

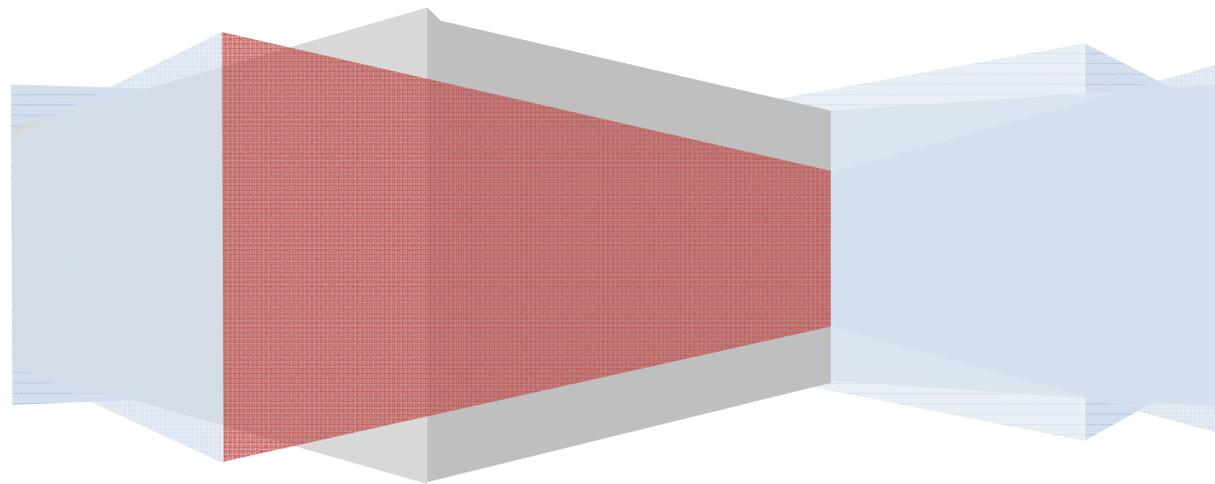
Roma 19 Ottobre 2012

UNAPPA. Unione Nazionale
Professionisti
Pratiche Amministrative

INNOVARE E SEMPLIFICARE

**Imprenditori della conoscenza in prima fila ad
accompagnare il cambiamento**

www.unappa.it
da oggi anche <http://blog.unappa.it/>



LA STRADA SECONDO UNAPPA - è quella giusta e vale la pena di percorrerla senza esitazione o ripensamenti. E' un dovere assunto tanto tempo fa, quello di Unappa e del suo associato, che si rinnova giorno dopo giorno con la partecipazione di ognuno.

La formazione

E' uno dei cardini su cui si è incentrato il supporto associativo, consentendo a tanti addetti del settore di accrescere le proprie competenze non solo nell'ambito strettamente finalizzato al proprio lavoro ma più in generale. Formazione mirata all'evoluzione dell'Agenzia tradizionale per accompagnarla ad un allargamento delle proprie attività.

I servizi

Sono tanti e in continua evoluzione, grazie a un grande investimento in conoscenze e sinergie che sono state realizzate nel corso degli anni. Mirati al supporto operativo, e nel contempo alla vendita e alla promozione del settore grazie all'oggettività delle pratiche gestite e al loro numero.



La rappresentanza

E' uno dei punti fondamentali su cui è stata costruita la storia e la consistenza associativa. Partecipazione attiva al contesto politico di settore, proposta di semplificazione amministrativa, collaborazione con il mondo delle Camere di Commercio, Suap, ecc., consentono oggi di godere di grande considerazione nel sistema pubblico di contesto e più in generale nel contesto professionale italiano.

Le voci citate sono al netto di eventuali campagne di Marketing e Comunicazione tese a trasferire al target di riferimento l'avvenuta attivazione della nuova Rete di Agenzie per le Imprese, che rientra nell'area degli interventi auspicabili ma non strettamente necessari né tanto meno obbligatori.

Ciò che caratterizza un'associazione moderna è la sua capacità di assecondare velocemente il cambiamento senza arroccarsi su posizioni antistoriche o preconette. L'innovazione e le semplificazioni che pur impattano sul settore, sono uno dei passaggi fondamentali che accompagnano il cambiamento del Paese. Come tali non posso essere ostacolati ! Il ruolo di un'associazione che si considera di rappresentanza, deve saper cogliere da questi eventi ciò che c'è di buono e le opportunità che ne derivano. Accompagnare il proprio associato è il compito dell'associazione che non può esimersi dal trovare soluzioni che possano conciliare necessità del paese con quelle dei propri iscritti. E farlo velocemente !

Nel nostro caso, una delle più importanti, oggi come ieri, è la necessità di rafforzare il proprio ruolo professionale, ma, contestualmente accrescere la propria capacità lavorativa e competitiva.

L'associato, qualunque sia il suo settore di appartenenza in realtà confida nella propria organizzazione affinché, in particolare in momenti di crisi, trovi soluzioni idonee e nuove prospettive lavorative.

E' un ruolo difficile, come complesso è il sistema in cui un'associazione deve operare quali, politica e normativa di settore, mercato, rapporti e sistema economico in generale. Un mix di combinazioni ed eventi che non sempre possono leggersi in chiaro e nell'immediato, ma vanno considerati nel tempo e da molteplici angolazioni.

Diverse le combinazioni che si possono scegliere per organizzare ed affrontare questo impegno ! Unappa ha scelto quello più semplice e comprensibile. Nessuna promessa ma costante impegno nell'accompagnare il proprio associato giorno per giorno nella sua attività quotidiana. Stimolo, assistenza e supporto alla gestione della propria attività, ricerca costante di nuove opportunità. Nel contempo seguendo regole elementari, come collaborazione, etica, sinergia costante con ogni associato con l'obiettivo di **"condividere i cervelli"** oltre che un'idea e la passione.

Ricerca e innovazione, due temi sui quali da anni Unappa lavora. Lo ha fatto a partire dall'anno 2000, accompagnando l'avvio dell'era digitale nel campo amministrativo per giungere ad oggi con la proposta **Agenzia delle Imprese e Conservazione sostitutiva Unadoc**, un ulteriore passo in avanti nell'evolvere la propria professionalità e servizio verso il cliente. Un progetto che potrebbe essere sussidiario o sinergico alla pubblica amministrazione nella gestione di taluni adempimenti. In tanti anni, decine di progetti condivisi e realizzati che sono divenuti fonte di sostentamento per i tanti associati che insieme hanno partecipato alla loro realizzazione, miglioramento, finanziamento e funzionamento. Questo ha permesso di essere qui oggi e poter rappresentare con orgoglio un'organizzazione che ha saputo fondere capacità, competenza e volontà per innovare se stessa e con essa i propri iscritti.



ANALISI SULL'OPPORTUNITA' DI CREAZIONE DI UNA RETE "AGENZIA PER LE IMPRESE"

SIRMI SPA per U.NA.P.P.A.

Giugno 2012

SIRMI assicura che la presente indagine è stata effettuata con la massima cura e con tutta la professionalità acquisita nel corso della sua attività: stante la pluralità delle fonti di informazione da noi acquisite, non siamo peraltro in grado di assumere alcuna responsabilità in merito all'esattezza dei singoli dati contenuti nell'indagine stessa.

Premettiamo che i risultati della relazione hanno lo scopo di offrire ai possibili utenti un quadro esatto e corretto del mercato, senza alcuna intenzione di arrecare pregiudizio o, tanto meno, offesa alla reputazione commerciale delle aziende oggetto dell'indagine.

In una fase successiva, anche in relazione al possibile concretizzarsi di Progetti di attivazione di Sportelli Digitali sul territorio, si potrà prendere in esame una ulteriore espansione della Rete.

E' ovvio che uno sforzo in parallelo dovrà essere condotto in termini di attivazione del maggior numero possibile di attuali Associati, in direzione della commercializzazione di Servizi e Soluzioni Digitali.

12 Definizione degli investimenti necessari e degli economics per il primo triennio

Gli investimenti necessari per l'attivazione del Progetto Agenzia per le Imprese rientrano in tre macro tipologie:

- Risorse Umane
- Risorse tecnologiche
- Investimenti finalizzati all'ottenimento della autorizzazione

Risorse Umane

Sulla base dell'attività fin qui condotta dall'Associazione, non si ha l'impressione che il numero di risorse addizionali rispetto a quelle, dirette o indirette, attualmente impiegate sia rilevante.

Le uniche figure addizionali rispetto al modello attuale che si suggerisce di prendere in considerazione sono:

- una figura dedicata allo Sviluppo della Rete, con funzione sia di hunting ed acquisizione di nuovi Associati sulle geografie scoperte e di sostegno all'attivazione verso Servizi e Soluzioni Digitali da parte di Agenzie che non abbiano ancora abbracciato questa disciplina, sia di gestione delle relazioni con le Agenzie già attive; la stessa figura potrà a regime essere utilizzata per la gestione di interventi formativi di carattere commerciale
- una figura dedicata alla gestione sistematica e continuativa del processo di verifica continua della rispondenza delle singole Agenzie ai criteri ed agli standard qualitativi richiesti a ciascun Operatore dalla normativa relativa alle Agenzie per le Imprese

Risorse tecnologiche

Alla data non si ha la percezione che, al netto del completamento e della messa in esercizio dei cantieri tecnologici già aperti, siano necessari specifici sforzi in quest'area.

