di snellimento dei procedimenti amministrativi in cui le imprese sono coinvolte;

Richiamate:

- la d.g.r. del 14 maggio 2015, n. X/3591 «Preso d'atto della comunicazione del Presidente Maroni di concerto con gli Assessori Garavaglia e Melazzini avente oggetto: percorso di attuazione della l.r. 11/2014 - Avvio di un programma integrato di interventi a supporto degli enti locali per il rafforzamento e la semplificazione degli sportelli unici delle attività produttive e lo sviluppo del fascicolo informatico d'impresa»;
- la d.g.r. del 23 ottobre 2015, n. X/4221, con cui è stato approvato lo schema di accordo di collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere Lombardia per l'attivazione sul territorio lombardo di percorsi di sperimentazione volti alla diffusione e allo sviluppo dello strumento;
- la d.g.r. dell'11 aprile 2016, n. X/5020 avente ad oggetto gli esiti della prima fase di sperimentazione del fascicolo informatico d'impresa in 14 comuni della Lombardia e l'avvio della seconda fase di diffusione dello strumento sul territorio regionale e la realizzazione di interventi di supporto a favore degli Sportelli Unici per le Attività Produttive;

Dato atto, in particolare, che in attuazione della d.g.r. n. X/5020/2016 è stato progettato e realizzato un «Programma di Action Learning» finalizzato al miglioramento dei processi operativi delle pp. aa. relativi all'esercizio dell'attività d'impresa con il coinvolgimento di 153 Sportelli unici per le attività produttive, per un totale di 231 comuni, raggiungendo un bacino di utenza pari al 50% delle imprese lombarde, ovvero 548.541 imprese;

Atteso che l'iniziativa ha registrato un'ampia adesione dei soggetti interessati (c.a. 250 operatori e responsabili) che sono stati coinvolti in attività di formazione (in presenza e a distanza) e di affiancamento in loco sui principali temi di competenza del S.u.a.p.;

Rilevato che il programma ha consentito il raggiungimento di significativi obiettivi di semplificazione e, in particolare:

- ha determinato la chiusura di 3.308 pratiche S.u.a.p. «aperte a sistema» presentate dal 1 gennaio 2015 al 31 agosto 2016, di cui 2.787 pratiche relative a Segnalazioni certificate di inizio attività (S.c.i.a.) e 521 pratiche riferite a procedimenti ordinari, con una riduzione rispettivamente del 46% e del 30%;
- ha favorito una maggiore conoscenza e utilizzo delle modalità di alimentazione del fascicolo informatico d'impresa, atteso che ad oggi il 23% dei fascicoli (115.283 fascicoli su 497.057) e il 20% dei documenti (502.880 documenti su 1.451.581) sono relativi ad imprese aventi sede in Lombardia;
- ha sviluppato una rete di contatto e di raccordo fra i

S.u.a.p. e le altre pubbliche amministrazioni, in particolare le Agenzie di Tutela della Salute e le Province con riguardo alla gestione dei procedimenti di competenza;

- ha consentito di elaborare alcuni strumenti a supporto dei S.u.a.p. per il miglioramento dei processi e dei servizi erogati alle imprese attraverso la progettazione di un modello di «S.u.a.p. efficace» in grado di garantire livelli di servizio adeguati e rispondenti alle esigenze delle imprese;

Valutati i risultati del Programma di Action Learning descritti nella relazione di cui all'allegato A, quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

Dato atto che in Lombardia, sulla base del monitoraggio condotto dagli uffici, si rileva quanto segue:

- 859 Sportelli unici per le attività produttive - S.u.a.p., risultano accreditati (alla data del 3 giugno 2017) presso il Ministero dello Sviluppo Economico ai sensi del d.p.r. 160/2010;
- 770 S.u.a.p. (90%) sono gestiti in forma singola e 88 S.u.a.p. (10%) gestiti in forma associata fra Comuni (complessivamente si tratta di 753 Comuni sul totale di 1523 Comuni Lombardi);
- 637 S.u.a.p. (pari al 74%) - corrispondenti a 907 Comuni lombardi, utilizzano la piattaforma di cooperazione camerale «impresainungiorno.gov.it» per la presentazione e gestione delle pratiche;

Visto l'Allegato B) parte integrante e sostanziale del presente provvedimento, che definisce gli indirizzi per la realizzazione di ulteriori interventi finalizzati al miglioramento dei livelli di servizio degli sportelli unici per le attività produttive e alla diffusione del fascicolo informatico d'impresa sul territorio regionale;

Considerato che gli interventi prevedono, in particolare:

1. l'individuazione degli ambiti ottimali e la definizione dei livelli di servizio dei S.u.a.p.;
2. la promozione di azioni volte a favorire l'esercizio in forma associata della funzione del S.u.a.p.;
3. la sperimentazione della gestione in forma associata del servizio S.u.a.p. da parte delle Camere di commercio su delega dei comuni interessati;
4. la sperimentazione del deposito spontaneo di documenti nel fascicolo informatico d'impresa;

Ritenuto di proseguire nel percorso intrapreso in attuazione delle previsioni di cui alla l.r. n. 11/2014 attraverso l'avvio di tali ulteriori interventi di semplificazione finalizzati:

- a migliorare l'operatività e l'efficienza dei SUAP, a favorire la riorganizzazione, a rafforzare le conoscenze e le competenze degli operatori degli Sportelli, a promuovere la creazione di nuove aggregazioni o l'ampliamento di aggregazioni esistenti;
- a razionalizzare i processi per la gestione dei procedimenti amministrativi che coinvolgono le imprese;
- a diffondere sul territorio regionale la conoscenza e l'utilizzo del fascicolo informatico d'impresa;

Dato atto CHE tali interventi sono stati condivisi anche con i rappresentanti di Anci Lombardia;

Richiamate:

- la d.g.r. n. X/5009 dell'11 aprile 2016 avente ad oggetto «Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo, fra Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo e istituzione del collegio di indirizzo e sorveglianza»;
- la d.g.r. n. X/6790 del 30 giugno 2017 avente ad oggetto «Determinazioni in merito all'adozione di misure approvate nell'ambito dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività tra Regione Lombardia e Sistema camerale lombardo. Approvazione delle linee guida»;
- la d.g.r. n. X/6791 del 30 giugno 2017 avente ad oggetto «Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo tra Regione Lombardia e Sistema camerale lombardo - Approvazione del programma d'azione 2017 e della relazione sulle Attività 2016»;

Dato atto che gli interventi sopra citati sono stati approvati dalla Segreteria Tecnica dell'Accordo con il Sistema camerale lombardo nella seduta 26 luglio 2017;

Rilevato che gli interventi sopra citati saranno realizzati nell'ambito dell'accordo di collaborazione tra Regione e Unioncamere Lombardia e che, in particolare:

Serie Ordinaria n. 31 - Giovedì 03 agosto 2017

la Direzione Generale Sviluppo Economico, U.O. Progetti Trasversali e Attrattività integrata del territorio:

- adotta gli atti amministrativi necessari per la definizione dei criteri relativi all'attuazione degli interventi;
- sovrintende alle attività previste, monitorandone l'avanzamento e intervenendo con opportune indicazioni operative;
- promuove e coordina il coinvolgimento degli Enti locali rispetto al perseguimento delle finalità degli interventi, con particolare riguardo al percorso di aggregazione dei S.u.a.p.;
- promuove il coinvolgimento delle sedi territoriali di Regione (UTR) a supporto delle iniziative in atto nei rispettivi territori;
- assume ogni intervento ed iniziativa diretta nei confronti di Enti e Istituzione terze sul territorio per ottimizzare e agevolare l'avanzamento delle attività;

Unioncamere Lombardia garantisce la gestione operativa degli interventi, con il supporto delle Camere di Commercio e, nel dettaglio:

- si occupa della gestione e realizzazione delle attività previste in maniera diretta o attraverso fornitori esterni, individuati nel rispetto della normativa vigente sugli appalti pubblici;
- si occupa della gestione delle attività finalizzate alla diffusione del fascicolo informatico d'impresa;

Dato atto che agli oneri finanziari per l'attuazione degli interventi di cui all'Allegato B) al presente atto si farà fronte con le risorse già trasferite a Unioncamere Lombardia, ai sensi della d.g.r. n. 2861/2014 e finalizzate all'attuazione degli obiettivi di semplificazione previsti dalla l.r. 11/2014;

Precisato che Unioncamere Lombardia, in conformità alla linee guida approvate con d.g.r. n. 6790 del 30 giugno 2017, è tenuta ad agire nel rispetto delle normative comunitarie, nazionali e regionali in materia di gestione amministrativa e finanziaria delle risorse pubbliche complessivamente assegnate per la realizzazione degli interventi ed in particolare nel rispetto delle normative vigenti in materia di appalti pubblici nel caso di acquisizioni di beni e/o servizi da fornitori terzi; a realizzare gli interventi garantendo il rispetto della qualità richiesta e del suo valore istituzionale ed economico; a comunicare tempestivamente agli uffici regionali eventuali criticità nella realizzazione delle attività nonché a produrre una puntuale e dettagliata rendicontazione delle spese;

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

All'unanimità dei voti espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

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

1. di approvare gli esiti del «Programma di Action Learning» di cui all'allegato A, parte integrante e sostanziale della presente delibera;

2. di approvare gli indirizzi per la realizzazione di ulteriori interventi di semplificazione finalizzati al miglioramento dei livelli di servizio degli Sportelli Unici per le Attività Produttive e alla diffusione del fascicolo informatico d'impresa sul territorio regionale, di cui all'Allegato B, quale parte integrante e sostanziale della presente delibera;

3. di stabilire che per la realizzazione degli interventi di cui al punto 2) si farà fronte con le risorse già trasferite a Unioncamere Lombardia, in qualità di soggetto attuatore, per l'attuazione degli obiettivi di semplificazione previsti dalla l.r. 11/2014, ai sensi della d.g.r. n. X/2861/2014;

4. di stabilire che Unioncamere Lombardia, in conformità alla linee guida approvate con d.g.r. n. X/6790 del 30 giugno 2017, è tenuta ad agire nel rispetto delle normative comunitarie, nazionali e regionali in materia di gestione amministrativa e finanziaria delle risorse pubbliche complessivamente assegnate per la realizzazione degli interventi ed in particolare nel rispetto delle normative vigenti in materia di appalti pubblici nel caso di acquisizioni di beni e/o servizi da fornitori terzi; a realizzare gli interventi garantendo il rispetto della qualità richiesta e del suo valore istituzionale ed economico; a comunicare tempestivamente agli uffici regionali eventuali criticità nella realizzazione delle attività nonché a produrre una puntuale e dettagliata rendicontazione delle spese;

5. di stabilire che il Dirigente pro tempore della U.O. Progetti trasversali e Attrattività integrata del territorio provvederà all'adozione degli atti necessari per l'attuazione del presente provvedimento;

6. di pubblicare la presente deliberazione sul Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia;

7. di trasmettere la presente deliberazione a Unioncamere Lombardia.

Il segretario : Fabrizio De Vecchi

_____ • _____

Allegato A



REGIONE LOMBARDIA, UNIONCAMERE LOMBARDIA

Iniziative a supporto degli Sportelli Unici per le Attività Produttive per il miglioramento dei livelli di servizio e per la diffusione del fascicolo informatico d'impresa

Relazione sugli esiti del Programma di Action Learning realizzato in attuazione della d.g.r. n. X/5020 del 11 aprile 2016



INDICE

Introduzione

- 1. Il Programma di Action Learning: dalla progettazione alla realizzazione degli interventi**
 - 1.1. Il contesto di riferimento
 - 1.2. Gli obiettivi e i soggetti coinvolti
 - 1.3. Le attività progettuali realizzate
- 2. I risultati raggiunti**
 - 2.1. Sviluppo e valorizzazione del fascicolo informatico d'impresa
 - 2.2. Definizione di un modello e dei parametri per lo sviluppo di un "S.u.a.p. efficace"
 - 2.3. Progettazione di un pannello di indicatori per la misurazione delle performance del S.u.a.p.
 - 2.4. Coinvolgimento del personale S.u.a.p. in una dimensione di "rete"
 - 2.5. Coordinamento e costruzione di una rete di raccordo fra S.u.a.p. ed enti terzi
- 3. Prospettive di sviluppo**
 - 3.1. Sviluppo tecnologico e interoperabilità
 - 3.2. Parametri organizzativi e dimensionali dei S.u.a.p.
 - 3.3. Specificità, formazione e competenze del S.u.a.p.
 - 3.4. Prassi e livelli di servizio uniformi sul territorio regionale
 - 3.5. Integrazione inter-organizzativa nella pubblica amministrazione
 - 3.6. Semplificazione amministrativa oltre le prassi amministrative
- 4. Nota metodologica e schede tecniche**
 - 4.1. Scheda di supporto per l'attività di affiancamento presso i S.u.a.p.
 - 4.2. Scheda per rilevazione FTE (full time equivalent)
- 5. Allegati**
 - 5.1. S.u.a.p. partecipanti al Programma di Action Learning
 - 5.2. Rilevazione statistica della situazione dei S.u.a.p. in Lombardia

Introduzione

La semplificazione e la riduzione degli oneri amministrativi sono fattori chiave per liberare risorse e dare un nuovo impulso alla produttività e alla competitività delle imprese; in funzione del raggiungimento di questo importante obiettivo, Regione Lombardia con la legge regionale n. 11 del 19 febbraio 2014 “Impresa Lombardia: per la libertà d’impresa, il lavoro e la competitività” ha scelto di investire sulla promozione e la realizzazione di interventi volti al miglioramento dei processi e delle attività degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (S.u.a.p.), al fine di garantire alle imprese operanti sul territorio regionale livelli di servizio elevati ed uniformi, improntati ai principi di efficacia, efficienza ed economicità dell’azione amministrativa.

Il S.u.a.p. costituisce, infatti, uno snodo fondamentale delle politiche per le imprese, in forza delle funzioni di gestione dei procedimenti per l’avvio e l’esercizio dell’attività d’impresa e di coordinamento delle pubbliche amministrazioni a vario titolo coinvolte nei processi.

La qualità del servizio erogato dal S.u.a.p. è strettamente correlata a tre diverse condizioni: la capacità dello Sportello unico di soddisfare le esigenze del cliente (c.d. efficacia); la capacità di ridurre il carico burocratico accelerando i tempi per il rilascio dei provvedimenti d’interesse (c.d. efficienza); la capacità di sviluppare e potenziare le competenze e la professionalità del personale (c.d. qualità delle persone). La qualità del servizio implica la qualità del processo che presuppone, a sua volta, la qualità del sistema organizzativo.

Per il miglioramento delle *performance* del servizio è fondamentale investire sul rafforzamento del sistema organizzativo e del capitale umano con azioni di formazione, riqualificazione, aggiornamento a sostegno di un apprendimento costante, nonché con interventi di sviluppo della propensione al confronto e della capacità di risoluzione dei problemi in una logica di condivisione e di rete.

Alla luce di queste considerazioni, in attuazione delle previsioni contenute nella l.r. 11/2014, la Giunta regionale ha approvato - con la d.g.r. n. X/5020 dell’11 aprile 2016 – un Programma di Action Learning per il miglioramento dei processi e delle attività degli Sportelli unici per le attività produttive e la diffusione del fascicolo informatico d’impresa sul territorio regionale. Il Programma - progettato in accordo con il sistema camerale tenendo conto dei risultati e delle evidenze emerse nella prima fase di sperimentazione realizzata nel 2015 d’intesa con il Ministero dello Sviluppo Economico - si è sviluppato attraverso una sequenza di attività di formazione e di affiancamento sul campo della durata complessiva di sei mesi coinvolgendo circa 160 S.u.a.p. e ben 230 responsabili e operatori comunali.

Il percorso ha consentito di raggiungere importanti risultati in termini di miglioramento del processo di gestione dei procedimenti amministrativi e di alimentazione del fascicolo informatico d’impresa, consentendo anche la definizione di un modello di “S.u.a.p. efficace” e l’elaborazione di un *panel* di indicatori per il monitoraggio della *performance* dei S.u.a.p.

La presente relazione intende, quindi, presentare le principali attività svolte, i risultati raggiunti e gli strumenti progettati con la finalità non solo di rendicontare il percorso attuato, ma anche di contribuire al processo di innovazione e miglioramento dei servizi della pubblica amministrazione per cittadini e imprese.

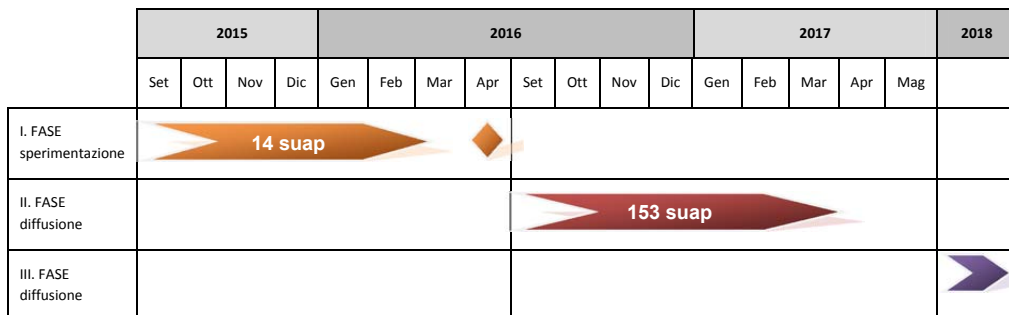
1. Il Programma di Action Learning: dalla progettazione alla realizzazione degli interventi

1.1. Il contesto di riferimento

In attuazione delle previsioni normative in tema di semplificazione contenute nella legge regionale n. 11 del 19 febbraio 2014¹ nei primi mesi del 2015 Regione Lombardia in collaborazione con Unioncamere Lombardia, al fine di poter progettare gli interventi da avviare sul territorio, ha condotto un'indagine volta a rilevare lo stato di attuazione dei S.u.a.p. lombardi analizzandone il dimensionamento, i livelli di aggregazione, la gestione dei servizi di *front end* e di *back end*. Alla data del 30 aprile 2015 in Lombardia il territorio era articolato in 1.530 comuni e 906 S.u.a.p.², dei quali il 29% gestito in forma singola, il 46% in forma associata, ed il restante 25% in delega alla Camera di commercio. L'indagine ha, dunque, evidenziato un'elevata frammentazione territoriale degli Sportelli e, sul piano del funzionamento, una rilevante difformità di prassi nella gestione dei procedimenti amministrativi afferenti l'esercizio dell'attività dell'impresa a causa della mancanza di procedure standard.

Con la d.g.r. n. X/3581 del 14 maggio 2015 è stato deliberato l'avvio di un programma integrato di interventi a supporto degli enti locali per il rafforzamento degli Sportelli unici per le attività produttive e lo sviluppo del fascicolo informatico d'impresa a livello regionale, quale innovativo strumento di semplificazione per le imprese e per le pubbliche amministrazioni.

Conseguentemente è stato progettato uno specifico modello d'intervento articolato in azioni di accompagnamento ai S.u.a.p. per il miglioramento del processo di gestione delle Segnalazioni certificate d'Inizio Attività (S.c.i.a.) e in azioni di affiancamento volte a supportare i S.u.a.p. nel processo di alimentazione e di utilizzo del fascicolo nell'ambito dell'operatività quotidiana. Il programma di interventi è stato pianificato secondo tre fasi temporali successive:



¹ Ai sensi dell'art. 7 della l.r. 11/2014, la Giunta regionale verifica il possesso dei requisiti previsti dall'allegato tecnico al d.P.R. n. 160/2010 presso tutti i SUAP accreditati e provvede alla trasmissione dei dati del monitoraggio al Ministero dello Sviluppo Economico.

² Fonte: portale nazionale www.impresaiungiorno.gov.it

- la prima fase di sperimentazione ha coperto il periodo da settembre 2015 a febbraio 2016, coinvolgendo 14 S.u.a.p. pilota e incentrandosi sull’analisi dei processi operativi e di servizio degli Sportelli unici e sullo sviluppo del fascicolo informatico d’impresa;
- la seconda fase di diffusione è stata avviata nel mese di settembre 2016 ed è proseguita fino alla prima metà di marzo 2017, permettendo di raggiungere 153 S.u.a.p. con un bacino di utenza pari complessivamente al 50% delle imprese attive in Lombardia; questa fase è stata progettata tenendo conto degli esiti della prima fase di sperimentazione e ha previsto un programma di formazione e di aggiornamento rivolto a un gruppo significativo di operatori S.u.a.p. con il duplice obiettivo di diffondere l’utilizzo del fascicolo informatico d’impresa e di favorire il miglioramento dei processi e della qualità del servizio reso alle imprese;
- la terza fase di diffusione e “messa a regime” del fascicolo sarà avviata a partire dal mese di giugno 2017.

La prima fase di sperimentazione – le cui attività e risultati sono stati oggetto di un’ampia illustrazione nella relazione allegata alla d.g.r. n. X/5020 dell’11 aprile 2016 – ha consentito ai 14 S.u.a.p. coinvolti di conoscere e utilizzare per la prima volta a livello nazionale la “release 1.0” del fascicolo informatico d’impresa, di effettuare test di funzionamento e usabilità, nonché di avanzare proposte di miglioramento al fine di potenziare la fruibilità dello strumento. Inoltre sono stati individuati i “casi d’uso” e le prospettive di sviluppo del fascicolo in vista dell’approvazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico del regolamento recante le linee guida di funzionamento.

Durante il percorso di sperimentazione è stato avviato un importante lavoro con i S.u.a.p. con l’obiettivo di ricostruire i flussi di processo dei diversi procedimenti amministrativi afferenti l’avvio e l’esercizio dell’attività d’impresa e, in particolare, della Segnalazione Certificata d’Inizio Attività (SCIA) per individuarne le zone d’ombra e le criticità. Il percorso di sperimentazione ha consentito, inoltre, di formulare una serie di proposte per lo sviluppo dello strumento, la sua consultazione, completezza, coerenza e interoperabilità con altri sistemi.

Alla luce dei risultati e delle evidenze emerse durante la prima fase di sperimentazione è stata progettata la seconda fase volta a mettere in opera “assistita” i processi operativi, le soluzioni e gli approcci organizzativi e di gestione definiti con il coinvolgimento dei 14 S.u.a.p. pilota.

Il Programma ha preso avvio nel mese di settembre 2016 e si è concluso a marzo 2017, dopo 6 mesi di attività formative (in presenza e a distanza) e di accompagnamento in loco. Le Camere di Commercio hanno svolto un ruolo importante di coordinamento e informazione per i *cluster* del loro territorio. Gli angeli antiburocrazia hanno assicurato l’attività di affiancamento e di assistenza sul campo, effettuando il monitoraggio periodico dello stato delle pratiche e la rilevazione delle criticità riscontrate presso i S.u.a.p. affiancati.

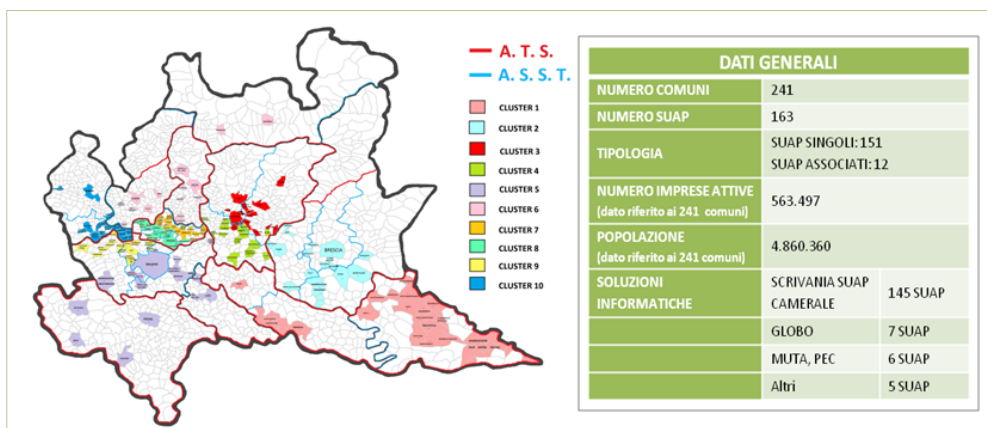
1.2. Gli obiettivi e i soggetti coinvolti

Gli obiettivi del Programma di Action Learning sono stati definiti da Regione Lombardia in collaborazione con Unioncamere Lombardia nella d.g.r. n. X/5020 dell’11 aprile 2016 e possono essere così sintetizzati:

- 1) standardizzazione e uniformità delle modalità di gestione delle pratiche amministrative per l’esercizio dell’attività imprenditoriale e miglioramento dei livelli di servizio da parte dei S.u.a.p.;
- 2) valorizzazione, sviluppo e diffusione del fascicolo informatico d’impresa.

Il Programma di Action Learning è stato progettato in modo da poter raggiungere il 50% delle imprese lombarde. In particolare, sono stati selezionati 163 S.u.a.p. attraverso l’applicazione di un set di criteri

che prendevano in esame la densità imprenditoriale, l'utilizzo di un'adeguata soluzione informatica di *front end* per la compilazione e la presentazione telematica delle pratiche allo Sportello unico, l'alimentazione del fascicolo informatico d'impresa, la dotazione organica del S.u.a.p. costituita da almeno un responsabile di procedimento e una unità di personale a tempo pieno.



1. Analisi situazione S.u.a.p.

I S.u.a.p. che hanno effettivamente partecipato alle attività del Programma di Action Learning sono stati complessivamente 153, per un totale di 231 comuni, raggiungendo un bacino di utenza pari al 50% delle imprese lombarde, ovvero 548.541 imprese e 4.689.918 abitanti.³ I S.u.a.p. sono stati raggruppati in 10 cluster territoriali, al fine di poter gestire efficacemente le interazioni, l'attività di affiancamento sul campo, il supporto e l'assistenza specialistica.

CLUSTER	N. SUAP	N. COMUNI	N. IMPRESE	CCIAA CAPOFILA	ANGELI ANTI BUROCRAZIA
I Mantova-Cremona	18	36	34.592	Mantova, Cremona	Salardi, Somaschi
II Brescia	17	22	43.742	Brescia	Concari
III Bergamo	15	16	30.992	Bergamo	Rancati
IV Dalmine (BG)	15	15	15.286	Bergamo	Consonni
V Milano, Lodi, Pavia	16	22	246.945	Milano, Pavia, Lodi	Pasini, Pucci, Gianini,
VI Como, Lecco, Sondrio	16	33	37.530	Como, Lecco, Sondrio	Tedeschi, Stagno, Bufalino
VII Monza Brianza	16	16	18.676	Monza Brianza	Locati, Bufalino
VIII Monza	17	17	47.921	Monza Brianza	Locati, Bufalino
IX Rho (MI)	17	46	47.679	Milano	Pasini
X Varese	16	18	42.048	Varese	Cireddu

2. Clusterizzazione e organizzazione

Preliminarmente all'avvio del Programma di Action Learning è stata condotta un'indagine conoscitiva attraverso la somministrazione di un questionario al gruppo dei 163 S.u.a.p. selezionati per la partecipazione all'iniziativa, con l'obiettivo di acquisire elementi utili per la progettazione di dettaglio delle attività. Sono stati raccolti dati e informazioni afferenti sei diversi ambiti di indagine: 1) dati

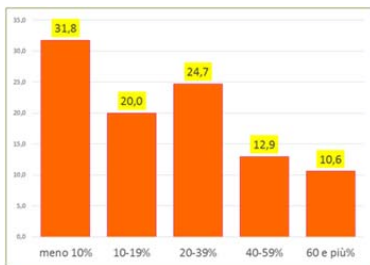
³ I dati sono stati rilevati nel mese di settembre 2016. Fonti: Movimprese; censimento Istat del 31.12.2015.

generali; 2) organizzazione; 3) modalità di funzionamento; 4) gestione dei procedimenti; 5) processi in materia di autorizzazione unica ambientale; 6) rapporti con gli enti terzi e utilizzo del meccanismo procedimentale della conferenza dei servizi.