L'operatività di uno Sportello di Agenzia per le Imprese si avvale sostanzialmente di strumenti e applicazioni già in essere nell'ambito dell'Associazione e delle sue Agenzie associate.

Soli elementi che dovranno essere oggetto di verifica sono quelli relativi alle performances ed alla Sicurezza di Sistemi e Rete, che tuttavia possono essere considerati come un naturale improvement della situazione in essere.

Investimenti finalizzati all'ottenimento della autorizzazione

Sono la componente più importante dei nuovi investimenti, e fanno riferimento a:

- processi di certificazione a norme ISO 9000 delle strutture dedicate all'erogazione dei servizi e della successiva gestione e, qualora mandatoriamente richiesto, della certificazione (anche interna, presumibilmente) degli Operatori qualificati nell'ambito degli Sportelli di Territorio che via via verranno attivati
- processi di ottenimento dell'autorizzazione e del suo successivo rinnovo
- attivazione della polizza assicurativa specifica, nell'ambito della cui procedura andrà fatta una adeguata verifica di quale quota possa essere sostenuta dalla Newco e quale dovrà essere ribaltata sul singolo Sportello attivo, in relazione al volume d'affari che lo stesso presumibilmente gestirà su base annua

L'ordine di grandezza dell'intervento economico addizionale rispetto alla gestione corrente delle operatività di U.NA.P.P.A. Servizi che alla data è possibile ipotizzare risulta complessivamente essere dell'intorno di € 150.000,00 su base annua, di cui circa € 80.000,00 per risorse umane addizionali, al netto delle eventuali spese per viaggi, trasferte e spostamenti sul territorio.

11 Lo sviluppo della Rete

L'implementazione del Progetto Agenzia per le Imprese è, per U.NA.P.P.A. e per le Agenzie ad essa associate, un'opportunità sotto diversi aspetti:

- permette l'allargamento del giro d'affari delle singole Agenzie, che nell'ambito di un programma strutturato possono dare delle proprie attività e competenze una maggiore visibilità sul proprio territorio di riferimento
- permette l'inserimento in Offerta di Servizi Digitali innovativi, in continuation con quanto gestito finora, e con un'accelerazione derivante dal poter operare investimenti richiesti dal Progetto Agenzia per le Imprese in sinergia con l'evoluzione naturale della Business Proposition già da tempo fortemente orientata al Digitale
- permette di disporre di un brand meglio spendibile sul Mercato, che andrà a caratterizzare sia l'Associazione che i singoli associati

In relazione allo specifico Progetto, ma anche nella prospettiva di poter concretizzare il Progetto di co-branding con un Player dell'ICT di rilievo ed orientato marcatamente al rilascio di Servizi e Soluzioni per la Gestione Documentale e la dematerializzazione, è evidente come l'occasione sia importante per poter operare un'azione di attrazione di nuovi Associati, al fine di operare una copertura territoriale adeguata al poter ottenere una concessione su base nazionale.

In quest'ottica, sono da sottolineare due aspetti:

- l'acquisizione di nuove realtà nell'ambito dell'Associazione permette di intercettare risorse economiche al fine di poter sostenere lo start up del Progetto
- al tempo stesso, il poter dichiarare una copertura territoriale su base nazionale mette le singole Agenzie in condizione di ottimizzare i tempi ed i costi di gestione di pratiche tradizionalmente affidate a interlocutori non associati

Senza operare scientificamente in termini di misurazione dei potenziali di territorio per quanto attiene alle aree geografiche non oggetto di copertura ottimale, dalla mappa della presenza delle Agenzie associate balza immediatamente all'occhio come l'azione di aggregazione di nuovi soggetti debba riguardare prioritariamente le seguenti aree geografiche:

Geografia da coprire	Numero minimo di Agenzie da attivare	Numero massimo logico di Agenzie da attivare	Razionali
Valle d'Aosta	1	2	Presenza minimale sulla Regione
Piemonte	2	4	Coverage dei capoluoghi di provincia
Liguria	1	3	Coverage dei capoluoghi di provincia
Trentino A.A.	1	2	Coverage di capoluoghi di provincia e aree produttive
Veneto	4	9	Coverage di capoluoghi di provincia e aree produttive
Friuli V.G.	2	4	Coverage di capoluoghi di provincia e aree produttive
Emilia Romagna	3	5	Coverage dei capoluoghi di provincia
Marche	2	4	Coverage di capoluoghi di provincia e aree produttive
Puglia	2	3	Coverage dei capoluoghi di provincia
Calabria	2	4	Coverage dei capoluoghi di provincia
Totale	20	40	

Indice

1	Il Progetto "Agenzia per le Imprese" - obiettivi di business dell'iniziativa.....	6
2	U.NA.P.P.A. e le "Agenzie per le Imprese" - lo scenario di riferimento.....	10
3	Il contesto normativo di riferimento - Agenzia per le Imprese.....	12
4	Perché una Newco da U.NA.P.P.A. per una nuova Agenzia per le Imprese.....	15
5	L'evoluzione del Mercato Digitale	16
6	Il Mercato del Document Management, della PEC e della Firma Digitale	17
7	U.NA.P.P.A. ed il comparto delle Agenzie per la gestione delle Pratiche Amministrative.....	19
8	Il costo dell'accreditazione in qualità di Agenzia per le Imprese	20
9	La struttura ottimale della Newco.....	21
10	Modello operativo della struttura centralizzata di supporto e gestione alla Rete	22
11	Definizione degli investimenti necessari e degli economics per il primo triennio	25

1 Il Progetto "Agenzia per le Imprese" - obiettivi di business dell'iniziativa

La domanda di Servizi Digitali, sulla base della più recente normativa e degli ulteriori stimoli e progetti previsti dalla concretizzazione di una "Agenda Digitale" italiana, in stretta aderenza con l'agenda digitale europea, è destinata a crescere significativamente nel breve e medio periodo; e nell'ambito dei processi di digitalizzazione e di semplificazione si inquadra appieno la tematica "Agenzia per le Imprese".

L'evoluzione normativa in materia di accreditamento delle Agenzie per le Imprese e in tema di semplificazione e riordino sullo Sportello Unico per le Attività Produttive (art. 38, commi 3 e 4, del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133), sono una componente di forte stimolo alla crescita del mercato, cui si affianca il progressivo riconoscimento da parte della PA dell'uso dei Servizi Digitali nelle pratiche verso i suoi Enti. Fra questi emergono i Servizi citati (Firma Digitale, Posta Elettronica Certificata, Marca Temporale, Conservazione Sostitutiva), e presumibilmente a breve anche Fatturazione Elettronica ed altri Servizi, nell'ambito dei processi di interscambio di flussi digitali fra Imprese, fra queste e la PA, fra Imprese e PA verso Cittadini/Consumatori e viceversa.

In quest'ottica, U.NA.P.P.A. ha in progetto di operare in due direzioni:

- Costituire una rete di *Agenzie per le Imprese*, facendo leva sia su quelli fra i propri Associati che avranno in animo di aderire al progetto, sia attraverso un'azione di aggregazione di nuove Agenzie, con l'obiettivo precipuo di rendere disponibile una copertura territoriale su scala nazionale ed una presenza in linea con la distribuzione geografica delle imprese potenziali clienti
- Rendere disponibili ai propri Associati tutte le competenze rese necessarie al sostegno dell'operatività in qualità di *sportelli sul territorio* della nuova Agenzia per le Imprese

La business idea prevede che, oltre a dare alle Imprese i servizi previsti dalla normativa, sia dato spazio agli associati di rispondere in modo completo alla crescente domanda di Servizi Digitali, nell'ambito delle norme in materia di disbrigo delle pratiche amministrative per l'esercizio delle attività produttive.

Il progetto nasce sotto l'egida di U.NA.P.P.A., Associazione Nazionale che raggruppa circa 300 agenzie di disbrigo e gestione delle pratiche amministrative, della sua società di servizi digitali UNAPPA Servizi, e delle agenzie associate che intenderanno attivarsi sul progetto specifico.

L'Associazione si caratterizza per essere non solo uno strumento di gestione delle relazioni di alto livello con la Politica ed il Governo, ma anche e soprattutto struttura operativa, che cerca di anticipare il comportamento degli Associati e le loro propensioni all'evoluzione, e mette le Agenzie stesse in condizione di operare con approccio e strumenti innovativi basati su Internet e sulle Tecnologie Digitali, e con un portafoglio di Offerta che travalica la "gestione della pratica" e mette in condizione i Clienti di operare al meglio nell'area del Digitale.

Fra le principali tipologie di servizi che rientrano nel Paniere di Offerta delle Agenzie di U.NA.P.P.A. in un'ottica di orientamento al Digitale, sono da citare:

- Archiviazione Documentale a norma e certificata
- PEC - Posta Elettronica Certificata
- Firma Digitale, tramite il rilascio di smart card
- Servizi di Posta Sicura
- Servizi Digitali di tipo infrastrutturale, quali salvataggio dei dati digitali e "*back up e restore*", nonché recupero dei dati, Sicurezza del Cliente dei Server ed altri ancora

Quindi, U.NA.P.P.A. è una realtà associativa non basata su un approccio esclusivamente "corporativo" o di organizzazione datoriale, ed è orientata prioritariamente al sostegno allo sviluppo del business delle Agenzie associate; e ad U.NA.P.P.A. tendono ad aderire Agenzie con potenziale di sviluppo, percepito dai singoli imprenditori come una componente chiave del processo associativo.