L'elaborazione dei dati rilevati ha confermato un quadro di partenza piuttosto disomogeneo e frammentato, ancora in fase di sviluppo. In sintesi, dalla rilevazione è emerso che dei 163 S.u.a.p. coinvolti:

- circa tre S.u.a.p. su quattro accettano pratiche trasmesse con modalità non telematiche;
- meno del 40% dei S.u.a.p. è costituito da un ufficio autonomo all'interno della struttura organizzativa comunale;
- solo nel 7% dei casi il ruolo di responsabile S.u.a.p. è svolto in via esclusiva, mentre nel restante 93% dei casi il responsabile S.u.a.p. ricopre anche altri incarichi all'interno dell'amministrazione comunale;
- l'85% dei S.u.a.p. effettua una doppia protocollazione della pratica ricevuta;
- meno del 40% dei S.u.a.p. gestisce anche procedimenti di edilizia produttiva;
- in circa un terzo dei casi le altre amministrazioni coinvolte nel procedimento trasmettono direttamente alle imprese la richiesta di integrazione documentale, eludendo il S.u.a.p.

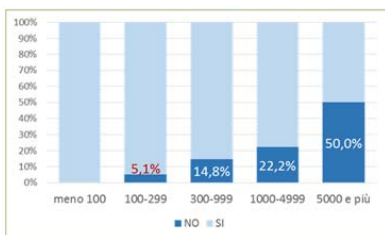
Le principali evidenze e i dati rilevati sono rappresentati nei grafici sotto riportati.



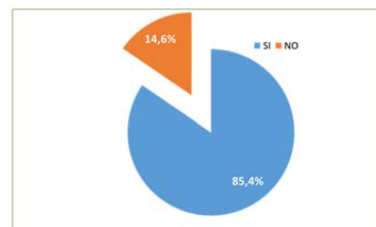
1. Percentuale pratiche NON-TELEMATICHE in un anno



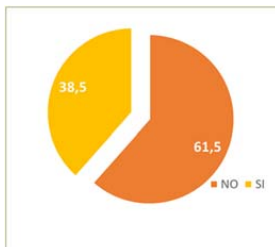
2. Percentuale dei S.u.a.p. strutturati come ufficio autonomo



3. Responsabili con altri incarichi per numero pratiche SUAP



4. Le pratiche S.u.a.p. ricevono anche un numero di protocollo comunale?



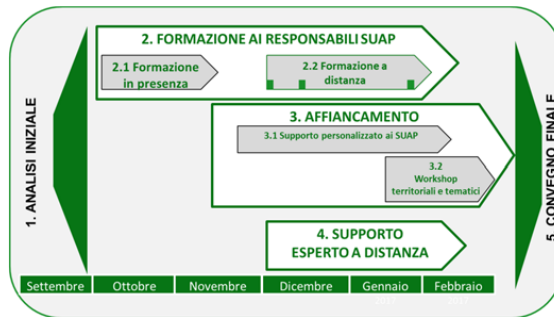
5. Il S.u.a.p. gestisce anche procedimenti di edilizia produttiva?



6. Gli enti terzi chiedono le integrazioni documentali alle imprese attraverso il S.u.a.p.?

1.3 Le attività progettuali realizzate

Le fasi e le attività del Programma di Action Learning sono state definite in modo da poter attuare gli approcci e le scelte operative più efficaci, assicurando continuità con la prima fase di sperimentazione; a partire al mese di settembre 2016 e sino a marzo 2017 sono state realizzate attività di formazione in presenza, presso i dieci cluster territoriali e a distanza, attraverso l'organizzazione di moduli webinar; affiancamento in loco; approfondimento su ambiti specifici con la partecipazione degli enti terzi coinvolti nei procedimenti.



3. Fasi e attività del Programma di Action Learning

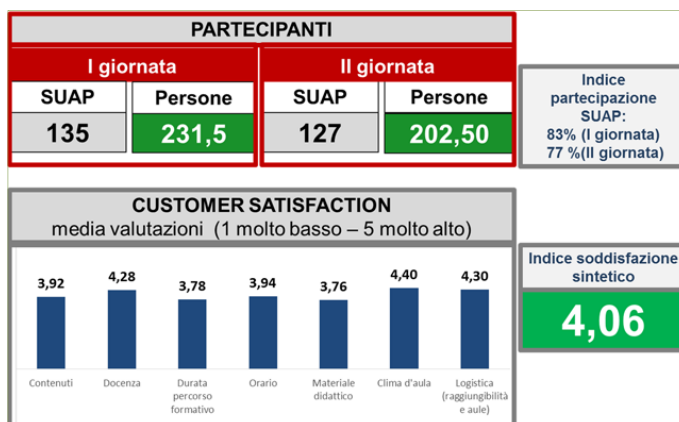
L'attività formativa è stata strutturata in due giornate intensive di apprendimento in aula, per complessive sedici ore di formazione erogate a circa 230 operatori e responsabili S.u.a.p. nell'ambito dei singoli cluster in cui sono stati raggruppati i 163 S.u.a.p. coinvolti nel Programma. La progettazione dei contenuti è stata definita tenendo conto dell'esperienza e dei risultati emersi durante la prima fase di sperimentazione e alla luce delle evidenze e dei bisogni formativi emersi dall'indagine conoscitiva effettuata.

In aula è stato sempre garantito il coinvolgimento dei partecipanti attraverso la previsione di momenti di scambio di best practice e la creazione di occasioni di confronto diretto sui temi di particolare interesse per i S.u.a.p. È stata inoltre realizzata una specifica attività di project work, che ha permesso di mantenere la continuità e il collegamento fra la prima e la seconda giornata di formazione.

	settembre				ottobre																								nov.
Cluster	26	27	28	29	30	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28	3			
1 (MN)	MN											MN																	
2 (BS)							BS															BS							
3 (BG)								BG															BG						
4 (BG)							BG																		BG				
5 (MI - PV -LO)												MI																	
6 (Co-SO- LC)													LC																
7 (MB)									MB																				
8 (MB)													MB																
9 (MI/Rho)														MI															
10 (VA)																													
(CR)																												CR	

4. Calendario delle giornate formative presso i cluster del Programma di Action Learning

Le giornate d’aula hanno registrato una partecipazione rilevante in termini quantitativi di operatori, funzionari e responsabili S.u.a.p.; a livello qualitativo, è stato espresso un buon livello di gradimento sia con riferimento ai contenuti che alla metodologia proposta, come emerge dalla seguente analisi sintetica.



5. Partecipazione alla fase di formazione in presenza e grado di soddisfazione registrato

Fra i contenuti più importanti emersi in occasione delle giornate di formazione in aula e condivisi dagli stessi partecipanti, assumono particolare rilievo, anche alla luce dei riflessi che hanno avuto sulle successive fasi del Programma di Action Learning, i seguenti argomenti:

- 1) il “processo SCIA” analizzato e condiviso in aula;



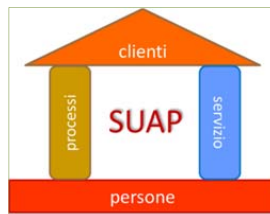
6. Analisi delle fasi di processo

2) la sintesi di ciò che funziona e di ciò che, invece, non funziona presso i S.u.a.p.;



7. Analisi organizzativa

3) i pilastri sui quali si può costruire un "modello di S.u.a.p. efficace"



8. Dimensioni costitutive e valori di un S.u.a.p. efficace

Al fine di sviluppare le competenze e favorire l'aggiornamento normativo del personale del S.u.a.p. sono stati progettati ed erogati due moduli formativi a distanza, in modalità webinar, su alcune tematiche d'interesse per l'operatività dei S.u.a.p. :

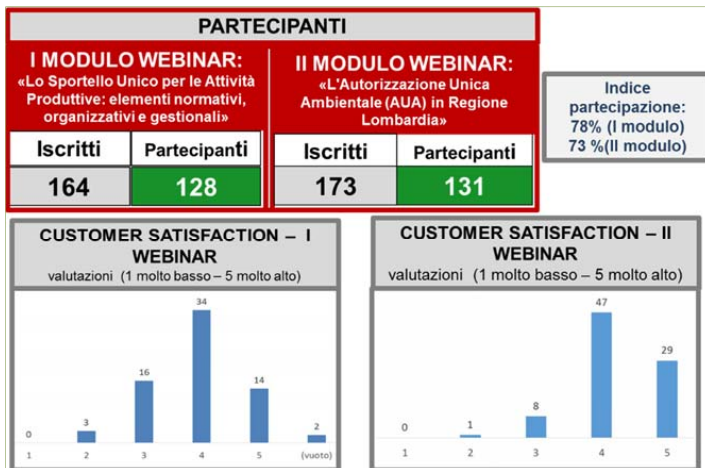
- il primo modulo formativo webinar⁴ ha avuto ad oggetto un focus di approfondimento sullo Sportello unico per le attività produttive, con particolare riferimento al ruolo del S.u.a.p., al tema del controllo di gestione per il miglioramento delle *performance* e dei livelli di servizio dei S.u.a.p., all'analisi di *customer satisfaction*;
- il secondo modulo webinar⁵ ha riguardato, invece, il procedimento dell'Autorizzazione unica ambientale (AUA), di cui sono stati puntualmente analizzati gli aspetti normativi, amministrativi e tecnici al fine di favorire una migliore gestione del processo.

Nell'ambito dei corsi formativi webinar sono stati predisposti materiali e documenti di supporto, sono stati somministrati ai partecipanti sondaggi in *real time* e sono stati previsti momenti dialettici e di interazione attraverso la formulazione di domande ai relatori sugli argomenti trattati durante la sessione formativa.

⁴ Il modulo è stato tenuto dal dott. Claudio Facchini, Dirigente del Settore Sviluppo economico e del Settore Personale e Organizzazione dell'Unione della Romagna Faentina e Dirigente del Settore Sviluppo economico e Politiche europee del Comune di Faenza, autore di diverse pubblicazioni in materia.

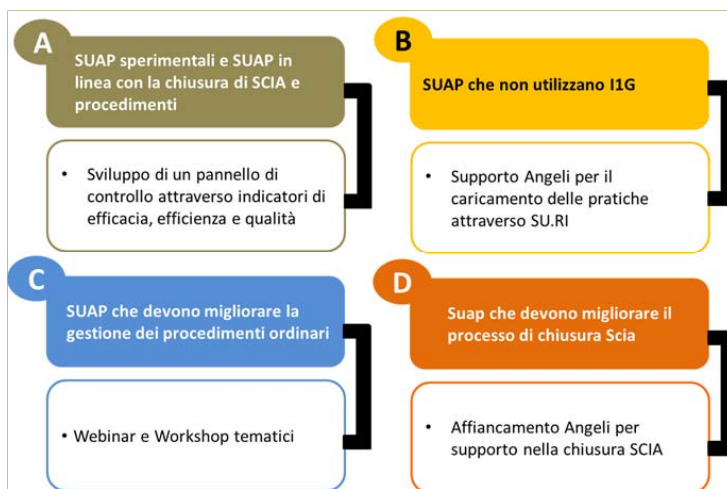
⁵ Il modulo è stato tenuto dal dott. ing. Roberto Esposito Regione Lombardia, Direzione Ambiente, Energia e Sviluppo Sostenibile e dalla dott.ssa Dora Lanzetta, Struttura Semplificazione, Direzione Centrale Presidenza.

La partecipazione ad entrambi i momenti formativi è stata numerosa e ha registrato un significativo apprezzamento quanto ai contenuti che alle modalità di apprendimento proposte.



9. Partecipazione alla formazione a distanza e grado di soddisfazione rilevato

Al fine di “modulare” il percorso di accompagnamento alle concrete esigenze e problematiche rilevate presso i S.u.a.p. è stata prevista un’ulteriore suddivisione interna a ciascun cluster, raggruppando i S.u.a.p. in quattro diversi sotto-cluster.



10. Segmentazione S.u.a.p. per la fase di affiancamento

I criteri di assegnazione hanno considerato principalmente:

- la situazione concreta del singolo Sportello unico rispetto alla chiusura sul sistema informatico delle pratiche connesse alla presentazione di una S.c.i.a. e all’avvio di un procedimento ordinario (“peso delle SCIA aperte”, “peso dei procedimenti ordinari aperti”);

- il tipo di soluzione informatica di *front end* utilizzata dal S.u.a.p. per la compilazione e la trasmissione delle pratiche da parte dell'impresa.

I S.u.a.p. raggruppati nei quattro sotto-*cluster* sono stati affiancati e supportati con attività mirate specifiche per determinare e favorire progressi concreti; uno specifico *effort* è stato dedicato al tema della "chiusura a sistema" delle pratiche S.c.i.a. al fine di favorire l'alimentazione del fascicolo informatico d'impresa e il miglioramento degli standard di servizio a favore delle imprese.

L'attività sul campo è stata realizzata con il coinvolgimento degli angeli antiburocrazia, sotto il coordinamento e la direzione dell'assistenza tecnica di Visalta Consulting s.r.l. ed è stata progettata e monitorata con appositi strumenti nell'ottica di misurare i progressi raggiunti e per acquisire al contempo precise informazioni sull'effettiva operatività dei S.u.a.p., rilevando dati concreti sulla consistenza reale del personale in termini di unità FTE - *full time equivalent*.

Oltre al supporto finalizzato a favorire la chiusura "a sistema" delle pratiche connesse alla S.c.i.a. e di quelle relative ai procedimenti ordinari, l'attività di affiancamento è stata sviluppata in funzione delle specifiche condizioni ed esigenze espresse dai S.u.a.p. raggruppati nei quattro sotto-*cluster*. Per i S.u.a.p. che non operavano direttamente sul portale nazionale "impresainungiorno.gov.it" - poiché utilizzano soluzioni informatiche diverse dalla Scrivania camerale - è stato previsto l'obiettivo di abilitare tali S.u.a.p. all'utilizzo di SU.RI, il servizio web che assicura l'interscambio informativo fra il S.u.a.p. e il Registro delle Imprese⁶, in modo da poter garantire l'alimentazione del fascicolo informatico d'impresa. Per i S.u.a.p. che hanno dimostrato difficoltà nella gestione dei procedimenti ordinari e, in particolare, dell'Autorizzazione Unica Ambientale, sono stati pianificati e realizzati appositi *workshop* tematici, realizzati nel mese di febbraio e nella prima metà del mese di marzo 2017 presso i territori, con il coinvolgimento degli enti terzi interessati al fine di potenziarne le relazioni e il raccordo. Con riferimento ai quattro *workshop* dedicati alle tematiche ambientali, in particolare, sono state coinvolte la Provincia del territorio di competenza e la Direzione Generale Ambiente Energia e Sviluppo Sostenibile di Regione Lombardia e si è registrata la partecipazione di 252 operatori. I dieci *workshop* in materia veterinaria, invece, hanno previsto il diretto coinvolgimento della Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia e delle otto Agenzie di Tutela della Salute (A.t.s.) – Dip. Veterinario e di Sicurezza degli alimenti di origine animale territorialmente competenti e sono stati seguiti da 176 operatori comunali e 58 operatori sanitari.

Le iniziative hanno costituito un'esperienza positiva e hanno creato l'occasione per apprezzare l'importanza e l'utilità di una interazione continuativa e strutturata fra le diverse pubbliche amministrazioni coinvolte nei procedimenti di competenza del S.u.a.p.

Durante le attività progettuali è stato fornito in modo continuativo il supporto specialistico che ha consentito di progettare e definire un pannello di controllo per il monitoraggio dei livelli di servizio. Il coinvolgimento e l'apporto propositivo di alcuni S.u.a.p. coinvolti ha permesso di migliorare il pannello di controllo tenendo conto della concreta operatività e utilizzabilità dello stesso. È stato quindi costruito un set di indicatori di cui si dirà meglio nel paragrafo successivo dedicato ai risultati.

⁶ Il servizio SU.RI consente al S.u.a.p. di: 1) inserire, ai fini della comunicazione al REA, le pratiche che sono arrivate al Comune attraverso i propri strumenti di front-office (ad esempio Globo), 2) verificare se un'impresa è iscritta o meno al Registro Imprese; 3) consultare l'archivio delle SCIA pervenute attraverso il flusso contestuale a ComUnica, 4) ottenere la visura camerale di lavoro riferita all'impresa che ha presentato una pratica in istruttoria; 5) inserire, ai fini della comunicazione al REA, gli esiti relativi a ciascuna pratica e la relativa documentazione, 6) interrogare l'archivio delle pratiche comunicate al Registro Imprese; 7) implementare il fascicolo informatico d'impresa. Alla pagina web <<https://www.impresainungiorno.gov.it/risorse-e-servizi>> è disponibile il materiale documentale per l'accesso, l'accreditamento e l'uso del sistema.

2. I risultati raggiunti

Il Programma di Action Learning ha consentito di raggiungere importanti risultati sia in termini qualitativi che quantitativi con riguardo a diversi ambiti e settori rispetto ai quali si fornisce di seguito una puntuale illustrazione.

2.1. Sviluppo e valorizzazione del fascicolo informatico d'impresa

L'affiancamento in loco agli operatori degli Sportelli unici effettuato nel periodo da novembre 2016 a febbraio 2017 ha generato in *output* la chiusura "a sistema" di 3.308 pratiche S.u.a.p. presentate dal 1 gennaio 2015 al 31 agosto 2016, che erano rimaste "aperte" oltre i termini di legge (2.787 S.c.i.a. e 521 procedimenti ordinari). In valori relativi, l'azione di supporto presso i S.u.a.p. ha consentito di ottenere la riduzione del -46% delle pratiche connesse alla presentazione di Segnalazioni Certificate di Inizio Attività (S.c.i.a.); del -30% delle pratiche connesse a procedimenti ordinari; del -60% delle pratiche relative a comunicazioni.

In particolare, con riguardo alle sole pratiche presentate nell'anno 2016, alla data del 28 febbraio 2017 l'azione di affiancamento e supporto ai S.u.a.p. ha determinato: con riferimento alle pratiche connesse alla presentazione di S.c.i.a., la "chiusura" di 1.940 pratiche pari al 54% del numero di pratiche complessive "aperte" al 7 novembre 2016; con riferimento alle pratiche relative a procedimenti ordinari, la diminuzione del 35% delle pratiche complessive aperte; con riferimento alle pratiche afferenti a comunicazioni, la riduzione del 62% del totale.

La chiusura delle pratiche S.u.a.p. aperte ha determinato l'aggiornamento e l'incremento della documentazione contenuta del fascicolo informatico d'impresa. In particolare, dall'ultima estrazione effettuata il 17 gennaio 2017 è emerso che il 23% dei fascicoli nazionali (115.283 fascicoli su 497.057) e il 20% dei documenti (502.880 documenti su 1.451.581) riguardano imprese aventi sede in Lombardia⁷. Si tratta, quindi, di un importante risultato raggiunto grazie alle iniziative formative e di accompagnamento ai S.u.a.p. volte anche a informare gli operatori degli Sportelli unici dell'importanza della chiusura delle pratiche ai fini dell'alimentazione del fascicolo informatico d'impresa.

	Pratiche aperte 2015	
	SCIA	PROCED. ORD.
Situazione iniziale al 7 novembre 2016	2.220,00	689,00
Consuntivo 28 febbraio 2017	1.508,00	544,00
Diminuzione in valore assoluto pratiche aperte	- 712,00	- 145,00
Diminuzione percentuale pratiche aperte	-32%	-21%

	Pratiche aperte 2016		
	SCIA	PROCED. ORD.	COMUNICAZIONI
Situazione iniziale al 7 novembre 2016	3.580,00	1.072,00	217,00
Consuntivo 28 febbraio 2017	1.640,00	696,00	82,00
Diminuzione in valore assoluto pratiche aperte	- 1.940,00	- 376,00	- 135,00
Diminuzione percentuale pratiche aperte	-54%	-35%	-62%

	Pratiche aperte 2015 e 2016			
	SCIA	PROCED. ORD.	COMUNICAZIONI	TOTALE
Situazione iniziale al 7 novembre 2016	5.800,00	1.761,00	217,00	7.778,00
Consuntivo 28 febbraio 2017	3.148,00	1.240,00	82,00	4.470,00
Diminuzione in valore assoluto pratiche aperte	- 2.652,00	- 521,00	- 135,00	- 3.308,00
Diminuzione percentuale pratiche aperte	-46%	-30%	-62%	-43%

11. Risultati dell'affiancamento per la chiusura "a sistema" delle pratiche aperte

⁷ Fonte: InfoCamere s.c.p.a.

2.2. Definizione di un modello e dei parametri per lo sviluppo di un “S.u.a.p. efficace”

Nell’ambito del Programma di Action Learning è stato, inoltre, sviluppato e condiviso un modello che sintetizza gli obiettivi strategici e le caratteristiche operative di un “S.u.a.p. efficace”, ossia di un S.u.a.p. che garantisce il soddisfacimento dei bisogni delle imprese. Il modello è stato costruito sulla base degli elementi conoscitivi acquisiti in occasione dell’attività di formazione in presenza, grazie all’interazione con i responsabili e gli operatori S.u.a.p.



12. Modello di SUAP efficace

Il modello sopra rappresentato formalizza i valori, le caratteristiche, la gestione delle *performance* e dei risultati di un “S.u.a.p. efficace” le cui dimensioni sono declinate sotto il piano della progettazione, della struttura e del funzionamento e possono essere sintetizzate nella combinazione di quattro *asset*: clienti, servizi, persone, processi.

Il punto di partenza per la costruzione di un “S.u.a.p. efficace” è costituito dall’affermarsi di una “cultura del servizio” sulla quale devono innestarsi precisi valori fondanti affinché il S.u.a.p. possa svolgere efficacemente il ruolo di supporto effettivo all’attività di impresa sul territorio, quali semplificazione, trasparenza e accessibilità, omogeneità e standardizzazione, miglioramento continuo delle *performance* e dei risultati, orientamento allo sviluppo del territorio.

CARATTERISTICHE MODELLO DI S.U.A.P. EFFICACE	
Clienti	Ascolto dei clienti
	Assistenza e formazione esperta per chi accede ai servizi (professionisti, associazioni e imprese)
Servizi	Tutti i procedimenti amministrativi (non solo attività produttive, ma anche edilizia)
	Alimentazione del fascicolo informatico d’impresa
Persone e ruoli	Responsabile a tempo pieno per la gestione dei processi
	Persone dedicate, con competenze specialistiche (impegno full time)
Processi	Tutto telematico
	Unico front end per i procedimenti afferenti l’esercizio dell’attività d’impresa
	Cura della pratica in ogni fase del processo
	Collaborazione con gli enti terzi e gli altri uffici comunali

In occasione della fase di affiancamento sono stati acquisiti alcuni dati per rilevare l'impegno delle persone nei diversi processi gestiti dal S.u.a.p. Tali dati, unitamente alla rilevazione del numero di pratiche gestite nel 2016 dai 163 S.u.a.p. coinvolti nel Programma hanno costituito la base informativa per l'analisi e la definizione dei parametri organizzativi e dimensionali di un "S.u.a.p. efficace" al fine di garantire una gestione ottimale dei processi e il miglioramento dei livelli di servizio a vantaggio delle imprese.

Dall'esame della situazione dei S.u.a.p. in Lombardia è emerso che vi sono due distinte classi dimensionali e operative:

- 1) S.u.a.p. di dimensioni adeguate, in grado di garantire alle imprese un'offerta di servizi in modo continuativo, strutturato e di qualità. In questa categoria rientrano i S.u.a.p. capoluogo, i S.u.a.p. di dimensioni medio-grandi con riferimento al numero di imprese attive presenti sul loro territorio e i S.u.a.p. gestiti in forma associata da più comuni.
- 2) S.u.a.p. di piccole dimensioni che gestiscono annualmente meno di 300 pratiche per anno e che non sono in grado di garantire competenze specialistiche e livelli di servizio efficaci. Appartengono a questa categoria i comuni più piccoli nei quali l'ufficio S.u.a.p. è costituito da dipendenti che si occupano anche di altri servizi comunali e che, dunque, dedicano al S.u.a.p. solo una parte del loro tempo di lavoro.

Il dimensionamento adeguato dei S.u.a.p. può ricavarsi dalla combinazione di più criteri, quali le caratteristiche del territorio di riferimento, i volumi in termini di pratiche in ingresso, il rapporto fra le pratiche semplici e le pratiche complesse, la quantità di pratiche che possono essere gestite da una sola persona con un impegno lavorativo *full time*.

Dall'analisi dei dati disponibili è emerso che un S.u.a.p. presta il proprio servizio a un numero di imprese corrispondente mediamente al 10% della popolazione stanziata sul territorio di rispettiva competenza. Per ogni impresa si generano in media 0,15 pratiche annue; pertanto, si possono calcolare circa 150 pratiche per un totale di 1.000 imprese. In generale, circa l'80% del totale delle pratiche S.u.a.p. è costituito da pratiche semplici che fanno riferimento a Segnalazioni Certificate di Inizio Attività (S.c.i.a.) e Comunicazioni; mentre il restante 20% è formato da pratiche complesse relative a regimi autorizzatori e connesse a procedimenti ordinari. Inoltre, si è calcolato che un operatore a tempo pieno gestisce mediamente 350 pratiche per anno.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte sono stati definiti i seguenti "coefficienti di dimensionamento" al fine di gestire al meglio le risorse disponibili:

- ✓ numero di imprese per 100 abitanti: 10
- ✓ numero di pratiche per 1.000 imprese: 150
- ✓ peso dei procedimenti complessi (es. A.u.a.) su pratiche totali: 20%
- ✓ peso dei procedimenti semplici (Scia e Comunicazioni) su pratiche totali: 80%
- ✓ numero medio di pratiche per unità di lavoro full time equivalent (FTE): 350

Tali parametri, elaborati nell'ambito del Programma di Action Learning, sono stati confrontati con i parametri del S.u.a.p. associato gestito dalla Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola (32 Comuni), rispetto ai quali risultano sostanzialmente corrispondenti.

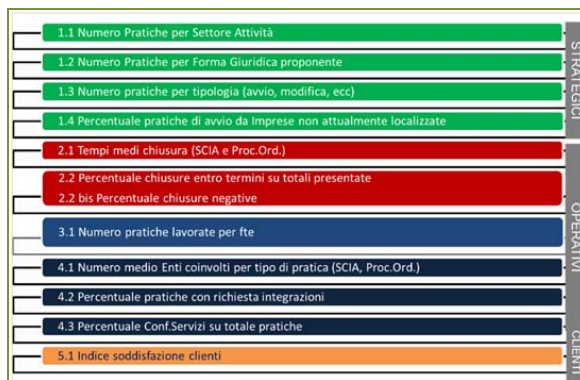
I coefficienti e gli indici definiti possono fornire uno strumento utile in fase di progettazione e di dimensionamento dei servizi S.u.a.p., per individuare formule dimensionali dei S.u.a.p. associati in grado di garantire efficienza e alta qualità del servizio a vantaggio delle imprese.