Questo elemento è ulteriormente confermato dalla disponibilità da parte di un numero rilevante di associati a contribuire anche economicamente, e per importi non modesti in relazione al giro d'affari medio delle Agenzie, per lo sviluppo di piattaforme tecnologiche innovative tese al rilascio di servizi innovativi

dovrà essere attribuita alla Newco ed alla sua struttura centrale.; è altresì da verificare se sia possibile che le singole Agenzie possano avere funzione di Sportelli di Territorio della Newco, e quali siano gli obblighi di legge per ottenere e mantenere l'autorizzazione ad operare nell'ambito di una Rete di Agenzie per le Imprese.

Le **principali obbligazioni in capo alla Newco** faranno riferimento prioritariamente a:

- Assistenza commerciale: la Newco metterà a disposizione i propri metodi o le proprie tecniche di promozione e commercializzazione di prodotti servizi e a fornire, a sua discrezione, alle Agenzie l'assistenza necessaria all'utilizzo di tali metodi e tecniche operative.
- Servizi di assistenza: la Newco metterà a disposizione delle Agenzie il proprio servizio di assistenza fiscale, legale, marketing e di supporto per le impostazioni generali e per le direttive di massima inerenti l'attività esercitata
- Corsi di formazione e aggiornamento e relativa documentazione: la Newco si impegnerà a fornire corsi di formazione e aggiornamento, fornendo alle Agenzie tutte le cognizioni di base necessarie ad operare con perizia
- Gestione dei processi di affiliazione delle Agenzie: verifica continua e sistematica della eleggibilità delle singole Agenzie a far parte della Rete e segnalazione di eventuali distonie rispetto ai requisiti di base per l'appartenenza al programma.

Le **principali obbligazioni in capo alle Agenzie**, fanno riferimento prioritariamente a:

- Obblighi di natura finanziaria: le Agenzie si obbligano, in forza di apposita clausola contrattuale, a pagare ad U.NA.P.P.A. la quota di ingresso e le quote associative annuali
- Obblighi di conformarsi agli standard di qualità imposti da U.NA.P.P.A. e dalla Newco, ed accedere al programma sulla base delle azioni definite come essenziali
- La promozione delle vendite dei prodotti o dei servizi offerti
- Il rispetto dei principi e delle direttive alla base dell'ottenimento dell'autorizzazione ad operare in qualità di Agenzia per le Imprese
- Organizzazione e gestione dell'attività secondo le linee guida predefinite

Le principali azioni da implementarsi per l'avvio del Progetto da parte di ciascuna delle parti coinvolte sono descritte di seguito.

Newco

- Definire un piano di sviluppo della Rete, atto ad assicurare una copertura territoriale diffusa attraverso un numero significativo, crescente e sostenibile di Agenzie associate
- Definire ed attivare una struttura interna adeguata allo sviluppo ed alla gestione di una Rete con un effort proporzionale alla sua capillarità e diffusione
- Definire le modalità di erogazione dei servizi e prodotti alle Agenzie affiliate, necessarie all'espletamento del servizio
- Offrire tutto il supporto tecnico necessario attraverso l'attivazione di partnership. A tale riguardo, al momento, U.NA.P.P.A. può contare su consolidate partnership, con importanti player del settore: Infocamere e Infocert.
- Offrire supporto di marketing centralizzato quale strumento per creare il rafforzamento e sostegno alla Rete e alla condivisione della value proposition; l'attività dovrà essere condotta a livello centrale, ma le Agenzie potranno essere chiamate ad impegnarsi ad amplificare il messaggio marketing a livello locale con iniziative più contenute

Agenzie

- Definire un processo teso ad assicurare la qualità degli Operatori richiesta dall'Agenzia per le Imprese
- Di conseguenza, attivare strumenti e processi a supporto e a sostegno della crescita professionale e culturale delle risorse interne

- la relazione ottimale con i Fornitori di Servizi
- un'azione di Marketing di Territorio a supporto della creazione di opportunità di business
- la gestione attenta della relazione con la Rete, nelle diverse accezioni:
 - Recruitment di nuove Agenzie per il coverage ottimale del territorio nazionale
 - Formazione commerciale
 - Supporto allo Sviluppo delle singole Agenzie
 - Supporto centralizzato alla gestione di trattative complesse
- l'affinamento del supporto tecnico, con particolare riferimento a:
 - Help Desk
 - Gestione delle Infrastrutture, delle piattaforme applicative di proprietà, delle informazioni che potranno essere messe a fattor comune
 - training tecnico sulle infrastrutture e sulle applicazioni

La Newco, nella sua Area Sviluppo, dovrà disporre di almeno una risorsa che faciliti il contatto con gli Associati attuali e potenziali, in modo da poter rapidamente diventare il punto di riferimento per la diffusione dei prodotti e servizi amministrativi, tecnici e digitali rafforzando così il ruolo di gestori efficaci e qualificati delle pratiche amministrative.

Ovviamente, al di là dei processi operativi, dovrà essere posta particolare cura alla definizione della Governance come delle responsabilità e obbligazioni contrattuali dei diversi soggetti, ai processi di gestione dei rapporti con e tra le Agenzie Partner, la necessaria formazione, attraverso l'organizzazione di specifici programmi formativi.

Come già accennato, le Agenzie avranno il ruolo chiave di azione commerciale e di business proposition dei Servizi offerti, ponendo particolare attenzione al mantenere viva la sinergia fra Servizi tradizionali e Servizi Digitali in linea con l'evoluzione dell'Offerta e della Normativa, assicurando la presenza sui territori di specifica competenza.

10 Modello operativo della struttura centrale di supporto e gestione alla Rete

E' importante valutare e definire quale deve essere l'assetto ottimale della struttura e la tipologia di servizi che la Newco, direttamente o tramite U.NA.P.P.A. Servizi, in qualità di struttura centralizzata di supporto e gestione, fornirà ai suoi Associati. A tal fine, le tematiche chiave sono:

- struttura e governance
- obbligazioni in capo ad U.NA.P.P.A. e in capo alle Agenzie
- azioni abilitanti l'avvio del progetto nelle sue fasi iniziali
- recruitment e formazione delle Agenzie

va sottolineato che la Newco, con riferimento al Progetto Agenzia per le Imprese, si farà carico di:

- rilasciare, tramite U.NA.P.P.A. Servizi, i prodotti e servizi necessari all'operatività delle Agenzie
- supportare la Rete a livello amministrativo, commerciale e tecnico, con tutti i mezzi e gli strumenti necessari a tal fine
- definire e implementare tutte le azioni e le iniziative di marketing volte all'affermazione della value proposition del Progetto e alla creazione di un ampio consenso all'interno della Rete
- rilasciare le attività di assistenza, formazione, consulenza, supporto alla Rete, che saranno oggetto di definizione congiunta fra la Newco e le singole Agenzie

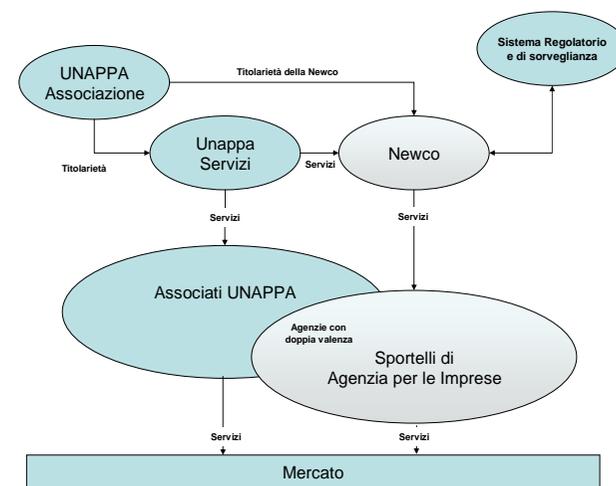
E' da verificare fino a quale punto le singole Agenzie associate possano, nell'ambito del Progetto Agenzia per le Imprese, mantenere la propria responsabilità soggettiva nell'esercizio della propria attività, che in parte

Sulla tematica specifica della costituzione di una Newco nell'ambito del Progetto "Agenzia per le Imprese", i soggetti attivi saranno diversi:

- la Newco opererà come Società di Scopo appositamente creata, con funzione prioritaria di intestazione dell'autorizzazione e di gestione formale dei processi
- l'Associazione avrà funzione di coordinamento e di front end con le Istituzioni
- la Società di Servizi dell'Associazione avrà funzione di soggetto gestore delle infrastrutture e delle applicazioni funzionali al rilascio dei servizi aggiuntivi proposti
- le Agenzie attive sul Territorio e sul Mercato avranno funzione di rilascio dei Servizi previsti dalla normativa relativa alla "Agenzia per le Imprese", di commercializzazione dei Servizi Digitali aggiuntivi e di gestione della relazione con i Clienti.

In termini formali, la costituzione della Newco da parte dell'Associazione permetterà a tutti i suoi Associati di disporre collegialmente di un nuovo patrimonio associativo, a prescindere dal fatto che il singolo Associato abbia in animo di aderire alla specifica iniziativa, ed al tempo stesso sarà posta particolare attenzione al fatto che gli Associati che abbiano in animo di aderire attivamente all'iniziativa possano trarre un diretto vantaggio dal proprio eventuale investimento.

A regime, si avrà uno scenario articolato ed estremamente interessante in termini di Servizi da offrire al Mercato che può essere sintetizzato come segue:



Nello schema proposto, rimangono alcuni punti fermi:

- ciascuna Agenzia rimane indipendente, pur fruendo dei benefici degli investimenti comuni e della abilitazione conseguita dalla Newco
- sarà decisione di ciascuna Agenzia il voler:
 - mantenere un business "tradizionale"
 - orientarsi decisamente verso un business "Digitale", verso cui UNAPPA punta con determinazione
 - orientarsi anche verso il business rappresentato dall'abilitarsi come Sportello di Territorio della nuova Agenzia per le Imprese, fermo restando che per raggiungere tale obiettivo dovranno essere conseguite, rispettate e salvaguardate le certificazioni richieste dalla normativa, fra cui particolare rilievo assume la **Certificazione dell'Operatore**

Il progetto Agenzia per le Imprese non pregiudica, anzi rafforza il progetto parallelo di "branding" della rete di Agenzie di U.NA.P.P.A., fino al potenziale raggiungimento di un accordo di stretta sinergia con un Major Player dell'Industria ICT particolarmente focalizzato sulle Tecnologie ed i Servizi correlati alla "gestione della pratica amministrativa", che potrebbe permettere di disporre di un brand complessivo meglio spendibile sul Mercato e più attrattivo per la Clientela potenziale.

Il modello ottimale di riferimento può essere rappresentato da alcune schematizzazioni.

<p>Offerta al Mercato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Document Management • Conservazione Sostitutiva • Workflow management • Gestione paperless • Data integration • Fatturazione elettronica • Certificazione Digitale • Comunicazioni a valore legale • Workflow management • Gestione paperless • Data integration • Security/Strong Authentication 	<p>Tecnologie e competenze abilitanti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piattaforme tecnologiche • Framework applicativi • Consulenza tecnico – normativa • Innovazione tecnologica basata sul Digitale <p>Partnership con funzioni di</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione delle infrastrutture digitali • Accesso a servizi professionali basati su competenze tecnologiche, normative, organizzative e di processo, per lo sviluppo e implementazione di soluzioni paperless nel rispetto della normativa e con la minimizzazione del rischio • Supporto alla innovazione ed alla continua evoluzione dei prodotti e servizi a supporto delle attività
---	--

Ambiti principali di intervento

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Urbanistica ed edilizia <ul style="list-style-type: none"> o Urbanistica o Edilizia o Vincoli o Infrastrutture • Ambiente, agricoltura, fauna <ul style="list-style-type: none"> o Inquinamento acustico o Impatto ambientale o Acque reflue o Elettrosmog o Emissioni in atmosfera o Trattamento rifiuti | <ul style="list-style-type: none"> • Attività industriali ed artigiane <ul style="list-style-type: none"> o Beni e servizi o Risorse idriche o Estrazione e coltivazione • Commercio e Turismo <ul style="list-style-type: none"> o Distribuzione carburanti o Adempimenti del Commercio • Adempimenti informativi <ul style="list-style-type: none"> o Sicurezza Ambiente e Lavoro o Sostanze pericolose o Adempimenti rifiuti o Prevenzione incendi o Prevenzione infortuni o Sicurezza impianti |
|--|--|

Il modello a tendere consiste nell'abilitare tutte le procedure richieste dallo Sportello Unico in modalità digitale.

IMPORTI TARIFFE ISTANZE E COMUNICAZIONI RELATIVE ALL'ACCREDITAMENTO PER LO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITA' DI AGENZIA PER LE IMPRESE		
1	Accreditamento per l'esercizio <i>definitivo</i> dell'attività di attestazione con valore di autorizzazione, di cui al punto 4 lettera a), dell'allegato al decreto n.159 (costo base).	
	1.1 In mancanza di autorizzazione provvisoria	€ 1.000
	1.2 A seguito di autorizzazione provvisoria	€ 200
2	Accreditamento per l'esercizio <i>definitivo</i> dell'attività istruttoria nei procedimenti che comportano attività discrezionale da parte dell'Amministrazione, di cui al punto 4 lettera b), dell'allegato al decreto n.159 (costo base).	
	2.1 In mancanza di autorizzazione provvisoria	€ 1.400
	2.2 A seguito di autorizzazione provvisoria	€ 300
3	Accreditamento per l'esercizio <i>provvisorio</i> dell'attività di attestazione con valore di autorizzazione, di cui al punto 4 lettera a), dell'allegato al decreto n.159.	€ 1.500
4	Accreditamento per l'esercizio <i>provvisorio</i> dell'attività istruttoria nei procedimenti che comportano attività discrezionale da parte dell'Amministrazione, di cui al punto 4 lettera b), dell'allegato al decreto n.159.	€ 2.000
5	Accreditamento (costi variabili)	
	5.1 Importo integrativo per ciascuna regione (compresa la prima)	5% del costo base
	5.2 Importo integrativo per ciascun settore di attività (compreso il primo)	10% del costo base per ciascuna attività
6	Variazione dell'ambito territoriale di attività da parte di organismo già in possesso di accreditamento.	Costo fisso 100 Euro + costo variabile indicato al punto 5.1, riferito al costo base dell'accREDITAMENTO posseduto
7	Variazione del settore di attività da parte di organismo già in possesso di accreditamento.	Costo fisso 100 Euro + costo variabile indicato al punto 5.2 riferito al costo base dell'accREDITAMENTO posseduto
8	Rinnovo del periodo di validità da parte di organismo già in possesso di accreditamento	50% della tariffa complessiva spettante per l'accREDITAMENTO posseduto
9	Cessazione dell'attività di Agenzia per l'impresa	Costo fisso 100 Euro
10	Costo annuale di mantenimento dell'iscrizione nel portale	10% della tariffa complessiva spettante per l'accREDITAMENTO posseduto
11	Variazioni delle informazioni obbligatorie di cui ai punti due, tre, quattro e cinque dell'allegato al decreto n.159.	
	11.1 Variazione di informazioni con mero contenuto amministrativo da registrare	€ 50
	11.1 Variazione di informazioni che richiedono eventuali valutazioni di merito prima della registrazione	€ 150

9 La struttura ottimale della Newco

In termini di struttura e modello organizzativo, la Newco dedicata allo sviluppo del progetto "Agenzia per le Imprese" non sarà dissimile da quanto già ampiamente sperimentato e reso operativo da U.NA.P.P.A. tramite la sua Società di Servizi, e quindi:

Direzione

Area Tecnica

- Piattaforme tecnologiche, proprie e di terzi, in relazione alle esigenze che si manifesteranno
- Servizi di Help Desk
- Formazione tecnica ed operativa, in house ed on line

Area Sviluppo

Area Amministrativa

Il modello organizzativo così concepito appare adeguato al raggiungimento degli obiettivi attesi, soprattutto in relazione alla convinzione che, al fine della realizzazione del Progetto, sia importante porre particolare attenzione non solo ai razionali del Progetto stesso ma anche ai passaggi implementativi chiave, fra cui:

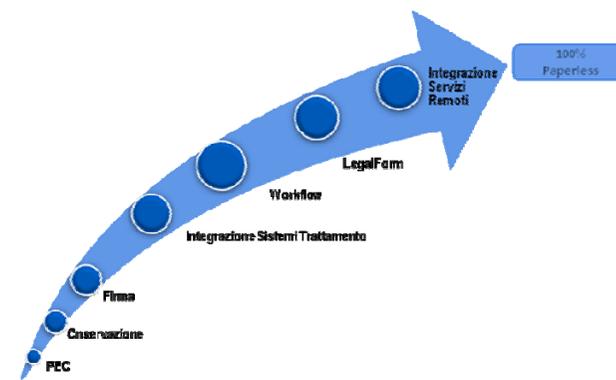
Rispetto alla media delle Agenzie attive in Italia, la rete di Agenzie associate ad U.NA.P.P.A. ha una dimensione media superiore, e la sua Rete ha circa 260 punti attivi per la soluzione digitale Telemaco di Infocert; le risorse impiegate sono oltre 700, di cui circa 250 soci con attività soprattutto commerciale, e 450 dipendenti e collaboratori. La media di addetti complessivi per Agenzia risulta essere di 4,3.

Le caratteristiche salienti delle Agenzie di Gestione Pratiche Amministrative sono le seguenti:

Fatturato medio	fra 250 e 500K€	Pratiche medie gestite su base annua:	3.500
Fatturato massimo rilevato:	3,8 M€	Minimo rilevato	10 pratiche
		Massimo rilevato:	14.000 pratiche
Distribuzione delle Agenzie per fatturato:			
inferiore a 250 K€	41%	Clienti medi attivi:	700
fra 250 e 500 K€	35%	Numero minimo rilevato:	6
fra 500 K€ ed 1 M€	18%	Numero massimo rilevato:	30.000
fra 1 e 5 M€	6%		
Incidenza dei Servizi Digitali sul fatturato: circa il 10,2%, in crescita nel corso degli anni			
Tipologia di Clienti			
Trend dei ricavi		Professionisti	57%
in crescita	59%	PMI	37%
stabile	31%	Privati	20%
in decremento	10%	Mercato indirizzato dalle Agenzie	
		Professionisti	93% dei casi
		PMI	80% dei casi
		Privati	80% dei casi

8 Il costo dell'accreditazione in qualità di Agenzia per le Imprese

Di seguito si riporta la tabella contenente gli importi, tariffe, istanze e comunicazioni relative all'accreditamento per lo svolgimento dell'attività di Agenzia per le imprese, definite dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.