2.3. Progettazione di un pannello di indicatori per la misurazione delle performance del S.u.a.p.

La misurazione e il monitoraggio continuo delle *performance* del S.u.a.p. è un'attività necessaria per conoscere i risultati dell'azione amministrativa e conseguentemente pianificare gli interventi da attuare per raggiungere il miglioramento dei servizi prestati.

Con il supporto di un gruppo di sette S.u.a.p. di grandi dimensioni (Bergamo, Brescia, Mantova, Milano, Monza, Pavia e Varese) è stato sviluppato un sistema di indicatori, quale strumento a disposizione dei S.u.a.p. per monitorare le *performance* e sostenere il miglioramento continuo dei servizi per le imprese. Sono stati sviluppati complessivamente dodici indicatori di tipo strategico, operativo e di qualità, distinti in cinque aree di monitoraggio secondo l'articolazione di seguito riportata.

1. INDICATORI DI TIPO STRATEGICO PER IL GOVERNO DEL TERRITORIO
 - 1.1 Numero di pratiche per settore di attività (industria, commercio, artigianato, agricoltura)
 - 1.2 Numero di pratiche per forma giuridica proponente (società individuali, snc, srl, spa, ecc)
 - 1.3 Numero di pratiche per tipologia (avvio, modifica, cessazione, trasferimento, subentro)
 - 1.4 Percentuale di pratiche di avvio da imprese non attualmente localizzate nel territorio comunale
2. INDICATORI DI EFFICACIA
 - 2.1 Tempi medi di chiusura per tipologia di procedimento (SCIA e Procedimento Ordinario)
 - 2.2 Percentuale di chiusure entro i termini sul totale delle pratiche presentate
 - 2.3 Percentuale di chiusure negative
3. INDICATORI DI EFFICIENZA/PRODUTTIVITÀ
 - 3.1 Numero pratiche lavorate per FTE
4. INDICATORI DI COMPLESSITÀ E FUNZIONAMENTO ORGANIZZATIVO
 - 4.1 Numero medio di enti coinvolti per tipo pratica (SCIA, Procedimento Ordinario)
 - 4.2 Percentuale di pratiche con richiesta di integrazioni
 - 4.3 Percentuale di conferenze di servizi indette sul totale pratiche
5. INDICATORE DI QUALITÀ DEL SERVIZIO
 - 5.1 Indice soddisfazione Clienti sintetico



13. Pannello di controllo e indicatori per miglioramento dei S.u.a.p.

2.4. Coinvolgimento del personale S.u.a.p. in una dimensione di “rete”

Il Programma di Action Learning ha fornito l'occasione per avviare un percorso di partecipazione e collaborazione fra persone appartenenti ad amministrazioni diverse, secondo una logica di rete. Il ruolo delle Camere di commercio è stato particolarmente importante per la costituzione di un raccordo fra i livelli istituzionali “centrali” (Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia) e quelli locali (S.u.a.p. e sedi territoriali degli enti terzi); gli angeli antiburocrazia hanno favorito l'interlocuzione fra gli operatori degli Sportelli unici, le Camere di commercio, gli enti terzi, le Direzioni Generali di Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia.

Nel corso delle giornate di formazione in aula e anche in occasione della fase di affiancamento sono stati evidenziati alcuni aspetti rilevanti. In primo luogo è emerso che non è possibile garantire livelli di servizio adeguati nel caso in cui l'ufficio S.u.a.p. sia formato da personale con impegno lavorativo *part time* o comunque dedicato in via non esclusiva al servizio S.u.a.p.

In linea generale, si evidenzia a livello regionale una predisposizione positiva degli operatori S.u.a.p. verso il miglioramento, la conoscenza, il confronto, lo scambio di buone prassi, il “fare rete”. È stata avanzata dai partecipanti al Programma la richiesta di consolidare e sviluppare l'esperienza della rete ed è stato manifestato l'interesse a proseguire nelle iniziative formative e nello sviluppo del confronto costruttivo con gli enti terzi.

I responsabili e gli operatori S.u.a.p. che hanno partecipato al percorso hanno evidenziato, inoltre, l'importanza di coinvolgere e sensibilizzare gli amministratori e i dirigenti comunali rispetto alla peculiarità dei servizi del S.u.a.p. e al ruolo degli Sportelli unici per lo sviluppo economico, la crescita e la competitività del territorio.

2.5. Coordinamento e costruzione di una rete di raccordo fra S.u.a.p. ed enti terzi

Un altro importante risultato raggiunto attraverso il Programma di Action Learning è stato l'avvio di un confronto strutturato con alcuni enti terzi coinvolti nei procedimenti di interesse per le imprese.

In collaborazione con alcune province lombarde (Pavia, Brescia, Mantova, Cremona) sono stati realizzati *workshop* tematici finalizzati all'individuazione di soluzioni organizzative per migliorare i tempi di rilascio delle Autorizzazioni uniche ambientali (A.u.a.), ancora eccessivamente dilatati rispetto alle esigenze rappresentate dalle imprese.

Le Direzioni Generali Welfare e Sviluppo Economico di Regione Lombardia hanno quindi promosso e avviato in stretto raccordo fra loro un percorso di informatizzazione avente a oggetto alcuni procedimenti in materia veterinaria, prevedendone la presentazione al S.u.a.p. con modalità esclusivamente telematica. Sono state condivise fra S.u.a.p. e Dipartimenti Veterinario dell'A.t.s. le modalità di raccordo e trasmissione telematica delle pratiche, superando i tradizionali strumenti della carta e della posta elettronica certificata, in attuazione delle disposizioni normative in materia di Codice dell'Amministrazione Digitale e del d.P.R. n. 160/2010, a garanzia dell'alimentazione del fascicolo informatico d'impresa. A tal riguardo, con il coinvolgimento e il supporto del sistema camerale, sono state attivate e configurate per tutte le A.t.s. della Lombardia le “Scrivanie ente terzo” collegate al portale nazionale impresainungiorno.gov.it, quale ambiente di lavoro per la gestione efficace, efficiente e semplificata delle pratiche relative ai procedimenti informatizzati, in considerazione dell'elevata percentuale (il 73%) di S.u.a.p. lombardi che utilizzano il *front end* su impresainungiorno.gov.it. Al fine di informare e aggiornare i S.u.a.p. sulle modalità di gestione dei nuovi procedimenti in materia veterinaria e per favorire il raccordo e l'ottimale flusso di processo fra S.u.a.p. e A.t.s. sono stati organizzati alcuni *workshop* a livello territoriale, presso le Camere di Commercio di Milano, Monza, Bergamo, Como, Varese, Sondrio.

3. Prospettive di sviluppo

Dal confronto con gli operatori, i funzionari e i responsabili S.u.a.p. e in occasione degli incontri di approfondimento con gli enti terzi sono emerse alcune evidenze sui principali punti di forza e di debolezza del sistema, che costituiscono la base di partenza per la progettazione di nuovi interventi in grado di garantire alle imprese più elevati livelli di servizio.

3.1. Sviluppo tecnologico e interoperabilità

Il principio di unicità procedimentale che deve guidare le attività dello Sportello unico – oggi ulteriormente rafforzato con l'introduzione dei decreti legislativi di riforma della l. 241/90 (in particolare i decreti legislativi n. 126/2016 e n. 222/2016) postula la necessità dello sfruttamento delle risorse offerte dell'Information Communication Technology (ICT) e con particolare riguardo allo sviluppo dell'interoperabilità fra sistemi al fine di assicurare il coordinamento fra più uffici e pubbliche amministrazioni coinvolte nel medesimo procedimento amministrativo governato dal S.u.a.p.

Anche le recenti modifiche al Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) ai sensi del decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 179, prevedono l'obbligo delle pubbliche amministrazioni di utilizzare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sia nei rapporti interni fra uffici della stessa p.a., che nei rapporti esterni con altri enti pubblici o con soggetti privati, garantendo l'interoperabilità dei sistemi e l'integrazione dei processi di servizio fra le diverse amministrazioni⁸.

L'utilizzo delle tecnologie informatiche per la generazione delle pratiche destinate al S.u.a.p., nel rigoroso rispetto delle regole tecniche definite dal D.P.R. 160/2010, consente, infatti, di creare documenti informatici strutturati secondo schemi che rendono più agevole l'elaborazione dei dati in esso contenuti.

È necessario, quindi, avviare iniziative volte a garantire l'informatizzazione e la gestione interamente telematica di tutti i procedimenti connessi all'esercizio dell'impresa, sviluppare l'interoperabilità e promuovere l'unicità del *front end* per la presentazione delle pratiche al S.u.a.p., al fine di uniformare e standardizzare l'accesso al servizio da parte delle imprese operanti sul territorio regionale.

L'utente deve poter accedere alla sua pratica e tracciarne il flusso di processo, in attuazione dei principi di trasparenza e partecipazione al procedimento. Inoltre, deve poter accedere al proprio fascicolo informatico d'impresa, che raccoglie i dati, i documenti e gli esiti dei procedimenti amministrativi.

3.2. Parametri organizzativi e dimensionali dei S.u.a.p.

L'efficienza, l'efficacia e la qualità del servizio S.u.a.p. sono strettamente connesse alle dimensioni dello Sportello unico. Il dimensionamento ottimale realizza economie di scala che garantiscono il contenimento dei costi del servizio e, quindi, il rispetto del principio di economicità; inoltre, consente di raggiungere un elevato livello di qualità del servizio attraverso il miglioramento dell'accesso, dell'assistenza e della consulenza alle imprese, il potenziamento del coordinamento interistituzionale e la progressiva riduzione dei tempi di risposta e di conclusione del procedimento.

Per favorire il dimensionamento ottimale dei S.u.a.p. lombardi occorre, quindi, promuovere interventi finalizzati a introdurre modalità di gestione del S.u.a.p. in forma associata fra Comuni; potenziare e

⁸ Art. 12 del d.lgs n. 82/2005 come modificato dal d.lgs. n. 179/2016, recante "Norme generali per l'uso delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni nell'azione amministrativa".

rafforzare i S.u.a.p. attualmente gestiti in forma associata; supportare il ruolo delle Camere di commercio di coordinamento e gestione del servizio S.u.a.p., su richiesta dei comuni interessati.

L'attuazione di questi interventi potrebbe favorire il miglioramento delle *performance* dei S.u.a.p. con riferimento agli elementi della triade QCD ovvero della qualità (Q), dei costi (C) e della "consegna" (D).

3.3. Specificità, formazione e competenze del S.u.a.p.

La formazione e la crescita professionale delle persone costituiscono una leva fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento continuo del servizio S.u.a.p. Alla luce del percorso realizzato è emersa l'esigenza di rafforzare le competenze di tipo tecnico-specialistico per assicurare l'aggiornamento sui contenuti tecnici e di merito; le competenze di tipo gestionale-manageriale per organizzare in modo efficiente clienti, persone e processi; le competenze di tipo cooperativo-integrativo per assicurare alle imprese risposte certe e complete, in raccordo con le altre amministrazioni coinvolte.

3.4. Prassi e livelli di servizio uniformi sul territorio regionale

Il Programma di Action Learning ha sviluppato forme di coordinamento e di raccordo fra soggetti diversi, quali S.u.a.p., Province, A.t.s., Direzioni Generali di Regione Lombardia, Camere di commercio, al fine di migliorare il servizio offerto alle imprese e favorire la crescita economica e competitiva del territorio. Per ridurre le difformità esistenti sono stati promossi approcci volti ad accrescere lo scambio di buone prassi, il confronto, la ricerca della condivisione e la costruzione di soluzioni comuni, nonché funzionali a garantire la corretta alimentazione del fascicolo informatico d'impresa e il suo utilizzo diffuso quale strumento di semplificazione per razionalizzare e ottimizzare l'attività di controllo sulle imprese.

È necessario proseguire nell'iniziativa, attraverso l'approvazione di linee guida regionali che definiscano gli aspetti di carattere normativo-procedimentale, organizzativo, operativo e gestionale. In particolare, occorre disciplinare le modalità di integrazione e cooperazione interistituzionale sia a livello organizzativo che procedimentale, i tempi e le responsabilità di ciascuna amministrazione coinvolta, le modalità di scambio informativo e di trasmissione degli endoprovvvedimenti adottati. Inoltre, occorre definire i servizi offerti S.u.a.p., gli standard di qualità minimi e il loro monitoraggio, anche prevedendo l'utilizzo di strumenti per rilevare la *customer satisfaction*. Dal punto di vista organizzativo è utile predisporre istruzioni destinate al personale, finalizzate a standardizzare le operazioni di lavoro nell'ambito delle diverse fasi del procedimento amministrativo, in modo da poter ottenere esiti omogenei. È, altresì, necessario sviluppare forme di coordinamento fra i S.u.a.p. e le Direzioni Generali di Regione Lombardia, per garantire un'interpretazione e applicazione uniforme delle disposizioni regionali.

3.5. Integrazione inter-organizzativa nella pubblica amministrazione

La relazione fra S.u.a.p. ed enti terzi assume particolare importanza ai fini del miglioramento del servizio. A tal riguardo si ritiene fondamentale rafforzare nella pubblica amministrazione il livello di cooperazione, interazione e integrazione interistituzionale, oltre che il livello di interoperabilità fra sistemi, per fornire alle imprese un servizio migliore e di qualità, riducendo i tempi e gli oneri burocratici.