La gestione dei procedimenti amministrativi richiede ovviamente soluzioni per la gestione digitale delle pratiche che consentano di gestire il flusso di attività e tracciare lo stato di avanzamento per il rispetto dei tempi.

Le soluzioni tecnologiche a supporto dei processi sono soluzioni di gestione documentale e de materializzazione, integrate da componenti chiave quali:

- Posta Elettronica Certificata
- Firma digitale
- Protocollo
- Marcatura Temporale
- Conservazione sostitutiva
- Form On Line

La gestione dei vincoli normativi è fondamentale in quanto impatta sul modello operativo dello Sportello su tre diversi livelli:

- Tecnologico; dal punto di vista delle tecnologie informatiche per la dematerializzazione e la gestione elettronica di documenti e comunicazioni con validità legale (Codice Amministrazione Digitale, ..)
- Organizzativo
- Amministrativo

Per poter rendere effettivamente operativo il processo, oltre che attivare il front office per l'accoglienza delle richieste, devono ovviamente essere attivi i processi di gestione delle pratiche, a valle della relativa progettazione organizzativa dove sono definiti procedimenti, ruoli e responsabilità, tempi e output.

Di conseguenza, l'attivazione della Newco prevede i seguenti step:

Analisi del contesto

- Analisi dei settori economici e produttivi da indirizzare
- Identificazione del bacino di utenza
- Definizione dei servizi da erogare

Definizione delle architetture

- Definizione del modello operativo
- Definizione del modello di servizio
- Definizione della struttura organizzativa e di governo del servizio
- Validazione delle scelte progettuali

Progettazione dei processi

- Definizione dei processi di front end di erogazione del servizio
- Definizione dei processi di back office per la gestione del servizio
- Definizione dei ruoli
- Regolamento dello sportello
- Validazione del modello operativo

Progettazione dei supporti operativi

- Elaborazione del manuale di servizio
- Progettazione della modulistica standard dei servizi
- Identificazione delle tecnologie a supporto e definizione dei requisiti funzionali
- Sviluppo e implementazione delle tecnologie

Formazione e assistenza

- Analisi dei fabbisogni formativi
- Progettazione dei percorsi formativi e del materiale d'uso interno
- Erogazione della formazione
- Progettazione del modello di supporto
- Attivazione del gruppo di supporto interno

Attivazione del servizio

- Go live degli sportelli
- *Evento di lancio*
- *Comunicazione sull'avvio del servizio*
- Erogazione di Supporto e Assistenza

Monitoraggio

- Analisi della Customer satisfaction
- Monitoraggio dei livelli di efficienza e degli SLA di servizio
- Analisi dei reclami e loro gestione

Al fine del disegno del Progetto, sono stati utilizzati diversi testi informativi offline, e sono state consultate diverse fonti online, fra cui le principali sono:

www.agenziaperleimprese.it	www.gazzettaufficiale.it	www.infocamere.it
www.impresainungiorno.gov.it	www.infocert.it	www.assofranchising.it

2 U.N.A.P.P.A. e le "Agenzie per le Imprese" - lo scenario di riferimento

Il DL recante le **Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria**, la conseguente riorganizzazione e semplificazione dello Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) e la integrazione info-telematica (definita nella riforma) si pone l'obiettivo di dare luogo ad una profonda modernizzazione amministrativa di tutto il Territorio nazionale.

Si tratta di un'innovazione organizzativa nel rapporto tra la Pubblica Amministrazione, i Cittadini e le Imprese, che mira a semplificare e rendere più efficienti, chiare e meno costose le relazioni tra questi soggetti; un processo fondamentale e molto complesso che consiste nel supporto all'Impresa sin dalla presentazione dei documenti, in modalità telematica, per la segnalazione dell'inizio attività, consentendo un avvio immediato del procedimento amministrativo e garantendo la sua conclusione in tempi (più) brevi.

	2010	2011	2012E	10/09	11/10	12/11E
Mercato indirizzato Enterprise, SME e Soho, di cui:	69,7	77,5	82,6	7,6%	11,2%	6,6%
Segmento enterprise (50-500 dip)	45,4	50,3	53,5	6,8%	10,8%	6,4%
Segmento SME e SOHO (meno di 50 dip)	24,3	27,2	29,1	9,0%	11,9%	7,0%
Segmento Utenza non indirizzato - Top (>500 dip)	149,6	159,6	165,4	9,0%	6,7%	3,6%

7 U.N.A.P.P.A. ed il comparto delle Agenzie per la gestione delle Pratiche Amministrative

In Italia il settore delle attività per il disbrigo delle pratiche amministrative è caratterizzato da una forte polverizzazione, con un numero molto elevato di aziende di piccolissima dimensione e da una "economia di professione": investimenti modesti, tendenza modesta a processi evolutivi, gestione delle attività all'insegna della tradizione. Alcuni dati pubblici, alla voce relativa alle "aziende per richiesta certificati e disbrigo pratiche", indicano in 7.293 il numero di Agenzie attive su tutto il territorio nazionale, intese come soggetti che hanno dichiarato questa tipologia di attività come prioritaria, e quindi non includendo i soggetti che l'hanno indicata all'atto della registrazione in Camera di Commercio come attività secondaria. **Al 2011 si stima un numero di Agenzie pari a circa 9.000.**

Facendo base sugli dati che indicano in 7.293 il totale delle Agenzie attive, è stata articolata la distribuzione territoriale per Regione, al fine di operare una comparazione con la distribuzione degli Associati U.N.A.P.P.A..

	Agenzie	Agenzie UNAPPA
Piemonte	6,7%	4,5%
Valle d'Aosta	0,2%	
Liguria	2,3%	1,3%
Lombardia	13,9%	27,6%
Trentino A.A.	1,4%	0,6%
Veneto	8,4%	
Friuli V.G.	1,4%	
Emilia Romagna	7,9%	2,6%
Toscana	6,4%	4,5%
Marche	2,3%	
Umbria	1,6%	0,6%
Abruzzi	2,1%	3,2%
Molise	0,4%	0,6%
Lazio	12,6%	23,1%
Campania	10,5%	22,4%
Puglia	7,4%	2,6%
Basilicata	1,1%	0,6%
Calabria	2,9%	
Sicilia	7,6%	4,5%
Sardegna	2,9%	1,3%
Totale	100,0%	100,0%

L'Associazione fa registrare una forte concentrazione in Lombardia, nel Lazio e in Campania: in queste tre regioni è complessivamente localizzato più del 70% delle Agenzie.

L'Associazione rappresenta di fatto uno dei pochi fenomeni associativi e aggregativi di rilievo di questo Mercato, e lascia trapelare la potenzialità di attivare in tempi brevi una Rete con copertura nazionale di operatori in grado di offrire con adeguata competenza Servizi Digitali alle Imprese ed ai Professionisti.

Mercato Software e Servizi per la Gestione Documentale e di Certificazione/VAS

Valori in M€

	2010	2011	2012E	10/09	11/10	12/11E
Prodotti software - Totale	251,7	261,4	266,7	2,2%	3,9%	2,0%
Acquisizione immagini	20,2	20,1	19,7	-1,9%	-0,5%	-2,0%
Content Management	115,8	119,2	120,3	1,1%	2,9%	0,9%
Archiviazione ottica sostitutiva	6,8	8,0	9,0	19,3%	17,6%	12,5%
Protocollo informatico	27,3	28,5	29,2	3,0%	4,4%	2,5%
Workflow Management collaborativo	35,0	36,7	37,5	3,2%	4,9%	2,2%
Content Access Tool	25,8	27,4	28,6	5,3%	6,2%	4,4%
Web Content Management	20,8	21,5	22,4	1,0%	3,4%	4,2%
Servizi di sviluppo, gestione e VAS-Totale	544,2	561,8	566,8	6,0%	3,2%	0,9%
Servizi professionali Gest. Doc.	379,2	381,3	376,7	4,2%	0,6%	-1,2%
Servizi di firma digitale qualificata	20,4	21,5	22,3	5,2%	5,4%	3,7%
Servizi di posta elettronica certificata (PEC)	18,1	30,2	38,3	105,7%	66,9%	26,8%
Outsourcing gestione documentale	126,5	128,8	129,5	4,5%	1,8%	0,5%
Totale software e servizi Gestione Documentale	795,9	823,2	833,5	4,8%	3,4%	1,3%

Non tutte le tipologie di Prodotti e Servizi sono eleggibili alla distribuzione e diffusione da parte delle Agenzie della Rete. La tabella che segue fornisce indicazioni sul Mercato immediatamente Indirizzabile.