Nell'ambito del Programma di Action Learning è emersa l'esigenza di potenziare l'integrazione e di avviare piani di miglioramento organizzativo, con particolare riferimento ai procedimenti di

Autorizzazione unica ambientale, tenuto conto del fatto che i tempi medi di rilascio di tale provvedimento autorizzatorio superano il termine massimo previsto dalla normativa di riferimento.

3.6. Semplificazione amministrativa oltre le prassi amministrative

La semplificazione amministrativa deve essere realizzata attraverso interventi che attuino una progressiva riduzione degli adempimenti previsti a carico delle imprese per l'avvio e l'esercizio di un'attività economica, prevedendo un utilizzo efficace ed efficiente delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e potenziando lo scambio informativo e la cooperazione fra pubbliche amministrazioni. È necessario attuare il principio "digitale e interoperabile per definizione" introdotto dal Piano d'azione dell'UE per l'e-Government per il periodo 2016-2020 (COM/2016/179), prevedendo che lo Sportello unico per le attività produttive sia esclusivamente "digitale" e "telematico" in modo da garantire alle imprese un accesso on line ai servizi, semplice e veloce, e anche al fine di consentire l'interconnessione e la cooperazione applicativa con gli altri enti coinvolti nel procedimento, nel rispetto delle previsioni contenute nel nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale e per l'alimentazione del fascicolo informatico d'impresa.

È fondamentale approdare all'erogazione di servizi accessibili e di qualità, nell'ottica di un'amministrazione moderna che risponda alle esigenze degli utenti.

4. Nota metodologica e schede tecniche

Il Programma di Action Learning è stato condotto attraverso un approccio metodologico basato sul coinvolgimento diretto dei responsabili, funzionari e operatori degli Sportelli Unici per le Attività

Produttive, che hanno sperimentato nuove modalità di lavoro orientate al cliente, al miglioramento e alla semplificazione dei processi, confrontandosi in una dimensione di “rete” sui temi d’interesse e sviluppando competenze organizzative, relazionali e di *problem solving*.

4.1. Scheda di supporto per l’attività di affiancamento presso i S.u.a.p.

Per le rilevazioni in fase di affiancamento è stata predisposta una scheda di lavoro quale strumento di supporto per registrare le attività compiute dagli angeli antiburocrazia presso i S.u.a.p. affiancati e riportare le criticità emerse durante gli incontri.

Data, ora e Angelo/i					
Data	Ora inizio	Ora fine			
22/11/2016	9.30	12.00			
Angelo 1					
Angelo 2					
Susp - Cluster - Area di intervento					
Susp di					
Cluster territorio	V	Area di Intervento	D		
Incontro					
Singolo	Congiunto ----->		Presso		
x		Susp di Mortara			
Persone/e incontrate/i					
Persona 1		Ruolo	responsabile Susp		
Persona 2		Ruolo	istruttore amministrativo		
Persona 3		Ruolo	ufficio tecnico		
Persona 4		Ruolo	polizia locale		
Persona 5		Ruolo	polizia locale		
Obiettivi Affiancamento					
Chiudere Scia, indicazioni sul Fascicolo Informativo d'Impresa; fornire indicazioni su alcune fase critiche processo (integrazione/conformazione, chiusura). Raccolta informazioni relative ai Susp (persone effettive impiegate, ecc)					
Attività realizzate					
Attività 1	Condivisione risultati monitoraggio Scia aperte e alimentazione fascicolo				
Attività 2	individuazione cause delle non chiusure				
Attività 3	definizione piano di azione				
Attività 4	definizione tipologia di chiusura per procedimenti ordinari (diverse chiusure da piattaforma)				
Criticità emerse					
Criticità 1	interazione con gli enti Terzi, in particolare ATS, poiché non usano la piattaforma e difficoltà di agganciare atti successivi alla chiusura alla medesima pratica				
Criticità 2	difficoltà nella chiusura dei procedimenti scia che per legge richiedono un atto autorizzativo (es ambulanti, spettacolo itinerante). In piattaforma non presente un evento chiusura con comunicazione atto				
Criticità 3	procedimenti complessi che per legge hanno termini differenti da quelli stabiliti in ambito SCIA				
Piano di azione					
Azione 1	Analisi Scia aperte e loro classificazione (in attesa di integrazione, non chiuse a sistema)				
Scadenza	16/12/16	verifica (ok/ko)			
Azione 2	Analisi e chiusura Scia iadove il procedimento non è lineare o non si conosceva l'importanza dell'evento chiusura per l'alimentazione del fascicolo				
Scadenza	16/12/16	verifica (ok/ko)			
Azione 3	Analisi dei procedimenti ordinari ancora aperti con un'eventuale analisi dell'istanza e tipologia di chiusura procedimento				
Scadenza	10/27/16	verifica (ok/ko)			
Monitoraggio Risultati Area Intervento D/C					
MORTARA					
Data	Tipo	Totale	Aperte/i	Chiusure/i	APERTI
31/12/2015	SCIA	342	300	242	29,24%
31/12/2016	SCIA	121	140	1	86,69%
09/03/2017	Scia	433	108	324	34,64%
					RDIV/ID
					RDIV/ID
MEDE					
Data	Tipo	Totale	Aperte/i	Chiusure/i	APERTI
31/12/2015	SCIA	43	0	43	45,00%
31/12/2016	Scia	63	0	13	0,00%
09/03/2017	SCIA	139	0	139	0,00%
					RDIV/ID
					RDIV/ID

14. Scheda di supporto per la gestione dell’attività di affiancamento presso i S.u.a.p.

Il modello di riferimento utilizzato per la predisposizione della scheda è stato mutuato dalla “tecnica A3” usata in Toyota e nel Total Quality Management, che sfrutta lo spazio di una sola pagina per sviluppare un processo strutturato di *problem solving* e definire le azioni correttive e di miglioramento da porre in essere.

La scheda, strutturata in sei sezioni precedute da una parte anagrafica, è stata costruita con il duplice obiettivo di raccogliere informazioni importanti e definire le azioni di miglioramento da realizzare.

Le sezioni della scheda riguardano in particolare:

- 1) la definizione degli obiettivi;

- 2) l'individuazione delle persone coinvolte e degli interlocutori incontrati;
- 3) le attività da realizzare;
- 4) le criticità di partenza e quelle emerse durante l'intervento;
- 5) la definizione di un piano dei singoli interventi;
- 6) il monitoraggio continuo in itinere degli esiti fino al raggiungimento degli obiettivi individuati.

Lo strumento è stato utile sia agli angeli antiburocrazia per la gestione dell'attività, che all'assistenza tecnica per il coordinamento degli interventi e l'analisi dei dati.

4.2. Scheda per rilevazione FTE (full time equivalent)

È stata altresì predisposta una scheda volta a rilevare la consistenza del personale che opera presso i S.u.a.p.

PERSONE ----->	1	2	3	8	9	10
CONTRATTO DI LAVORO CON IL COMUNE FULL O PART TIME (inserire % PT o 100% se FT)	100%	100%	100%	100%	50%	
% IMPEGNO TOTALE NEL SUAP AL NETTO DEL TEMPO DEDICATO AD ALTRI INCARICHI	25%	70%	30%	50%	50%	
ATTIVITA'	Distribuzione della percentuale di impegno medio di ogni persona sulle singole attività (NB la somma deve dare 100%)					
Gestione SCIA Suap (controllo formale, richiesta pareri Enti Terzi e Uff. Comunali, ecc)		7%	40%			
Gestione Procedimenti Ordinari Suap (controllo formale, richiesta pareri Enti Terzi e Uff. Comunali, ecc)		3%				
Istruttoria Scia per la parte concernente il Commercio			60%			
Istruttoria Scia per la parte concernente l'Edilizia	65%			65%	65%	
Istruttoria procedimento ordinario per la parte di competenza del Comune	35%	30%		35%	35%	
Altro: Istruttoria SCIA per soli aspetti urbanistici/ambientali/igienico-sanitari		60%				
TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%	0%
Gestione SCIA Suap (controllo formale, richiesta pareri Enti Terzi e Uff. Comunali, ecc)	0%	5%	12%	0%	0%	0%
Gestione Procedimenti Ordinari Suap (controllo formale, richiesta pareri Enti Terzi e Uff. Comunali, ecc)	0%	2%	0%	0%	0%	0%
Istruttoria Scia per la parte concernente il Commercio	0%	0%	18%	0%	0%	0%
Istruttoria Scia per la parte concernente l'Edilizia	16%	0%	0%	33%	33%	0%
Istruttoria procedimento ordinario per la parte di competenza del Comune	9%	21%	0%	18%	18%	0%
Altro (specificare)	0%	42%	0%	0%	0%	0%
TOTALE	25%	70%	30%	50%	50%	0%
FTE	0,003	0,007	0,003	0,005	0,005	-
TOTALE FTE						0,023

15. Scheda di rilevazione FTE (full time equivalent)

La scheda, compilata a cura degli angeli antiburocrazia in occasione dell'attività di affiancamento presso i S.u.a.p., è stata elaborata per acquisire dati circa l'effettiva consistenza del personale in termini di persone che operano all'interno dell'ufficio S.u.a.p. (indipendentemente dalla percentuale di tempo dedicato) e di FTE (*Full Time Equivalent*) ovvero di "unità uomo equivalenti". Ulteriore obiettivo della rilevazione è stato quello di registrare la distribuzione del tempo medio di ogni operatore sulle diverse attività di competenza del S.u.a.p. I dati sono stati raccolti tramite intervista al responsabile del S.u.a.p. e hanno restituito informazioni interessanti, utili per poter avviare una riflessione sulle problematiche del dimensionamento di un S.u.a.p. efficace.

5. Allegati

5.1. S.u.a.p. partecipanti al Programma di Action Learning

Il Programma di Action Learning è stato progettato in modo da poter raggiungere il 50% delle imprese lombarde. Nel mese di luglio 2016 sono stati selezionati 163 S.u.a.p. sulla base dei criteri di cui alla d.g.r. 5020/2016 che prendevano in esame la densità imprenditoriale, l'utilizzo di un'adeguata soluzione informatica di *front end* per la compilazione e la presentazione telematica delle pratiche allo Sportello unico, l'alimentazione del fascicolo informatico d'impresa, la dotazione organica del S.u.a.p. costituita da almeno un responsabile di procedimento e una unità di personale a tempo pieno.

CLUSTER	PROVINCIA	S.U.A.P.	FORMA DI GESTIONE
1	MN	ASOLA	singolo
1	MN	BAGNOLO SAN VITO	singolo
1	MN	BORGO VIRGILIO	singolo
1	MN	CASTEL GOFFREDO	singolo
1	CR	CREMA	singolo
1	CR	CREMONA	singolo
1	MN	CURTATONE	singolo
1	MN	GOITO	singolo
1	MN	MANTOVA	singolo
1	MN	MARMIROLO	singolo
1	MN	MONZAMBANO	singolo
1	CR	PIZZIGHETTONE	associato (n. 7 comuni)
1	MN	ROVERBELLA	singolo
1	MN	SAN GIORGIO DI MANTOVA	singolo
1	MN	SUAP DESTRA SECCHIA	associato (n. 12 comuni)
1	MN	VOLTA MANTOVANA	singolo
2	BS	ADRO	singolo
2	BS	BEDIZOLE	singolo
2	BS	BORGO SAN GIACOMO	singolo
2	BS	BRESCIA	singolo
2	BS	CASTEGNATO	singolo
2	BS	CHIARI	singolo
2	BS	ERBUSCO	singolo
2	BS	GHEDI	singolo
2	BS	GUSSAGO	singolo
2	BS	MANERBIO	associato (n. 5 comuni)
2	BS	MONTICHIARI	singolo
2	BS	MONTIRONE	singolo
2	BS	PARATICO	singolo
2	BS	PONCARALE	singolo
2	BS	PONTOGLIO	singolo
2	BS	SAN ZENO NAVIGLIO	singolo
2	BS	TRAVAGLIATO	singolo
3	BG	ALBINO	singolo

Serie Ordinaria n. 31 - Giovedì 03 agosto 2017

3	BG	ALMÈ	associato (n. 2 comuni)
3	BG	BERGAMO	singolo
3	BG	LEFFE	singolo
3	BG	CASTELLI CALEPIO	singolo
3	BG	CHIUDUNO	singolo
3	BG	CLUSONE	singolo
3	BG	GRUMELLO DEL MONTE	singolo
3	BG	ORIO AL SERIO	singolo
3	BG	SCANZOROSCIATE	singolo
3	BG	SERIATE	singolo
3	BG	PEDRENGO	singolo
3	BG	TREVILOLO	singolo
4	BG	CALCIO	singolo
4	BG	CALUSCO D'ADDA	singolo
4	BG	CAPRIATE SAN GERVASIO	singolo
4	BG	CIVIDATE AL PIANO	singolo
4	BG	COLOGNO AL SERIO	singolo
4	BG	DALMINE	singolo
4	BG	GRASSOBBIO	singolo
4	BG	MARTINENGO	singolo
4	BG	OSIO SOTTO	singolo
4	BG	PONTE SAN PIETRO	singolo
4	BG	ROMANO DI LOMBARDIA	singolo
4	BG	URGNANO	singolo
5	MI	ABBIATEGRASSO	associato (n. 3 comuni)
5	MI	BUCCINASCO	singolo
5	MI	CESANO BOSCONI	singolo
5	LO	LODI	singolo
5	LO	LODI VECCHIO	singolo
5	PV	MEDE	singolo
5	MI	MEDIGLIA	singolo
5	MI	MILANO	singolo
5	PV	MORTARA	singolo
5	MI	PAULLO	associato (n. 3 comuni)
5	PV	PAVIA	singolo
5	MI	PESCHIERA BORROMEO	singolo
5	MI	PIOLTELLO	singolo
5	MI	TREZZANO SUL NAVIGLIO	singolo
5	PV	VOGHERA	singolo
5	MI	ZIBIDO SAN GIACOMO	singolo
6	LC	CALOLZIOCORTE	singolo