Mercato Software e Servizi per la Gestione Documentale e di Certificazione/VAS indirizzabile direttamente dal Progetto

Valori in M€

	2010	2011	2012E	10/09E	11/10	12/11E
Prodotti software	54,3	56,6	57,9	2,8%	4,2%	2,3%
Acquisizione immagini	20,2	20,1	19,7	-1,9%	-0,5%	-2,0%
Archiviazione ottica sostitutiva	6,8	8,0	9,0	19,3%	17,6%	12,5%
Protocollo informatico	27,3	28,5	29,2	3,0%	4,4%	2,5%
Servizi di sviluppo, gestione e VAS	165,0	180,5	190,1	10,6%	9,4%	5,3%
Servizi di firma digitale qualificata	20,4	21,5	22,3	5,2%	5,4%	3,7%
Servizi di posta elettronica certificata (PEC)	18,1	30,2	38,3	105,7%	66,9%	26,8%
Outsourcing gestione documentale	126,5	128,8	129,5	4,5%	1,8%	0,5%
Totale software e servizi indirizzato	219,3	237,1	248,0	8,6%	8,1%	4,6%
Mercato non indirizzato	576,6	586,1	585,5	3,4%	1,6%	-0,1%
Totale mercato gestione documentale e certificazione	795,9	823,2	833,5	4,8%	3,4%	1,3%

Come è ovvio, il Mercato già "formato" è quello relativo alle grandi organizzazioni, ed è da sottolineare come le crescite di maggior rilievo nei prossimi anni saranno quelle relative al comparto delle Medie e Piccole Imprese e dei Professionisti, più indietro nei processi di adozione di Tecnologie, Servizi e Soluzioni Innovativi, e che nel prossimo futuro saranno fortemente interessati da un processo di recupero di posizioni, facendo registrare una crescita superiore a quella media di Mercato.

La novità dell'art. 38 della legge 133/2008 è l'istituzione delle **Agenzie per le Imprese** di cui vengono definite funzioni e requisiti definiti poi con il DPR 159 del 9 Luglio 2010. Le Agenzie per le Imprese rappresentano uno degli elementi fondanti verso l'innovazione: i servizi amministrativi possono ora essere erogati da Privati qualificati, allo scopo di semplificare la burocrazia per le Aziende. Grazie a tale riforma, le imprese avranno la possibilità di utilizzare nuovi **soggetti economici**, scelti sulla base della convenienza e della qualità del servizio loro offerto, ai quali delegare qualsiasi rapporto con la Pubblica Amministrazione.

In tale contesto si inserisce U.NA.P.P.A., associazione no profit che

- aggrega Imprenditori che svolgono attività di "disbrigo di pratiche amministrative"
- tutela gli interessi degli Associati
- lavora a fianco della Pubblica Amministrazione come "*cerniera di collegamento*" nel ruolo di "*facilitatore*", nella convinzione che l'efficace gestione della pratica amministrativa sia elemento chiave per accelerare tutto l'iter burocratico

U.NA.P.P.A. sostiene che "*la Rete, il Web, Internet sono una risorsa importante, fonte di immediatezza, ma anche di incertezza. Migliaia di informazioni, raccolte di documenti, prassi ecc., che spaventano l'utente più che aiutarlo. Formalizzare una pratica in Web è forse semplice da predisporre, ma articolato e complesso da formalizzare quando non si è esperti conoscitori di materia e prassi*". Ecco perché è necessario "*potenziare il ruolo del facilitatore pur nel rispetto di ruoli e funzioni, nonché delle tecnologie e della relativa evoluzione, al fine di consentire una efficace semplificazione*".

Alla luce di tali considerazioni, emerge chiaramente come il progetto di U.NA.P.P.A poggia sulla costituzione di una Newco che permetta di:

- Fare in modo che il singolo Sportello sul Territorio ottenga dal Cliente le adeguate deleghe ad operare, nella sua qualità di soggetto qualificato e, ove necessario, accreditato
- Gestire i processi richiesti dal Cliente sulla base di una "procura di scopo", che permetta al singolo Sportello di assumere la funzione di Gestore e Presentatore delle Istanze del Cliente verso qualsiasi Amministrazione
- Attivare, seguendo quanto previsto anche dalla "Carta della Pubblica Amministrazione" un vasto numero di Punti di Accesso e di Servizio caratterizzati da fisicità e presenza territoriale marcata, pur nell'ambito di una gestione dei processi e delle procedure via Web
- Rilasciare ai propri Sportelli Servizi Digitali mirati ed avanzati, che consentano la gestione dei processi con rapidità e precisione e permettano l'abilitazione di funzioni rapide ed efficaci

Secondo U.NA.P.P.P.A., la concretizzazione del Progetto può

- portare risultati positivi sul "lato semplificazione" in favore dell'Impresa e dell'Utente
- generare nuovo business per i suoi Associati
- contribuire significativamente, con la crescita di nuove professionalità; alla velocizzazione del processo di modernizzazione del Sistema Paese, tramite Tecnologie e Soluzioni Digitali, che permettono al tempo stesso di rafforzare un contesto di legalità, trasparenza e controllo.

Le Agenzie che compongono la Rete si devono configurare come punti commerciali, con competenze commerciali e specialistiche atte ad assicurare autonomia commerciale ed operativa. I servizi che verranno offerti dalle Agenzie si suddividono in: servizi telematici digitali, servizi amministrativi e altri servizi complementari alla gestione delle pratiche

Servizi Telematici

L'attività "core" delle Agenzie è ormai strettamente correlata con l'offerta di "servizi tecnologici digitali", a supporto dell'espletazione delle pratiche stesse: Firma Digitale, Posta Elettronica Certificata, Marca Temporale, Archiviazione dei documenti, Digitalizzazione dei documenti, Conservazione Sostitutiva, Portale su Internet per l'interazione con i clienti, Archivi indicizzati per ricerca (con accesso via internet), Backup e Disaster Recovery dei documenti

Servizi Amministrativi

Tra i servizi amministrativi offerti dalle Agenzie: le pratiche relative a Tribunali, Camere di Commercio, Registro delle Imprese, Agenzia delle Entrate, Tribunali, Catasto e Conservatoria, Questure ed altri enti pubblici territoriali.

Servizi complementari alla gestione delle pratiche

Tra i servizi complementari: informazioni commerciali e marketing, elaborazioni di liste di aziende e servizi di Direct Mailing.

3 Il contesto normativo di riferimento - Agenzia per le Imprese

Il Regolamento *Requisiti e modalità di accreditamento delle Agenzie per le Imprese*, a norma dell'articolo 38, comma 4, del decreto legge 25 giugno 2008, n.112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n.133, specifica:

Art. 1: Definizione

Art. 2: Agenzia per le Imprese

Art. 3: Requisiti generali per l'accreditamento

Art. 4: Obblighi Informativi

Art. 5: Attività di vigilanza e controllo

Art. 6: Attività di divulgazione informativa

Art. 7: Allegato

Art. 8: Clausola di invarianza

Di seguito il testo integrale degli art. dal 2 all'8.

Art. 2: Agenzia per le Imprese

1. Le Agenzie sono soggetti privati, dotati di personalità giuridica e costituiti anche in forma societaria. Per l'esercizio delle attività di cui al Regolamento SUAP le Agenzie devono ottenere l'accreditamento ai sensi del presente regolamento.
2. Possono costituirsi in Agenzia in forma singola o associata:
 - a) salve le disposizioni attuative del capo II del regolamento (CE) n. 765/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 9 luglio 2008, organismi di valutazione della conformità di opere o progetti accreditati ai sensi del predetto regolamento;
 - b) organismi tecnici già abilitati al rilascio di attestazioni di conformità di opere secondo le vigenti disposizioni;
 - c) associazioni di categoria professionali, sindacali ed imprenditoriali;
 - d) centri di assistenza tecnica di cui all'articolo 23 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114, centri autorizzati di assistenza agricola di cui all'articolo 3-bis del decreto legislativo 27 maggio 1999, n. 165, ed altri centri di assistenza alle imprese costituiti sulla base delle leggi regionali di settore;
 - e) studi associati o associazioni di professionisti iscritti ai rispettivi albi per le attestazioni di competenza.
3. Le Agenzie accertano e attestano la sussistenza dei requisiti e dei presupposti previsti dalla normativa per l'esercizio dell'attività di impresa e, fatti salvi i procedimenti che comportano attività discrezionale da parte dell'amministrazione, in caso di istruttoria con esito positivo, rilasciano dichiarazioni di conformità che costituiscono titolo autorizzatorio per l'esercizio dell'attività.

presuppone una postazione (tendenzialmente fissa) di lavoro predefinita e richiede l'installazione di software specifico sul PC, rendendo frequente la richiesta di assistenza (il 60% delle chiamate che pervengono agli help desk). Una delle proposte oggi disponibili sul mercato per rendere più semplice e veloce il ricorso alla Firma Digitale è la sostituzione della Smart Card con il Token USB, che si sta dimostrando particolarmente "user friendly", grazie all'indipendenza da dispositivi di lettura, quali i lettori dedicati, alla portabilità, all'indipendenza dalla postazione di lavoro, all'assenza di agenti software sulla stazione di lavoro che viene utilizzata. In quest'area sono da attendersi ulteriori forti evoluzioni, sia in merito ai processi di dematerializzazione della Firma, sia alla opportunità offerta dall'abilitazione alla Firma per dispositivi di uso corrente, quali i telefoni cellulari adeguatamente equipaggiati.

Gli obblighi di legge in materia di comunicazione con la Pubblica Amministrazione fanno registrare una forte evoluzione. L'obbligo per Aziende e Professionisti di dotarsi di una casella di Posta Elettronica Certificata per comunicare con la Pubblica Amministrazione è solo apparentemente un passaggio di basso impatto. La normativa vigente prevede che *"le imprese costituite in forma societaria sono tenute a indicare nella domanda di iscrizione al Registro delle Imprese il proprio indirizzo di posta elettronica certificata o analogo indirizzo di posta elettronica basato su tecnologie che certifichino data e ora dell'invio e della ricezione delle comunicazioni e l'integrità del contenuto delle stesse, garantendo l'interoperabilità con analoghi sistemi internazionali"*. Quindi pressoché tutte le aziende iscritte nel Registro Imprese e molte categorie professionali (la norma prevede che i professionisti iscritti in albi ed elenchi istituiti con legge dello Stato debbano comunicare ai rispettivi ordini o collegi il proprio indirizzo di PEC) si sono dotate della PEC nel corso degli anni, con una punta rilevante nel 2011 (oltre 3.7 milioni di caselle PEC "business" e circa 700.000 caselle PEC "Cittadino" attivate nell'anno).

La PEC si sta quindi trasformando sempre più in uno strumento indispensabile per Professionisti ed Imprese nella gestione delle pratiche amministrative che prevedono il coinvolgimento della Pubblica Amministrazione, ed è presumibilmente destinata a divenire strumento di comunicazione qualificato anche per i Cittadini.

La possibilità di affidare ad Outsourcer la responsabilità della Conservazione Sostitutiva è un passaggio fondamentale nel processo di Digitalizzazione del Documento. E' oggi possibile, in osservanza della normativa vigente in materia di Conservazione Sostitutiva delegare (totalmente o parzialmente) le responsabilità sulla Conservazione Sostitutiva ad un soggetto terzo che garantisce la corretta esecuzione delle operazioni. Il Mercato dei Servizi di Conservazione a Norma in Outsourcing si sta avvantaggiando della possibilità di utilizzare i dispositivi di Firma di II generazione, gli HSM (Hardware Security Module), ritenuti idonei alla generazione di Firma Digitale a norma secondo i disposti sia nazionale che internazionale. Questi dispositivi, la cui adozione è stata modesta fino all'inizio del 2008, sono quelli più idonei per la "Firma Massiva", e quindi nei procedimenti di Conservazione Sostitutiva e di Fatturazione Elettronica che coinvolgono un numero elevato di documenti informatici.

6 Il Mercato del Document Management, della PEC e della Firma Digitale

Non si ha alla data nessuna valutazione in merito alla dimensione del Mercato relativo alla gestione delle Pratiche Amministrative, mentre sono ragionevolmente chiare dimensioni e trend del Mercato dei Servizi Digitali correlati o correlabili al processo di progressiva digitalizzazione del Sistema Italia.

Le principali voci di questo comparto sono quelle rappresentate da:

- Prodotti software relativi all'acquisizione delle immagini, all'Archiviazione Sostitutiva ed al Protocollo Informatico
- Servizi di diversa tipologia, fra cui Firma Digitale, Posta Elettronica Certificata, Marcatura Temporale
- Servizi in Outsourcing della Gestione dei Documenti

La dimensione globale del Mercato è stimata per il 2011 in circa 860 M€, con un incremento di oltre il 7%.

- ha una rilevante capacità di front end, interagisce con un numero significativo di imprese Clienti delle più svariate dimensioni, di professionisti ed in misura limitata anche di privati, e per i propri Clienti si occupa del disbrigo di pratiche amministrative anche complesse

U.NA.P.P.A. sostiene l'evoluzione dell'attività delle Agenzie associate, dai servizi tradizionali verso la gestione di servizi web based, in stretto allineamento con il processo evolutivo della Pubblica Amministrazione Centrale e Locale, con la contestuale attivazione di un numero significativo di propri associati sulla vendita di servizi e soluzioni basati su Tecnologie Digitali, tramite accordi di collaborazione e distribuzione, fra cui è ormai consolidato quello con Infocamere ed InfoCert per la distribuzione di:

- Informazioni Camerali
- Servizi e soluzioni IT, con particolare riferimento alla Firma Digitale ed in prospettiva alla Gestione Documentale

L'intento di U.NA.P.P.A. è quindi di dare vita ad una Newco per l'attivazione di una Agenzia per le Imprese in grado di accompagnare il processo di semplificazione e digitalizzazione del contesto sia pubblico sia privato, intervenendo significativamente nel comparto delle Piccole e Medie Imprese e dei Professionisti, facendo leva su:

- competenze tecnologiche e strumenti digitali di U.NA.P.P.A. Servizi
- elevata conoscenza della propria rete di Agenzie
- relazione fiduciaria con le sue Agenzie, analoga a quella che le stesse hanno con i loro Clienti
- capacità di rilasciare alle proprie Agenzie Soluzioni innovative ed evolute in diversi ambiti tecnologici basati sul Digitale
- investimenti di rilievo in corso nell'area del Digitale, fra cui il portale U.NA.P.P.A Servizi

Il potenziale percepito della Rete fa leva su una presenza radicata e strutturata sul territorio e sulla capacità di relazione che le singole Agenzie hanno dimostrato sul Mercato e che grazie ad una adeguata sollecitazione potrebbe rapidamente espandersi e consolidarsi non solo sulle piccole e medie imprese e sui professionisti, fascia di mercato maggiormente presidiata dalle Agenzie U.NA.P.P.A, ma anche ad altre fasce di mercato.

5 L'evoluzione del Mercato Digitale

L'analisi generale dello scenario del Mercato IT nel 2011 fa emergere come, nell'ambito di un quadro generale caratterizzato da un decremento della Spesa dei Clienti Finali, peraltro in linea con l'andamento critico dell'economia nazionale, la tematica relativa al Document Management ed ai Servizi siano una delle poche aree in crescita.

In linea e sotto la spinta dell'Innovazione abilitata dalla Normativa, si registra infatti in Italia una Domanda in crescita per i Servizi Digitali volti al trattamento dell'Informazione ed alle Pratiche Telematiche; e la sempre maggiore chiarezza normativa, l'evoluzione dei dispositivi personali per la Firma Digitale, gli obblighi di legge in materia di comunicazione con la PA, la possibilità di affidare ad Outsourcer la responsabilità della Conservazione Sostitutiva, sono elementi chiave a sostegno di questo specifico segmento di Mercato.

La sempre maggiore **chiarezza normativa** in merito agli ambiti di applicazione della Conservazione Sostitutiva ha contribuito in maniera notevole all'ampliamento del numero e della tipologia di documenti a valenza legale oggetto di Conservazione Sostitutiva: fatture attive e passive, registri IVA, documenti di trasporto, contratti, pratiche, delibere, libro unico dipendenti e cedolini, ecc. Fra i diversi interventi normativi, si segnala quello contenuto nel Decreto "anti-crisi" del novembre 2008, in base al quale è possibile anche la Conservazione Sostitutiva degli originali analogici unici a cura del detentore del documento cartaceo o del Responsabile della Conservazione da lui nominato; ne consegue che la presenza del Notaio diventa un'eccezione nei processi di dematerializzazione degli originali analogici unici, favorendo la digitalizzazione di contratti, polizze assicurative ed altre tipologie di documenti per le quali ancora sussistevano dubbi in merito alla loro possibile sostituibilità in Digitale.

I **dispositivi personali per la Firma Digitale** sono stati oggetto di importante evoluzione, in ragione del fatto che la Firma Digitale può essere oggi apposta su qualunque documento informatico: bilanci, atti societari, fatture, notifiche, moduli per l'iscrizione a Pubblici Registri, comunicazioni alla PA. Tale sviluppo è in parte frenato dalla complessità d'uso dei dispositivi tradizionali di firma, quali le Smart Card, il cui utilizzo

Art. 3: Requisiti generali per l'accreditamento

1. Le Agenzie, ... , presentano istanza al Ministero dello Sviluppo Economico. L'istanza contiene l'indicazione dettagliata della o delle specifiche attività economiche per le quali l'Agenzia chiede l'accreditamento e l'ambito territoriale, almeno regionale, in cui l'Agenzia intende operare; e' corredata della documentazione comprovante il possesso di una struttura tecnico amministrativa rispondente a criteri di competenza, indipendenza e terzietà, secondo le indicazioni specificate nell'allegato al presente regolamento, nonché, di copia dell'atto di stipula di una polizza assicurativa di responsabilità civile professionale per i rischi derivanti dallo svolgimento delle attività per le quali viene richiesto l'accreditamento, valida per tutta la durata dell'accreditamento stesso. La garanzia e' prestata per un massimale determinato in funzione delle attività che l'Agenzia intende svolgere, non inferiore ai limiti specificati nell'allegato.
2. *Salve le disposizioni attuative del Capo II del regolamento (CE) n. 765/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 9 Luglio 2008, le istanze presentate al Ministero dello Sviluppo Economico, ove concernenti materie rientranti nella competenza di altre amministrazioni statali, delle Regioni e delle Province Autonome vengono inoltrate a cura dello stesso Ministero, nella sua funzione di coordinamento, alle amministrazioni. La relativa istruttoria va conclusa entro sessanta giorni dal ricevimento. All'esito dell'istruttoria le conseguenti proposte di accreditamento sono inoltrate al Ministero dello Sviluppo Economico che provvede ad adottare il relativo provvedimento entro i successivi trenta giorni dal ricevimento della proposta, decorsi i quali si applica l'articolo 20, comma 1, della legge 7 agosto 1990, n. 241. Tale provvedimento di accreditamento, di durata almeno triennale, evidenzia le attività specifiche che l'Agenzia e' abilitata a svolgere e l'ambito territoriale di riferimento. Nei casi di cui al punto 4, lettera c), dell'allegato al presente regolamento, e' rilasciato apposito provvedimento di accreditamento provvisorio in base ai criteri e con le modalità previste dalla medesima lettera c).*
3. *Nel rispetto dei vincoli e degli obblighi ordinamentali vigenti, in relazione alla modalità organizzativa prescelta, ciascuna Agenzia adotta un proprio statuto e provvede a dare pubblicità, anche sul portale, delle attività per le quali e' accreditata ai sensi del comma 1.*
4. *Non sussistono limiti all'accreditamento di più Agenzie sul medesimo territorio regionale o nazionale; eventuali accordi limitativi della concorrenza sono nulli e comportano la revoca del provvedimento di accreditamento.*
5. *Alla copertura integrale dei costi derivanti dalla procedura di accreditamento di cui al presente articolo si provvede mediante tariffa a carico dell'Agenzia, da determinarsi con decreto del Ministero dello sviluppo economico, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze, da emanarsi entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del presente regolamento.*
6. *Restano salve le disposizioni previste dal regolamento di cui all'articolo 5 del decreto legislativo 12 aprile 2006, n.163, in attuazione dell'articolo 112 del medesimo decreto.*