6	CO	CANTÙ	singolo
6	LC	CASATENOVO	singolo
6	CO	COMO	singolo
6	CO	ERBA	singolo
6	CO	FINO MORNASCO	singolo
6	LC	LECCO	singolo
6	CO	LURATE CACCIVIO	singolo
6	LC	MANDELLO DEL LARIO	singolo
6	LC	MISSAGLIA	singolo
6	SO	MORBEGNO	singolo
6	LC	OGGIONO	singolo
6	CO	OLGIATE COMASCO	associato (n. 15 comuni)
6	SO	SONDRIO	singolo
6	CO	TURATE	singolo
6	LC	GALBIATE	associato (n. 3 comuni)
7	MB	ARCORE	singolo
7	MB	CONCOREZZO	singolo
7	MB	BERNAREGGIO	singolo
7	MB	BESANA IN BRIANZA	singolo
7	MB	BUSNAGO	singolo
7	MB	CARATE BRIANZA	singolo
7	MB	CAVENAGO DI BRIANZA	singolo
7	MB	CORNATE D'ADDA	singolo
7	MB	GIUSSANO	singolo
7	MB	LESMO	singolo
7	MB	MACHERIO	singolo
7	MB	SOVICO	singolo
7	MB	TRIUGGIO	singolo
7	MB	USMATE VELATE	singolo
7	MB	VERANO BRIANZA	singolo
7	MB	VIMERCATE	singolo
8	MB	AGRATE BRIANZA	singolo
8	MB	BIASSONO	singolo
8	MB	BOVISIO-MASCIAGO	singolo
8	MB	BRUGHERIO	singolo
8	MB	DESIO	singolo
8	MB	LAZZATE	singolo
8	MB	LENTATE SUL SEVESO	singolo
8	MB	LISSONE	singolo
8	MB	MEDA	singolo
8	MB	MONZA	singolo

Serie Ordinaria n. 31 - Giovedì 03 agosto 2017

8	MB	NOVA MILANESE	singolo
8	MB	SEREGNO	singolo
8	MB	MUGGIO'	singolo
8	MB	LIMBIATE	singolo
8	MB	VAREDO	singolo
8	MB	VEDANO AL LAMBRO	singolo
9	MI	RHO	singolo
9	MI	BRESSO	singolo
9	MI	BUSTO GAROLFO	singolo
9	MI	CANEGRATE	singolo
9	MI	CORMANO	singolo
9	MI	LEGNANO	singolo
9	MI	GARBAGNATE MILANESE	singolo
9	MI	U.C. "I FONTANILI"	associato (n. 14 comuni)
9	MI	GORGONZOLA	associato (n. 15 comuni)
9	MI	INVERUNO	singolo
9	MI	LAINATE	singolo
9	MI	NERVIANO	singolo
9	MI	PADERNO DUGNANO	singolo
9	MI	POGLIANO MILANESE	singolo
9	MI	RESCALDINA	singolo
9	MI	SETTIMO MILANESE	singolo
10	VA	BESOZZO	singolo
10	VA	BUSTO ARSIZIO	associato (n. 2 comuni)
10	VA	CARDANO AL CAMPO	singolo
10	VA	CARONNO PERTUSELLA	singolo
10	VA	CASTELLANZA	singolo
10	VA	CISLAGO	singolo
10	VA	FAGNANO OLONA	singolo
10	VA	GALLARATE	singolo
10	VA	GAZZADA SCHIANNO	associato (n. 2 comuni)
10	VA	GERENZANO	singolo
10	VA	OLGIATE OLONA	singolo
10	VA	ORIGGIO	singolo
10	VA	SARONNO	singolo
10	VA	TRADATE	singolo
10	VA	VARESE	singolo

5.2. Rilevazione statistica della situazione dei S.u.a.p. in Lombardia

La situazione in Lombardia, secondo i dati forniti dal portale nazionale Impresainungiorno al 3 giugno 2017, risulta così caratterizzata:

FORME DI GESTIONE DEGLI SPORTELLI UNICI IN LOMBARDIA	
SINGOLA	770 Comuni (di cui 353 in delega alle CCIAA), pari al 90%
ASSOCIATA fra Comuni	753 Comuni (88 associazioni), pari al 10%
TOT. Comuni	1.523

SOLUZIONI INFORMATICHE – FRONT END		
<i>Utilizzati dai Comuni/SUAP lombardi per la comunicazione e l'interazione fra l'utenza, il SUAP, il Registro delle Imprese e le altre pubbliche amministrazioni che intervengono nei procedimenti inerenti l'impresa</i>		
Scrivania SUAP InfoCamere	907 Comuni (59,55%)	637 SUAP su un totale di 858 SUAP (74,24%)
Globo S.r.l.	388 Comuni (25,48%)	102 SUAP su un totale di 859 SUAP (11,89%)
Applicativi vari	118 Comuni (7,75%)	58 SUAP su un totale di 859 SUAP (6,76%)
M.U.T.A.	46 Comuni (3,02%)	20 SUAP su un totale di 859 SUAP (2,33%)
PEC	64 Comuni (4,20%)	41 SUAP su un totale di 859 SUAP (4,78%)

Allegato B

INDIRIZZI PER LA REALIZZAZIONE DI ULTERIORI INTERVENTI DI SEMPLIFICAZIONE FINALIZZATI AL MIGLIORAMENTO DEI LIVELLI DI SERVIZIO DEGLI SPORTELLI UNICI PER LE ATTIVITA' PRODUTTIVE E ALLA DIFFUSIONE DEL FASCICOLO INFORMATICO D'IMPRESA (ATTUAZIONE L.R. 11/2014)

1. IL CONTESTO

In attuazione delle previsioni normative in materia di semplificazione contenute nella l.r. 11/2014, la Giunta Regionale con d.g.r. n. X/3581 del 14 maggio 2015 ha deliberato l'avvio di un programma integrato di interventi a supporto degli enti locali per il rafforzamento degli Sportelli unici per le attività produttive e lo sviluppo del fascicolo informatico d'impresa a livello regionale, quale innovativo strumento di semplificazione per le imprese e per le pubbliche amministrazioni.

Il programma si è articolato nel periodo 2015 – 2017 in molteplici attività realizzate in stretta collaborazione con il sistema camerale; in particolare, la prima fase di sperimentazione ha coperto il periodo da settembre 2015 a febbraio 2016, coinvolgendo 14 S.u.a.p. "pilota" e incentrandosi sull'analisi dei processi operativi e di servizio degli Sportelli unici e sullo sviluppo del fascicolo informatico d'impresa; la seconda fase di diffusione è stata avviata nel mese di settembre 2016 ed è proseguita fino al mese di marzo 2017, permettendo di raggiungere 153 S.u.a.p. con un bacino di utenza pari complessivamente al 50% delle imprese attive in Lombardia. Questa fase è stata progettata tenendo conto degli esiti della prima fase di sperimentazione e ha previsto un programma di formazione e di aggiornamento rivolto a un gruppo significativo di operatori e responsabili S.u.a.p. con il duplice obiettivo di favorire il miglioramento dei processi e della qualità del servizio reso alle imprese e di diffondere l'utilizzo del fascicolo informatico d'impresa.

Le azioni sin qui realizzate hanno messo in evidenza importanti elementi di contesto che costituiscono la base per la progettazione dei futuri interventi regionali.

In linea generale si rileva che dopo una prima fase di sperimentazione di un nuovo modello operativo rivolto a un numero ridotto di SUAP (14) e una seconda fase di affiancamento allargato a un numero maggiore di soggetti (c.a. 160), **i prossimi interventi dovranno innalzare il livello di servizio dei SUAP lombardi anche attraverso azioni volte a favorire la loro aggregazione.**



1. Percorso di attuazione della l.r. 11/2014_Interventi

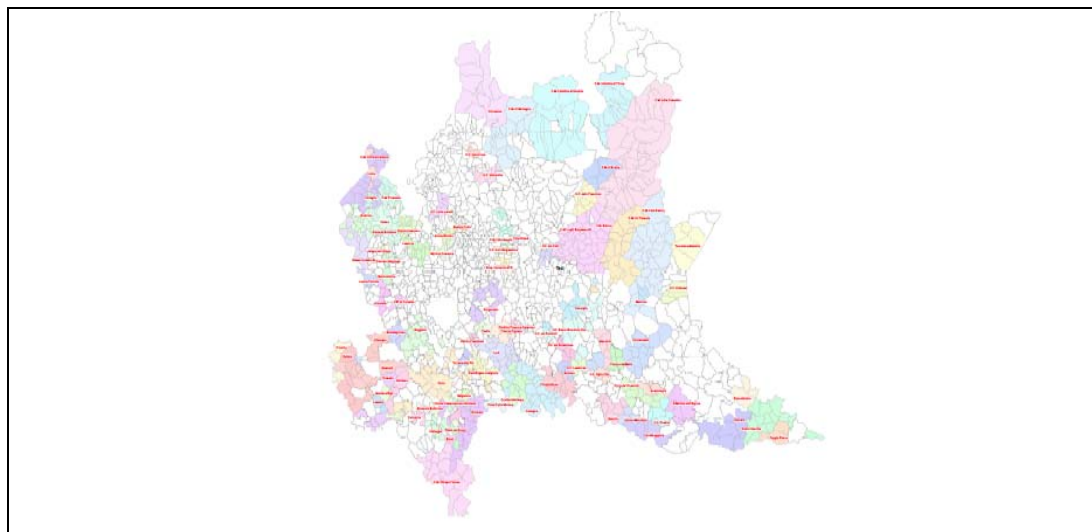
L'efficienza, l'efficacia e la qualità del servizio sono, infatti, strettamente connesse alle dimensioni dello Sportello unico strutturato in modo da poter garantire un elevato livello di qualità del servizio, attraverso il

miglioramento dell'accesso, dell'assistenza e della consulenza alle imprese, il potenziamento del coordinamento interistituzionale e la progressiva riduzione dei tempi di risposta e di conclusione del procedimento. Un dimensionamento ottimale consente di raggiungere, inoltre, secondo economie di scala, il contenimento dei costi del servizio e quindi il rispetto del principio di economicità.

In Lombardia, alla luce delle rilevazioni effettuate, il territorio risulta così articolato:

FORME DI GESTIONE DEGLI SPORTELLI UNICI IN LOMBARDIA	
SINGOLA	770 Comuni
ASSOCIATA fra comuni	753 Comuni (88 associazioni)
FORME ASSOCIATIVE	74 Unioni
TOT. Comuni	1.523

I dati evidenziano, a fronte di alcuni processi aggregativi maturati anche nel corso dell'attuale legislatura, il permanere di un'elevata frammentazione territoriale degli sportelli e, sul piano del funzionamento, una rilevante difformità di prassi nella gestione dei procedimenti amministrativi afferenti l'esercizio dell'attività dell'impresa.



2. Livello di associazionismo_Suap Capofila

Anche alla luce dei risultati emersi in occasione del Programma di Action Learning occorre considerare che S.u.a.p. di piccole dimensioni - i cui operatori gestiscono annualmente meno di 300 pratiche per anno - spesso non sono in grado di garantire competenze specialistiche e livelli di servizio efficaci. Appartengono a questa categoria i comuni più piccoli nei quali l'ufficio S.u.a.p. è costituito da dipendenti che si occupano anche di altri servizi comunali e che, dunque, dedicano al S.u.a.p. solo una parte del loro tempo di lavoro.

Si tratta, quindi, di favorire percorsi di aggregazione sulla base di **idonei parametri anche organizzativi**, conformando la gestione sul territorio del servizio in ragione delle concrete esigenze derivanti dall'assetto che, di volta in volta, assume il tessuto imprenditoriale.

Alla luce di quanto sopra rappresentato, in linea di continuità con le azioni già realizzate, sono di seguito illustrati i prossimi interventi che la Direzione Generale Sviluppo Economico intende realizzare, in attuazione delle finalità previste dalla l.r. 11/2014, con il sistema camerale nell'ambito dell'accordo con il

sistema camerale per lo Sviluppo Economico e la Competitività del sistema regionale, approvato con DGR n. 5009 dell'11 aprile 2016.

2. FINALITA' E DEFINIZIONE DEGLI INTERVENTI

Gli interventi di seguito illustrati sono finalizzati a:

- migliorare l'operatività e l'efficienza dei SUAP, favorirne la riorganizzazione, rafforzare le conoscenze e le competenze degli operatori degli Sportelli, promuovere la creazione di nuove aggregazioni o l'ampliamento di aggregazioni esistenti;
- semplificare i processi per la gestione dei procedimenti amministrativi che coinvolgono le imprese.

Per favorire il dimensionamento ottimale dei S.u.a.p. lombardi si intende favorire un percorso di aggregazione attraverso le seguenti azioni:

1) Individuazione degli ambiti ottimali e definizione dei livelli di servizio

La definizione dell'ambito ottimale è particolarmente importante in quanto rappresenta il livello territoriale adeguato e funzionale alla programmazione e alla gestione del servizio SUAP. Il tema del dimensionamento ottimale deve essere affrontato tenendo conto di diverse variabili (territoriali, economiche, sociali, ambientali, ecc.) e con l'obiettivo di individuare livelli aggregativi in grado di massimizzare l'utilità dell'erogazione del servizio SUAP in correlazione anche con altri servizi comunali.