Art. 4: Obblighi informativi

1. *Le Agenzie comunicano immediatamente al SUAP, tramite il portale, le dichiarazioni di conformità costituenti titolo autorizzatorio rilasciate, le attestazioni rese a supporto degli Sportelli Unici e le istanze per le quali e' stata accertata la mancanza dei presupposti per l'esercizio dell'attività di impresa.*
2. *Le Amministrazioni competenti tengono conto di tali informazioni, raccolte in una banca dati integrata con il portale, accessibile da parte delle amministrazioni pubbliche ai fini dello svolgimento dell'attività di vigilanza di cui all'articolo 5.*
3. *Le Agenzie comunicano, in modalità telematica, al SUAP territorialmente competente i procedimenti e le attività che intendono svolgere.*

Art. 5: Attività di vigilanza e controllo

1. *Il Ministero dello Sviluppo Economico vigila sull'attività delle Agenzie. In caso di rilievo d'ufficio o su segnalazione, anche da parte di regioni, dei comuni e di altre amministrazioni pubbliche, di eventuali inadempienze, disfunzioni o irregolarità, ne da' comunicazione all'Agenzia interessata.*

2. Entro trenta giorni dalla ricezione della comunicazione di cui al comma 1, l'Agenzia e' tenuta a fornire una documentata relazione sulle misure correttive adottate, ovvero osservazioni.
3. Se le misure adottate o le osservazioni fornite sono valutate insufficienti o in caso di inutile decorso del termine di trenta giorni di cui al comma 2, il Ministero, sentite le amministrazioni competenti, adotta le conseguenti determinazioni relative anche alla eventuale sospensione o revoca dell'accreditamento.
4. Al fine di garantire la rispondenza dei servizi resi dal sistema delle Agenzie alle esigenze dei cittadini e delle imprese, e di promuovere il miglioramento dei relativi livelli di efficienza, i Ministri dello Sviluppo Economico, per la Semplificazione Normativa e per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, d'intesa con la Conferenza unificata, sentita Unioncamere, predispongono linee di indirizzo per l'esercizio dell'attività di vigilanza al termine di sei mesi dalla data di entrata in vigore del presente decreto e almeno ogni triennio successivo.

Art. 6: Attività di divulgazione informativa

1. Il portale rende disponibile l'elenco delle Agenzie accreditate specificando l'ambito territoriale in cui operano e le attività per le quali sono accreditate nonché i relativi aggiornamenti.
2. I provvedimenti di accreditamento, sospensione e revoca, pubblicati per estratto nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana ovvero nel Bollettino Ufficiale Regionale, sono inseriti per esteso in apposita sezione del portale.

Art. 7: Allegato

1. Le modifiche all'allegato del presente regolamento, previsto dal comma 1 dell'articolo 3, sono adottate con decreto del Ministro dello Sviluppo Economico sentiti i Ministri per la Semplificazione Normativa e per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione.

Art. 8: Clausola di invarianza

1. Dall'attuazione delle disposizioni del presente regolamento non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della Finanza Pubblica
2. Sono esclusi contributi o sovvenzioni di qualsiasi tipo a carico della Finanza Pubblica per il funzionamento delle Agenzie.

Gli elementi chiave di un'Agenzia per le Imprese sono sintetizzati di seguito:

- L'Agenzia è il soggetto che svolge funzioni di natura istruttoria e di asseverazione nei procedimenti amministrativi concernenti l'accertamento dei requisiti e dei presupposti di legge per la realizzazione, la trasformazione, il trasferimento e la cessazione delle attività di produzione di beni e servizi da esercitare in forma di impresa.
- Opera come intermediario nella presentazione delle istanze degli interessati per tutte le attività produttive, ivi comprese le procedure edilizie, ambientali, commerciali, di sanità e sicurezza e la sua attività si struttura in tre aree di tipologie di servizi:
 - servizi telematici
 - servizi amministrativi
 - servizi tecnici
- Rappresenta un' importante forma di servizi, di fatto obbligatoria per le imprese, e che necessiterà di una organizzazione efficace, efficiente, multidisciplinare e capace di gestire con modalità elettroniche e telematiche tutti gli adempimenti a carico delle imprese ai sensi dei DPR 159 e 160 del 2010.

- Possono costituirsi in Agenzia in forma singola o associata:
 - organismi di valutazione della conformità di opere o progetti accreditati
 - organismi tecnici già abilitati al rilascio di attestazioni di conformità di opere secondo le vigenti disposizioni
 - associazioni di categoria professionali, sindacali ed imprenditoriali
 - centri di assistenza tecnica, centri autorizzati di assistenza agricola ed altri centri di assistenza alle imprese costituiti sulla base delle leggi regionali di settore
 - studi associati o associazioni di professionisti iscritti ai rispettivi albi per le attestazioni di competenza

I requisiti che deve avere una Agenzia per le Imprese sono:

- certificato di conformità del proprio sistema di gestione per la qualità alla norma UNI EN ISO 9001 vigente all'atto della presentazione dell'istanza
- certificato di conformità della propria struttura alle norme UNI CEI EN 45011 in vigore all'atto della presentazione dell'istanza
- altri requisiti specificamente descritti nel DPR 159/2010

Le Agenzie che intendono accreditarsi dovranno presentare apposita istanza contenente l'indicazione dettagliata della o delle specifiche attività economiche per le quali l'Agenzia chiede l'accreditamento e l'ambito territoriale, almeno regionale, in cui l'Agenzia intende operare; nonché la documentazione comprovante il possesso di una struttura tecnico amministrativa rispondente a criteri di competenza, indipendenza e terzietà.

4 Perché una Newco da U.NA.P.P.A. per una nuova Agenzia per le Imprese

I nuovi progetti di riforma della Pubblica Amministrazione, i nuovi programmi di e-Government, la tendenza delle imprese all'Outsourcing, sono elementi chiave che suggeriscono ad U.NA.P.P.A. ed ai suoi Associati ad investire in tale direzione. È infatti del 1999 l'attivazione del servizio Telemaco (sportello remoto delle Camere di Commercio Italiane), del 2001 il mandato di Ufficio di Registrazione per la distribuzione della "Firma Digitale", degli ultimi anni l'impegno sul Digitale in senso più lato, con risultati di rilievo.

U.NA.P.P.A. ha perseguito negli anni una chiara strategia che indica nei Servizi Digitali, affiancati agli altri servizi on-line (Ufficio Registro On-Line, CAF, Conservatorie e Catasto on-line, etc.) il percorso obbligato per l'Agenzia di Pratiche Amministrative che intenda evolvere e trasformare il proprio lavoro in linea con il cambiamento di un mondo che a sua volta cambia all'insegna del Digitale.

La convinzione della strategicità del Progetto deriva peraltro dalla convinzione che sia fondamentale, per la velocizzazione del processo evolutivo degli Associati, rafforzare non solo la capacità di proposizione di Servizi Digitali, ma anche l'occupazione di un nuovo spazio di Mercato al tempo stesso in grado di rafforzare il brand associativo e dei singoli soggetti.

Il Progetto quindi si inquadra appieno nel percorso iniziato da tempo dall'Associazione, volto alla crescita professionale ed imprenditoriale degli Associati e dei loro dipendenti, sviluppato tramite l'organizzazione di corsi di formazione che hanno permesso di riposizionare le attività di molti degli Associati nel nuovo scenario generato dalla normativa sulla semplificazione degli iter burocratici, consentendo il miglioramento e la crescita di competenze innovative e tecnologiche all'interno delle Agenzie, in virtù della creazione di nuovi servizi o della migrazione di quelli tradizionali su Internet.

U.NA.P.P.A. ha diverse caratterizzazioni di eccellenza, in tema di Digitale:

- ha ottenuto per i suoi Associati la qualifica di Intermediari per l'invio delle Pratiche Telematiche al Registro Imprese (D.M. Att. Prod. 31.03.01 e D.M. Att. Prod. 09/03/02)
- nel 2001 è stata accreditata presso il C.N.E.L. (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro)
- ha in essere con InfoCamere una convenzione nazionale per l'utilizzo di Telemaco, che consente agli associati di effettuare via Internet l'invio delle pratiche amministrative
- sempre tramite InfoCamere, ha acquisito il ruolo di Autorità di Registrazione (RAO) nell'ambito dei servizi di certificazione digitale, previsti dalla Legge 24 novembre 2000, n° 340, affiancando le Camere di Commercio nella diffusione delle smart-card