Gli ambiti vanno intesi come dimensionamenti territoriali speciali che si attagliano alle singole realtà e alle loro caratteristiche socio-economiche; a riguardo nella definizione dell'ambito si deve certamente riconoscere e valorizzare la relazione risalente tra le associazioni di Comuni e l'ambito sanitario, quale zonizzazione entro la quale le autonomie infraregionali sono state chiamate ad operare nell'esercizio di funzioni amministrative e nell'erogazione dei servizi. Anche la l.r. 19/2008 in materia di gestioni associate richiama tale livello stabilendo che *"sono, di norma, ambiti di riferimento per l'organizzazione da parte dei comuni dell'adeguato esercizio associato delle funzioni conferite ai sensi dell'articolo 118 della Costituzione la zona omogenea per i territori montani e il territorio dell'insieme dei comuni afferenti a ciascuna azienda sociosanitaria territoriale"*.

Il chiaro legame tra competenze delle Agenzie di Tutela della Salute e tessuto produttivo regionale è, altresì, dimostrato da quanto emerso dalla mappatura dei flussi relativi ai procedimenti avviati con Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA) realizzata da Regione Lombardia, in accordo con il Sistema camerale, con riferimento alla sperimentazione del Fascicolo Informativo d'Impresa¹: secondo il dato riferito dai SUAP lombardi che si avvalgono dell'applicativo camerale, circa il 66% delle circa 21.000 pratiche di SCIA inoltrate dai SUAP ad altre Amministrazioni rientrano nella competenza delle Agenzie di Tutela della Salute.

A tale parametro territoriale potrebbe giovare aggiungere quello riconducibile ad un bacino minimo di imprese, quantificabile, ad esempio, nelle 10.000/15.000 unità. Si potrebbe valutare, altresì, l'individuazione di un congruo rapporto imprese/abitanti, per favorire la nascita di modelli associazionistici omogenei, uniformi, coerenti e sostenibili.

Affinché il modello dei SUAP lombardi possa integrare un maggiore livello di efficienza e di qualità del servizio offerto, peraltro, non si può prescindere dalla determinazione di congrui ed uniformi **parametri organizzativi**. In tal senso, i SUAP dovrebbero essere organizzati in uffici autonomi sia dal punto di vista funzionale che organizzativo con unità di personale – tra le quali una avente funzioni direttive – specificamente deputate allo svolgimento delle mansioni riconducibili al SUAP medesimo ed opportunamente formate per lo svolgimento a tempo pieno di questa attività.

¹ Cfr. l'Allegato A alla D.G.R. n. X/5020 dell'11 aprile 2016, avente ad oggetto "Fascicolo informativo d'impresa: esiti della prima fase di sperimentazione in 14 Comuni della Lombardia e avvio della seconda fase di diffusione sul territorio regionale (in attuazione della l.r. 11/2014)", pp. 13 ss.

Infine, dovranno essere previsti specifici requisiti tecnici conformi alle previsioni del D.P.R. 160/2010 necessari ad assicurare il livello di servizio adeguato alle attese delle imprese lombarde (quali ad esempio la disponibilità di una piattaforma informatica tramite cui effettuare l'inoltro delle istanze da parte delle imprese e la gestione della comunicazione impresa-SUAP, la disponibilità in piattaforma di funzionalità per l'invio automatico della ricevuta di avvenuta accettazione firmata digitalmente, di funzionalità per il pagamento online degli oneri connessi all'istanza, di funzionalità per l'alimentazione automatica del fascicolo informatico d'impresa).

Nei prossimi mesi, si intende, quindi, procedere con la definizione di tali parametri e dei relativi livelli di servizio mediante l'adozione di un provvedimento regionale condiviso anche con gli stakeholder di riferimento.

2) Promozione di azioni per favorire l'esercizio della funzione del SUAP in forma associata

Sulla base dell'individuazione degli ambiti ottimali e dei livelli di servizio il successivo intervento è finalizzato a favorire un percorso di riorganizzazione, promuovendo la creazione di nuove aggregazioni o l'ampliamento di aggregazioni esistenti.

In particolare, tale percorso è finalizzato a potenziare, anche in termini quantitativi, le forme di collaborazione già esistenti e a individuare comuni che, per la loro dimensione o esperienza possano svolgere un ruolo aggregatore a livello intercomunale. Questi soggetti, riconosciuti a livello locale, possono essere i nodi da cui partire per costruire una rete di relazioni inter istituzionali dalla quale, in modo naturale, derivino processi collaborativi sempre più ampi. Il percorso dei prossimi mesi prevede, quindi, un forte coinvolgimento dei territori e degli enti interessati.

I "coefficienti di dimensionamento" di cui si terrà conto ai fini della progettazione del percorso di aggregazione sono i seguenti:

- numero imprese per 100 abitanti: 10
- numero di pratiche per 1.000 imprese: 150
- peso dei procedimenti complessi (es. A.u.a.) su pratiche totali: 20%
- peso dei procedimenti semplici (Scia e Comunicazioni) su pratiche totali: 80%
- numero medio di pratiche per unità di lavoro full time equivalent (FTE): 350

Lo strumento amministrativo per il perseguimento di tali finalità è costituito da un bando regionale che preveda l'assegnazione di contributi sulla base dei seguenti criteri:

- Livello di associazionismo tra Comuni
- Numero di procedimenti gestiti
- Modello di aggregazione

Titolo intervento	Potenziamento Servizio associato SUAP
Soggetto Beneficiario	Comuni
Durate dell'intervento	2017 – 2018
Risorse	€ 1.000.000
Modalità	Bando regionale

3) Sperimentazione della gestione in forma associata del servizio S.u.a.p. con un ruolo delle Camere di commercio di coordinamento e gestione per delega dei comuni interessati.

Il sistema camerale lombardo dal 2010 supporta gli Sportelli Unici delle Attività Produttive nel percorso di adeguamento agli standard di funzionamento previsti dal D.P.R. 160/2010. Le Camere di Commercio lombarde mettono a disposizione gratuitamente la piattaforma telematica www.impresainungiorno.gov.it

per gestire i procedimenti automatizzati (art. 5 del dpr 160/2010) e i procedimenti ordinari (art. 7 del dpr 160/2010) a 634 Sportelli Unici delle attività (pari al 73,81% dei SUAP totali della Lombardia) attraverso lo strumento della delega o della convenzione.

SUAP OPERATIVI NELLA PIATTAFORMA DI COOPERAZIONE CAMERALE IN LOMBARDIA					
	Tot. COMUNI	Tot. Comuni Sistema CCIAA	Comuni in Delega CCIAA	Tot. SUAP	Tot. SUAP CCIAA
Territorio regionale	1523	903 / 1.523 (59,29%)	353 / 1.523 (23,18%)	859	634 / 859 (73,81%)
Dimensione territori	11 capoluoghi di provincia (escluso Bergamo) 3 Comuni con popolazione > 100.000 abitanti (Milano, Brescia, Monza)				
Imprese attive	695.686 / 1.027.696 (pari al 67,69% di copertura)				

3. *Dati aggiornati al 4 maggio 2017*

Alcuni Comuni della Lombardia hanno espresso la richiesta alle Camere di Commercio di esercitare un ruolo più forte sul territorio nel rapporto con gli enti terzi e nel supporto alla gestione amministrativa degli Sportelli unici delle attività produttive, lasciando quindi agli uffici comunali il ruolo "tecnico" e raggiungendo l'obiettivo di migliorare la performance del SUAP attraverso una riduzione progressiva dei tempi di conclusione dei procedimenti rispetto al tempo massimo previsto dalla legge, secondo una misura percentuale stabilita.

La mission del Suap associato camerale è quella di migliorare i livelli di servizio, standardizzando i processi nei confronti delle imprese lombarde.

Tale servizio è finalizzato a garantire i seguenti servizi:

- Gestione operativa di tutti i procedimenti: SCIA, Procedimenti Ordinari, Pratiche edilizie;
- Reporting S.u.a.p. (strategico e operativo)
- Indagini di Customer Satisfaction
- Formazione gestionale, normativa e utilizzo piattaforma personale Comuni
- Formazione normativa e utilizzo piattaforma imprese/intermediari
- Gestione quesiti S.u.a.p.
- Fornitura piattaforma informatica S.u.a.p.

Titolo intervento	Sperimentazione Servizio associato SUAP
Soggetto Beneficiario	Camere di Commercio
Durate dell'intervento	2017 – 2018
Risorse	€ 200.000
Target	50.000 imprese
Attività	Gestione 7.500 pratiche
Modalità	Bando regionale

4) Sperimentazione del deposito spontaneo del fascicolo informatico d'impresa

La l. r. 11/2014, in attuazione dei principi dello Small Business Act, ha previsto la promozione e la valorizzazione del fascicolo informatico d'impresa, mettendo in atto numerosi interventi per la sua alimentazione da parte delle pubbliche amministrazioni. Ad oggi, le consistenze relative ai fascicoli delle imprese lombarde e alla documentazione ivi contenuta sono le seguenti:

- 136.279 fascicoli su 575.088 pari al 24 % del dato nazionale;

- 770.961 documenti su 3.577.568 pari al 22 % del dato nazionale.

L'alimentazione del fascicolo informatico d'impresa è garantita attraverso tre flussi di dati: 1) l'interscambio informativo e documentale fra gli Sportelli unici per le attività produttive e le Camere di Commercio; 2) la cooperazione applicativa e il collegamento con le banche dati di altre pubbliche amministrazioni; 3) il deposito spontaneo su istanza dell'imprenditore.

Con riferimento al tema del deposito spontaneo da parte delle imprese, si intende promuovere, in collaborazione con Unioncamere, un'iniziativa a carattere sperimentale, con il coinvolgimento delle Camere di commercio e delle associazioni di categoria. La sperimentazione del deposito spontaneo da parte delle imprese è finalizzata ad acquisire ulteriori elementi conoscitivi e di dettaglio in relazione alle diverse tipologie di documenti e informazioni che l'imprenditore ritiene utile inserire nel fascicolo informatico d'impresa. Le azioni informative saranno realizzate tramite workshop presso le Camere di Commercio e rivolte ad associazioni di categoria, professionisti, imprese ed enti terzi.

L'iniziativa si prefigge, inoltre, di classificare i documenti non presenti nei fascicoli informatici delle imprese in quanto non riconducibili a procedimenti strettamente connessi ai S.u.a.p., nonché di migliorare la classificazione dei documenti già presenti e verificarne l'esatta collocazione nel fascicolo e di attribuire agli stessi una validità temporale, ove previsto.

Titolo intervento	Sperimentazione deposito spontaneo fascicolo d'impresa
Soggetto attuatore	Sistema camerale
Durate dell'intervento	2017 - 2018
Destinatari	Imprese
Risorse	-

Supporto tecnico per la progettazione e la realizzazione degli interventi

E' prevista l'attivazione di un servizio di assistenza tecnica che supporti Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia nella progettazione delle attività sopra illustrate e garantisca il monitoraggio costante delle attività da realizzare. L'assistenza tecnica, inoltre, dovrà supportare:

- l'attività di definizione dei livelli di servizio anche attraverso la realizzazione di workshop con i Suap dei capoluoghi di provincia per la condivisione dei contenuti delle linee guida;
- la progettazione del bando regionale per favorire il percorso di aggregazione dei SUAP con la definizione degli obiettivi, del target e delle attività da realizzare in considerazione dei parametri adottati per garantire livelli di servizio ottimali sull'intero territorio regionale;
- il percorso di attuazione del bando attraverso il coordinamento organizzativo dei Suap aderenti;
- il monitoraggio dell'avanzamento delle attività e della realizzazione degli obiettivi attraverso l'elaborazione di report periodici sui risultati conseguiti in esito al percorso di aggregazione.

Titolo intervento	ATTIVITA' DI ASSISTENZA TECNICA ALLA PROGETTAZIONE E ALLA REALIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI DI SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE
Soggetto attuatore	Da selezionare mediante procedura ad evidenza pubblica
Durate dell'intervento	2017 - 2018
Risorse	230.000 (Iva inclusa)

4. DOTAZIONE FINANZIARIA

Le risorse finanziarie programmate per la realizzazione degli interventi sopra descritti ammontano a complessivamente a € 1.430.000,00 (si tratta di risorse già stanziati a valere sulla l.r. 11/2014 con d.g.r. 2681/2014) e sono così suddivise:

INTERVENTI FINALIZZATI AL MIGLIORAMENTO DEI LIVELLI DI SERVIZIO DEGLI SPORTELLI UNICI PER LE ATTIVITA' PRODUTTIVE E PER LA DIFFUSIONE DEL FASCICOLO INFORMATICO D'IMPRESA (ATTUAZIONE L.R. 11/2014)	RISORSE
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------

INTERVENTI PER FAVORIRE IL PROCESSO DI AGGREGAZIONE DEI SUAP LOMBARDI E LA SPERIMENTAZIONE DEL PERCORSO DI GESTIONE ASSOCIATA SUAP CAMERALE (Soggetti beneficiari: Comuni /Camere di Commercio)	€ 1.200.000
ATTIVITA' DI SUPPORTO ALLA PROGETTAZIONE E ALLA REALIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI DI SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE (Soggetto beneficiario: soggetto privato da individuare mediante procedura ad evidenza pubblica)	€ 230.000
Totale interventi	€ 1.430.000,00

5. CRONOPROGRAMMA INTERVENTI

FASE/INTERVENTI	2017		2018	
	1 SEM	2 SEM	1 SEM	2 SEM
INTERVENTI PER FAVORIRE IL PROCESSO DI AGGREGAZIONE DEI SUAP LOMBARDI E LA SPERIMENTAZIONE DEL PERCORSO DI GESTIONE ASSOCIATA SUAP CAMERALE				
SPERIMENTAZIONE DEL DEPOSITO SPONTANEO DEL FASCICOLO INFORMATICO D'IMPRESA				
ATTIVAZIONE DI UN SUPPORTO ALLA PROGETTAZIONE E ALLA REALIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI				