

One Stop Shops for Business
A Model of Regional Centre of Competence

WHITE BOOK

libro bianco | libro branco | bílá kniha

INDEX | INDICE | OBSAH

1. EUROPEAN ONE-STOP SHOPS FRAMEWORK	5	1. LA STRUTTURA DELLO SPORTELLO UNICO EUROPEO	27
– Background	5	– Contesto	27
– Bolkestein Directive	6	– Direttiva Bolkestein	28
– Application of a Community Programme about the Lisbon strategy: simplification strategy for regulating framework 2005	7	– Applicazione di un Programma Comunitario sulla strategia di Lisbona: la strategia di semplificazione per il quadro regolamentare 2005	29
2. THE ICHNOS PROJECT.	8	2. IL PROGETTO ICHNOS	31
– The project has been developed in a four-step process:	9	– Il progetto si è sviluppato in quattro fasi:	32
– Analysis of the context	10	– Analisi del contesto	32
– Definition of the Regional Centre of Competence	10	– Definizione del Centro Regionale di Competenza	32
– Condivisione of the project outcomes with the stakeholders	10	– Condivisione dei risultati del progetto con le parti interessate	32
– Dissemination	10	– Disseminazione	33
3. REGIONAL CENTRE OF COMPETENCE FOR ONE-STOP SHOPS MODEL	11	3. MODELLO DI CENTRO REGIONALE DI COMPETENZA PER LO SPORTELLO UNICO	33
– Structure.	11	– Struttura	34
– The observatory	11	– Osservatorio	34
– Methodology	12	– Metodologia	35
– Advisory, consultancy and assistance	13	– Pareri, consulenza e assistenza	35
– Virtual OSS	14	– Sportello Unico virtuale	36
– Training	14	– Formazione	37
– Methodology	15	– Metodologia	37
– Content creation	15	– Creazione di contenuti	37
– Information and Communication	15	– Informazione e comunicazione	37
– Management and institutional relations	15	– Gestione del CRC e relazioni istituzionali	38
– Estimated Resources for an RCC	16	– Stima delle risorse per un CRC	38
– Human resources	16	– Risorse umane	38
– Equipment	17	– Risorse materiali	40
– ICT Tools approach for an OSS	17	– Dotazione tecnologica (TIC) dello SUAP	40
– Front-office tools	17	– Strumenti per il Front-office	40
– Back-office tools	21	– Strumenti per il back-office	44
4. GOVERNMENT TO BUSINESS INTEROPERABILITY	22	4. LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE VERSO L'INTEROPERABILITÀ PER L'IMPRESA	44
– Interoperability definition	22	– Definizione di interoperabilità	44
– European Interoperability Framework	23	– Il Quadro Europeo di Interoperabilità	46
– Main interoperability areas: Organizational, semantic, technical	25	– Principali aree di interoperabilità: organizzativa, semantica e tecnica	48
– Open source software.	25	– Software open source	48

1. MARCO DE TRABALLO DAS XANELAS ÚNICAS	49	1. EVROPSKÝ RÁMEC ASISTENČNÍCH MÍST	71
– Antecedentes	49	PRO PODNIKATELE (ONE-STOP SHOPS)	71
– A directiva Bolkestein	50	– Základní informace	71
– Aplicación do programa comunitario sobre a Estratexia de Lisboa: Unha estratexia para a simplificación do marco regulador. Ano 2005	51	– Bolkesteinova směrnice	72
		– Aplikace programu společenství týkajícího se lisabonské strategie: strategie zjednodušení regulačního rámce 2005	73
2. O PROXECTO ICHNOS	53	2. PROJEKT ICHNOS	74
– O proxecto desenvolveuse en catro pasos:	54	– Projekt byl vytvořen v rámci čtyř kroků:	75
– Análise do contexto.	54	– Analýza kontextu	75
– Definición do Centro Rexional de Competencias.	54	– Definování regionálního kompetenčního centra	76
– Co-división dos resultados do proxecto coas partes interesadas.	54	– Rozdělení výsledků projektu mezi zainteresované strany	76
– Diseminación.	54	– Šíření výsledků	76
3. MODELO DE CENTRO DE COMPETENCIAS PARA XANELAS ÚNICAS	55	3. MODEL REGIONÁLNÍHO KOMPETENČNÍHO CENTRA PRO ONE-STOPS SHOPS	77
– Estrutura	56	– Struktura	77
– O Observatorio	56	– Observatoř	77
– Metodología	57	– Metodologie	78
– Asesoría	57	– Poradenství, konzultace a asistence	79
– Xanela Empresarial Virtual	58	– Virtuální OSS	80
– Formación	59	– Školení	80
– Metodología	59	– Metodologie	81
– Creación de contidos	59	– Tvorba obsahu	81
– Información e Comunicación	60	– Informace a komunikace	81
– Relacionés Institucionais e xestión	61	– Řízení a institucionální vztahy	81
– Estimación de recursos dunha Xanela Empresarial	61	– Odhad prostředků potřebných pro RCC	81
– Recursos Humanos	61	– Lidské zdroje	81
– Equipamento	62	– Vybavení	84
– Ferramentas ICT para unha Xanela Empresarial	62	– ICT nástroje pro OSS	84
– Ferramentas Front-office	62	– 3.3.1 Nástroje pro front-office	84
– Ferramentas Back-office	66	– 3.3.2 Nástroje back-office	88
4. INTEROPERABILIDADE A2B	67	4. INTEROPERABILITY VLÁD A PODNIKŮ	88
– Definición de Interoperabilidade	67	– Definice interoperability	88
– Marco Europeo de Interoperabilidade	68	– Evropský rámec interoperability	89
– Áreas clave da interoperabilidade:		– Hlavní oblasti interoperability: organizační, sémantická a technická	91
Organizativa, semántica, técnica	69	– Open source software	91
– Open source software.	70		



1. European One-stop Shops framework

Background

Administrative simplification has its origins in the second half of the twentieth century; its clear aim is the creation of a European regulatory system, which contributes to achieve the goals of the Lisbon strategy.

This initiative is especially important above all for European Small and Medium Size Enterprises (SMEs, from now on) as "they represent a 99% of all enterprises and two thirds of all the employment"¹. Small enterprises suffer legislative and administrative loads in a severe way because they have very limited resources to apply usually complex norms and regulations. Simplification in a community and on a national level consists mainly in make things easier for citizens and operators; this will lead to a more effective and better-adapted framework for the community's political objectives. Many legislative acts adopted in 1957 are now out of date and obsolete due to: technological and technical progress, European Union political evolution, changes in the way of application of general treaties dispositions, international development of rules and norms...

SMEs in the EU represent a very high percentage in the total volume of businesses and employment, so the European entrepreneurs must have adequate conditions for the development and beginning of their projects.

In 1997, the Heads of State and Government in the Amsterdam Council, confirmed a desire to simplify the enterprise surroundings, and to achieve this, they created a work group referred to as BEST (Business Environment Simplification Task Force) formed by enterprises, administrative and university scope experts. The political leaders on that Council affirmed "their determined commitment of simplifying the existing and new administrative and legal regulations to improve the quality of the Community legislation and to reduce the administrative costs that the European enterprises had, particularly SMEs"². After an exhaustive analysis, BEST presented a report in

1998 showing the deficiencies, the necessary improvements and the precise contributions in order to achieve the simplification in SMEs administrative processes.

Through good practices all the Member States try to improve the good operation of the economy in their countries starting from the basis that SMEs have in their entrepreneurial tissue. Rules reformation and simplification should occupy a pre-eminent place in all levels of European Union public politics/policies.

At European level, a central unit under the European Commission President direct responsibility has been created to improve the regulation, to analyse and to coordinate norms reformation; the European Council has created an equivalent central unit under the responsibility of the General Secretary to improve legislation quality and to foment clarity, simplicity and coherence.

At Member States level, there is the creation of a group whose mission is the normative revision and reformation as well as to guarantee that the SMEs' opinions have been taken into account in their legislative proposals.

Another important aspect would be the modifications regarding SMEs administrative procedures. The main obstacle is that the administrative loads that affect enterprises are heavier because the agencies and public administrations don't have standardized procedures.

Therefore, it would be necessary that Member States could find a way of combining all the procedures to make concepts and management proceedings easier, and even a way of unifying all the steps necessary to create a new enterprise.

One of the solutions that BEST proposed was the elaboration of a regulation where all the criteria for minimizing the administrative loads were specified, for example, the simplification of countable documents etc.

The Commission clearly establishes the necessary recommendations for starting up a business:

- A single registry centre
- A single registry document
- A single identification document

¹ Communication from the European Parliament Commission to the Council, to the Economic and Social European Committee and to the Committee of the Regions. Brussels 25th October 2005 COM (2005) 535

² Report from the operative group for the simplification of the enterprise surroundings BEST

Chart 1: Comparative average information in Europe between sole enterprises and Limited Liability partnerships.

	Sole Enterprises	Limited Liability Partnerships
Number of procedures	8	16
Number of people contacted by the entrepreneur	4	5
Number of forms and official documents	4	9
Number of official licences, authorizations and confirmations	2	4
Number of public and private organizations that take part	4	6

Source: "Comparative Evaluation in new enterprises administration" CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services)

This report emphasizes the needs of the European Commission, the Council of Ministers, the European Parliament and the Governments of the Member States to participate actively on the guarantee of BEST proposals. The effective form to reach homogenization in all countries of the EU is the elaboration of an annual report that contains the corresponding adjustments, advances and projects with the purpose of obtaining the objectives previously established. The main fact of these reports is that all countries "learn" from each other's good practices so they include all the necessary aspects to make their own country more prosperous.

In BEST procedure 2001–2002 on legal and normative simplification, the main objective was to direct the attention of high-level policy towards the main areas decided upon by with national governments and in agreement with professional organizations in order to change national politics with the purpose of improving the enterprise surroundings. In order to monitor the negative and positive consequences of legislative acts with regards to enterprises activities there is a method called *Impact evaluation*. The European Commission has its own analysis of impact but it also exists in the Member States. **Among the recommendations in BEST project we highlight these:**

- To extend the concept of impact evaluation through the integration of all the implications that regulation proposal may have
- To establish procedures aimed to ensure that the analysis has been completed before making political decisions
- To create a minimum level of harmonization between methods and practices of analysis

Facing the problem of simplification in regulation procedures for new enterprises, member states develop slowly, so a general guideline was set to help the deficiency. It was highly recommended to promote the use of Internet, to reduce the number of licences and procedures and to introduce unique joining points and prescribed terms of answer. One of the main worries of the European Union policy is to increase the competitiveness of its own enterprises. The Council of Europe marks the supports that

contributes to enterprise growth: "the completion of the internal market, improving legislation, increased efforts in research, and strengthening the effectiveness of the institutional framework".³

As far as simplification advances in the European field is concerned, we should mention the project called "*Comparative evaluation of new enterprises creation*", created by CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services) commissioned ordered by the European Commission. Information was mainly taken from general reference points such as results in business start up procedures, quantification of administrative processes, cause indicators that lead to results (information technology, communications...) and good practices observed in various scopes of the Member States. The project is based on several categories: sole enterprises, limited liability partnerships⁴ ...

Bolkestein Directive

2004 was a transition period in the EU policy of economic and social cohesion, the centre of the regulation is the Bolkestein Directive, a proposal that comes from the internal market general direction, headed by Commissioner Mr. Frederik Bolkestein, in which all services are included. Its aim is the deregulation by means of removing national restrictions through the "native country" principle, as a consequence of this any enterprise could avoid tough national restrictions in the future. This regulation attempts to reach internal market perfection, and all countries agree with the Lisbon Conference objectives, according to which the European Union must become "the world's most competitive and dynamic economy, based upon the knowledge previous to 2010".

One of the purposes is the abolition of the obstacles that oppose to freedom of establishment, so some administrative simplification measures are taken into

³ <http://europa.eu/generalreport/en/2004/rg14.htm>

⁴ http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/start-ups/benchm_summary_2002_en.pdf



account, in particular the creation of one-stop-shops (also called *one stop services*) where any person can process the administrative procedures related to his or her activity, and the compromise that these formalities can be accomplished through electronic processes. Another aim involves the setup of principles that should respect the authorization regimes applicable to service sector activities and the ban of specific legal requirements, specially the restrictive ones that exist in some Member States Legal System. It is necessary to evaluate the compatibility between certain legal requirements and the conditions fixed in the Directive.

In order to achieve these objectives this Directive tries to remove national law restrictions by undermining national laws using the "native country" principle, which means that service sector companies in European Union will have to fulfill the requirements of the country in which their headquarters are located.

The Directive sets out that all States should adjust their legislations to a set of common principles. During the incorporation period to their respective legal systems, Member States must:

1. Reduce administrative formalities in service sector activities, especially through one-stop-shops and the simplification of the authorization procedures of business start up. It is important to remark that the liability to communicate information and make it available by electronic means does not prevent Member States from maintaining other ways of communication
2. Remove from their legislation several requirements listed in the Directive that block access to service activities and their practise.
3. Assure that their legislation holds a free movement of services originating in other Member States and in consequence, adapt these to opposing regulations.
4. To Evaluate the justification and proportionality of the requirements listed in the Directive that also exist in their own legislation, which can have significant restrictive effects on the service sector activities development. This evaluation will take to the abolition of unjustified requirements and, at the same time, it will have a reciprocal evaluation, concluding that other proposals at a Community level are necessary to suggest.

The European Parliament approved on 15th November 2006 the EU Services Internal Market Liberalization Direc-

tive known as – The Bolkestein Directive-. Compared to the initial proposal, this regulation has suffered few changes, "in working matters, enterprises will have to fulfil the regulations in force in the country where the service is offered, and so Labour Law is not be affected".

Experts think that the liberalization will stimulate the service sector, which implies more than 70% to PIB (Gross Domestic Product- GDP) in the EU, moreover, it is estimated that 600.000 employments can be created thanks to new legislation. The key elements about services internal market opening are: simplification of bureaucratic procedures of establishment, freedom of services supply and Member States obligation to cooperate in assuring business supervision with effectiveness and efficiency within the EU, avoiding doubling controls. This Directive must be transposed into national legislations in a maximum period of three years.

Application of a Community Programme about the Lisbon strategy: simplification strategy for regulating framework 2005

Throughout the years, the EU has set up a legislative corpus that continues producing suitable conditions for economical development and for the improvement of social norms, especially through internal market intensification. Administrative simplification has to be a priority action in the EU, this necessity appears in the Lisbon strategy, focused on the *Acquis Communautaire* elements that have influence on business competitiveness. To reach the objectives it is intended to establish a regulatory European framework that satisfies legislative activity showing respect for proportionality and subsidiary principles.

The Commission in its March 2005 his Communication in, explains a revised issue aimed to promote legislation improvement for strengthening of competitiveness, which centres on the following actions:

1. Improving and expanding the use of the impact evaluation of new ideas, for instance, developing a method to determine administrative costs. The Commission adopted new extended guidelines on impact evaluation in June 2005, based upon the principle of sustainable development and Intent on offering detailed analysis of possible economical, social and environmental consequences of new legislative proposals to politicians when making decisions.

2. Examining pending legislative proposals.
3. Introducing a new simplification method for present legislation. The Communication establishes the Commission's revised issue for future simplification tasks⁵.

After consulting the Member States and the interested parties, simplification necessities can be reduced to:

- Clarification and improvement of legislation legibility: as a consequence of transposing EU directives in national legislation, a certain legal uncertainty appears.
- Update and modernization of the regulatory framework: many legal texts have definitions that don't fit the economical and technical reality; the same happens with some procedures.
- Reduction in administrative costs: factors like inflexibility problems, unnecessary complexity, and excessive bureaucracy in the procedures, etc, cause serious damage to SMEs due to lack of human resources.
- Improvement of *acquis communautaire* coherence: this happens as a result of insufficient coordination or incoherence among the European legislative acts.
- Improvement of *acquis communautaire* proportionality: many proposals are too restrictive, disproportionate and expensive in relation to their objectives.

In the Council of Europe in March 2005, the EU leaders gave maximum political priority to employment and growth. The renewed Lisbon Strategy meant a new

commitment shared by all for carrying out a positive reformation programme. A great change in the EU is mentioned, giving a new impulse to growth and employment. "In order for our European enterprises, specially SMEs, to compete on a worldwide framework and be more and more competent, they must be able to base themselves on a strong internal market at European level, a market without obstacles or excessive administrative processes where the norms are expected and the dynamic enterprises can thrive". One of the main requirements is the application of macroeconomic policies, making necessary that the EU creates a suitable environment to invest, innovate and work. If enterprises are free from unnecessary administrative processing and old fashioned bureaucratic controls, an expansion of the existing companies will be encouraged. "Community institutions and Member States share a responsibility regarding the regulation framework. The Commission has strengthened its efforts to improve Community legislation quality⁶".

Within the actions in favour of growth and employment, it is necessary to point out the differences that the Member States have concerning the time spent to initiate a business activity. Regarding this, the Commission points out several steps for enterprise potential release:

- The Member States must create a one-stop-shop service before 2007, that allows to streamline carrying out administrative procedures, enabling a considerable reduction in enterprise creation time.
- Simplification of Administrative procedures and reduction of bureaucracy will be possible by adopting and applying a methodology that measures the administrative costs.

2. The ICHNOS project (www.ichnos-project.org)

ICHNOS is an acronym that stands for "*Innovation and Change: Network of One-Stop Shops*". It is also an ancestral name for "Sardinia", the region in which the project idea was generated.

The project was prepared and proposed in April 2004 and was approved in November 2004 under the Interreg

IIIC South Programme. It started in March 2005 and is due to conclude at the end of April 2007.

The main goal of ICHNOS is to **define and experiment a common model of a Regional Centre of Competence of One-Stop Shops for business**, in order to facilitate the communication and support of the Public Administration towards enterprises. The ICHNOS project aims to create this model on a European level.

The project idea, developed in 2004, anticipated the setting of the new European framework as described in the previous section and somehow "pioneered" the new scenario.

⁵ http://ec.europa.eu/prelex/detail_dossier_real.cfm?CL=en&DossId=193469

⁶ Art. 7 Bolkestein Directive.



The idea was born from the common requirements as well as the specific ongoing experiences of three European regions having different legal, institutional, administrative and economic environments with regard to the implementation of OSSs, such as **Sardinia** (Italy), **Galicia** (Spain) and **Vysocina** (Czech Republic).

Sardinia was the territory with the more advanced legal and administrative framework among the three regions with respect to OSSs. However, the region itself lagged behind in comparison to the average Italian situation: the national legislation on OSSs, effective from the 1st of January 1999, had not yet been applied exhaustively in Sardinia, as expressed by the very low number of active municipal OSSs that existed at that time (less than 20 out of 377), which in addition faced a large number of problems. When the project started, a Regional programme was in its start-up phase, aiming to promote the implementation of new OSSs as well as at to coordinate and support OSS operators.

In **Galicia** the situation regarding One-Stop Shops differed from the rest of Spain, since the main scheme, the national One-Stop Shop for Business had not been adopted there. This scheme was operating in 13 out of 17 Spanish Autonomous Communities involving the cooperation and coordination of the General State Administration, Autonomous Communities, Local Corporations and Chambers of Commerce. However, in Galicia a Centre of Competence for the e-commerce was already active with the mission to improve support services for enterprises.

Vysocina had not developed yet One-Stop-Shops for business, although in the Czech Republic the situation regarding business support was very dynamic. The Ministry of Industry and trade of the Czech Republic had started to adapt the legislation to enable the existence of OSS. The region was particularly interested in the development of business support systems through innovative actions and new technologies and had also a strong attitude towards transnational cooperation.

The three partner organisations representing the regional contexts are:

Sardinia: *Ancitel Sardegna* (Project coordinator), the in-house company of ANCI Sardegna (the Association of Sardinian Municipalities), has developed and managed, in the last few years, several projects to support the activities of One-Stop Shops, providing professional and technological assistance to municipalities as well as to the Regional Administration;

www.ancitel.sardegna.it

Galicia: *CESGA* (Centro de Supercomputación de Galicia) is an organization that operates in the field of the transfer and the promotion of innovations to enterprises and public organisations. The organisation has a specific interest in the international cooperation and has worked on several European projects. CESGA has a strong focus on the use of new technologies, but has also economic expertise and experience.

www.cesga.es

Vysocina: The Vysocina Region – (Kraj Vysocina) is one of fourteen self-governmental authorities established in 2000 in the Czech Republic. The region is challenging the new role of Regional Governments, including their responsibility in the field of providing better support and services for regional business development. Due to its position, Vysocina has an important role in the dissemination activities with particular attention to the new acceding countries.

www.kr-vysocina.cz

The implementation of the project is supported by EPMA, a non-profit organization settled by the Vysocina Region and BMI Association with the main objective to develop an international project based on the co-operation with European regions and regional partners.

www.epma.cz

The added value of the project is the exchange and comparison of experiences and competences, on both national and european levels, resulting in the definition of a common model for a regional centre of competence.

In the following section where this model will be presented, a model that not only allows for improvement and rationalization of the schemes and procedures which are currently used in the three involved regions, but might be adopted as a general model within the new European framework that binds Member States to set favourable environments for the implementation of OSSs.

This means that it might be successfully extended to other European regions, particularly those situated in the new Member States and in the candidate ones, that still need to define adequate structures to support enterprises in the new European environment, but might be further transferred to third countries in the framework of the external and decentralised cooperation of the European Union with third countries.

The project has been developed in a four-step process:

- Analysis of the context
- Definition of the Regional Centre of Competence
- Condivision of the project outcomes with the stakeholders
- Dissemination

Analysis of the context

In the first phase of the project, each partner analysed their regional context both in general terms and with regard to the state of the art of the implementation of One Stop Shops.

The analysis defined the socio-economic features and indicators of each region, as well as a description of the administrative and legal framework in which the support actions for local development had been developed so far (as, for instance, One-Stop Shops).

In order to understand which approaches led to the success or failure of the support actions (one-stop shops), the three regions analysed their status and positioning among the other regions in their country.

The services offered in the various contexts were explored in order (a) to establish to which degree they reached the expectations of the stakeholders and (b) to evaluate their ability and effectiveness to foster economic development. Aside of this analysis which concerned the content, the analysis included a study of the technological context: which technologies were used and how they contributed to the results.

Each region also analysed the procedures to be followed. Since many of these involved third bodies, the most important agreements were drafted.

A Green Paper describing the state of the art in each region as well as the opportunities to develop a common model was published as the first project deliverable.

Definition of the model for a Regional Centre of Competence

Each region prepared a regional report containing a directory of the minimum services, the organisational structure and the knowledge base of the regional Centre of competence.

Based on these drafts, a common document was prepared, combining the requirements of the three regions. A web application (*the Sportello Help*) was also developed and tested.

The main challenge was the definition of the organisational structure of the Centre of Competence which would be capable of supporting existing OSSs and/or setting up new ones.

The support services of the Centre of Competence were conceived to assist, upgrade and integrate the functioning of the OSSs.

In order to gather support from regional and international stakeholders, some on-line fora were created at regional and European level (for instance, on the website of the IANIS regional network) in order to allow their active participation. The fora will be kept active after the project's conclusion.

Condivision of the project outcomes with the stakeholders

The success of the project depended to a large extent on the support and collaboration of local stakeholders.

The main objective of this phase was to obtain the necessary consent that could allow the sustainability of the Regional Centre of Competence for OSSs.

Since at the lowest administrative level (municipalities) the costs of a fully operational One-Stop Shop was unaffordable, other subjects needed to undertake the responsibility to assure the economic sustainability of OSSs by financing a Regional Centre of Competence.

The main stakeholders involved in this phase were on one hand the Regional Authorities, responsible for promoting and assisting the economical development, on the other hand the sectoral associations of enterprises, representing business.

Dissemination

Dissemination has a fundamental role in the project, since it has been the main instrument for transferring the model to the relevant stakeholders and to obtain consensus on it, in order to guarantee the sustainability of the results.

The dissemination is however also oriented to inform other regions of the results, allowing them to adopt the model.

The dissemination is based on a mix of different instruments addressed to different targets, that were used in a synergic and complementary way, such as:

- Three International Conferences, oriented to all stakeholders and aimed to disseminate the objectives and the results of the project
- Workshops, i.e. specialised events involving the partners and some external experts;
- A web portal www.ichnos-project.org, and electronic newsletters, that allowed a broad diffusion of the project results;
- Media campaigns (TV, press), mainly oriented to the citizens and stakeholders of the regions involved;
- Dissemination through european networks, institutions and organizations.

The publishing of this *White Book* is also part of the dissemination strategy, aimed at sharing the core project results (i.e. the RCC Model) at European level.



3. Regional Centre of Competence for One-Stop Shops model

The ICHNOS Green Paper concluded in three main activities that should be covered by OSS as:

- Consulting on specific business ideas and/or administrative issues
- Management of the authorization process
- Marketing of the territory

The next step is to recommend a general model of Regional Centre of Competence (RCC) for OSS that provides the necessary support and which can be extended along Europe.

A Regional Centre of Competence (RCC) for One-Stop Shops (OSSes) is defined as a non-profit or profit organization whose main objective is to develop specific actions to support the operation of OSS in a region, contributing to the economic growth of the region by facilitating business start-ups and providing a better support to entrepreneurs.

Regarding this subject and in accordance with the requirements that the Commission's proposal for a Services Directive, RCCs should assure specific required conditions. It must guarantee the smooth and efficient functioning of OSS as a single point of contact, and should begin by answering these questions:

- What is the entrepreneurship situation? What is the entrepreneur's awareness on OSS?
- Why don't SMEs and citizens use the possibilities offered through OSS?
- What can a LC do in order to remove the identified obstacles?
- How will the obstacles be leveraged?

The proposed model consists of four interdependent modules:

1. An **Observatory module** that assesses the current regional socioeconomic situation in order to support the set-up of new OSSes. It will also monitor the performance of each individual OSS and evaluate the obstacles that may prevent them from running smoothly. Additionally it will also monitor the latest information on administration solutions for OSS and processes and recommendations on simplification of the bureaucratic procedures for facilitating business set-ups.
2. An **Advisory and Support module** that carries out the core activities of the OSS, giving support to OSS managers and to local authorities on four main areas: legal, technological, marketing of the territory and organizational.

It is essential to highlight that the modules gather a group of functions that are to be provided. Depending on the budget at the RCC's disposal the number of OSS under its control and the existence of other organizations working on the marketing of territory field, the model could be adapted.

Structure

THE OBSERVATORY

The Observatory is an important module of the Centre of Competences. Its main task is to monitor and assess the overall environment of the region in terms of socio-economic, legal, political, technological and trends especially related to eGovernment around the world. Based on this, and with the feedback obtained from the other three modules it will define the activities and actions needed by the other modules.

Within its goals we should highlight that its expected outputs (in form of reports) should try to serve as decision support information for policy makers in order to continuously streamline the business start-up process.

Summary of main activities:

Assessment of OSS performance and their environmental circumstances:

- Monitoring and assessment of each single OSS performance,
- Identification of the obstacles that prevent OSS from running smoothly and identification of the obstacles to OSS creation.
- Determination of the level of importance of obstacles, costs and benefits in trying to solve them.
- Definition of an action that can be carried out in one of the three other modules of the model in order to reduce the obstacles.

Macroeconomic, legal and political research throughout the region:

- Identification of the information resources.
- Monitoring and analysis of the above-mentioned information resources.
- Assessment of the current situation in the region will be required in order to check how accurate the services provided by OSS are and identify new needs of entrepreneurs.

Technology watch:

- A continuous analysis of the state-of-the-art of technologies applicable to OSS with special attention to interoperability solutions and eGovernment services.
- Point out the advantages and possibilities of offering services through an ASP (Application Service Provider) solution.
- As most small OSS don't usually have the resources to implement complex software solutions, an ASP solution would concentrate the costs on the RCC.
- ASP will be responsible for technical problems therefore so, OSS does not require technicians.
- All the applications would be available in every single OSS.

Legal watch (data collection):

- Identification and analysis of policies, and legal norms in general regarding:
 - Requirements applicable to providers established in their territory, in particular those requirements concerning the procedures and formalities to be completed in order to access and to exercise service activities;
 - The contact details of the competent authorities enabling the latter to be contacted directly, including the particulars of those authorities responsible for matters concerning the exercise of service activities;
 - Means and conditions for accessing public registers, providers and services databases;

- Means of redress which are generally available in case of dispute between the competent authorities and the provider or the recipient, or between a provider and a recipient or among providers;⁷
- Identification and analysis of legal regulations concerning authorization process – which should be an input for the legal database,
- Continuous monitoring changes in the system of legal norms
- Bureaucratic simplification processes related to business creation by continuously monitoring of these practices around the EU and the World.
- Regular meetings (twice-monthly) to discuss problems and opportunities with the legal RCC team, and external stakeholders – administration clerks, chambers of commerce, which would simplify the authorization process for entrepreneurs.

Marketing of the territory watch:

- Identification of organisations other than competent authorities, from which SMEs may obtain practical assistance.
- Identification of a contact person in each organisation.
- Monitoring of the financial support programmes available for the SMEs of the region.

For the marketing of territory-related activities in the region, the RCC could carry out more active actions such as:

- Definition of a marketing strategy based on the regional, economical, etc, analysis.
- Promotion of the region within the international context (participation in seminars or conferences; publications; twinings; creation of promotional material such as OSS-logo...).
- Creation of a mapping of existing enterprises in the region (including their geographical position and the type of activity)
- Set up a decision support systems for the selection of the most appropriate areas for enterprises (previously mapping the status of the infrastructure in general and within the industrial areas).
- Facilitate the establishment of up and coming entrepreneurs and guarantee a sustainable follow-up.

Methodology

In order to detect obstacles and analyse acts, a research plan must be defined. It specifies the observatory' goals, how to reach these within the budget (that is, how to obtain information), and a timetable.

⁷ Art. 7 Bolkestein Directive.



Within the Observatory the existing administrative structures should be used to collect process and analyse data from the region, since these institutions often have access to demographic and economic data of the region and country, and they employ the suitable human resources and tools for data processing.

As well as this, below are some suggestions on how to obtain information:

- regional questionnaire research – direct interviews,
- observations,
- individual in-depth interviews (IDI),
- focus group interviews (FGI),
- desk research – elaboration of data deriving from different sources such as e.g. National Statistical Office reports, Regional Statistical Office reports, Official Journal of the European Union, egovernment observatory,...
- field research – elaboration of data from original sources.

Target collectives for answering questions are:

- Entrepreneurs (owners of SMEs) and would-be entrepreneurs. In this sense, it would be advisable to interview representatives of entrepreneur associations, chambers of commerce, etc.
- OSS staff, serving as feedback.
- Administration clerks responsible for maintaining and updating Internet services of individual institutions.
- Employees of the third bodies involved in business' authorization.

ADVISORY, CONSULTANCY AND ASSISTANCE

This module involves the core activities of the Regional Centre of Competences. It will offer advice, assistance and support on the four main areas of OSS, by phone, web and face-to-face (only if requested) and online forum as well as by writing and delivering documentations drafting guidelines.

The activities of this module are organised in four different areas:

LEGAL CONSULTANCY AND ADVICE

The RCC must assure that legal assistance provided by an OSS will meet entrepreneurs' needs. That Meaning that:

- It includes the relevant content
- It is simple and easy to use
- It is provided within a reasonable time period

For this purpose, the observatory is in charge of collecting the required information.

The legal RCC team will have to:

- Make the required information available and maintaining data:

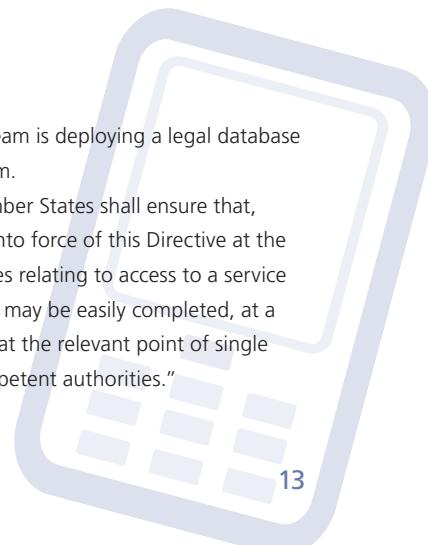
- Data processing: using the information collected by the observatory as input and feeding the appropriate database with it.
- Cooperating in the design of the database structure with the RCC technical team⁸.
- Monitoring the logical structure of data – providing feedback from OSS staff.
- Ensuring the correctness of the content of the legal database through permanent control reviewing and correcting the errors.
- Transfer of information
 - Using the means provided by the technical staff besides the conventional electronic means (email...).
- Expert support on legal issues
 - To OSS staff.
 - To other organizations related to business-support (chambers of commerce, associations of entrepreneurs...).
- Model legal forms related to enterprise creation and authorizations.

TECHNOLOGICAL SUPPORT

- Making the required information available:
 - To create and maintain SW applications and communication networks for transferring information to the OSSes from the RCC.
 - To create and improve data processing methodologies.
 - To create and provide technical maintenance of the knowledge base/web.
- Support:
 - Support on technological problems to OSS staff,
 - Create and maintain all the SW applications used by OSSes.
 - a) a workflow application,
 - b) tools for entering the entrepreneurs request (electronic forms for entering the requests, hierarchical trees for telephone inquiries, forms...)
 - c) tools for information presentation and distribution (imaging, export, printing, sending client web for interactive work).
 - d) Online services⁹
 - Manage online forum,

⁸ Within ICHNOS project, Galician team is deploying a legal database in cooperation with the Italian team.

⁹ Art 8.2 Bolkestein Directive: "Member States shall ensure that, within three years after the entry into force of this Directive at the latest, all procedures and formalities relating to access to a service activity and to the exercise thereof may be easily completed, at a distance and by electronic means, at the relevant point of single contact and with the relevant competent authorities."



- Guidelines on technological requirements to manage the authorization process.

MARKETING OF THE TERRITORY-RELATED ACTIVITIES SUPPORT

Organise, process and distribute the information collected by the observatory to OSS staff. In order to do this, they should feed and update:

- Directories/online databases of business-supporting organizations (especially in targeted areas).
- Database of financial support programs.

ORGANIZATIONAL SUPPORT

- Support local authorities in setting up new OSS:
 - Documents on organizational guidelines.
 - Organisational consultancies.

The main issues that should be considered in this regard: location, accessibility, technical, human resources and budget requirements, legal status, services to be delivered, workflow scheme...

- Support to OSS managers:
 - Elaboration of templates of agreements with third bodies
 - Signature of agreements with third bodies.

Virtual OSS

A special remark must be made regarding the functioning of virtual OSS.

Municipalities with limited population do not usually have the economic resources to hire an employee in charge of the Municipality OSS. In these situations, the implementation of virtual OSS will guarantee that the would-be entrepreneurs of these areas have available information and services.

The virtual OSS, a website containing all the information regarding business start-up has two stages:

- A web portal with news and information.
- A virtual OSS that allows users to create an enterprise by merely using telematic means (as foreseen in the Bolkestein Directive).

The role of a RCC in this case means into practice:

- Technical support:
 - Developing and maintaining the portal and all the online services, including the databases already mentioned.
 - Managing the interoperability setbacks that may and probably will arise among institutions.
- Assistance:
 - Allowing an question-reply online system. In this case advisable as the only possible way of contact in order to minimise the costs.

- Promotion:
 - The Virtual OSS should reach its maximum target audience. In this sense the RCC should undertake all the necessary measures for ensuring its visibility on the Internet, optimising its page-rank.

TRAINING

Training is a key tool for the efficient performance of OSS. Training consists of short courses providing and transferring knowledge and also consists in consultation of manuals and guidelines to update OSS staff's skills and to improve the cooperation with third bodies.

In addition to this, it is essential to train the staff of third bodies in order to ensure a better collaboration with the OSS by planning specific activities.

We distinguish the following training units:

TRAINING FOR OSS STAFF:

Basic

- Initial training in creation and authorization process for OSS managers and staff. covering the following aspects:
 - Legal awareness: legal regulation related to business.
 - Bureaucratic procedures for business start-up.
 - Contact points and contact procedures.
 - Available help from the Regional Centre of Competence.
- Update training in creation and authorization process for OSS managers and staff. When the modifications and innovations introduced make it necessary, new courses will be organised.
- OSS IT systems and applications ensuring the functioning of an OSS (legal database).
- Friendly use of office applications,
- eGovernment concepts: e-signature, e-procurement,...

The initial courses, as well as those regarding more complex aspects will be carried out face-to-face while the updating courses can be provided online.

Advance

- Basic knowledge of economics, marketing, management, accounting
- Knowledge and skills in dealing with clients
- Foreign languages – English.
- EU funds related to business development
- Trends in eBusiness

TRAINING FOR THIRD BODIES:

- Initial training in authorization processes for third bodies (public authorities involved in the creation and



- authorization process, mercantile registry, notary, Social Security Institute, Tax Administration and other minor bodies –fire-fighters, health administration...).
- Update training for third bodies. There will be explanatory documentation on introduced modifications.

In order to better benefit from the European best practices of OSS and cooperate for harmonisation of the different aspects of OSS and business start-up. It would be useful that RCC employees, once a year, could participate in an international training and sharing experience and cooperate in the creation of a method to define a European standard of services.

Methodology

The most suitable method for training OSS staff seems to be a combination of an e-learning system with regular courses attended personally.

It is important to constantly evaluate the quality of the provided training. Therefore, each course participant will have to answer a questionnaire with the following objectives:

- To check the participants' satisfaction on the presented subjects,
- To find out the participants' evaluation of the lecturer's skills and if the provided documentation is comprehensible.

Content creation

The creation of relevant, necessary, and topical content, corresponding to the needs of OSS staff is of great importance.

The vast knowledge needed, and the financial requirements on content acquisition, the issue on the initial investment into the achievement of such training materials is crucial, besides the principle of information updating.

In case the content or part of it was not created by internal experts of the RCC, the question of ownership of the content created is not negligible: this should be regulated by an agreement between the client (OSS) and the provider of the content for the educational system.

INFORMATION AND COMMUNICATION

This module is related to the dissemination of results and contents of the Regional Centre of Competences at regional and interregional level within the European territory.

The essential aim of its activities is to make potential users aware (mainly entrepreneurs) of the existence and benefits of the OSS.

Possible actions are:

- Development of an informative website.

- Organisation of seminars, conferences and presentations.
- Development of newsletters, brochures, posters and other promotional material.
- Increasing the interest of mass media on OSS activities.

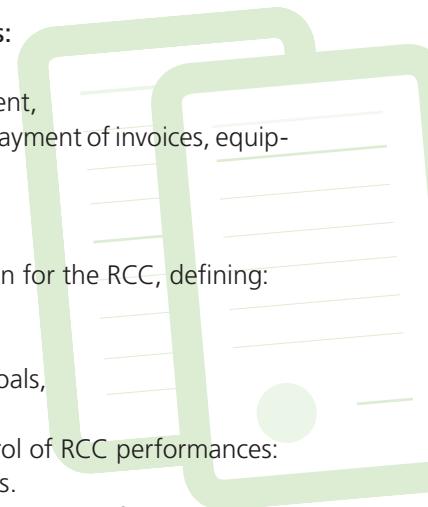
MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL RELATIONS

RCC for OSS are a key instrument to streamline business start-up process. For this reason promotion should be supported, not only through dissemination means but also through an institutional platform. In this way, the exchange of experience among the EU countries will contribute to the permanent improvement of the OSS functioning and to the simplification of business start-ups, with the related increase of entrepreneurial activity within the Union and, consequently greater economic growth.

The RCC for OSS can have the form of in-house bodies or institutions with their own legal entity. In the second case, the general administration of the Centre should be taken into account for:

General administration tasks:

- Financial administration,
- Human resources management,
- Other administration tasks (payment of invoices, equipment acquisitions...).



Strategic management:

- Elaboration of a strategic plan for the RCC, defining:
 - RCC goals,
 - RCC's budget.
 - Deadlines for achieving goals,
 - Allocation of resources.
- Internal evaluation and control of RCC performances:
 - Defining control indicators.
 - Contrasting the achievement level of goals.
 - Defining and implementing corrective actions.

Institutional relations:

- Relation with institutional members participating in the OSS scheme.
- Permanent promotion of the membership business-support institutions and business associations within the OSS system.
- Continuous dialogue with the OSS system member institutions.
- Promotion of public administrations cooperation in the field of business creation.
- Promotion of pan-European OSS networks.

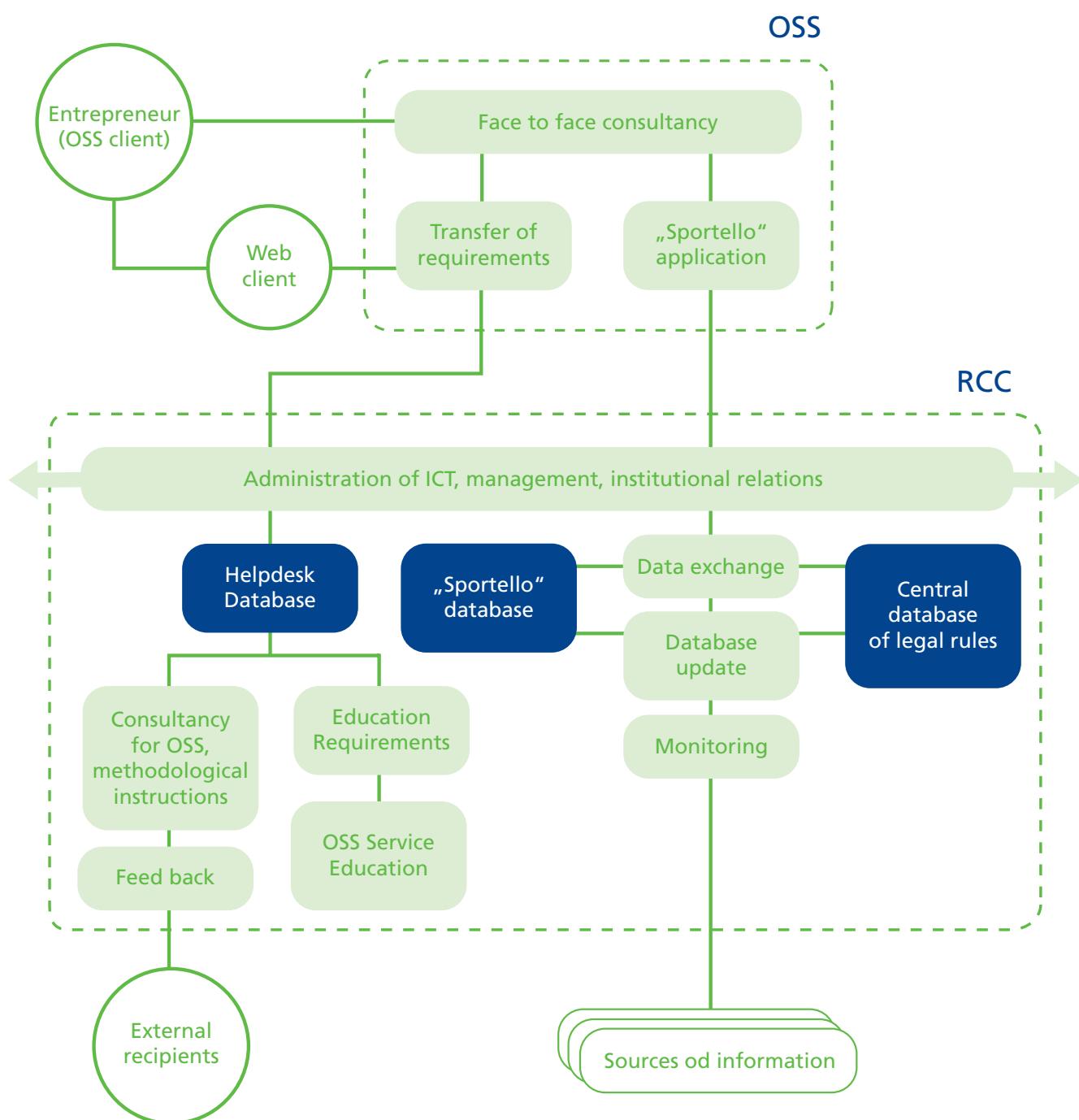
Estimated Resources for an RCC

As we mentioned in the introduction, the model has been designed assuming sufficient availability of resources.

The estimated resources for setting up a RCC are:

HUMAN RESOURCES

Employees are expected to have a university degree and knowledge of IT; the methodology and legal experts are also expected to have a legal background, knowledge of the business environment, and competences in public administration information systems.



The last figure proposes a structure diagram for an RCC and OSS



As the activities of the Observatory regarding the collection of information are closely related to the Advisory and Consultancy module – the first of these gathers data and the second processes them and distributes them to OSS. This module is not mandatory and will depend on the size of the RCC. In any case, both modules can and should share employees, as it is essential that the person that informs the OSS staff has an in-depth knowledge of the information gathered. Two people could undertake both functions as the majority of the observatory field of work is not very dynamic (i.e. legal modifications).

As far as the necessary staff is concerned, the communication team includes, at least, two or three people who cover the following profiles:

- Dissemination and Communication Manager, who coordinates the dissemination and promotion of activities, keeps and reinforces the dialogue with regional and international stakeholders.
- Supporting Staff that feed the contents of the newsletters, website, and other material published by the Centre.
- Graphic Designer, who manages the publications and website layout.

For the Advisory, consultancy and support activities:

- Employee (-s) for the data processing.
- Administrator (oversight, correcting errors, back-ups, administration of code-lists).
- Database methodologist (logical structure of data, processes, checks)
- Legal expert (external or employees)
- Consultant / methodologist for determining processes in dealing with clients' requests and the development of legal services for the OSS network.

At least one employee is required for organising and co-ordinating the training activities –depending on the number of OSS that the RCC is in charge of– an extra person may be necessary.

There will be a Top Manager responsible for the Coordination and management and taking care of the institutional representation. Additionally, in the case that the RCC own a legal entity, one person would be necessary for taking charge of the administration and management of the RCC.

EQUIPMENT

To ensure the provision of the above-mentioned services, the following resources must be available:

- Necessary equipment such as
 - office equipment (desks, chairs, telephone lines),
 - setting up a Database server for any queries (FAQ)
 - creating & hosting a web site.
- Technical infrastructure (network, computers, telephones, faxes, ...)
- SW technologies and applications (databases, web publishing systems, editing interface for data input, search systems, EPRs, CRMs ...).

ICT Tools approach for an OSS

One of the project outputs is a draft set of technology solutions to support both internal and external processes of OSS. Those solutions, mainly software tools, could be divided in two general parts – Back-office and Front-office tools.

FRONT-OFFICE TOOLS

These tools support two key OSS roles:

- Regional marketing and promotion
- External consultations and registration support

There are many technologies to implement such an application for the OSS, but the recommended approach is to use Open Source Software and a web development platform called: **LAMP**

LAMP is a web development and deployment platform assembled from open source products. It includes a web-server, database and scripting language. These products can be downloaded free or purchased, with support, from Linux distributors.

Moreover the LAMP platform (Linux, Apache, MySQL and PHP) will fit perfectly within the needs of the application. The acronym usually stands for Linux, Apache, MySQL and PHP, but the scripting language could also be Perl or Python. Variants include Postgres database (Lapp), and Wimp or Wamp (Windows with IIS or Apache).

For a more detailed description of each technology and solution of the LAMP platform, please consult the following information sources:

- GNU/Linux: <http://www.gnu.org/linux>
- Apache http server: <http://httpd.apache.org>
- MySQL AB: <http://www.mysql.com>
- PHP scripting language: <http://www.php.net>

We have tested several software solutions to maintain basic roles of OSS using LAMP. There is a general cate-

gory of CRM (Customer/Citizen Relationship Management) techniques used. One example of typical CRM tool is the project website managed by CMS (*Content Management System*).

The CMS project website is based on Open Source solution written in PHP language and operated by Apache webserver. This tool has been designed by the Vysocina Region and tested and used by all partners.

Another CRM tool designed and tested within ICHNOS project is the OSS web application supporting self-service usage of OSS knowledge. This tool designed by Ancitel Sardegna and CESGA and tested by Vysocina is called

SPORTELLO. This application's model consists of two parts to be developed:

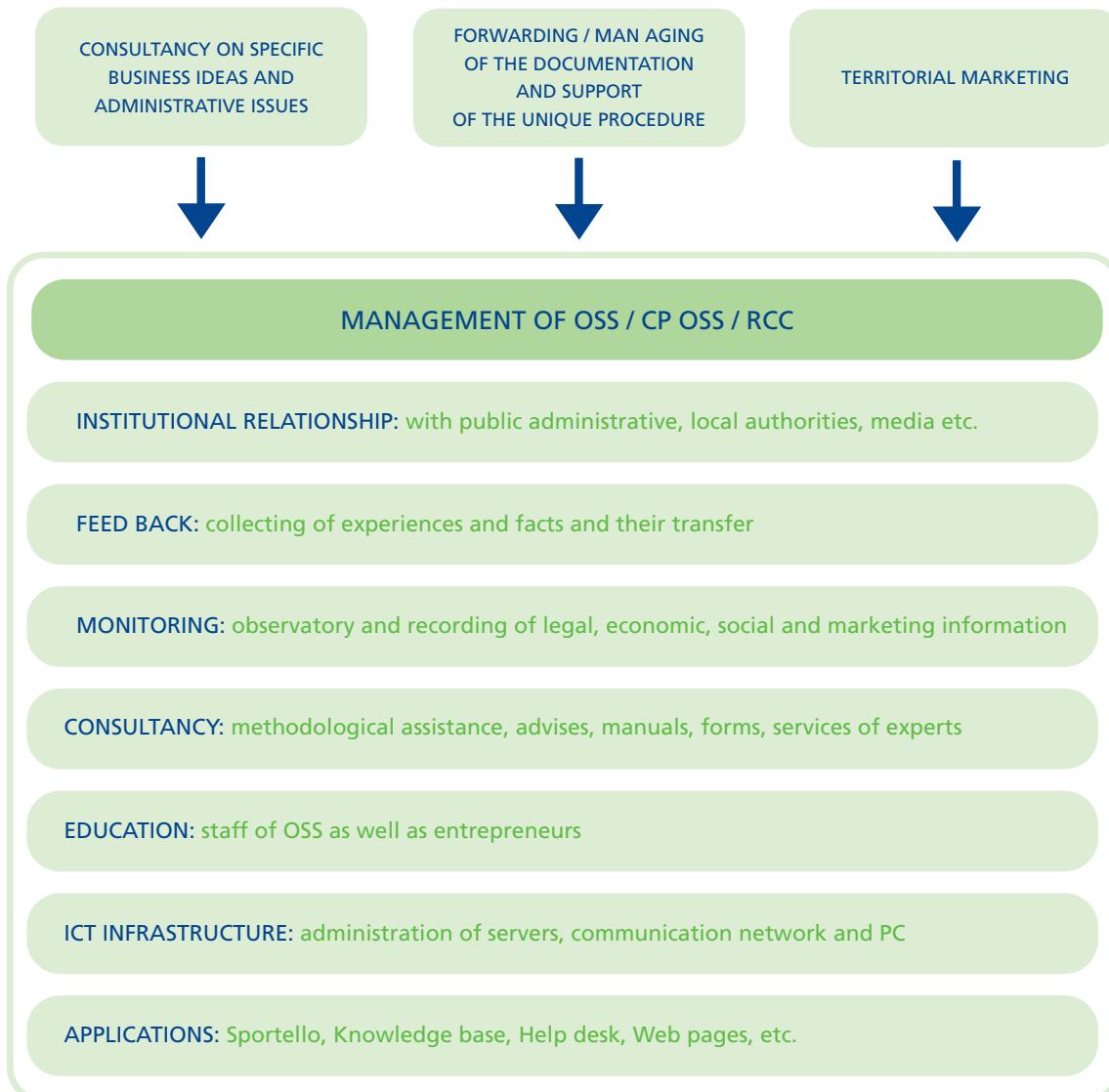
- The relational database model implemented in MySQL
- The web application implemented in PHP.

The web application functionality should come in two main parts and the language selected is the English:

Firstly, it is important to describe the background OSS model entities in order to have a more detailed picture of the whole process:

- **Macroprocedure:** Overall procedure, related to the authorization of a specific "operation" for a specific

REGIONAL CENTRES OF COMPETENCE



RCC OSS proposed activities



ICHNOS Project CMS screenshots (<http://www.ichnos-project.org>)

"type of enterprise", it could be considered as the sum of a group of endo-procedures and specific requirements (subjective, objective), legislation and forms.

- **Endoprocedure:** Subprocedure, related to authorization required, for a specific action, from a (single) specified body.
- **Regulation:** related to the legislation applied to a macro and an endoprocedure.
- **Activities:** the economic activities related to the type of enterprise.
- **TODOs:** the "to-do's" (what an entrepreneur needs to do in order to start up an activity) for a macro and an endo.
- **Other TODOs:** this entity regards "other fulfilments" (things to do in order to obtain the authorization).
- **Notes:** they contains, annotations and hints about the process.
- **Requirements:** this reads the extra requirements needed by an entrepreneur to accomplish a new economic activity.
- **Macroprocedures classes:** types of macroprocedures available related to the activities.
- **Entities and Office Entities:** they regard information on organizations/institutes but have a different level of detail (the first one considers the "offices" within an organization).
- **Document:** the "documentation" (what the entrepreneur needs to present)

Sportello public part (Front-Office):

- Main macroprocedure/endoprocedure search (query): the input flow is bound to related info such as, type of enterprise (economic activities) and type of operation generating an output with the legal and administrative requirements needed in order set up a new enterprise.

- On-line help, with a common static part and a dynamic part (dynamic tips and hints, mouse positioned around the forms and input boxes).

Forums.

Private part (Back-Office):

- Login/password authentication with user management
- Data input: web forms that will enable data entry into the database. New legislation, procedures, notes and related info will be added to the database.
- Data edition: web forms that will enable data edition in the database. Edition of existing legislation, procedures or whatever info is stored in the database.
- Data publishing web forms that will enable publishing information on in the website.
- Data search: web forms that will enable search of related legislation, procedures and info based on the criteria selected by the user.

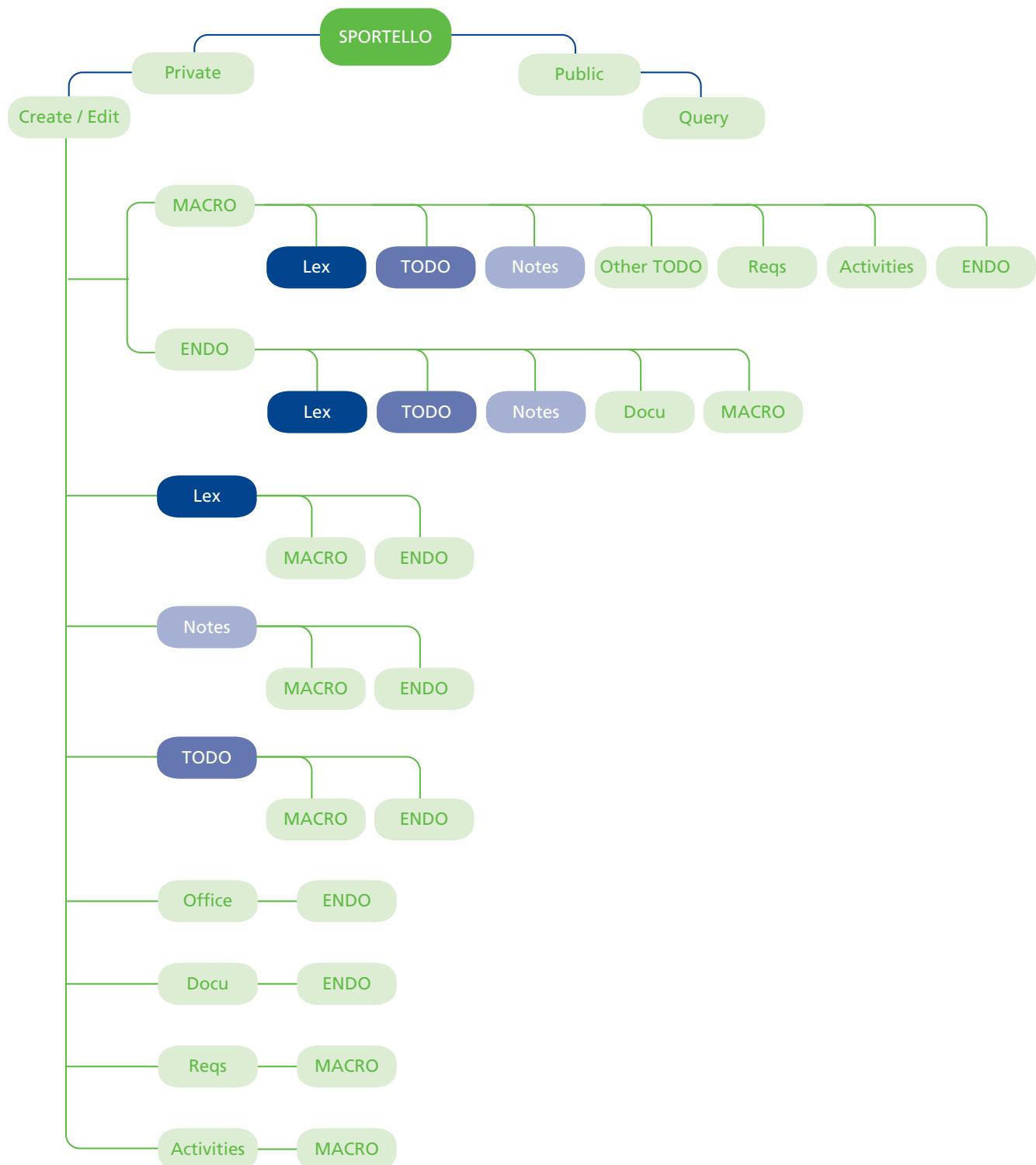
The private part has a special access condition and a user management subsystem for the administrators, so they can add new users, procedures, legislation, notes etc.

Also It is strategic for the final user, in order to identify the legislation, the specific requirements and/or the forms related to a specific request, to identify precisely the type of enterprise (its location, sector, details) with the activity entity. Moreover in order to avoid a long list of questions/details, the use of a question tree is the most efficient way of implementing the query flow.

A detailed description of the requests (through question trees – as described above) allows to deliver "customized" information more exactly. This "customized" deliv-

ery requires a profound analysis and organization of the information since a match has to be made between the various levels of information and the legal requirements.

Folowing a hierarchy and flow diagram is presented, explaining the whole web structure and the information flows that take place within the web application.





Screenshots of Sportello web application

In order to add a new macroprocedure, the expected flow must begin with the legislation related (ordered) a list of TODOs, annotations, other TODOs, user requirements, the economic activity in which the enterprise is established and the endoprocedures related to this macroprocedure. For the endoprocedure, the expected flow begins with the legislation followed by the TODOs and notes list. The last step is related to the final documents and certificates for each endoprocedure.

New legislation, notes, TODOs, requirements and activities can be linked to a macroprocedure or an endoprocedure independently; therefore any of the procedures can be updated at anytime. Moreover, an endoprocedure can be linked to certain documentation, certificates and also a public body in which this documentation is physically available (office).

Last but not least is the query flow, that will bring the overall perception of the web application. For an entrepreneur the web application for example, should provide, a way of showing legislation related to a specific business request or requirements to start a specific business or forms to be completed in order to submit a specific business request. Hence the flow to be followed here should be divided into two phases:

- First activity level, such as services, tourism, industry, commerce, agriculture etc

- Second activity level, activities related to those of the first levels but more detailed such as public shows, detail selling, taxi, automatic distributors, tobaccos etc

The final result is to obtain the macroprocedure and related information with the activities selected in the query.

BACK-OFFICE TOOLS

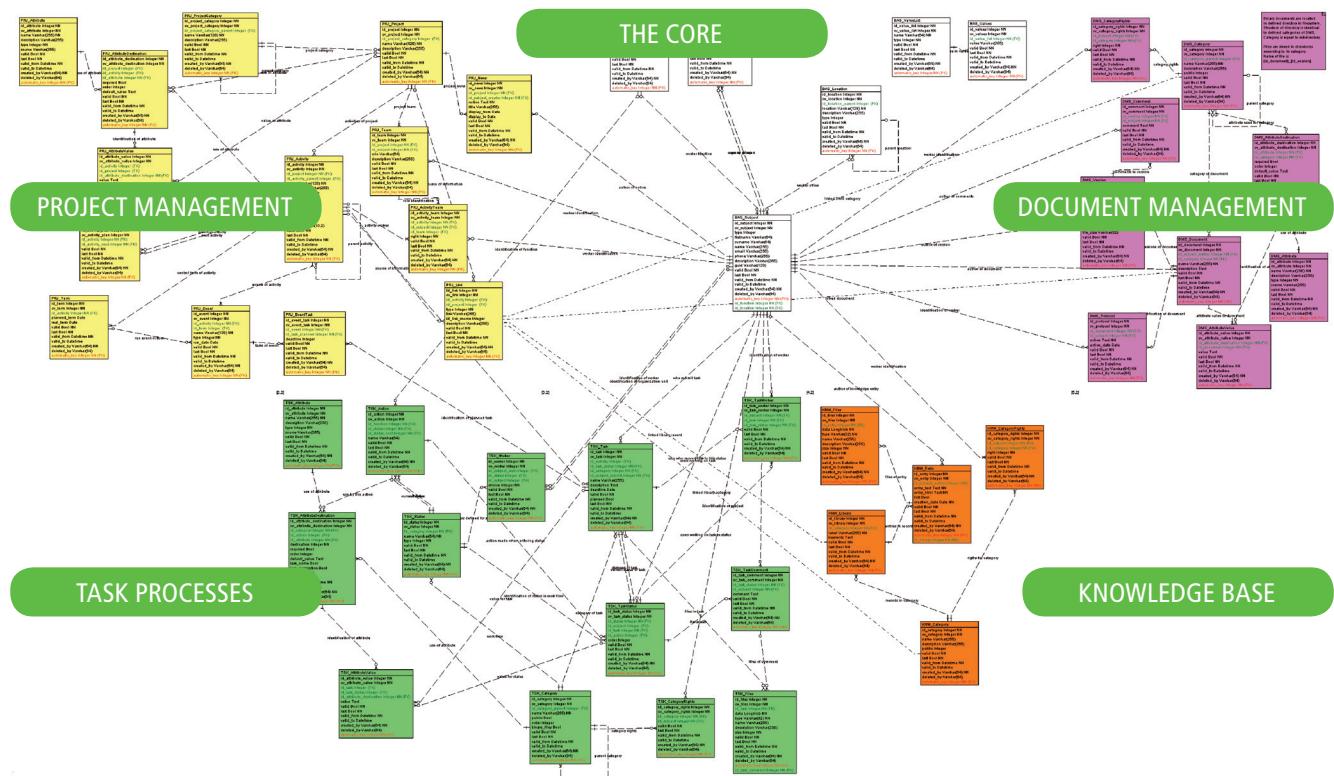
This set of tools is supporting OSS internal processes such as:

- Process and project orientated management
- Tasks, schedules, resource management and workflow
- Internal document management
- CMS, DMS, intranet, registry
- Analytics and knowledge management

We have tested another system based on LAMP architecture called HelpDesk, within the OSS environment. This system designed by the Vysocina region supports process and project oriented management and DMS.

The main output from tests of this kind using back-office tools is its application on OSS and RCC concept.





General architecture and data model of HelpDesk system is shown on this schema.

4. Government to Business Interoperability

Interoperability definition

Digital convergence and interoperability are two of the main challenges of the European Union. The first one "poses the growing need of a methodology, designed tools, and integrated management for the growing number of formats, devices and access channels to digital contents and services"¹⁰. Regarding the second challenge, "it evidences the need for tools and standard conventions for the exchange of information and cooperation between administrations and third parties. That is, how to cooperate between administrations sharing the necessary information, how to proactively automate routine procedures and so on"¹¹. Therefore we are approaching the definition of interoperability, that could be defined as "the capacity

of the systems based on information and communication technologies (ICT), and the entrepreneurial procedures based on them, to exchange data and allow for the common sharing of information and knowledge¹²". Interoperability is a multi-disciplinary field with technical, organization, legal, human and social aspects, where Government to Business interoperability need to be investigated in more depth and consider the contemporary level of development of eGovernment and eBusiness.

On the Action Plan 2010, interoperability is contemplated as one of the four main objectives for the creation of an unique European information space, and it is an essential element for the public services based on ICT¹³.

¹⁰ Fernando González-Llana. Comunications 385, Tecnimap Conference Seville 2006, "Convergency, Interoperability and Services", page.3

¹¹ Fernando González-Llana. Comunications 385, Tecnimap Conference Seville 2006, "Convergency, Interoperability and Services", page.4

¹² European Interoperability Framework for pan-European eGovernment Services" 1.0 version, November 2004, <http://europa.eu.int/idabc/en/document/3473/5585>

¹³ Communication from the commission to the Council and the European Parliament. Interoperability for Pan-European eGovernment Services COM(2006) 45 final. Brussels



The screenshot shows a Windows Internet Explorer window titled "HelpDesk 3.4.0 - Windows Internet Explorer". The URL is <http://srv-db:81/helpdesk/www/index.php?action=12>. The page displays a table of "Problemy, ke kterým máte přístup" (Problems you have access to). The columns include Datum zadání (Date entered), Vytvořil (Created by), Typ blášení (Type of report), Stav (Status), Zadavatel (Reporter), Aktuální ředitel (Current manager), and Název (Name). There are 10 entries listed, each with a small icon and some text.

Screenshots of HelpDesk application

The advantages of electronic administration are essential to reach this stage of development.

The proposal of the Bolkestein Directive related with services in the internal market, stresses the importance and the relationship between the infrastructure of the electronic administration and the mobility of companies, and requires that the member states promote an infrastructure on interoperability that allows the establishment of a single contact point at Company's disposal to help them to complete administrative procedures faster.

The implementation of one stop shops, physically and virtually, helps entrepreneurs to solve all the required procedures to start up a new business, in one step. To reach this stage of development, it is necessary to promote the modernization of public services, redesigning procedures, promoting interoperability of systems and databases of the different participating agents, all basic procedures for the development and implementation of one stop shops.

Entrepreneurs often need to deal with different official organisations that are independent from each other. This is a burden for entrepreneurs. Electronic administration, and previously, interoperability, have an essential role offering fast information and processing. This will allow users and administration to save time as well as human and material resources.

An example of this is the on-line problem solving network SOLVIT¹⁴, that helps citizens and businesses to solve their administrative and legal problems within the internal market operations. Another example is the IDA, portal of administration of the European Union, that works as an access point to electronic administration¹⁵ services at pan-European level. The Commission has proposed the IDA to develop a follow up program, called IDABC, for the implementation of the pan-European services that offer support in applying the common legislation for administrations, businesses and citizens.

The screenshot shows a Windows Internet Explorer window titled "HelpDesk 3.4.0 - Windows Internet Explorer". The URL is http://srv-db:81/helpdesk/www/index.php?action=70&id=show&id=29&prj_filter_val=1. The page displays a "Detail projektu" (Project detail) for "II/602 hr. krajce - Pelišimov, 2. stavba". It includes sections for Aktuality (News), Projekty (Projects), and Aktivity projektu (Project activities).

Jméno	Rôle v projektu	Popis činnosti
Berka Zdeněk, Ing.	Technický manažer	
Cerný Martin, RNDr.	Manager	
Marešová Dilna, Ing.	Manager ODSH	
Melčová Hana, Mgr.	Zakladatel projektu	
Strnádová Hana, Ing.	Právní zajištění - formulace projektu, řízení projektu	
Zíčková Jana, Ing.	Právní zajištění - formulace projektu, řízení projektu	
Zíčkán Václav, Ing.	Manager - formulace projektu, řízení projektu	

Název aktivity	Stav	Manažeř	Plán zahájení	Zahájeno	Plán dokončení	Dokončeno
Formulace projektu	V realizaci	Zíčkán Václav, Ing.	01.01.2007	01.01.2007	31.05.2007	
Rízení projektu	v plánu	Zíčkán Václav, Ing.	01.06.2007		31.03.2014	

Directive on services in the internal market, mentioned above, explicitly highlights the interrelation between the eGovernment infrastructure and the mobility of businesses. It requires the Member states to set up the necessary interoperability infrastructure to provide mobile businesses with single points of contact for completing administrative procedures.

The best solution would be to have one stop shops, for both businesses and citizens¹⁶, designed in such a way that they would be operative and open for every citizen in other member states. Those one stop shops would be fully interoperable, whether the responsibility of the service belongs to the local, regional or national administration.

To set up the base for interoperability, the European Interoperability Framework for pan-European eGovernment Services¹⁷ was created in order to gather norms and guidelines for the architecture of the systems describing the way in which Organizations have decided, or will decide, to interact. Interoperability is an essential prerequisite for the development and implementation of eGovernment.

European Interoperability Framework

The European Interoperability Framework is defined as a set of recommendations and guidelines for eGovernment

¹⁴ http://ec.europa.eu/solvit/site/index_en.htm

¹⁵ http://ec.europa.eu/youreurope/index_en.html

¹⁶ LIIKANEN, Erkki (2003)."European Future eGovernment services". Opening lecture from the academic course 2003-2004 UOC (2003: Barcelona)

¹⁷ <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=19529>

services, so that administrations, businesses and citizen can interact beyond national barriers in a pan-European context. Its recipients are the managers of the eGovernment projects for national administrations and for common institutions. The European Interoperability Framework will particularly be the reference document on interoperability issues for the IDABC¹⁸ program, and it will be of mandatory observance for pan-European projects developed within the IDABC context.

Its objectives are the following:

- To support the EU strategy regarding the provision of electronic services focused on the user, based on the interoperability of the services and systems of public administrations, and between administrations with citizens and businesses at pan-European level.
- To complete national interoperability frameworks in those areas that can not be adequately addressed from a purely national perspective.
- To aid in getting interoperability between different sectors, especially in the context of the IDABC and other relevant common initiatives.

The following eight principles are the basis for the European Interoperability

Framework: accessibility, multilingualism, security, privacy, subsidiary, use of open standards, assessment of the benefits of open source software and use of multilateral solutions. A description of each of these principles follows:

- **Accessibility:** It is extremely important to guarantee that egovernment services create equal opportunities and easy access for everyone. Design principles generally accepted to guarantee access to disabled persons must be used. WAI guidelines (Web Accessibility Guidelines) must be taken into account. Socio-economic disparities between regions and citizens must be considered. A multichannel approach that makes services available through different channels must be adopted.
- **Multilingualism:** Language is one of the main issues in Europe for the efficient presentation of e government trans-European services. The underlying infrastructures should be linguistically neutral so that they are not an obstacle for the delivery of services.

¹⁸ <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=1891>

■ **Security:** There should be a security framework for the safe exchange of information. This can be done by doing risk analysis before the establishment of the services and by having the appropriate security measures. The administrations involved in the process should consider their own security policies and reach an agreement regarding security at pan-European level.

■ **Privacy:** Pan-European egovernment services require uniform level of personal data protection accordingly to common and national legislation.

■ **Subsidiarity:** The European Interoperability Framework serves as an orientation and does not interfere within the internal field of common administrations and institutions. Each member state and EU institution must follow the required steps to guarantee interoperability at pan-European level.

■ **Use of open standards:** Open standards are a main element to achieve interoperability. It is important that the European Interoperability Framework identifies the minimum requirements that a technical specification must have to be considered an open standard:

- The standard has been adopted and maintained by a non-profit organization and its development is an open process for all the interested parts (a decision by consensus among many).
- The standard has been published, and the document containing specifications is accessible and its copy, use and distribution must be free of charge or achieved by paying a symbolic price. The intellectual property, for example patents of the standard (or any of its parts) is offered free of royalties.
- There are no restrictions regarding the reuse of the standard.

At present, the use of open standards seems to be the only way to facilitate the participation of different actors using their favourite technological options, without restrictive use of specific technologies. This also facilitates market competition.

The above mentioned Commission's Communication concerning interoperability recognizes that open standards, specifications and interfaces, are the basis for interoperability, and so, when the Action Plan eEurope 2005 asked the European Commission to elaborate the European Framework for Interoperability, they stated that this would be based on open standards.



- To assess the benefits of open source software: this software helps to define open standards and open public specifications. Products based on open source software are by definition publicly available and the availability of the source code promotes an open and democratic debate about the specifications, making them stronger and interoperable.
- Use of multilateral solutions: In a multi-actor environment, if each of the interoperating partners adopts the same set of agreements for interoperability solutions, then they can benefit from a single solution that is developed once and fits the needs of all, compared to bilateral solutions that result in less efficiency and higher costs.

Besides, it develops three kinds of interaction that represent the majority of the transnational services:

- Direct interaction among citizens or businesses with administrations of other States or with European institutions.
- Exchange of data among administrations of different member States so that they can solve questions that citizens or businesses might pose to their own national administration.
- Exchange of data among several agencies or European institutions or between an institution, the European Agency and one or more administrations of member States.

Main interoperability areas: Organizational, semantic, technical

There are three main fields for the development of interoperability¹⁹:

- **Organizational interoperability:** capacity to identify the organizing agents and processes that intervene in offering a specific electronic administration service and reach get an agreement between them about how to structure their interactions, for vital events such as births, marriages, social security... and entrepreneurial events such as starting up a new business, tax payment, participation in public procurement...
- **Technical interoperability:** the combination of IT systems and software and the definition and utilization of open interfaces, norms and protocols for the creation of reliable and efficient information systems. Which means that computers are able to communicate with each other.

■ **Semantic interoperability:** to guarantee that the meaning of the exchanged information does not lose itself in the process and that persons, applications and institutions involved are able to remember and understand it. An interoperability strategy is being developed around the following elements:

- Guide for the semantic interoperability strategy of the IDABC: It will define the principles for the coordination and government of the formats based on XML for pan-European electronic administration services. It will complete the interoperability guidelines of the IDABC under the European Interoperability Framework.
- Centre for the exchange of XML formats for pan-European electronic administration services. It will be accessible through the web site of the IDABC and it will serve as an information and communication platform for XML projects and activities previous to normalization of the European electronic administration.

A certain consensus has been reached in numerous discussions regarding different layers of eGovernment interoperability. The most complicated is the issue concerning the System architecture, which deals with the process modelling within the organizations. Most of the difficulties of "the interoperability of systems, depends on the lack of standardized semantic definitions"²⁰.

Open source software.

The use of open source software is necessary to achieve the desired interoperability of contents and services. Unfortunately, there is no sufficient knowledge on the meaning and benefits of open source solutions.

By open source software we understand those: a) that can be distributed with a license that allows their free execution; whose source code is known; c) that can be modified or improved, d) whose copies can be distributed to other users. What makes open source software different is not technology, but the conditions of licensing related to the rights and obligations of the provider. Therefore any software that has the cited four features is considered open source software.

19 Communication from the commission to the council and the European Parliament. Interoperability for Pan-European eGovernment Services COM(2006) 45 final. Brussels

20 Fernando González-Llana. Comunicaciones 385, Tecnimap Conference Seville 2006, "Convergencia, Interoperability and Services", page.4

From the point of view of the administration, ability is relevant to execute those four features in order to be able to develop the electronic administration, since the administration aims at liberty of election, protection of inversion/investment the best ratio cost/ efficiency and the warranty of communication and interoperability. Besides, pan-European telematic services between administrations and pan-European electronic administration services are technologically based on open internet guidelines.

The revolution of open source software has raised the question “open source software, yes or no?”, At this point Open source is already the strategic base for the development of the electronic administration. In European member countries and also in third? countries, administrations are developing activities to determine policies regarding open source software, which can be of key importance for sharing and replicating best practices among public administrations.





1. La struttura dello Sportello Unico Europeo

Contesto

La semplificazione amministrativa ha le sue origini nella seconda metà del Ventesimo secolo; il suo obiettivo principale è la creazione di un sistema regolamentare europeo che contribuisca a realizzare gli obiettivi della strategia di Lisbona.

Questa iniziativa è particolarmente importante per le Piccole e Medie Imprese (PMI) europee, poiché “esse rappresentano il 99% di tutte le imprese e i due terzi della forza lavoro occupata¹”. Le piccole imprese soffrono in maniera significativa dei gravami legislativi ed amministrativi poiché hanno risorse troppo limitate per poter applicare norme e regolamenti complessi. La semplificazione, a livello comunitario e nazionale, consiste principalmente nel rendere più chiaro, facile e comprensibile il funzionamento dell'amministrazione per i cittadini e gli operatori; solo così si avrà un apparato amministrativo più efficiente e adeguato per il perseguimento degli obiettivi politici della comunità. Molti degli atti legislativi adottati nel 1957 sono oramai superati e obsoleti a causa del progresso tecnico e tecnologico, dell'evoluzione politica dell'Unione Europea, dei cambiamenti relativi alle modalità di applicazione delle disposizioni generali dei trattati e dello sviluppo di regole e norme internazionali.

Le PMI nell'UE rappresentano una percentuale molto alta del volume totale dell'imprenditoria e dell'occupazione, per cui gli imprenditori europei dovrebbero godere di condizioni favorevoli per l'avvio e lo sviluppo dei loro progetti.

Nel 1997, i Capi di Stato e di Governo al Consiglio di Amsterdam affermarono il loro desiderio di semplificare l'ambiente normativo; per conseguire questo obiettivo costituirono il gruppo di lavoro BEST (Business Environment Simplification Task Force – Task Force per la semplificazione dell'Ambiente Impresa) formato da esperti provenienti dal mondo delle imprese e dell'amministrazione e dall'ambiente universitario. I leader politici presenti nel Consiglio manifestarono il “loro impegno deciso a semplificare gli attuali e futuri regolamenti amministrativi e

normativi per migliorare la qualità della legislazione comunitaria e ridurre i costi amministrativi sostenuti dalle imprese europee, particolarmente dalle PMI²; Dopo un'analisi esaustiva, nel 1998 BEST ha presentato un rapporto, mostrando le inefficienze, i miglioramenti necessari ed i contributi specifici per realizzare la semplificazione nelle procedure amministrative per le PMI.

Attraverso le buone prassi tutti gli Stati Membri tentano di migliorare il buon andamento dell'economia nei rispettivi paesi, cominciando dalle basi che caratterizzano il tessuto imprenditoriale delle PMI. La riforma e la semplificazione delle norme dovrebbero occupare un posto preminente in tutti i livelli della politica pubblica dell'Unione Europea.

A livello europeo, è stata creata un'unità centrale sotto la diretta responsabilità del Presidente della Commissione Europea al fine di migliorare la regolamentazione e analizzare e coordinare la riforma delle norme; il Consiglio europeo ha creato un'unità centrale equivalente sotto la responsabilità del Segretario Generale per migliorare la qualità della legislazione e favorire la chiarezza, la semplicità e la coerenza.

Gli Stati membri hanno creato un gruppo la cui missione è la revisione normativa e la riforma, nonché la garanzia che le istanze delle PMI siano prese in considerazione nell'ambito delle proposte legislative.

Un altro importante aspetto concerne la modifica delle procedure amministrative relative alle PMI. L'ostacolo principale è costituito dai carichi amministrativi troppo pesanti per le imprese dovuti al fatto che le agenzie ed amministrazioni pubbliche non si avvalgono di procedure standardizzate.

Sarebbe quindi necessario che gli Stati Membri trovassero un modo per unificare e standardizzare tutte le procedure al fine di rendere più semplici i concetti e la gestione dei procedimenti, nonché una modalità per concentrare tutti i passaggi necessari per creare nuova un'impresa.

Una delle soluzioni proposte dal BEST riguardava l'elaborazione di una normativa contenente tutti i criteri per ridurre i carichi amministrativi, per esempio, la semplificazione di documenti fiscali, ecc.

La Commissione stabilisce in modo chiaro le raccomandazioni necessarie per avviare un'impresa:

¹ Comunicazione della Commissione e del Parlamento Europeo al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Bruxelles 25 ottobre 2005 COM (2005) 535

² Report del gruppo operativo BEST per la semplificazione dell'Ambiente Impresa

Tabella 1: Medie comparate delle informazioni tra le Imprese individuali e le Società a Responsabilità Limitata in Europa.

	Imprese individuali	Società a responsabilità limitata
Numero di procedure	8	16
Numero di persone contattate dall'imprenditore	4	5
Numero di formulari e documenti ufficiali	4	9
Numero di licenze, concessioni e autorizzazioni ufficiali	2	4
Numero di organizzazioni pubbliche e private coinvolte	4	6

Fonte: "Valutazione comparata nell'iter di avvio di una nuova impresa" CSES (Centro per la Strategia e i Servizi di Valutazione).

- Un unico centro di registrazione
- Un unico documento di registrazione
- Un unico documento di identificazione

Questo Rapporto evidenzia la necessità che la Commissione europea, il Consiglio dei Ministri, il Parlamento europeo ed i Governi degli Stati Membri debbano partecipare attivamente per garantire le proposte avanzate da BEST. Il modo più efficace per raggiungere l'omogeneizzazione in tutti i paesi dell'UE è l'elaborazione di un rapporto annuale che contenga i relativi adeguamenti, avanzamenti e progetti con lo scopo di conseguire gli obiettivi precedentemente stabiliti. La principale caratteristica di questi rapporti è che tutti i paesi "imparano" vicendevolmente dalle loro buone prassi, pertanto contengono tutti gli aspetti necessari per rendere più prospero il rispettivo paese.

Nella procedura BEST 2001–2002 sulla semplificazione normativa, l'obiettivo principale era richiamare l'attenzione dei vertici politici sulle principali aree tematiche concordate coi governi nazionali e con le organizzazioni professionali per modificare le politiche nazionali e migliorare il tessuto imprenditoriale. Al fine di misurare le conseguenze negative e positive che gli atti legislativi possono avere sulle attività delle imprese esiste un metodo chiamato *Valutazione dell'Impatto*. La Commissione europea ha elaborato una sua analisi dell'impatto, ma ne esistono diverse anche negli Stati Membri. Tra le raccomandazioni del progetto BEST sottolineiamo le seguenti:

- Estendere il concetto di valutazione dell'impatto prendendo in considerazione tutte le implicazioni che la proposta di regolamento può avere
- Stabilire procedure finalizzate a garantire che l'analisi sia stata completata prima che siano prese decisioni politiche
- Creare un livello minimo di armonizzazione tra metodi e pratiche dell'analisi

Nell'affrontare il problema della semplificazione nelle procedure regolamentari per nuove imprese, gli Stati membri si muovono con difficoltà, perciò con l'intento di

colmare la lacuna sono state emanate delle linee guida generali. È stata caldamente raccomandata la promozione dell'utilizzo di Internet al fine di ridurre il numero di licenze e procedure e di introdurre punti d'accesso unici e prescritti tempi di risposta. Una delle maggiori preoccupazioni nella politica dell'Unione Europea diventa pertanto quella di accrescere la competitività delle sue imprese. Il Consiglio d'Europa indica gli strumenti che contribuiscono alla crescita dell'impresa: il "completamento totale" del mercato interno, il miglioramento della legislazione, maggiori sforzi nella ricerca e rafforzamento dell'efficacia dell'apparato istituzionale.³

Per quanto concerne la semplificazione in ambito europeo, è doveroso menzionare il progetto denominato "*Valutazione Comparata nella creazione di nuove imprese*" elaborato da CSES (Centro per la Strategia e i Servizi di Valutazione), voluto dalla Commissione europea. Le informazioni sono state ricavate prevalentemente dai dati di carattere generale che risultano nei procedimenti di avvio delle imprese: numero dei procedimenti amministrativi, indicatori di causa-effetto (tecnologia dell'informazione, comunicazione, etc.) e buone pratiche osservate a vario titolo negli Stati Membri. Il progetto è basato su diverse categorie: imprese individuali, società a responsabilità limitata⁴, ecc.

Direttiva Bolkestein

Il 2004 è stato un periodo di transizione per la politica di coesione economica e sociale dell'UE; il perno centrale della regolamentazione è costituito dalla Direttiva Bolkestein; una proposta, relativa ai servizi nel mercato interno, che prende avvio dalla Direzione Generale per il Mercato Interno guidata dal Commissario Frederik Bolkestein. L'obiettivo è deregolamentare, nel senso di rimuovere le restrizioni nazionali nel paese di destinazione attraverso l'applicazione del principio del "paese d'origine", in con-

³ <http://europa.eu/generalreport/en/2004/rg14.htm>

⁴ http://ec.europa.eu/entrepreneurship/support_measures/start-ups/benchm_summary_2002_en.pdf



seguenza del quale qualsiasi impresa eviterebbe gravose restrizioni nazionali in futuro. Questa normativa mira a raggiungere la perfezione del mercato interno, e tutti i paesi concordano con gli obiettivi della Conferenza di Lisbona, secondo cui l'Unione Europea deve divenire "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo entro il 2010."

Una delle finalità della Direttiva è l'abolizione degli ostacoli alla libertà di stabilimento: vengono prese in considerazione alcune misure di semplificazione amministrativa, in particolare la creazione di sportelli unici (chiamati anche Punti unici di contatto) - presso i quali l'imprenditore potrà espletare le procedure amministrative relative all'avvio della propria attività, con il compromesso che tali formalità possano essere espletate per via elettronica. Un altro obiettivo riguarda la creazione di una serie di principi che dovranno essere rispettati dagli enti autorizzatori, applicabili alle attività del settore dei servizi e il divieto di richiedere specifici requisiti giuridici, specialmente quelli più restrittivi, ancora presenti nei sistemi legislativi di alcuni Stati Membri. Occorre valutare la compatibilità tra alcune prescrizioni giuridiche esistenti e le condizioni previste nella direttiva.

Per il conseguimento di questi obiettivi, la Direttiva tenta di rimuovere le restrizioni contenute nelle legislazioni nazionali prevedendo il "principio del paese d'origine" secondo cui le società del settore servizi nell'UE sono soggette unicamente alle prescrizioni del paese in cui hanno la propria sede principale.

La Direttiva mira a far in modo che tutti gli Stati Membri adeguino le loro legislazioni a dei principi comuni. Durante il periodo di trasposizione della direttiva nei loro rispettivi sistemi legislativi, gli Stati Membri devono adempiere ai seguenti obblighi:

1. Ridurre le formalità amministrative che riguardano le attività del settore servizi, specialmente attraverso lo sportello unico e la semplificazione delle procedure di autorizzazione necessarie per esercitare le attività di servizi. Si noti che l'obbligo di comunicare informazioni e rendere possibili le procedure per via elettronica non vietano agli Stati Membri di mantenere in parallelo altre modalità di comunicazione e altre procedure.
2. Rimuovere dalla loro legislazione una serie di prescrizioni contenute nella Direttiva che frenano l'accesso alle attività di servizi e al loro esercizio
3. Assicurare nella loro legislazione interna la libera circolazione dei servizi provenienti dagli altri Stati membri e

adattare, di conseguenza, le norme che potrebbero ostacolarla.

4. Valutare la giustificazione e la proporzionalità delle disposizioni elencate nella direttiva che, se presenti nelle legislazioni nazionali, possono avere effetti restrittivi e significativi sullo sviluppo di attività di servizi. Questa valutazione dovrà portare all'abolizione delle disposizioni non giustificate e, alla stesso tempo, sarà oggetto di una valutazione reciproca che potrebbe suggerire la necessità di nuove proposte a livello comunitario.

Il 12 dicembre 2006 il Parlamento europeo ha adottato la direttiva sulla Liberalizzazione del Mercato Interno – nota come *direttiva Bolkestein*. Rispetto alla proposta iniziale, questa regolamentazione ha subito alcune modifiche, "in materia di lavoro le imprese dovranno osservare la normativa in vigore nel paese in cui il servizio è offerto, in tal modo il Diritto del Lavoro non sarà lesso."

Gli esperti pensano che la liberalizzazione incentiverà il settore dei servizi che rappresenta oltre il 70% del PIL (Prodotto Interno Lordo) nell'UE; si valuta inoltre, che 600.000 posti di lavoro potranno essere creati grazie alla nuova legislazione. Gli elementi chiave per l'apertura del mercato interno dei servizi sono: la semplificazione di procedure burocratiche di stabilimento, la libertà nella fornitura dei servizi e l'obbligo degli Stati Membri di cooperare nell'assicurare la supervisione dell'impresa con efficienza ed efficacia nell'ambito dell'UE, evitando doppi controlli. La direttiva dovrebbe essere trasposta nelle legislazioni nazionali entro un periodo massimo di tre anni.

Applicazione di un Programma Comunitario sulla strategia di Lisbona: la strategia di semplificazione per il quadro regolamentare 2005

Nel corso di questi anni, l'UE ha predisposto un quadro legislativo che continua ad essere implementato, creando le condizioni favorevoli per lo sviluppo economico e il miglioramento delle politiche sociali, specialmente attraverso l'intensificazione del mercato interno. L'obiettivo della semplificazione amministrativa deve essere un'azione prioritaria nell'UE e questa esigenza è presente nella strategia di Lisbona, in particolare sugli elementi *dell'Acquis Comunitario* che influenzano la competitività delle imprese. Conseguire gli obiettivi significa stabilire un quadro regolamentare europeo a cui si conformi l'attività le-

gislativa nel rispetto dei principi di proporzionalità e subsidiarietà.

La Commissione, nella sua Comunicazione del marzo 2005, chiarisce nuovamente il tema volto a promuovere il miglioramento della legislazione per il rafforzamento della competitività, il quale si incentra sulle seguenti azioni:

1. Migliorare ed estendere l'uso della valutazione di impatto sulle nuove norme, per esempio, sviluppando un metodo per determinare i costi amministrativi. La Commissione ha adottato, nel giugno 2005, delle nuove linee guida ampliate sulla valutazione dell'impatto, basate sul principio di sviluppo sostenibile; lo scopo è fornire ai decisori politici un'analisi dettagliata delle possibili conseguenze economiche, sociali ed ambientali che potrebbero avere le nuove proposte legislative.
2. Esaminare le proposte legislative in sospeso.
3. Introdurre un nuovo metodo di semplificazione per la legislazione in vigore. La suddetta Comunicazione contiene i punti emendati dalla Commissione per futuri interventi di semplificazione⁵; .

Dopo una consultazione tra gli Stati Membri e le parti interessate, le necessità di semplificazione possono essere ridotte a:

- Chiarire e migliorare la comprensibilità della legislazione: conseguentemente alla trasposizione della Direttiva UE nella legislazione nazionale rimane qualche incertezza giuridica.
- Aggiornamento e modernizzazione del quadro regolamentare: molti testi normativi contengono definizioni non corrispondenti alla realtà tecnica ed economica; accade lo stesso con le procedure.
- Riduzione dei costi amministrativi: i fattori come la mancanza di flessibilità, la complessità e l'eccessiva burocrazia nelle procedure provocano seri danni alle PMI a causa della carenza di risorse umane.

- Migliorare la coerenza nell'acquis comunitario: esso risulta poco omogeneo per l'insufficiente coordinamento o incoerenza fra gli atti legislativi europei.
- Miglioramento della proporzionalità dell'acquis comunitario: molte proposte sono troppo perentorie, sproporzionate e costose rispetto gli obiettivi.

Nel Consiglio d'Europa del marzo 2005, i leader UE diedero massima priorità politica ad occupazione e crescita. La rinnovata Strategia di Lisbona significò un nuovo impegno condiviso da tutti per portare avanti un programma di riforma. Un grande cambiamento è stato sottoscritto dall'UE, dando nuovo impulso a crescita e lavoro. "Affinché le nostre imprese europee, specialmente le PMI possano competere ad ampio raggio ed essere sempre più competenti, devono poter contare su un forte mercato interno a livello europeo, un mercato senza procedure amministrative troppo onerose, dove le norme siano rispettate e le imprese dinamiche possano prosperare." Una delle prescrizioni principali concerne la richiesta di applicazione delle politiche macroeconomiche, è necessario che l'UE crei un ambiente adatto ad investire, innovare e lavorare. Se le imprese sono liberate da procedimenti amministrativi inutili e controlli burocratici datati, si incoraggerà un'espansione delle società esistenti. Le Istituzioni comunitarie e gli Stati Membri sono entrambe responsabili per il quadro regolamentare. La Commissione ha rafforzato i suoi sforzi al fine di migliorare la qualità della legislazione comunitaria.

Nell'ambito delle azioni a favore della crescita e dell'occupazione è necessario rilevare le differenze tra gli Stati Membri relativamente al tempo necessario per avviare un'attività imprenditoriale. A questo riguardo, la Commissione indica diversi passaggi per la semplificazione dell'iter di avvio di un'impresa:

- Gli Stati Membri devono creare, entro il 2007, un servizio di sportello unico che permetta di snellire le procedure amministrative, affinché i tempi per la creazione di impresa si riducano notevolmente.
- Sarà possibile semplificare le procedure amministrative e ridurre la burocrazia adottando ed applicando una metodologia per la misurazione dei costi amministrativi.

5 http://ec.europa.eu/prelex/detail_dossier_real.cfm?CL=en&DossId=193469





2. Il progetto ICHNOS (www.ichnos-project.org)

ICHNOS è un acronimo che significa *"Innovazione e Cambiamento: Rete di Sportelli Unici"*. È anche il nome ancestrale della Sardegna, la regione in cui è sorta l'idea progettuale.

Il progetto è stato preparato e presentato ad aprile 2004 e approvato a novembre 2004, nell'ambito del Programma l'Interreg IIIC Sud. Ha preso avvio nel marzo 2005 e si concluderà ad aprile 2007.

La scopo principale del progetto ICHNOS è la definizione e sperimentazione di un modello comune di Centro Regionale di Competenza (CRC) degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP), al fine di facilitare la comunicazione e il supporto dell'Amministrazione Pubblica nei confronti delle imprese. Il progetto ICHNOS mira a creare un modello replicabile a livello europeo.

L'idea progettuale, nata nel 2004, ha anticipato la costituzione del nuovo quadro europeo, come descritto nel paragrafo precedente, ed è stata in qualche modo pionieristica del nuovo scenario.

L'idea ha avuto origine dalle caratteristiche comuni e dalle specifiche esperienze in corso nelle tre regioni europee: **Sardegna** (Italia), **Galizia** (Spagna) e **Vysocina** (Repubblica Ceca), nonostante il diverso contesto giuridico, istituzionale, amministrativo ed economico, specie con riferimento alla realizzazione degli SUAP.

La Sardegna era il territorio con la struttura giuridica ed amministrativa più avanzata rispetto alle altre tre regioni relativamente all'istituzione degli SUAP, sebbene la media regionale di SUAP Comunali attivi, fosse ben al di sotto della stessa media riferita al territorio nazionale. La legislazione nazionale sugli SUAP, in vigore dal 1 gennaio 1999, non era ancora stata applicata esaurientemente nella regione: meno di 20 SUAP attivi sul totale di 377 Comuni che, per caratteristiche e dimensioni, affrontavano una serie disparata di problematiche.

L'avvio del progetto è coinciso con l'avvio di un programma regionale mirato a promuovere la realizzazione dei nuovi SUAP comunali e a coordinare e sostenere gli operatori di questi sportelli.

In **Galizia** la situazione degli Sportelli Unici differiva rispetto al resto della Spagna; perché lo schema principale dello Sportello Unico nazionale per le Attività Produttive non era mai stato adottato nella regione. Questo schema stava operando in 13 delle 17 Comunità Autonome Spa-

gneole attivando la cooperazione e il coordinamento dell'Amministrazione Generale Statale, delle Comunità Autonome, delle Associazioni Locali e delle Camere di Commercio. Tuttavia, in Galizia era già attivo un Centro di Competenza per l'e-commerce volto a migliorare i servizi di assistenza alle imprese.

La Vysocina non aveva ancora sviluppato gli Sportelli Unici per le Attività Produttive, sebbene nella Repubblica Ceca il sostegno alle imprese fosse abbastanza dinamico. Il Ministero dell'Industria e del Commercio della Repubblica Ceca aveva cominciato ad adeguare la legislazione per la creazione degli SUAP.

La regione si mostrò particolarmente interessata allo sviluppo di sistemi di supporto alle imprese attraverso azioni innovative e nuove tecnologie e manifestare anche una forte propensione alla cooperazione transnazionale.

Le tre organizzazioni partner rappresentative dei rispettivi contesti regionali sono:

Sardegna: Ancitel Sardegna (Coordinatore del progetto), la società in-house di ANCI Sardegna (Associazione dei Comuni sardi), nel corso degli ultimi anni, ha sviluppato e gestito diversi progetti a sostegno delle attività degli Sportelli Unici, offrendo assistenza professionale e tecnica ai Comuni e all'Amministrazione Regionale.
www.ancitel.sardegna.it

Galizia: CESGA (Centro per l'Informatica della Galizia) è un'organizzazione attiva nel campo della promozione e del trasferimento delle innovazioni tecnologiche alle imprese e alle pubbliche amministrazioni. L'organizzazione è particolarmente interessata alla cooperazione internazionale: ha, infatti, partecipato a diversi progetti europei. CESGA ha maturato una notevole conoscenza nell'uso delle nuove tecnologie, possiede inoltre capacità economica ed esperienza.
www.cesga.es

Vysocina: La Regione di Vysocina - (Kraj Vysocina) è una delle quattordici autorità amministrative istituite nella Repubblica Ceca, nel 2000. La regione sta affrontando il suo nuovo ruolo di Governo Regionale assumendosi la responsabilità di offrire migliori servizi a sostegno dello sviluppo delle imprese regionali. La Regione Vysocina ha un importante ruolo nelle attività di divulgazione del progetto, specie nei nuovi paesi aderenti all'UE.
www.kr-vysocina.cz

Nella realizzazione del progetto la Regione è sostenuta da EPMA, un'organizzazione senza scopo di lucro costituita dalla stessa Regione di Vysocina e dall'Associazione BMI, per sviluppare l'esperienza internazionale rappresentata dal progetto.

www.epma.cz

Il valore aggiunto del progetto è rappresentato dall'interscambio e il raffronto di esperienze e competenze a livello nazionale ed europeo, il cui risultato è la definizione di un modello comune per un Centro Regionale di Competenza.

Tale modello, che sarà presentato nel paragrafo successivo, non solo permette di migliorare e razionalizzare gli schemi e le procedure attualmente utilizzate nelle tre regioni coinvolte, ma potrebbe essere adottato come modello generale nell'ambito europeo, dove si invitano gli Stati Membri a creare ambienti favorevoli alla realizzazione dello SUAP.

È probabile, pertanto, che questo modello possa essere esteso con successo ad altre regioni europee, in particolare a quelle presenti nei nuovi Stati Membri e nei paesi candidati che hanno ancora necessità di definire strutture adeguate per sostenere le imprese nel nuovo contesto europeo. Il modello potrebbe essere trasferito anche a paesi terzi nel quadro nella cooperazione esterna e decentralizzata dell'Unione Europea.

Il progetto si è sviluppato in quattro fasi:

- Analisi del contesto
- Definizione del Centro Regionale di Competenza
- Condivisione dei risultati del progetto con le parti interessate
- Disseminazione

Analisi del contesto

Nella prima fase del progetto, ogni partner ha analizzato il proprio contesto regionale sia in termini generali sia rispetto allo stato dell'arte relativo all'istituzione degli Sportelli Unici.

L'analisi ha descritto le caratteristiche socio-economiche e gli indicatori relativi a ciascuna regione, nonché del quadro amministrativo e giuridico in cui si sono sviluppate fino ad allora le azioni di sostegno allo sviluppo locale (es. gli Sportelli Unici).

Per capire quali fattori hanno determinato il successo o il fallimento di quelle azioni di sostegno (Sportelli Unici), le tre regioni hanno analizzato la loro situazione rispetto alle altre regioni del proprio paese.

I servizi offerti nei vari contesti sono stati esaminati al fine di: (a) stabilire fino a che punto sono state raggiunte le aspettative delle parti interessate; (b) valutare se tali servizi sono stati capaci di stimolare lo sviluppo economico. Oltre a questa analisi, l'esame comprendeva uno studio sulle tecnologie utilizzate e il loro contributo al raggiungimento dei risultati.

Ogni regione ha analizzato, inoltre, le procedure da seguire per l'attivazione degli SUAP e poiché molte di queste coinvolgevano procedure di enti terzi, sono stati abbozzati dei protocolli di intesa.

Uno dei primi risultati del progetto è stato la pubblicazione del Libro Verde che descrive lo stato dell'arte in materia di Sportello Unico in ognuna delle tre regioni e le opportunità per lo sviluppo di un modello comune.

Definizione del modello per un Centro Regionale di Competenza

Ogni regione, nel proprio ambito territoriale, ha preparato un Rapporto contenente un elenco dei servizi minimi, la struttura organizzativa e le conoscenze di base che il Centro Regionale di Competenza deve possedere. Sulla base di questi tre Rapporti regionali e delle istanze presentate da ciascuna regione è stato predisposto un documento comune "Rapporto di Confronto" ed è stata sviluppata e sperimentata un'applicazione web (*Sportello*).

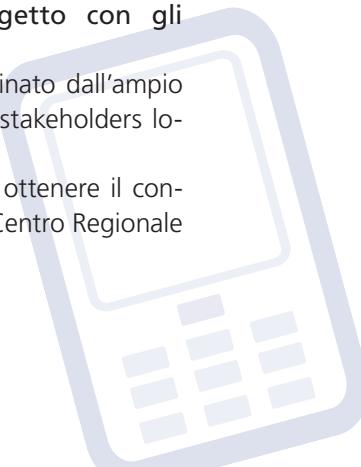
La sfida principale affrontata in questa fase è stata la definizione della struttura organizzativa del Centro Regionale di Competenza che dovrebbe essere in grado di sostenere gli SUAP esistenti e/o creare dei nuovi. I servizi di sostegno del Centro Regionale di Competenza sono stati concepiti per assistere, promuovere ed integrare il funzionamento degli SUAP.

Al fine di raccordare il sostegno degli stakeholders regionali e internazionali sono stati creati dei fora on-line a livello regionale, nazionale ed europeo (per esempio, sul sito web del Formez (Italia) e su quello della rete europea IANIS) cercando di stimolare la partecipazione. I fori saranno mantenuti attivi anche dopo la conclusione del progetto.

Condivisione dei risultati del progetto con gli stakeholders

Il successo del progetto è stato determinato dall'ampio sostegno e dalla collaborazione con gli stakeholders locali.

L'obiettivo principale di questa fase era ottenere il consenso necessario per la sostenibilità del Centro Regionale di Competenza per gli SUAP.





Poiché le amministrazioni locali minori non possono sostenere i costi di uno Sportello Unico pienamente operativo, altri enti dovrebbero assumersi la responsabilità di garantire la sostenibilità economica degli SUAP finanziando un Centro Regionale di Competenza.

I principali stakeholder coinvolti in questa fase sono stati, da un lato, le Autorità Regionali responsabili della promozione e del sostegno allo sviluppo economico, dall'altro, le associazioni di categoria rappresentative delle imprese.

Disseminazione

La disseminazione riveste un ruolo fondamentale nel progetto, poiché è stato lo strumento principale per trasferire il modello alle parti interessate, ottenere il consenso su di esso e garantire la sostenibilità dei risultati.

La disseminazione mira, inoltre, a diffondere i risultati del progetto presso altre regioni, dove il modello potrebbe essere adottato.

La disseminazione si è basata sulla combinazione sinergica e complementare di differenti strumenti a seconda del target da raggiungere:

- Tre Conferenze Internazionali, rivolte a tutti gli stakeholder e miranti a far conoscere gli obiettivi e i risultati del progetto
- Workshop, es. eventi ad hoc che hanno coinvolto i partner ed alcuni esperti esterni;
- Un sito web del progetto: www.ichnos-project.org, newsletter elettroniche che hanno permesso un'ampia diffusione delle esperienze, buone pratiche e dei risultati progettuali;
- Pubblicità sui media (TV e stampa) rivolta prevalentemente ai cittadini e agli stakeholder delle regioni coinvolte;
- Divulgazione attraverso reti europee, istituzioni ed organizzazioni.

La pubblicazione di questo *Libro Bianco* è una delle azioni di divulgazione che mirano a diffondere i principali risultati del progetto (es. il Modello di CRC) a livello europeo.

Modello di Centro Regionale di Competenza per lo Sportello Unico

Il Libro Verde del progetto ICHNOS ha riassunto le competenze dello SUAP in tre attività principali:

- Consulenza sulle idee imprenditoriali e/o sulle tematiche amministrative (preistruttoria)
- Gestione del processo autorizzatorio
- Marketing del territorio

Il passo successivo è la presentazione di un modello generale di Centro Regionale di Competenza (CRC) che offre sostegno agli SUAP e possa essere replicato nel territorio europeo.

Un Centro Regionale di Competenza (CRC) per gli Sportelli Unici per le attività produttive (SUAP) è un'organizzazione senza scopo di lucro, il cui obiettivo principale è sviluppare azioni specifiche per sostenere l'operatività degli SUAP in ambito regionale, contribuendo alla crescita economica della stessa, facilitando l'avvio delle imprese ed offrendo un supporto efficace agli imprenditori.

In questo senso, e in conformità ai requisiti prescritti dalla Direttiva sui Servizi emanata dalla Commissione, i CRC dovranno garantire il buon funzionamento dello SUAP come unico punto di contatto tra la P.A. e gli imprenditori, assumendo quale base di partenza i seguenti quesiti:

- Qual è il contesto imprenditoriale? Quale è la conoscenza dell'imprenditore riguardo allo SUAP?
- Perché PMI e cittadini non utilizzano le possibilità offerte dagli SUAP?
- Cosa può fare un'autorità locale al fine di rimuovere gli ostacoli al funzionamento degli SUAP identificati?
- Come saranno rimossi gli ostacoli?

Il modello proposto è composto dai seguenti quattro moduli interdipendenti e da una unità di gestione:

1. **Osservatorio:** valuta la situazione socioeconomica e regionale attuale per sostenere la creazione dei nuovi SUAP. Esaminerà anche le prestazioni dei singoli SUAP e misurerà gli ostacoli che possono impedirgli di operare agevolmente. Inoltre, raccoglierà le informazioni più aggiornate su soluzioni amministrative per SUAP e su procedimenti e raccomandazioni sulla semplificazione delle procedure burocratiche per favorire la creazione d'impresa.
2. **Consulenza e Assistenza:** svolge le attività principali dello SUAP, offrendo supporto ai Responsabili degli SUAP e alle autorità locali sulle quattro aree principali: giuridica, tecnologica, di marketing del territorio ed organizzativa.
3. **Formazione:** fornisce le conoscenze necessarie al personale dello SUAP e agli enti terzi coinvolti nei procedimenti autorizzatori di questi sportelli. I corsi online ed in aula, e la documentazione cartacea con le linee guida sono i principali strumenti; essi si incentreranno sulle procedure concernenti l'avvio dell'impresa, le procedure di comunicazione e interscambio di dati con gli enti terzi e le novità sugli aspetti giuridici e tecnici delle attività degli SUAP.
4. **Informazione e Comunicazione:** promuove l'attività degli SUAP sul territorio, la disseminazione dei ri-

sultati e dei benefici fra gli stakeholder della regione e fra gli utenti finali a livello interregionale ed europeo.

5. Gestione e Relazioni Istituzionali: separatamente dall'amministrazione centrale, promuove il sistema degli SUAP fra stakeholder istituzionali pubblici e privati nell'ambito della regione e della rete interregionale europea di CRC per gli SUAP, scambia informazioni ed esperienze e coopera nel territorio dell'Unione Europea.

È importante sottolineare che i moduli delineano un insieme di funzioni indicative. Il modello può essere adattato sulla base del budget a disposizione, del numero di SUAP da esso controllati e dell'esistenza di altre organizzazioni che operano nel settore del marketing territoriale.

Struttura

OSSERVATORIO

L'Osservatorio è un modulo importante del Centro di Competenza. Il suo compito principale è monitorare e valutare il contesto generale della regione in termini socio-economici, giuridici, politici e tecnologici e le tendenze in atto, in particolare nell'ambito dell'eGovernment, a livello internazionale. Basandosi su questi aspetti e col feedback che deriva dagli altri tre moduli, esso definirà le attività e le azioni necessarie per i restanti moduli.

Nell'ambito di questi obiettivi occorre evidenziare che i risultati attesi (presentati sotto forma di relazioni) dovrebbero servire come informazioni di supporto ai decisori politici al fine di semplificare continuamente i procedimenti per l'avvio delle imprese.

In sintesi, le principali attività sono:

- Accertamento delle prestazioni dello SUAP e delle relative condizioni ambientali:
 - Monitoraggio e valutazione di ogni singola prestazione dello SUAP;
 - Identificazione degli ostacoli che contrastano il buon andamento dello sportello unico e degli impegni che ne ostacolano la creazione;
 - Determinazione del livello d'importanza degli ostacoli, del costo e dei benefici dei tentativi di risoluzione;
 - Definizione delle azioni da porre in essere negli altri tre moduli del modello per ridurre gli ostacoli al buon funzionamento dello SUAP.
- Ricerca macroeconomica, giuridica e politica della regione:
 - Identificazione delle fonti di informazione;
 - Monitoraggio e analisi delle summenzionate fonti informative.

- Accertamento della situazione attuale nella regione per controllare l'accuratezza dei servizi offerti dallo SUAP e identificare i nuovi bisogni degli imprenditori.

Area tecnologica:

- Analisi continua dello stato dell'arte delle tecnologie applicabili allo SUAP, con particolare attenzione alle soluzioni di interoperabilità e ai servizi di eGovernment.
- Un commento deve essere fatto sui vantaggi e le possibilità di offrire i servizi attraverso una soluzione ASP:
 - Poiché spesso gli SUAP istituiti nei Comuni molto piccoli non dispongono di risorse economiche sufficienti che gli permettano di dotarsi di soluzioni software complesse, una soluzione ASP consentirebbe loro di concentrare i costi sul CRC.
 - I problemi tecnici riguarderebbero esclusivamente l'ASP, perciò gli SUAP non avranno bisogno di personale tecnico.
 - Tutta la modulistica sarà disponibile presso ogni SUAP.

Area giuridica (raccolta dati):

- Identificazione e analisi di politiche, normativa e documentazione giuridica in generale concernente:
 - Requisiti applicabili ai fornitori operanti sul territorio, in particolare quei requisiti concernenti le procedure e le formalità da espletare per poter accedere ed esercitare le attività di servizi;
 - Le informazioni sulle autorità competenti da contattare, comprese quelle autorità responsabili per le procedure relative all'esercizio delle attività di servizi;
 - I mezzi e le condizioni per accedere ai registri pubblici e ai database sui fornitori e i servizi;
 - I mezzi di conciliazione normalmente disponibili in caso di controversie tra le autorità competenti ed il fornitore o il destinatario, o tra un fornitore e un destinatario o tra fornitori;⁶
- Identificazione e analisi di atti normativi relativi ai procedimenti autorizzatori, quale materiale per la banca dati giuridica.
- Monitoraggio continuo dell'evoluzione del sistema normativo.
- Processi di semplificazione burocratica con riferimento alla creazione di impresa attraverso l'esame continuo di pratiche analoghe nel territorio europeo e internazionale.
- Riunioni a cadenza regolare (bimestrale, per esempio), con l'equipe giuridica e gli stakeholder esterni, i dipendenti delle amministrazioni e le camere di commercio

6 Art. 7 della Direttiva Bolkestein.



per discutere problemi e opportunità che semplificherebbero il procedimento autorizzatorio per gli imprenditori.

Area del marketing territoriale:

- Identificazione di organismi e autorità competenti che possano offrire assistenza tecnica alle PMI.
- Identificazione del referente in ogni organizzazione.
- Monitoraggio degli incentivi finanziari disponibili per le PMI della regione.

Nel caso del marketing delle attività legate al territorio della regione, il CRC potrebbe svolgere un’azione più incisiva, così articolata:

- Definire una strategia di marketing partendo dall’analisi economica e sociale del territorio.
- Promozione della regione nel contesto internazionale (partecipazione a seminari o conferenze; pubblicazioni; gemellaggi; creazione di materiale promozionale, es. il logo dello Sportello Unico).
- Effettuare una rilevazione delle imprese attive nella regione (compresa la loro ubicazione geografica e il tipo di attività svolta)
- Creazione di una banca dati informativa per la selezione delle aree più adatte alle attività imprenditoriali (in primo luogo mappando la situazione delle infrastrutture e le aree industriali esistenti).
- Attrarre l’insediamento di imprese straniere e garantire la loro permanenza sul territorio.

Metodologia

Al fine di individuare gli ostacoli e analizzare gli atti, occorre definire un piano di ricerca che specifichi gli obiettivi dell’Osservatorio e le modalità per conseguirli nei limiti delle risorse disponibili congiuntamente ad un calendario delle attività.

All’interno dell’Osservatorio le strutture amministrative esistenti dovrebbero essere impiegate per raccogliere, elaborare e analizzare i dati relativi alla regione, considerato che queste istituzioni solitamente hanno accesso a dati demografici ed economici della regione e del paese e dispongono delle risorse umane e degli strumenti per elaborare i dati.

A parte questo, i suggerimenti sulle modalità per ottenere le informazioni sono:

- somministrazione di questionari a livello regionale/interviste dirette,
- osservazioni,
- interviste individuali approfondite,
- focus group,
- ricerca documentale – elaborazione dei dati derivanti dalle

diverse fonti come ad es. i rapporti dell’Ufficio di Statistica Nazionale e Regionale, della Gazzetta Ufficiale dell’Unione Europea e dell’osservatorio sull’eGovernment,

- ricerca sul campo – elaborazione di dati provenienti dalle fonti primarie.

Le persone di riferimento per rispondere ai questi proposti sono:

- Imprenditori e potenziali imprenditori (sarebbe consigliabile intervistare rappresentanti delle associazioni imprenditoriali, camere di commercio, ecc).
- Personale degli SUAP, utile come feedback.
- Dipendenti delle amministrazioni coinvolte che gestiscono e aggiornano i servizi Internet delle singole istituzioni.
- Impiegati di enti terzi coinvolti nel procedimento di autorizzazione.

PARERI, CONSULENZA E ASSISTENZA

Questo modulo riguarda le attività fondamentali del Centro Regionale di Competenza. Offrirà consulenza, assistenza e sostegno sulle aree principali degli SUAP, telefonicamente, via web o in presenza (solamente se richiesto) e attraverso forum on-line, nonché elaborando e distribuendo linee guida.

Le attività di questo modulo sono organizzate in quattro diverse aree:

CONSULENZA GIURIDICA E INFORMAZIONE

Il CRC deve assicurare che l’assistenza giuridica fornita dallo SUAP soddisfi i bisogni dell’imprenditore.

Ciò significa che:

- deve essere attinente all’ambito di attività dell’imprenditore
- deve essere semplice e facilmente fruibile
- deve essere fornita entro un lasso di tempo ragionevole

Nell’ambito di questo ruolo, l’osservatorio è responsabile anche della raccolta delle informazioni acquisite.

Il team giuridico del CRC dovrà:

- Fornire le informazioni richieste e gestire i dati:
 - Elaborare dati: usando come input le informazioni raccolte dall’osservatorio ed alimentando la relativa banca dati.
 - Cooperare nella progettazione della struttura della banca dati col gruppo tecnico del CRC⁷;
 - Monitorare la struttura logica dei dati mediante il feedback fornito dal personale degli SUAP.

⁷ Nell’ambito del progetto ICHNOS, CESCA (partner galiziano) sta sviluppando una banca dati normativa in collaborazione con Ancitel Sardegna (partner italiano).

- Garantire l'esattezza dei contenuti della banca dati normativa attraverso una continua verifica ed integrazione delle informazioni.
- Trasferimento di informazioni
 - Tramite l'utilizzo degli strumenti forniti dal personale tecnico, oltre ai mezzi elettronici convenzionali (es. e-mail).
- Consulenza di esperti su tematiche giuridiche fornita:
 - al personale degli SUAP.
 - alle altre organizzazioni attive nel sostegno alle imprese (camere di commercio, associazioni di imprenditori, ecc.).
- Fornitura di modelli di formulari (domande, certificazioni, etc.) per l'avvio dell'impresa e il rilascio delle autorizzazioni.

SUPPORTO TECNOLOGICO

- Rendere disponibile l'informazione richiesta mediante:
 - la creazione e il mantenimento di applicazioni SW e di reti di comunicazione per trasmettere informazioni dal CRC allo SUAP.
 - la creazione e il miglioramento delle metodologie di elaborazione dati,
 - la creazione e l'offerta di manutenzione tecnica della knowledge base supportata dal web.
- Supporto:
 - Assistenza al personale dello SUAP sui problemi tecnologici,
 - Creazione e gestione di tutte le applicazioni SW usate dagli SUAP.
 - a) Un'applicazione workflow,
 - b) Strumenti per inoltrare le richieste degli imprenditori (modulistica elettronica, alberi gerarchici per le richieste telefoniche, formulari, ecc.)
 - c) Strumenti per la presentazione di informazioni e distribuzione (creazione di immagini, esportazione, stampa, invio dei dati, postazione telematica per il lavoro interattivo).
 - d) Servizi on-line⁸
 - Gestire forum on-line,
 - Fornire orientamenti sui requisiti tecnologici necessari per gestire il procedimento autorizzatorio.

MARKETING PER IL SOSTEGNO DELLE ATTIVITÀ LEGATE AL TERRITORIO

- Organizzare, elaborare e inoltrare al personale dello

⁸ Art 8 Direttiva Bolkestein: "Gli Stati membri provvedono affinché le procedure e le formalità relative all'accesso ad un'attività di servizio e al suo esercizio possano essere espletate con facilità, a distanza e per via elettronica, mediante lo sportello unico e le autorità competenti"

SUAP le informazioni raccolte dall'osservatorio. Per far ciò occorre alimentare e aggiornare:

- gli elenchi e le banche dati on-line delle organizzazioni di sostegno alle imprese (soprattutto in determinati settori di interesse)
- le banche dati contenenti programmi di sostegno finanziario.

SUPPORTO ORGANIZZATIVO

- Sostenere le autorità locali nella creazione di nuovi SUAP tramite:
 - Linee guida organizzative
 - Consulenze organizzative
- I problemi principali che dovrebbero essere tenuti in considerazione a questo proposito sono: ubicazione, accessibilità, risorse tecniche e umane, risorse finanziarie, norme giuridiche, servizi offerti, schemi di flussi di lavoro
- Supporto ai responsabili degli SU:
 - Elaborazione di modelli per accordi con enti terzi.
 - Firma di accordi con enti terzi.

Sportello Unico virtuale

Un'annotazione speciale deve essere fatta sul funzionamento del SUAP virtuale.

Nonostante gli SUAP possano essere istituiti nei singoli Comuni della regione, il costo economico, anche di un solo operatore, non sempre può essere sostenuto dai Comuni, specie da quelli che non raggiungono un certo numero di abitanti. In questi casi, la realizzazione di SUAP virtuali garantirà che i potenziali imprenditori abbiano comunque a disposizione tutte le informazioni e i servizi di cui hanno bisogno.

Lo SUAP virtuale, realizzato tramite un sito Internet che contiene tutte le informazioni concernenti l'avvio di un'impresa, consta di due elementi:

- un portale web con le novità e le informazioni
- uno SUAP virtuale che permetta agli utilizzatori di creare un'impresa usando esclusivamente i mezzi telematici (come previsto dalla Direttiva Bolkestein).

In pratica, il ruolo di un CRC consiste in:

- Supporto tecnico:
 - Sviluppare e gestire il portale e tutti i servizi on-line, comprese le banche dati già menzionate.
 - Gestire tutti i problemi di interoperabilità che potrebbero sorgere tra le istituzioni coinvolte.
- Assistenza:
 - Permettere un sistema di domanda/risposta on-line. È il tipo di contatto raccomandato, al fine di minimizzare i costi.
- Promozione:
 - Lo SUAP Virtuale dovrebbe raggiungere il più alto nu-



mero di utenti possibili. In questo senso il CRC dovrebbe adottare tutte le misure necessarie per realizzare questo obiettivo ad esempio accrescendo la sua visibilità su Internet e ottimizzando la sua home-page.

FORMAZIONE

La formazione è uno strumento chiave per garantire l'efficienza dello SUAP. Consiste in corsi di breve durata che offrono e trasferiscono conoscenza e nella consultazione di manuali e linee guida volti ad aggiornare le competenze del personale degli SUAP e a migliorare la collaborazione con gli enti terzi.

La formazione deve essere rivolta, infatti, anche al personale degli enti terzi attraverso la pianificazione di attività specifiche.

I moduli formativi sono così articolati:

FORMAZIONE PER IL PERSONALE SUAP

Base

- Formazione di base per i responsabili e il personale degli SUAP relativamente alla creazione d'impresa e al procedimento autorizzatorio. Verterà sui seguenti aspetti:
 - Conoscenza giuridica: normativa vigente in materia d'impresa
 - Iter procedimentale per l'avvio di un'attività imprenditoriale
 - Punti di contatto e procedure di accesso ai servizi dello SUAP
 - Disponibilità di assistenza da parte del Centro Regionale di Competenza.
- Corsi di aggiornamento per i responsabili e il personale degli SUAP relativamente alla creazione d'impresa e al procedimento autorizzatorio, qualora gli aggiornamenti normativi e tecnologici lo rendano necessario.
- Sistemi tecnologici e applicativi informatici che garantiscono l'operatività dello SUAP (banca dati normativa on line).
- introduzione all'uso degli applicativi di Office,
- Concetti di eGovernment: firma digitale, gare d'appalto on line, ecc.

I corsi base, così come quelli specialistici, si terranno in aula; mentre i corsi di aggiornamento potranno essere somministrati on-line.

Avanzata

- Conoscenza di base di elementi di economia, marketing, amministrazione e contabilità
- Sviluppo e gestione della relazione con i clienti
- Lingue straniere: Inglese.
- Finanziamenti europei attinenti allo sviluppo dell'imprenditorialità
- Le tendenze relative all'eBusiness

FORMAZIONE PER GLI ENTI TERZI:

- Formazione di base sul procedimento autorizzatorio per gli enti terzi (autorità pubbliche coinvolte nel procedimento autorizzatorio per la creazione d'impresa: Registro imprese, Vigili del Fuoco, ASL, Istituto di Previdenza Sociale, Agenzia delle entrate e altri enti).
- Corsi di aggiornamento agli enti terzi in caso di modifiche o integrazioni nei procedimenti e nella relativa normativa.

Per meglio beneficiare delle buone pratiche europee sugli SUAP e concorrere all'armonizzazione dei diversi aspetti attinenti gli SUAP e l'avvio dell'attività imprenditoriale, sarebbe utile che il personale degli SUAP degli Stati Membri frequentasse, una volta all'anno, un corso di formazione internazionale, condividendo esperienze e collaborando alla creazione di un metodo per definire uno standard europeo di servizi.

Metodologia

Il metodo più appropriato per formare il personale degli SUAP sembra essere un sistema di e-learning, integrato da corsi regolari da frequentare in presenza.

È importante valutare costantemente la qualità del corso offerto. A questo proposito, sarà chiesto ad ogni partecipante al corso di rispondere ad un questionario volto a:

- verificare la soddisfazione dei partecipanti sulle materie proposte,
- conoscere la valutazione dei partecipanti sulle competenze degli insegnanti e sulla chiarezza ed esaustività del materiale fornito.

Creazione di contenuti

È di notevole importanza lo sviluppo di contenuti attinenti, necessari e attuali, rispondenti alle esigenze del personale degli SUAP.

Data la quantità di conoscenza e la capacità finanziaria necessaria per l'acquisizione dei contenuti, è chiaro che l'investimento iniziale per l'acquisto di tali materiali formativi diviene una questione cruciale, senza contare la necessità di aggiornamento costante delle informazioni raccolte.

Nel caso in cui i contenuti o parte di essi non fossero creati da esperti interni del CRC, non si può trascurare l'aspetto relativo alla proprietà intellettuale. La questione dovrebbe essere disciplinata da un accordo tra il cliente (SUAP) ed il fornitore di contenuti per il sistema formativo.

INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

Questo modulo ha il compito di disseminare i risultati, i contenuti delle azioni e la documentazione prodotta dal Centro Regionale di Competenza a livello regionale e interregionale nel territorio europeo.

Il suo obiettivo è quello di sensibilizzare i potenziali utenti (principalmente gli imprenditori) sull'esistenza e i benefici dell'utilizzo dello SUAP.

Le azioni possibili sono:

- Sviluppo di un sito Internet contenente novità e informazioni
- Organizzazione di seminari, conferenze e presentazioni.
- Redazione di bollettini d'informazione (newsletter), opuscoli, locandine e altro materiale promozionale.
- Stimolo all'interesse e alla diffusione da parte dei mass media delle attività dello SUAP.

GESTIONE DEL CRC E RELAZIONI ISTITUZIONALI

Il CRC rappresenta per gli SUAP uno strumento chiave per semplificare il procedimento di avvio dell'attività imprenditoriale. Per questo motivo, la sua promozione dovrebbe essere sostenuta, non solo attraverso gli strumenti tipici della divulgazione, ma anche attraverso una piattaforma istituzionale. In questo modo, lo scambio di esperienze tra i paesi membri dell'Unione Europea contribuirà al miglioramento permanente dell'operatività degli SUAP e alla semplificazione delle procedure relative all'avvio delle attività imprenditoriali, con il conseguente incremento dell'attività imprenditoriale e una maggiore crescita economica in ambito europeo.

Il CRC per lo SUAP può assumere la forma di organismo in-house o di istituzione con una propria personalità giuridica. Nel secondo caso, la struttura generale del Centro dovrebbe essere organizzata con i seguenti ruoli:

Compiti amministrativi generali:

- Amministrazione finanziaria,
- Gestione delle risorse umane,
- Altre attività amministrative (pagamento di fatture, acquisto di attrezzature, ecc).

Gestione strategica:

- Elaborazione di un piano strategico per il CRC che definisce:
 - Obiettivi del CRC,
 - Bilancio del CRC,
 - Termini massimi per il conseguimento degli obiettivi,
 - Allocazione delle risorse.

- Valutazione interna e controllo delle prestazioni del CRC:
 - Definizione degli indicatori di controllo.
 - Valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi.

Definizione e perfezionamento delle azioni correttive.

Relazioni istituzionali:

- Relazione coi membri istituzionali che fanno parte dell'organizzazione dello SUAP.

- Promozione permanente per l'adesione degli enti di supporto all'impresa e delle associazioni imprenditoriali al sistema degli SUAP.
- Dialogo continuo con le istituzioni membri del sistema degli SUAP.
- Incoraggiamento della collaborazione tra pubbliche amministrazioni nell'ambito della creazione d'impresa.
- Favorire la creazione di reti di SUAP pan-europee.

Stima delle risorse per un CRC

Come citato nell'introduzione, il modello è stato elaborato presupponendo una certa disponibilità di risorse.

Le risorse ritenute necessarie per la costituzione di un CRC sono:

RISORSE UMANE

Il personale dovrebbe avere un livello di istruzione universitaria e la conoscenza delle Tecnologie Informatiche; gli esperti che gestiscono i contenuti del CRC dovrebbero avere delle conoscenze giuridiche, dell'ambiente imprenditoriale e del sistema informativo delle pubbliche amministrazioni.

Le attività dell'Osservatorio relative alla raccolta di informazioni sono strettamente legate al modulo "Informazione e Consulenza", il primo raggruppa i dati e il secondo li elabora e li distribuisce allo SUAP; vi è una stretta interdipendenza tra i vari moduli. Questo requisito non è obbligatorio comunque, dipenderà dalla grandezza del CRC. I due moduli dovrebbero, condividere il personale impiegato, poiché è essenziale che la persona che fornisce le informazioni al personale dello SUAP abbia anche una conoscenza profonda delle informazioni raccolte. Due persone potrebbero assolvere entrambe le funzioni poiché il settore di riferimento dell'osservatorio non è molto dinamico (es. le modifiche normative).

Per quanto riguarda il fabbisogno di personale, l'equipe per la comunicazione dovrebbe contare almeno su due o tre persone con i seguenti profili:

- Responsabile per la Disseminazione e Comunicazione che coordina le attività di disseminazione e promozione, mantiene e promuove il dialogo con gli stakeholder regionali ed internazionali.
- Personale che sviluppa i contenuti dei bollettini informativi, del sito Internet e dei vari materiali pubblicati dal Centro.
- Grafico/informatico che gestisce le pubblicazioni e la configurazione del sito Internet.

Per il modulo Parere, Consulenza e Assistenza:

- Impiegato/i per l'elaborazione dati.
- Amministratore (supervisione, correzione degli errori, back-up, amministrazione dei codici -elenco).
- Responsabile del database (struttura logica di dati, processi, controlli)
- Esperto legale (esterno o interno)
- Consulente / responsabile che definisce i processi di relazione col cliente e lo sviluppo di servizi giuridici per la rete di SUAP.

Occorre almeno un dipendente per organizzare e coordinare le attività formative. Però, in base al numero di SUAP che fanno capo al CRC, potrebbe essere necessaria anche un'altra risorsa.

Un direttore generale assolverà le funzioni di gestione e coordinamento, nonché di rappresentanza istituzionale. Inoltre, nel caso in cui il CRC possieda personalità giuridica, sarà necessario un responsabile della gestione amministrativa del CRC.

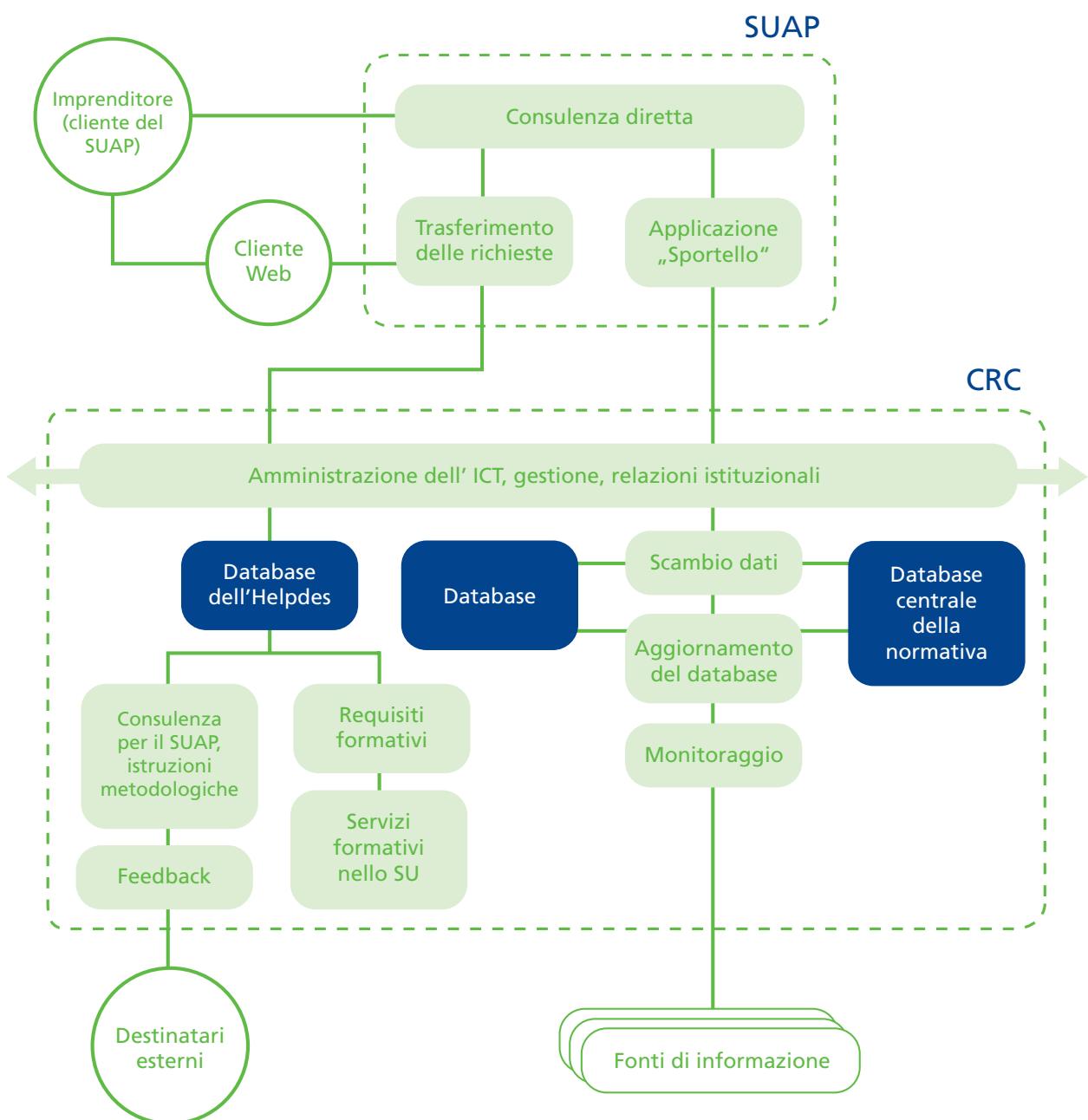


Diagramma di struttura proposto per un CRC e lo SU

RISORSE MATERIALI

Per garantire l'offerta dei summenzionati servizi sono necessarie le seguenti risorse:

- Attrezzature
 - arredamenti d'ufficio (scrivanie, sedie, linee telefoniche, ecc.)
 - predisposizione di un server Database per le richieste (FAQ)
 - creazione e hosting di un sito web.
- Infrastruttura tecnica (reti, computer, telefoni, fax)
- Tecnologie SW e applicazioni (database, sistemi web per la pubblicazione, modifica dell'interfaccia per input di dati, sistemi di ricerca, EPR, CRM).

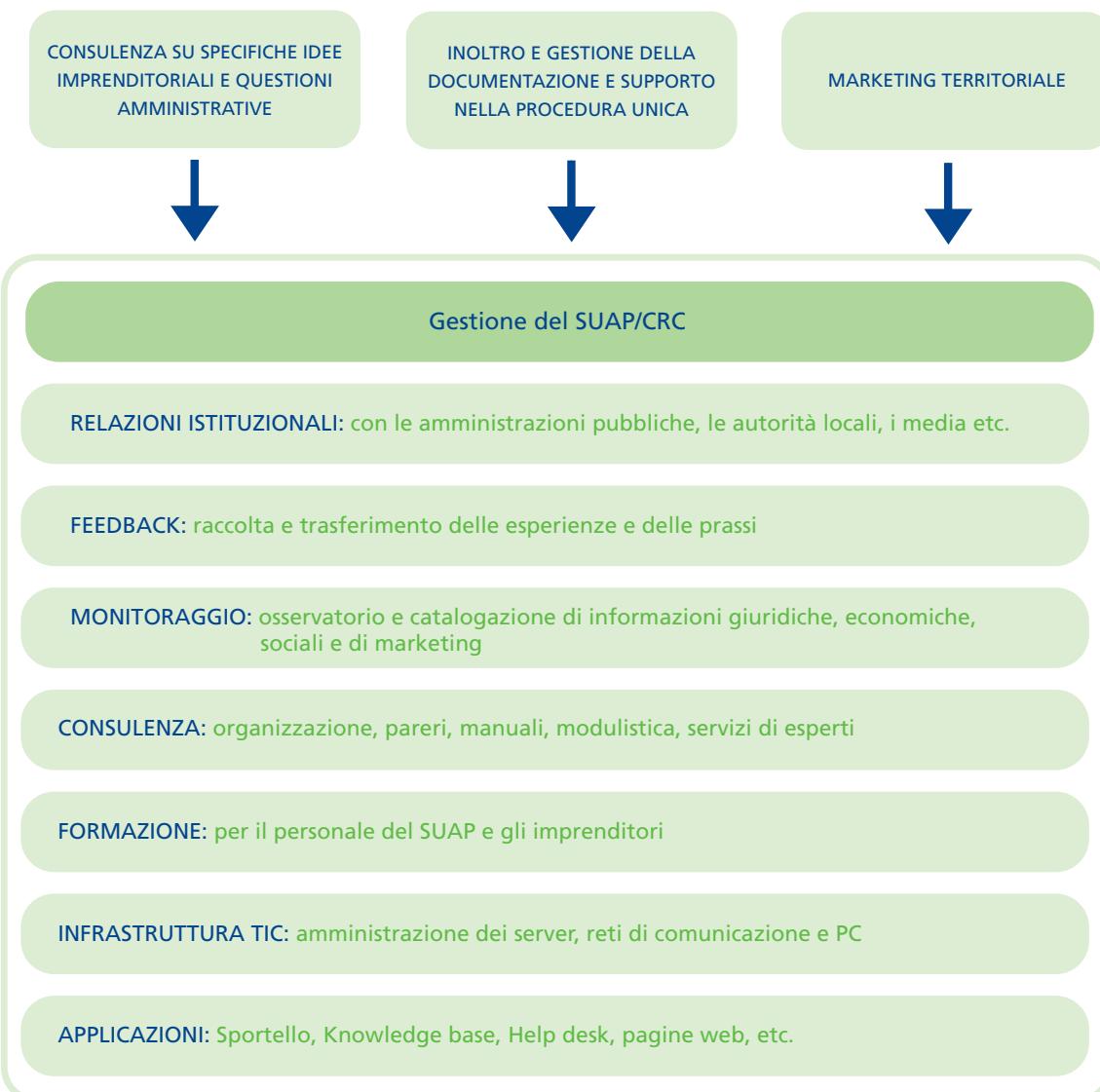
Dotazione tecnologica (TIC) dello SUAP

Nell'ambito del progetto è stato elaborato uno schema contenente una serie di soluzioni tecnologiche per coadiuvare i procedimenti interni ed esterni dello SUAP. Questo tipo di soluzioni, principalmente software, possono essere riconducibili a due tipi di funzioni: Back-office e Front-office.

STRUMENTI PER IL FRONT-OFFICE

Questi strumenti supportano due funzioni chiave dello SUAP:

CENTRO REGIONALE DI COMPETENZA PER IL SUAP



Attività proposte dal CRC – SUAP



Type	Folders	Name	Section Topic
article	Objectives	Project description	One-stop shops
article	Objectives	The relation of a european network on one-stop shops	One-stop shops
article	Partners	Support to enterprises through regional centers of competence	One-stop shops
article	The activities	WP5: Dissemination	WP5: Dissemination
article	The activities	WP4: Consideration of the project outcomes with the stakeholders	WP4: Consideration of the project outcomes with the stakeholders
article	The activities	WP3: Definition of the Regional Center of Competence	WP3: Definition of the Regional Center of Competence
article	The activities	WP2: Analysis of the context	WP2: Analysis of the context
article	The activities	WP1: Management of project	WP1: Management of project
article		Opening Conference ICHNOS	Opening Conference ICHNOS
article		Project Regional Websites started	Project Regional Websites started
article	Project newsletter	Project Newsletter No. 1	Project Newsletter No. 1
article	Past events	Opening Conference ICHNOS	Opening Conference ICHNOS

Progetto ICHNOS schermate di CMS (<http://www.ichnos-project.org>)

- Marketing regionale e promozione
- Consulenze esterne e assistenza nella registrazione

Nonostante esistano diverse tecnologie in grado di implementare questo tipo di applicazione per lo SUAP, è raccomandato l'utilizzo di Software Open Source e lo sviluppo di una piattaforma web chiamata: **LAMP**

LAMP è una piattaforma per lo sviluppo e la messa in funzione di applicazioni web assemblate con prodotti open source. Essa comprende un server web, un database e un linguaggio di scripting. Questi prodotti possono essere scaricati gratuitamente o possono essere comprati, usufruendo dell'assistenza, dai distributori di Linux.

Inoltre, la piattaforma LAMP (Linux, apache, MySQL e PHP) si adatterà perfettamente alle esigenze dell'applicazione. Con LAMP s'intende, di solito, Linux, apache, MySQL e PHP, ma i linguaggi per lo scripting potrebbero essere anche Perl o Pitone. Le varianti includono il database (Lapp) di Postgres, e Wimp o Wamp (Windows con IIS o apache).

Per una descrizione più particolareggiata di ogni tecnologia e soluzione della piattaforma LAMP, si consultino le seguenti fonti d'informazione:

- GNU/Linux: <http://www.gnu.org/linux>
- Server http Apache: <http://httpd.apache.org>
- MySQL AB: <http://www.mysql.com>
- Lingua per lo scripting PHP: <http://www.php.net>

Sono state esaminate diverse soluzioni software per garantire le funzioni di base dello SUAP che utilizza LAMP. Esiste una categoria generale di tecniche **CRM** (Customer/Citizen Relationship Management – Gestione della Relazione col Cliente/Cittadino) utilizzate. Un esempio tipico di strumento CRM è il sito web del progetto gestito tramite **CMS** (*Content Management System – Sistema di Gestione dei Contenuti*).

Il CMS del sito web del progetto è basato su soluzioni Open Source scritte con linguaggio PHP e elaborate dal server web Apache. Questo strumento è stato progettato dalla Regione di Vysocina ed è stato testato e utilizzato da tutti i partner.

Un altro strumento CRM progettato e testato nell'ambito del progetto ICHNOS è l'applicazione web dello SUAP che facilita l'accesso e la fruizione autonoma alle sue informazioni. Questo strumento progettato da Ancitel e CESGA e testato da Vysocina è chiamato **SPORTELLO**.

Il modello applicativo è composto di due parti da sviluppare:

- Il modello di database relazionale realizzato da MySQL
- L'applicazione web implementata in PHP.

La funzionalità dell'applicazione web sarà strutturata in due parti principali e la lingua prescelta sarà l'inglese.

Innanzitutto, è importante descrivere le categorie di contenuti che compongono la struttura del software dello SUAP per avere un quadro più particolareggiato dell'intero processo:

- **Macroprocedimenti:** Procedura complessiva riguardante l'autorizzazione di un' "operazione" specifica

per un determinato “tipo di impresa”, potrebbe essere considerato come la somma di un insieme di endoprocedimenti e di specifici requisiti (soggettivi, oggettivi), legislazione e modulistica.

- **Endoprocedimenti:** Subprocedimenti relativi all’autorizzazione richiesta da un singolo ente per un’azione specifica.
- **Regolamento (Lex):** riferito alla normativa applicata ai macro ed endoprocedimenti.
- **Attività:** le attività economiche attinenti alla tipologia di impresa.
- **Adempimenti (TODO):** il “il da farsi” (ciò che deve essere fatto dall’imprenditore per iniziare un’attività) per un macro ed un endoprocedimento
- **Altri adempimenti (Other TODOs):** questa voce riguarda gli “altri adempimenti” necessari per ottenere l’autorizzazione.
- **Note:** contengono annotazioni e suggerimenti sul procedimento.
- **Requisiti:** concernono i requisiti extra, necessari all’imprenditore per realizzare una nuova attività economica.
- **Classi di macro-procedimenti:** tipi di macro-procedimenti disponibili in relazione alle attività.
- **I Servizi e gli Uffici:** riguardano le informazioni sulle organizzazioni/istituzioni coinvolte/collegate, ma a un diverso livello di specificità.
- **Documenti:** la “documentazione” (ciò che deve essere presentato dall’imprenditore).

Sportello aperto al pubblico (Front-Office):

- Consente la ricerca dei principali macroprocedimenti/endoprocedimenti (query): i dati immessi, riferiti al tipo di impresa (attività economiche) e di operazione richiesta, generano l’emissione di informazioni (outputs) relative ai requisiti legali e amministrativi necessari per la creazione dell’impresa.
- Assistenza on line, con una parte statica comune e una parte dinamica (informazioni dinamiche e suggerimenti, disponibilità di mouse over sui form e sulle finestre di input)
- Forum.

Area riservata (Back-office):

- Login/autenticazione della password e gestione dell’utente
- Input di dati: formati web per l’inserimento dei dati nel database. Le novità normative, le procedure, le note e le relative informazioni saranno aggiunte al database.
- Modifica dei dati: formati web per la modifica dei dati nel database. Modifica della legislazione in vigore, delle procedure o di qualsiasi informazione archiviata nel database.
- Formatì web per la pubblicazione dei dati e delle informazioni sul sito web
- Ricerca dati: Formatì web per la ricerca della normativa, delle procedure e delle informazioni basate sui criteri selezionati dall’utente.

La parte riservata ha delle condizioni di accesso speciali ed un sottosistema di gestione dell’utente per gli amministratori, affinché essi possano aggiungere nuovi utenti, procedure, normativa, note, ecc.

Anche per l’utente finale, al fine di individuare la normativa, i requisiti specifici e/o la modulistica relativa ad una specifica richiesta, è fondamentale identificare con precisione la sezione delle attività corrispondente al tipo di impresa interessata (la sua localizzazione, il settore, i dettagli, etc.). Inoltre, per evitare un lungo elenco di richieste/dettagli, il ricorso ad una struttura ad un albero delle richieste, è il modo più efficiente per gestire il flusso di domande.

Una descrizione particolareggiata delle richieste degli utenti (attraverso una struttura ad albero), permette di offrire informazioni più “personalizzate”. Questa offerta “personalizzata” richiede tuttavia un’analisi profonda e l’organizzazione delle informazioni, perciò deve esserci corrispondenza tra i vari livelli di informazione ed i requisiti legali.

Una gerarchia ed un diagramma di flusso sarà presentato nei prossimi paragrafi, spiegando l’intera struttura web ed i flussi di informazione presenti nell’applicazione web.

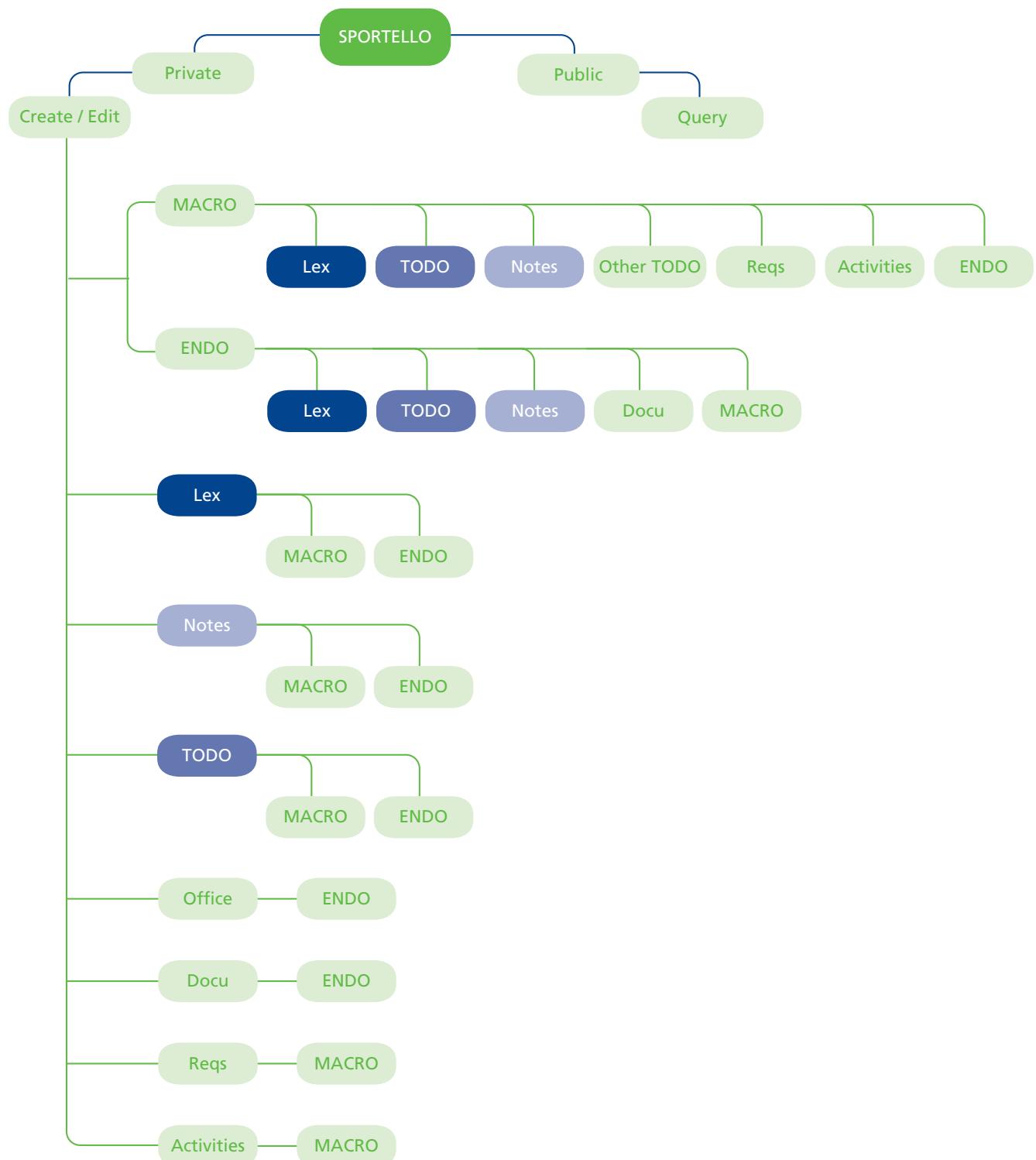
Per aggiungere un nuovo macroprocedimento, il flusso in questione deve cominciare con la relativa legislazione (ordinata), un elenco di adempimenti, annotazioni, altri adempimenti, i requisiti dell’utente, la categoria econo-

mica a cui appartiene l'impresa e gli endoprocedimenti relativi a questo macroprocedimento. Anche per l'endoprocedimento, il flusso comincia con la legislazione, seguita dagli adempimenti e dall'elenco delle note. L'ultimo passaggio è quello relativo ai documenti e certificati finali per ogni endoprocedimento.

Anche la nuova normativa, le note, gli adempimenti, i requisiti e le attività possono essere collegate indipendentemente

ad un macro o ad un endoprocedimento, in modo che ogni procedimento possa essere aggiornato in qualsiasi momento. Inoltre, un endoprocedimento può essere connesso ad alcuni documenti, certificati o all'ente pubblico in cui questa documentazione è fisicamente disponibile (ufficio competente).

Ed infine, è il flusso delle domande che fornirà la percezione complessiva dell'applicazione web. Per un impre-





ditore l'applicazione web deve servire, per esempio, a visualizzare la normativa o i requisiti relativi ad una specifica attività imprenditoriale o la modulistica da compilare per la presentazione di una richiesta relativa all'attività produttiva. A questo punto, il flusso da seguire dovrebbe dividersi in due fasi:

- Primo livello di attività: servizi, turismo, industria, commercio, agricoltura, ecc
- Secondo livello di attività: attività connesse a quelle del primo livello, ma più specifiche quali spettacoli pubblici, vendita al dettaglio, taxi, distributori automatici, tabacchi, etc.

Come risultato finale si otterrà il macroprocedimento ed le informazioni relative alle attività selezionate nella richiesta.

STRUMENTI PER IL BACK-OFFICE

L'insieme di strumenti a supporto del procedimento interno dello SUAP sono:

- Procedimento e gestione orientata al progetto
- Compiti, pianificazione, gestione di risorse e workflow
- Gestione interna dei documenti
- CMS, DMS, intranet, registrazione
- Analisi e gestione della conoscenza

Nell'ambito dello SUAP abbiamo sperimentato un altro sistema HelpDesk basato sull'architettura LAMP. Questo sistema progettato dalla regione Vysocina sostiene i procedimenti e la gestione orientata al progetto e DMS.

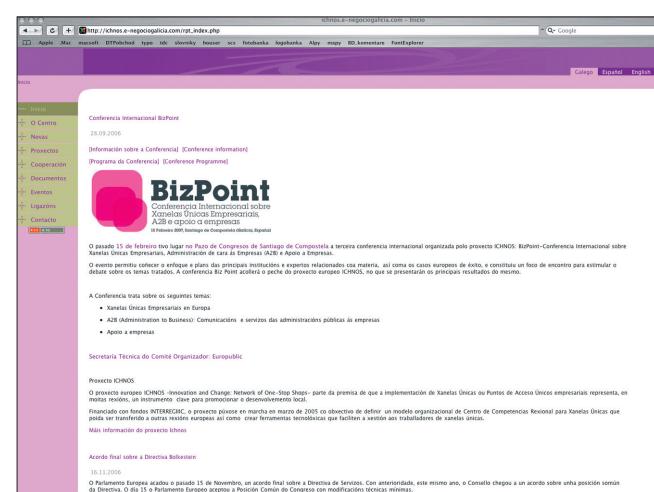
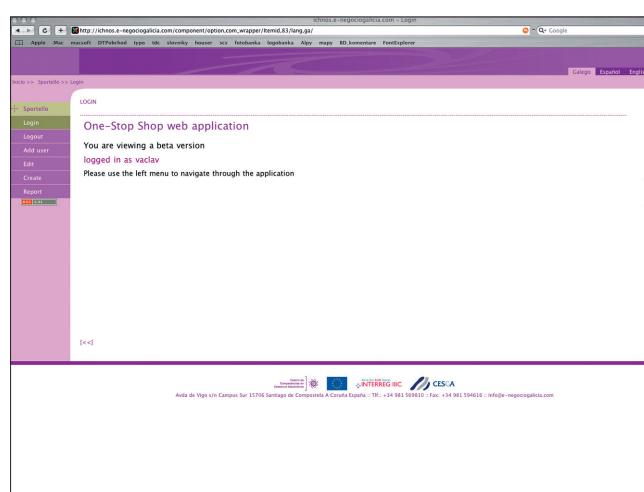
I risultati principali derivanti dai test su questo genere di strumenti di back-office dimostrano la sua applicabilità al concetto di SUAP e di CRC

4. La Pubblica Amministrazione verso l'interoperabilità per l'impresa

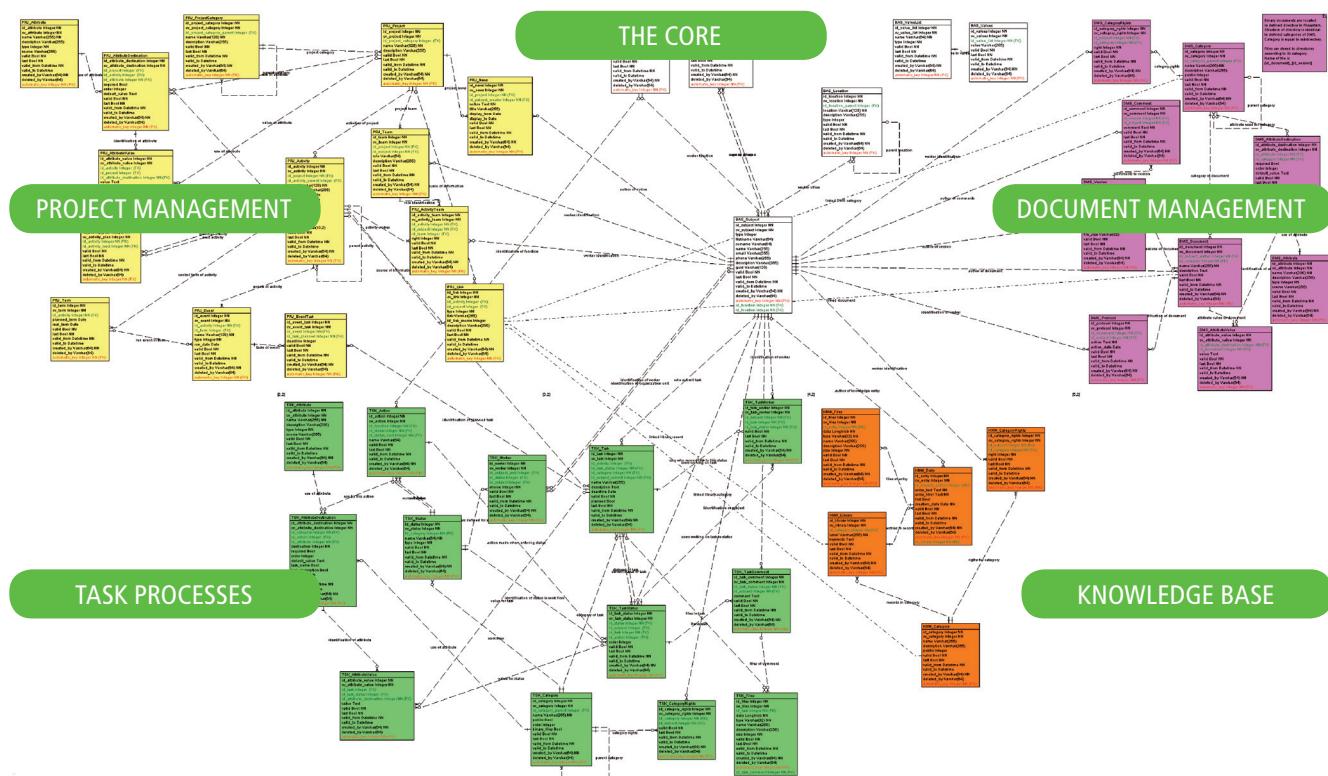
Definizione di interoperabilità

Convergenza digitale ed interoperabilità sono due delle principali sfide dell'Unione Europea. La prima "rappre-

senta il bisogno crescente di metodologia, ideazione di strumenti e gestione integrata per la quantità di confi-



Schermate dell'applicazione web dello Sportello



L'architettura generale e il modello dati del sistema di HelpDesk sono mostrati nel seguente schema.

gurazioni, apparecchiature e canali di accesso a contenuti e servizi digitali⁹". La seconda "attesta il bisogno di strumenti e convenzioni standard per lo scambio di informazioni e la collaborazione tra amministrazioni e terze parti, ovvero, come cooperare tra amministrazioni condividendo le informazioni necessarie, come automatizzare le procedure di routine e così via¹⁰". Perciò l'interoperabilità potrebbe essere definita come "la capacità dei sistemi basati sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) e delle procedure imprenditoriali basate su di essi, di scambiare dati e di consentire la condivisione di informazioni e conoscenza¹¹". L'inter-

operabilità è un campo multi-disciplinare con aspetti tecnici, organizzativi, legali, umani e sociali, in cui l'interoperabilità della Pubblica Amministrazione a favore dell'impresa ha bisogno di essere studiata meglio, tenendo in considerazione l'attuale livello di eGovernment e di eBusiness.

Nel Piano di Azione 2010, l'interoperabilità è contemplata come uno dei quattro obiettivi principali per la creazione di uno spazio unico europeo dell'informazione, nonché come elemento essenziale per i servizi pubblici basati sulle TIC¹².

I vantaggi dell'amministrazione elettronica sono essenziali per arrivare a questo livello di sviluppo.

La proposta della Direttiva Bolkestein sui servizi nel mercato interno accentua l'importanza e la relazione tra l'infrastruttura dell'amministrazione elettronica e la mobilità delle imprese e richiede che gli Stati membri promuovano un'infrastruttura sull'interoperabilità che consenta la costituzione di un unico punto di contatto per le imprese, aiutandole ad espletare le procedure amministrative in tempi più brevi.

La realizzazione di uno Sportello Unico, fisico e virtuale, permette agli imprenditori di espletare in un'unica fase le

⁹ Fernando González-Llana. Communications 385, Tecnimap Conference Seville 2006, "Convergency, Interoperability and Services", page.3

¹⁰ Fernando González-Llana. Communications 385, Tecnimap Conference Seville 2006, "Convergency, Interoperability and Services", page.4

¹¹ European Interoperability Framework for pan-European eGovernment Services" 1.0 version, November 2004, <http://europa.eu.int/idabc/en/document/3473/5585>

¹² Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Interoperability for Pan-European eGovernment Services COM(2006) 45 final. Brussels



Schermata dell'applicazione dell'HelpDesk

procedure per avviare un'attività d'impresa, evitando loro di recarsi presso diversi enti/istituzioni. Per acquisire questo livello di sviluppo, è necessario promuovere la modernizzazione dei servizi pubblici, ridefinendo le procedure e promuovendo l'interoperabilità dei sistemi e dei database dei diversi attori coinvolti nella processo autorizzatorio. Queste procedure costituiscono la base per lo sviluppo e la realizzazione dello Sportello Unico.

Gli imprenditori devono rapportarsi spesso con varie organizzazioni/enti tra loro indipendenti, il che costituisce per loro un limite, un ostacolo significativo. L'amministrazione elettronica, ma principalmente l'interoperabilità, hanno un ruolo essenziale nel fornire informazioni e procedure veloci. Questo consentirà a utenti e amministrazioni di risparmiare tempo, risorse umane e materiali.

Un esempio di questo genere è rappresentato dalla rete per la risoluzione di problemi on-line " SOLVIT¹³; che aiuta cittadini e società a risolvere i loro problemi amministrativi e legali derivanti dall'applicazione scorretta delle norme sul mercato interno da parte delle amministrazioni pubbliche. Un altro esempio è l'IDA, il portale dell'amministrazione dell'Unione Europea che funziona come punto di accesso ai servizi di amministrazione elettronica a livello pan-europeo¹⁴. La Commissione ha proposto all'IDA di sviluppare un programma di follow – up, chiamato IDABC, per la realizzazione dei servizi pan-europei che offrono assistenza ad amministrazioni, imprese e cittadini nell'applicazione della legislazione comune.

La soluzione ideale sarebbe istituire Sportelli Unici studiati in modo tale da essere pienamente operativi ed accessibili da imprese e cittadini¹⁵; in tutti gli Stati membri. Questi Sportelli Unici sarebbero pienamente interoperabili, se la responsabilità del servizio fosse dell'amministrazione locale, regionale o nazionale.

Al fine di gettare le basi per l'interoperabilità, il Quadro Europeo di Interoperabilità per i Servizi di eGovernment

The screenshot shows a detailed view of a project named 'II/602 hr. kraje - Pelišimov, 2. stavba'. The sections include: Aktuality (Actualities) with a note 'Neexistuje žádná aktuality.', and a table with columns: Název (Name), Popis (Description), Manažer (Manager), Typ (Type), Stav (Status), Předpokládaný start (Planned start), Skutečný start (Actual start), Plánovaný termín dokončení (Planned completion date), and Skutečný termín dokončení (Actual completion date). Below this is a table for 'Projektový tým' (Project team) with columns: Jméno (Name), Role v projektu (Role in project), and Popis činností (Description of activities). A table for 'Aktivity projektu' (Project activities) follows, with columns: Název aktivity (Activity name), Stav (Status), Manažer (Manager), Plán zahájení (Planned start), Zahájeno (Started), Plán dokončení (Planned completion), Dokončeno (Completed), and Rozbal i slat (Expand and collapse).

pan-europei,¹⁶ era stato creato per raccogliere le norme e gli orientamenti per l'architettura dei sistemi descrivendo in che modo le Organizzazioni hanno deciso, o decidevranno, di interagire. L'interoperabilità è un requisito indispensabile per lo sviluppo e la realizzazione dell'eGovernment.

Il Quadro Europeo di Interoperabilità

Il Quadro di Interoperabilità Europeo è un insieme di raccomandazioni e linee guida per i servizi di eGovernment, affinché amministrazioni, imprese e cittadini possano interagire oltre le frontiere nazionali in un contesto pan-europeo. I destinatari sono i direttori dei progetti di eGovernment per le amministrazioni nazionali e le istituzioni comuni. Il Quadro Europeo di Interoperabilità sarà il documento di riferimento per le tematiche sull'interoperabilità per il programma IDABC¹⁷, la sua osservanza sarà obbligatoria per i progetti pan-europei sviluppati nel contesto dello stesso programma.

I suoi obiettivi sono i seguenti:

- Sostenere la strategia dell'UE riguardo al provvedimento dei servizi elettronici rivolti all'utente, basato sull'interoperabilità dei servizi e dei sistemi delle pub-

13 http://ec.europa.eu/solvit/site/index_en.htm

14 http://ec.europa.eu/youreurope/index_en.html

15 LIIKANEN, Erkki (2003)."European Future eGovernment services". Opening lecture from the academic course 2003-2004 UOC (2003: Barcelona)

16 <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=19529>

17 <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=1891>



bliche amministrazioni e tra amministrazioni e cittadini e imprese a livello pan-europeo.

- Completare i quadri nazionali di interoperabilità in quelle aree che non possono essere disciplinate adeguatamente con una prospettiva puramente nazionale.
- Favorire l'interoperabilità tra settori diversi, specialmente nel contesto dell'IDABC e delle altre iniziative comuni di rilievo.

Gli otto principi di seguito descritti costituiscono la base dell'Interoperabilità europea:

- **Accessibilità:** È estremamente importante garantire che i servizi di egovernment creino pari opportunità e un accesso più facile per tutti. Devono essere elaborati principi largamente condivisi per garantire l'accesso a persone disabili e occorre anche tenere in considerazione le diseguaglianze socio-economiche tra regioni e cittadini, adottando un approccio che renda disponibili i servizi attraverso diversi canali. A tal proposito, le linee guida WAI (Web Accessibilità Guidelines - Orientamenti per l'Accessibilità Web) costituiscono un valido strumento di supporto per l'elaborazione di questi principi.
- **Multilinguismo:** La lingua è uno dei principali ostacoli per la diffusione efficiente dei servizi trans-europei di egovernement in Europa. Le infrastrutture fondamentali dovrebbero essere linguisticamente neutrali, al fine di non costituire un ostacolo per l'offerta dei servizi.
- **Sicurezza:** Occorre adottare un quadro di sicurezza per lo scambio sicuro di informazioni. Questo quadro può essere garantito conducendo un'analisi dei rischi prima dell'insediamento dei servizi ed adottando le misure di sicurezza più appropriate. Le amministrazioni coinvolte nel procedimento dovrebbero tener conto delle loro politiche di sicurezza e arrivare ad un accordo sulla sicurezza a livello pan-europeo.
- **Privacy:** I servizi di egovernment pan-europei richiedono un livello uniforme di protezione dei dati personali, in conformità alla legislazione nazionale e comunitaria.
- **Sussidiarietà:** Il Quadro Europeo di Interoperabilità serve da guida e non interferisce con le competenze interne di amministrazioni ed istituzioni comunitarie. Tutti gli Stati membri e le istituzioni dell'UE devono seguire i passaggi richiesti per garantire l'interoperabilità a livello pan-europeo.

■ **Uso di standard aperti:** Gli Standard aperti sono uno degli elementi principali per realizzare l'interoperabilità. È importante che il Quadro Europeo di Interoperabilità identifichi i requisiti minimi che una specifica tecnica dovrebbe avere per poter essere considerata uno standard aperto:

- uno standard adottato e mantenuto da un'organizzazione non-profit, ed il cui sviluppo avviene sulla base di un procedimento decisionale aperto e a disposizione di tutte le parti interessate (le decisioni vengono prese per consenso o a maggioranza).
- uno standard pubblico il cui documento con le specifiche è disponibile liberamente oppure dietro pagamento un costo nominale. Deve essere possibile farne copie, riusarle e distribuirle liberamente senza alcun costo aggiuntivo.
- i diritti di copyright o i brevetti dello standard (o di alcune sue parti) devono essere concessi sotto forma di royalty-free.
- Non devono essere presenti restrizioni riguardo al riuso dello standard.

Effettivamente, l'uso di standard aperti sembra essere l'unico modo per facilitare la partecipazione dei diversi attori che usano le loro opzioni tecnologiche preferite, senza subire restrizioni con l'imposizione d'uso di specifiche tecnologie. Questo favorisce anche la competizione nel mercato.

La sopra menzionata Comunicazione della Commissione sulla interoperabilità riconosce che gli standard aperti, le specificazioni ed interfacce sono la base per l'interoperabilità, e così, quando il Piano di Azione eEurope 2005 demandò alla Commissione europea di elaborare la Struttura europea per l'interoperabilità, precisò che questo avrebbe dovuto essere basato su standard aperti.

- Stimare i benefici dell'open source: questo software aiuta a definire standard aperti e specificazioni pubbliche aperte. I prodotti basati sull'open source libero sono disponibili al pubblico, come da definizione e la disponibilità del codice di origine promuove un dibattito aperto e democratico sulle specificazioni, rendendole più competitive ed interoperabili.
- Uso di soluzioni multilaterali: in un ambiente composto da molteplici attori; se ognuno dei partner interoperanti adotta lo stesso set di accordi per le soluzioni di interoperabilità, tutti possono trarre i benefici da un'unica soluzione sviluppata una sola volta, che risponde alle necessità di tutti, contrariamente ad una soluzione bi-multilaterale che è meno efficiente e ha costi più alti.

Inoltre, sviluppa tre generi di interazione che rappresentano la maggioranza dei servizi transnazionali:

- Interazione diretta tra cittadini o società con amministrazioni di altri Stati o con istituzioni europee.
- Scambi di dati tra amministrazioni di differenti Stati membri così che possano risolvere i problemi che cittadini o società pongono alla propria amministrazione statale.
- Scambi di dati tra Agenzie o Istituzioni europee o all'interno di una Istituzione e tra l'Agenzia europea e una o più amministrazioni statali.

Principali aree di interoperabilità: organizzativa, semantica e tecnica.

I principali campi per lo sviluppo dell'interoperabilità sono tre:

- **Interoperabilità organizzativa:** capacità di identificare gli agenti e i processi organizzativi che offrono uno specifico servizio di amministrazione elettronico e trovare un accordo tra questi su come strutturare le loro interazioni, per eventi della vita come nascite, matrimoni, sicurezza sociale ed eventi imprenditoriali (come avviare un'attività di impresa), pagamento delle tasse, partecipazione ai bandi pubblici.
- **Interoperabilità tecnica:** la combinazione di sistemi IT e software e la definizione e utilizzazione di interfacce aperte, norme e protocolli per la creazione di sistemi di informazioni affidabili ed efficienti. Questo implica che i computer siano capaci di comunicare tra loro.
- **Interoperabilità semantica:** garantire che il significato delle informazioni scambiate non si perda durante il processo e che le persone, domande ed istituzioni coinvolte siano capaci di ricordarle e capirle. Una strategia di interoperabilità si sviluppa sui seguenti elementi:
 - Guida per la strategia di interoperabilità semantica dell'IDABC: definirà i principi per il coordinamento e la gestione dei formati basati sul XML per i servizi amministrativi elettronici pan-europei. Completerà gli orientamenti di interoperabilità dell'IDABC secondo lo schema di Interoperabilità europea.
 - Centro per lo scambio delle configurazioni di XML per servizi amministrativi elettronici pan-europei. Sarà accessibile attraverso il sito web dell'IDABC e servirà come piattaforma di informazione e comu-

nicazione per i progetti XML e per le attività antecedenti alla normalizzazione dell'amministrazione elettronica europea.

Un certo consenso è stato raggiunto in numerose discussioni sui diversi livelli di interoperabilità dell'eGovernment. Una delle questioni più complesse è il problema dell'architettura di Sistema che dialoga con la modulistica di processo nelle organizzazioni. La maggior parte delle difficoltà sulla "interoperabilità dei sistemi, dipende dalla mancanza di definizioni semantiche standardizzate".

Software open source

L'utilizzazione di software open source è necessaria per realizzare l'auspicata interoperabilità di contenuti e servizi. Sfortunatamente, non c'è abbastanza consapevolezza sul significato e sui benefici delle soluzioni open source.

Dal software open source si traggono dei vantaggi che rappresentano al contempo le sue caratteristiche, quali: a) la possibilità che possa essere distribuito con una licenza che permette la sua utilizzazione gratuita; b) la conoscenza del suo codice origine; c) la possibilità che possa essere modificato o migliorato; d) le copie possono essere distribuite agli altri utenti. Quello che caratterizza e distingue il software open source non è la tecnologia, ma le condizioni della licenza in relazione ai diritti e ai doveri del fornitore. Il software che ha le citate quattro caratteristiche è considerato software open source.

Dal punto di vista dell'amministrazione, è rilevante la possibilità di poter far riferimento a quelle quattro caratteristiche per poter sviluppare l'amministrazione elettronica, dato che l'amministrazione mira alla libertà di elezione, protezione di inversione, il miglior rapporto costi/benefici e la garanzia di comunicazione ed interoperabilità. Inoltre, i servizi telematici pan europei tra amministrazioni e i servizi amministrativi elettronici pan europei sono tecnologicamente basati su linee guida internet aperte.

La rivoluzione rappresentata dal software open source ha sollevato il problema del suo utilizzo ("software open source, sì o no?"). Allo stato attuale l'open source è già la base strategica per lo sviluppo dell'amministrazione elettronica. Negli Stati membri europei ma anche negli altri paesi, le amministrazioni stanno sviluppando le attività per definire le politiche riguardanti il software open source, che può avere un ruolo chiave nella condivisione e diffusione di pratiche di eccellenza fra amministrazioni pubbliche.



1. Marco de Traballo das Xanelas Únicas

Antecedentes

A simplificación administrativa ten as súas orixes na segunda metade do século XX. O seu firme obxectivo é a creación dun sistema regulador europeo que contribúa a conseguir os fins da Axenda de Lisboa.

Esta iniciativa é especialmente importante, sobre todo para as pemes europeas, porque "representan un 99% de todas as empresas e dous terzos do emprego"¹. As pequenas empresas sufren de forma desproporcionada a carga lexislativa e administrativa ao dispoñer de recursos moi limitados para aplicar normas e regulamentacións a miúdo moi complexas. A simplificación a nivel comunitario e nacional consiste fundamentalmente en facilitarllas as cousas aos cidadáns e operadores; todo iso conducirá a un marco máis eficaz e mellor adaptado aos obxectivos políticos da comunidade. Moitos dos actos lexislativos adoptados dende o ano 1957 quedaron desfasados e obsoletos debido ao progreso técnico ou tecnolóxico, a evolución de políticas da Unión, os cambios na forma de aplicar as disposicións xerais dos tratados, o desenvolvemento de regras ou normas internacionais...

As pemes na UE representan unha elevadísima porcentaxe do volume total de negocios e de emprego, de aí que os empresarios europeos deban dispoñer das condicións adecuadas para o desenvolvemento e posta en marcha dos seus proxectos. No ano 1997, no Consello Europeo de Amsterdam, os xefes de Estado e de goberno afirmaron o seu desejo de simplificar o ámbito empresarial, e para a consecución deses fins creouse un grupo operativo ou grupo de traballo chamado BEST (Business Environment Simplification Task Force), formado por expertos do mundo da empresa, da Administración e do ámbito universitario. Os líderes políticos, durante ese cumio, afirmaron o seu "decidido compromiso de simplificar a regulamentación xurídica e administrativa existente e nova para mellorar a calidade da lexislación comunitaria e reducir a carga administrativa das empresas europeas, particularmente das pequenas e medianas empresas"². Tras unha análise exhaustiva

deste grupo de traballo, o grupo Best presentou un informe no ano 1998 indicando as carencias, melloras necesarias e contribucións precisas para a consecución da simplificación dos procesos administrativos arredor do mundo das pemes.

A través das boas prácticas, todos os estados membros intentan mellorar ou darlle un impulso ao bo funcionamento da economía do seu país, partindo da base de que a súa columna vertebral son as pemes. A reforma da regulación e da simplificación debería ocupar un lugar preeminente na política pública a todos os niveis da Unión Europea. No nivel europeo, a creación dunha unidade central de mellora de regulación baixo a responsabilidade directa do presidente da Comisión Europea para analizar e coordinar a revisión e reforma normativa; e a creación, por parte do Consello, dunha unidade central equivalente, baixo a responsabilidade do secretario xeral, para contribuír a mellorar a calidade da lexislación e fomentar a claridade, sinxeleza e coherencia. No ámbito dos estados membros, créase un grupo cuxa misión é a reforma e a revisión da normativa, ademais de garantir que se tiven en conta as opinións das pemes nas propostas lexislativas. Outro aspecto importante serían as modificacións sobre os procedementos administrativos das pemes. O principal obstáculo reside en que as cargas administrativas que afectan ás empresas son más pesadas debido a que as axencias e administracións públicas non teñen procedementos normalizados.

Sería, polo tanto, necesario buscar unha forma de xuntar todos os procesos para facilitar os conceptos, trámites de xestión e mesmo para unificar todos os pasos que seguir de cara á creación dunha empresa por parte dos estados membro. Unha das solucións que propuxo BEST foi a elaboración dun regulamento no que se especifiquen os criterios administrativos para minimizar as cargas administrativas das empresas. A este respecto, sinalamos a simplificación dos documentos contables, etc.

A Comisión, na súa recomendación, establece claramente que para a posta en marcha dunha empresa debería existir:

- un único centro de rexistro;
- un único documento de rexistro;
- un único documento de identificación;
- a comunicación da información entre os poderes públicos que participen no rexistro.

1 Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Bruselas 25/10/2005 COM 535 final

2 Informe del grupo operativo para la simplificación del entorno empresarial. Best

Táboa 1: Datos comparativos medios en Europa da empresa unipersonal e da Sociedade de Responsabilidade limitada

	Empresa unipersonal	Sociedade de responsabilidade limitada
Número de procedementos	8	16
Número de persoas contactadas polo empresario	4	5
Número de formularios e documentos oficiais	4	9
Número de licenzas, autorizacíons e confirmacíons oficiais	2	4
Número de organismos públicos e privados que interveñen	4	6

Fonte: "Avaliación comparativa da administración de novas empresas" CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services)

Neste informe faise fincapé na necesidade de que a Comisión Europea, o Consello de Ministros, o Parlamento Europeo e os gobernos dos estados membro participen activamente na garantía destes mecanismos BEST. A forma efectiva de alcanzar esta homoxeneización en todos os países da UE é a elaboración dun informe con carácter anual coa exposición das correspondentes adecuacións, adiantos, proxectos que se crean oportunos coa finalidade de conseguir os obxectivos recollidos con anterioridade. O característico de todos estes informes é que todos os países van aprendendo das boas prácticas doutros, incorporando todos os aspectos que consideren oportunos para facer máis próspero o seu propio país.

No procedemento Best 2001–2002 sobre simplificación lexislativa e normativa, o obxectivo fundamental foi orientar a atención das políticas de alto nivel cara aos principais temas acordados cos gobernos nacionais e en concertación coas organizacións profesionais, para contribuir ao cambio das políticas nacionais co fin de mellorar o ámbito empresarial. Para medir as consecuencias positivas e negativas que poidan ter os actos lexislativos respecto ás actividades das empresas, está o método chamado "avaliación do impacto". Independentemente de que a Comisión Europea posúa a súa propia análise de impacto, existen análises de impacto nos estados membros. Dentro das recomendacións formuladas ao longo do proxecto Best, destacamos:

- Ampliar o concepto de avaliação do impacto mediante a integración de todas as repercusións que poida ter unha proposta normativa.
- Establecer procedementos destinados a garantir que se completou a análise antes da toma de decisións políticas.
- Crear un nivel mínimo de harmonización dos métodos e prácticas de análise.

Ante o problema de simplificar os procedementos normativos ás empresas incipientes, os estados membros progresan lentamente, polo que se marcaron unhas liñas xerais como axuda para paliar esa deficiencia. Recomen-

dábase principalmente fomentar o uso de Internet, diminuir o número de licenzas e procedementos, introducir puntos de acceso únicos e prazos de resposta regulamentarios. Unha das grandes preocupacións da política de empresa da Unión Europea é, polo tanto, incrementar a súa competitividade. O Consello Europeo destaca os piáres más importantes para a contribución do crecemento empresarial: "plena realización do mercado interior, mellora da lexislación, un maior esforzo en investigación e o reforzo da eficacia do dispositivo institucional"³.

En canto aos avances de simplificación no ámbito europeo, cómpre sinalar o proxecto: "Avaliación comparativa da administración de novas empresas", realizado polo CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services) por encarga da Comisión Europea. Os datos recollérónse principalmente dos puntos de referencia xerais tales como os resultados do proceso de constitución de empresas, magnitudes de cuantificación do proceso administrativo, indicadores das causas que levan aos resultados (tecnoloxía da información, comunicacións...) e boas prácticas observadas nos estados membros en diversos ámbitos. O proxecto está baseado en varias categorías: empresas unipersonais, sociedades de responsabilidade limitada⁴.

A directiva Bolkestein

O ano 2004 constituíu un período de transición na política de cohesión económica e social da Unión Europea. O epicentro da normativa está na chamada Directiva Bolkestein, unha proposta que provén da Dirección Xeral de Mercado Interior, encabezada polo comisario M. Frederik Bolkestein, na cal se abranguen todos os servizos. O obxectivo é a desregulación, eliminando as restricións nacionais mediante o principio do "país de orixe", unha consecuencia disto é que no futuro calquera empresa poderá evitar pesadas restricións nacionais. Esta norma-

3 <http://europa.eu/generalreport/es/2004/rg14.htm>

4 http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/start-ups/benchm_summary_2002_es.pdf



tiva intenta perfeccionar o mercado interior, e todos os países están totalmente de acordo nos obxectivos do Cumio de Lisboa, segundo os cales a Unión Europea debe converterse na "economía máis competitiva e dinámica do mundo, baseada no coñecemento, antes do 2010"⁵.

Unha das finalidades é a supresión dos obstáculos que se opoñen á liberdade de establecemento, de aí que na proposta se prevexan certas medidas de simplificación administrativa, especialmente mediante a creación de portelos únicos a través dos cales os prestadores poidan tramitar os procedementos administrativos relativos á súa actividade, e a obriga de facer que estes trámites se poidan levar a cabo por vía electrónica. Outra das previsións é o establecemento de principios que deban respectar os réximes de autorización aplicables ás actividades de servizos e a prohibición de determinados requisitos xurídicos especialmente restritivos que poidan existir nos ordenamentos xurídicos dalgúns estados membros. Vese necesaria a obriga de avaliar a compatibilidade de certos requisitos xurídicos coas condicións fixadas na directiva. Para a consecución dos seus obxectivos, preténdese eliminar as restricións nacionais socavando sistematicamente as leis nacionais mediante o principio do "país de orixe", o cal significa que as empresas de servizos na Unión Europea terán que obedecer os requisitos do país onde estea a súa sede social.

A través desta directiva, aspirase que todos os estados axusten as súas lexislacións a uns principios comúns. Durante o período de incorporación aos respectivos ordenamentos xurídicos, os estados membros deberán realizar as seguintes tarefas:

1. Simplificar os procedementos e trámites administrativos que se aplican ás actividades de servizos, especialmente a través dos portelos únicos e a simplificación dos procedementos de autorización para acceder ao exercicio das actividades de servizos. É preciso sinalar que as obrigas de comunicar a información e de facer posible os procedementos por vía electrónica non impiden que os estados membros manteñan de forma paralela outras formas de comunicación e procedementos.
2. Eliminar da súa lexislación unha serie de requisitos enumerados na directiva que obstaculizan o acceso ás actividades de servizos e o seu exercicio.
3. Garantir na súa lexislación a libre circulación de servizos procedentes doutros estados membros e adaptar en consecuencia as normas que se opoñan a ela.
4. Avaliar a xustificación e a proporcionalidade dunha serie de requisitos enumerados na directiva que, se existen na súa normativa, poden ter efectos restritivos significativos para o desenvolvemento das actividades de servizos. Esta avaliación deberá ter como resultado a supresión de requisitos inxustificados e será obxecto dunha avaliación recíproca, mediante a cal, chegado o caso, se podería chegar á conclusión de que é necesario proponer outras iniciativas no ámbito comunitario.

O Parlamento Europeo aprobou o 15 de novembro do 2006 a Directiva de Liberalización de Servizos no Mercado Interior da UE –coñecida como Directiva Bolkestein–. Respecto á proposta inicial, a norma aprobada sufriu leves variacións; "en materia laboral as empresas terán que cumplir coas disposicións vixentes no país da prestación de servizo, polo que o dereito laboral non se verá afectado".⁶ Os expertos cren que a liberalización dinamizará o sector servizos, que achega máis do 70% ao PIB da UE; ademais, estiman nuns 600.000 os empregos que poden crearse grazas á nova lexislación. Os elementos clave sobre a apertura do mercado interior de servizos son: simplificación dos procedementos burocráticos de establecemento, liberdade de provisión de servizos e obriga dos estados membro de cooperar para garantir unha supervisión dos negocios con suficiente eficacia e eficiencia na UE, evitando a duplicación dos controis. Esta directiva deberá traspoñerse ás lexislacións nacionais nun prazo máximo de tres anos.

Aplicación do programa comunitario sobre a Estratexia de Lisboa: Unha estratexia para a simplificación do marco regulador. Ano 2005

Ao longo dos anos, a Unión Europea constituíu un corpus de lexislación que segue a crear condicións favorables ao desenvolvemento económico e a unha mellora das normas sociais; en especial, mediante o afondamento do mercado interior. A simplificación administrativa debe ser unha acción prioritaria para a Unión Europea. Esta necesidade está situada na estratexia de Lisboa, centrada nos elementos do acervo que inflúen na competitividade das empresas. Para alcanzar os obxectivos, preténdese establecer un marco regulador europeo que satisfaga a acti-

5 <http://www.attacmadrid.org/d/5/041016190635.php>

6 <http://www.camaravalencia.com/camaraonline/contenidoNoticia.asp?>

vidade lexislativa respectando os principios de subsidiariedade e de proporcionalidade.

A Comisión, na súa comunicación de marzo de 2005, expón unha formulación revisada, destinada a promover a mellora da lexislación para potenciar a competitividade, que se centra nas seguintes accións:

1. Mellorar e ampliar o uso da avaliación de impacto de novas propostas. Por exemplo, desenvolvendo unha metodoloxía para determinar os custos administrativos. A Comisión adoptou novas directrices ampliadas sobre a avaliación do impacto en xuño de 2005, a cal está baseada no principio do desenvolvemento sostible e o seu propósito é que, ao adoptar as súas decisións, os responsables políticos disponan de análises minuciosas das posibles consecuencias económicas, sociais e ambientais das novas propostas lexislativas.
2. Examinar as propostas lexislativas pendentes.
3. Introducir un novo método de simplificación da lexislación en vigor. A presente comunicación establece a formulación revisada da Comisión para futuras tarefas de simplificación⁷.

Tras a consulta aos estados membros e ás partes interesadas, as necesidades de simplificación poden reducirse a varias cuestiós:

- Clarificación e mellora da lexibilidade da lexislación: como consecuencia de traspoñer as directivas da UE en lexislación nacional, xérase certa incerteza xurídica.
- Actualización e modernización do marco regulador: moitos dos textos xurídicos teñen definicións que non se axustan á realidade técnica, económica e sectorial. Isto mesmo sucede con algúns procedementos.
- Redución dos custos administrativos: factores como problemas de rixidez, complexidade innecesaria, a excesiva burocracia dos procedementos, etc., prexudican seriamente as pemes pola súa falta de recursos humanos.
- Mellora da coherencia do acervo: isto prodúcese como resultado da coordinación insuficiente ou de incoherencias entre os actos da lexislación europea.
- Mellora da proporcionalidade do acervo: moitas disposicións son excesivamente perceptivas, desproporcionadas e custosas en relación cos seus obxectivos.

No Consello Europeo de primavera, de marzo de 2005, os dirixentes da UE déronlle máxima prioridade política ao crecemento e ao emprego; a estratexia renovada de Lisboa supuxo un novo compromiso de todos de poñerse en movemento para levar a cabo un programa de reformas positivo. Alúdese a un gran cambio na Unión Europea, dándolle un novo impulso ao crecemento e ao emprego. “Para que as nosas empresas europeas, especialmente as pemes compitan nun marco mundial e sexan cada vez más competentes, deben poder extraer forzas dun mercado interior de magnitude europea, un mercado sen obstáculos nin exceso de trámites administrativos no que as normas sexan previsibles e as empresas dinámicas poidan prosperar⁸. Un dos requisitos principais é a aplicación de políticas macroeconómicas, para o cal é preciso que a Unión Europea cree un clima propicio para investir, innovar e traballar. Se as empresas son liberadas de trámites administrativos innecesarios e de anticuados controis burocráticos, poderase fomentar a expansión das empresas existentes. “As institucións comunitarias e os estados membro teñen unha responsabilidade compartida respecto á calidade do ámbito regulamentario. A comisión potenciou os seus esforzos para mellorar a calidade da lexislación comunitaria⁹.

Dentro das accións a favor do crecemento e do emprego, cómpre sinalar as diferenzas entre os estados membro en canto ao tempo para iniciar unha actividade empresarial. A este respecto, a Comisión sinala unhas medidas para liberar o potencial empresarial:

- Os estados membro han de crear un portelo único que permita levar a cabo os trámites administrativos, antes do 2007. Desta forma, reduciríanse considerablemente os tempos de creación dunha empresa.
- A simplificación de procedementos administrativos e redución da burocracia conseguirase adoptando e aplicando unha metodoloxía que calibre a carga administrativa.

⁷ http://ec.europa.eu/prelex/detail_dossier_real.cfm?CL=en&DosId=193469

⁸ http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/30134D2E-0F2D-43D4-AA6B-0A96165DFF2B/74860/InformeProgresoLisboa_enero2006.pdf

⁹ http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/30134D2E-0F2D-43D4-AA6B-0A96165DFF2B/74860/InformeProgresoLisboa_enero2006.pdf





2. O proxecto ICHNOS (www.ichnos-project.org)

ICHNOS é o acrónimo para “*Innovation and Change: Network of One-Stop Shops*” (Innovación e Cambio: Rede de Xanelas Únicas). Tamén se corresponde co nome ancestral de “Cerdeña”, a rexión onde xurdiu a idea do proxecto.

O proxecto elaborouse e propúxose en abril de 2004 e foi aprobado en novembro dese mesmo ano baixo o Programa IIC Sur. Comezou en marzo do 2005 e ten pensado concluír a finais de abril de 2007.

O obxectivo principal de ICHNOS é o de definir e experimentar un modelo común de Centro de Competencias Rexional de Xanelas Únicas para as empresas, coa finalidade de facilitar a comunicación e o apoio da Administración Pública ás mesmas. O proxecto ICHNOS pretende aplicar este modelo no ámbito europeo.

A idea do proxecto, desenvolvida no ano 2004, anticipou o establecemento dun novo marco europeo tal e como se describe na sección anterior e, dalgún xeito, foi pioneiro neste novo escenario.

A idea naceu das necesidades comúns así como das experiencias específicas que foron xurdindo nas tres rexións europeas que, en relación á execución das xanelas únicas, contaban con realidades legais, institucionais, administrativas e económicas distintas, tales como **Cerdeña** (Italia), **Galicia** (España) e **Vysocina** (República Checa).

Con respecto ás xanelas únicas, de entre as tres rexións, **Sardinia** foi o territorio que tiña un marco máis avanzado tanto a nivel legal como administrativo. Porén, comparada coa situación media en Italia, esta rexión quedaba atrás: a lexislación nacional para xanelas únicas, en vigor dende o primeiro de xaneiro de 1999, aínda non fora aplicada dun xeito exhaustivo en Cerdeña, tal e como amosan o pequeno número de xanelas únicas municipais activas que existían daquela (menos de 20 das 377). Ademais facía fronte a un gran número de problemas. Cando o proxecto comezou, un programa rexional atopábase na fase inicial. Este trataba de promover a execución de novas xanelas únicas así como de coordinar e dar apoio aos operadores destas.

En **Galicia** a situación respecto as xanelas únicas difería do resto de España xa que o esquema principal, a xanela única nacional para á empresa, aínda non se adoptara.

Este esquema operaba en 13 das 17 comunidades autónomas españolas no concerrente á cooperación e coordinación da Administración Xeral do Estado, Comunidades Autónomas, Corporacións locais e Cámaras de Comercio. No entanto, en Galicia o Centro de Competencias para o e-business xa estaba en marcha coa misión de aumentar os servizos de apoio para empresas.

Aínda que a situación de apoio empresarial na República Checa era moi activa, na rexión de **Vysocina** aínda non se desenvolveran as xanelas únicas para empresas. O Ministerio de Industria e Comercio da República Checa comenzara a adaptar a lexislación co fin de autorizar a creación das xanelas únicas. A rexión estaba especialmente interesada no desenvolvemento de sistemas de apoio empresarial a través das novas tecnoloxías e de accións innovadoras, ademais de deixar ver un gran interese na cooperación entre os estados membros da UE.¹⁰

As tres organizacións socias que representan os contextos rexionais son:

Cerdeña: Ancitel Sardegna (Coordinador do Proxecto). A compañía interna de ANCI Sardegna (A Asociación de Municipios de Cerdeña) ten desenvolvido e xestionado durante os últimos anos distintos proxectos para apoiar as actividades das xanelas únicas, proporcionando asistencia profesional e tecnolóxica tanto aos municipios como á Administración Rexional;
www.ancitel.sardegna.it

Galicia: CESGA (Centro de Supercomputación de Galicia) é unha organización que opera no eido da transferencia e promoción de innovacións entre as empresas e organizacións públicas. A organización amosa un interese específico na cooperación internacional e ten traballado en numerosos proxectos europeos. O CESGA céntrase dun xeito especial no uso das novas tecnoloxías, pero tamén conta con experiencia e competencias económicas propias.
www.cesga.es

Vysocina: A Rexión de Vysocina – (Kraj Vysocina) é unha das catorce autoridades autogobernadas establecidas na República Checa no ano 2000. A rexión enfrón-

¹⁰ En inglés, emprégase o termo transnational. Dado que en galego non existe, optei por esta paráfrase.

tase ao reto do novo papel dos gobernos rexionais, no que se inclúe a súa responsabilidade en promover uns mellores servizos e apoio para o desenvolvemento empresarial rexional. Debido a esta situación, Vysocina ten un papel importante nas actividades de diseminación, con especial atención aos novos países cuxo acceso se atopa en trámites.

www.kr-vysocina.cz

A execución do proxecto vén apoiada pola EPMA (), unha organización sen ánimo de lucro, establecida pola Rexión de Vysocina e a Asociación BMI, co obxectivo principal de desenvolver un proxecto internacional baseado na cooperación con rexións europeas e socios rexionais.

www.epma.cz

O valor engadido do proxecto é o intercambio e comparación de experiencias e competencias, tanto a nivel europeo como nacional, que deron como resultado a definición dun modelo común para un Centro Rexional de Competencias.

O citado modelo, que vai ser presentado na seguinte seción, no só permite aumentar e racionalizar os esquemas e procedementos xa en uso nas tres rexións implicadas, senón que tamén podería adoptarse como modelo xeral dentro do novo marco europeo que obriga aos Estados Membros a establecer contornos favorables para a execución das xanelas únicas.

Isto significa que se podería estender con éxito a outras rexións europeas, particularmente ás dos novos Estados Membros e tamén ás dos candidatos, que ainda teñen que definir as estruturas adecuadas para dar apoio ás empresas no novo ámbito europeo pero que, nun futuro, poderían ser transferidas a terceiros países dentro do marco da cooperación externa e descentralizada da Unión Europea con terceiros países.

O proxecto desenvolveuse en catro pasos:

- Análise do contexto.
- Definición do Centro Rexional de Competencias.
- Co-división dos resultados do proxecto coas partes interesadas.
- Diseminación.

Análise do contexto

Na primeira fase do proxecto, cada socio analizou o seu contexto rexional tanto en termos xerais como en relación ao estado da execución das xanelas únicas.

A análise definía as características e indicadores socioeconómicos de cada rexión, así como a descripción do marco legal e administrativo no que se teñen levado a

cabo as accións de apoio para o desenvolvemento local (como, por exemplo, as xanelas únicas) .

Co fin de entender que propostas conducen ao éxito ou ao fracaso das accións de apoio (xanelas únicas), as tres rexións analizaron o seu status e posición respecto a outras rexións nos seus países.

Os servizos ofrecidos nos distintos contextos foron analizados para (a) establecer que grao acadarían as expectativas das partes interesadas e (b) avaliar a súa habilidade e efectividade de fomentar o desenvolvemento económico. Xunto con esta análise, que abrangía o contido, tamén se incluía o estudio do contexto tecnolóxico: que tecnoloxías se empregaban e como contribuían aos resultados.

Do mesmo xeito, cada rexión analizou os procedementos que ían seguir. Como moitos destes involucraron a terceiros órganos, os acordos bilaterais más importantes quedaron esbozados.

Como lanzadeira, publicouse un Libro Verde onde se describia o estado de cada rexión así como as oportunidades de desenvolver un modelo común.

Definición do modelo para o Centro Rexional de Competencia

Cada rexión preparou un informe rexional que contiña un directorio dos servizos mínimos, a estrutura organizativa e a base do coñecemento do Centro Rexional de Competencias.

Baseándose nestes borradores, preparouse un documento común no que se combinaban as necesidades das tres rexións. Tamén se deseñou e testou unha aplicación web (o Sportello Help).

O principal reto foi a definición da estrutura organizativa do Centro de Competencias que fose quen de dar apoio ás xanelas únicas xa existentes e/ou establecer novas. Os servizos de apoio do Centro de Competencias foron concibidos para asistir, mellorar e integrar as funcións das xanelas únicas.

Co fin de obter apoio das partes interesadas rexionais e internacionais, creáronse algúns foros en liña tanto a nivel europeo como rexional (por exemplo, no sitio web da rede rexional IANIS) para permitir a participación activa destes. Os foros manteranse activos unha vez conclúa o proxecto.

Co-división dos resultados do proxecto coas partes interesadas

O éxito do proxecto dependeu en grande medida do apoio e colaboración das partes interesadas locais.



O obxectivo principal desta fase era obter o acordo necesario que permitise a sostenibilidade do Centro Rexional de Competencias das Xanelas Únicas.

Como dende o nivel administrativo máis baixo (os municipios) non se podía permitir os custos dunha xanela única completamente operacional, outros suxeitos tiveron que tomar a responsabilidade de asegurar a sostenibilidade económica das xanelas únicas financiando un Centro Rexional de Competencias.

As principais partes interesadas implicadas nesta fase foron, por unha banda, as autoridades rexionais, responsables de promover e asistir o desenvolvemento económico, e, por outra banda, as asociacións sectoriais de empresas, que representaban ás mesmas.

Diseminación

A diseminación ten un papel fundamental no proxecto, xa que foi o instrumento principal para transferir o modelo ás partes interesadas principais e tamén para obter consenso nel, co fin de garantir a sostenibilidade dos resultados.

A diseminación ou difusión tamén está orientada a informar a outras rexións sobre os resultados, permitíndolles adoptar o modelo.

Esta baséase nunha mestura de diferentes instrumentos centradas en distintas metas, que se empregaron dun xeito complementario e sinérxico, como por exemplo:

- Tres Conferencias Internacionais, orientadas a todas as partes interesadas e co propósito de difundir os obxectivos e resultados do proxecto.
- Obradoiros, por exemplo eventos especializados onde se implicaban aos socios e a algúns expertos externos;
- Un portal web www.ichnos-project.org, e mensaxería electrónica, que permitían unha extensa difusión dos resultados do proxecto;
- Campañas publicitarias (televisión, prensa), orientadas principalmente aos cidadáns e partes interesadas das rexións implicadas;
- Diseminación a través de redes, institucións e organizacións europeas.

A publicación deste *Libro Branco* tamén forma parte da estratexia de diseminación, co obxectivo de divulgar os resultados principais do proxecto (por exemplo o modelo R.C.C.) a nivel europeo.

3. Modelo de Centro de Competencias para Xanelas Únicas

As conclusión finais do ICHNOS Green Paper reflicten en tres actividades que debería ser cubertas por unha Xanela Empresarial:

- Consultoría sobre determinadas ideas de negocio ou trámites administrativos
- Xestión do proceso de autorización
- Marketing do territorio

O seguinte paso sería recomendar un modelo xeral do Centro Rexional de Competencias para unha Xanela Empresarial que se poida estender a Europa e proporcione a axuda necesaria os emprendedores.

Un Centro Rexional de Competencias para unha Xanela Empresarial pódese definir coma unha organización con ou sen ánimo de lucro que ten por obxectivos desenvolver accións específicas que faciliten ó funcionamento da Xanela Empresarial nunha rexión en concreto, contribuíndo ó crecemento económico da rexión axudando as novas iniciativas empresariais e proporcionando axuda ós emprendedores.

Neste senso, e de acordo cos requirimentos da proposición da Comisión sobre a directiva de Servizos, un Centro

Rexional de Competencias debe cumplir ditas condicións específicas. Debe garantir o correcto funcionamento da Xanela Empresarial coma un punto de contacto único e debería responder as seguintes cuestións

- ¿Cal e a situación dos emprendedores?. ¿Cal é a percepción dos emprendedores respecto da Xanela Empresarial?
- ¿Porqué as PEMES e cidadáns non usan os servizos ofrecidos a través da Xanela Empresarial?
- ¿Que pode facer un RC para eliminar as barreiras percibidas?
- ¿Como poden ser salvados os obstáculos?

O modelo proposto consiste en catro módulos independentes:

1. **Módulo de Observatorio:** que avalía a situación socioeconómica rexional para axudar á creación de novas Xanelas Empresarial. Ademais, monitorizará individualmente o rendemento de cada unha das Xanelas Empresarial e avalía os obstáculos que fan que non funcione sen problemas. A maiores, monitorizará a información máis actual sobre solucións de xestión para Xanelas Empresarial e recomendacións de proce-

sos de simplificación administrativa que facilitan a creación de empresas.

2. **Módulo de Axuda e Asesoramento:** que leva a cabo as actividades principais da Xanela Empresarial, proporcionando axuda os directores da Xanela Empresarial e as autoridades locais nas catro áreas más importantes: Legal, tecnolóxica, organización e marketing do territorio.
3. **Módulo de Formación:** que ofrece coñecemento ó persoal da Xanela Empresarial e a terceiras partes relacionadas coas actividades da Xanela Empresarial. Ofreceranse cursos on-line e presenciais, así coma documentación fe recomendacións que estarán enfocadas de cara os procedementos relacionados coa creación de empresas, contacto con terceiras partes e coas novedades legais e aspectos técnicos das actividades da Xanela Empresarial.
4. **Módulo de Información e Comunicación:** que promove as Xanelas Empresariais e informa sobre os seus logros e beneficios entre os seus actores rexionais, usuarios finais e a nivel interrexional europeo.
5. **Módulo de xestión e relacións institucionais,** que a maiores da xestión xeral, promociona o modelo da Xanela Empresarial entre actores institucionais de carácter público e privado da rexión e a nivel interrexional da rede europea de Centro Rexional de Competencias que intercambian as experiencias dentro da UE.

Cabe sinalar que os módulos recollen un grupo de funcionalidades que deberían se tida en conta. O modelo prégase en adaptabilidade o orzamento dispoñible, o número de Xanelas Empresariais que teña baixo xestión, e a existencia doutras organizacións no mapa do marketing territorial.

Estrutura

O OBSERVATORIO

É un dos módulos máis importantes do Centro de competencias. A tarefa máis importante é a de monitorizar e asesorar o entorno da rexión en termos socio-económicos, legais, políticos tecnolóxicos e especialmente en tendencias relacionadas co goberno electrónico ó redor do mundo. Baseado nisto e na realimentación obtida dos outros tres módulos, definirá as actividades e accións realizadas polos outros tres módulos.

Débese remarcar que os seus resultados en forma de informes, deberían axudar nos procesos políticos de toma

de decisións que axuden a manter o caudal no fluxo do proceso de creación de novas empresas.

A continuación resúmense ás principais actividades:

- Avaliación do rendemento e entorno circunstancial:
 - Monitorización e evaluación de cada unha das Xanelas Empresariais
 - Identificación dos obstáculos que dificultan o traballo do dia a dia da Xanela Empresarial e identificación das barreiras na creación de Xanelas Empresariais
 - Detección do nivel e importancia dos obstáculos, custos, beneficios e tentativas de solucionar ditos problemas.
 - Definición de accións en cada un dos tres módulos para reducir os obstáculos detectados
- Investigación macroeconómica, legal e política a través da rexión:
 - Identificación das fontes de información
 - Monitorización e análise das fontes mencionadas anteriormente
 - Requírese unha avaliación da situación actual na rexión para poder comprobar o éxito dos servizos prestados pola Xanela Empresarial e a identificación de novas necesidades dos emprendedores

Observación tecnolóxica

- Análise continua do estado da arte das tecnoloxías aplicables a unha Xanela Empresarial con especial atención a interoperabilidade e goberno electrónico
- Remarcar as vantaxes de ofrecer os servizos dunha Xanela Empresarial a través dun ASP:
 - A utilización dunha solución ASP concentraría os custos dun Centro Rexional de Competencias
 - O ASP sería o responsable de solventar os problemas técnicos, así a Xanela Empresarial podería non ter técnicos
 - Todas as aplicacións estarían dispoñibles para cada unha das Xanelas Empresariais

Observación legal:

- Identificación e análise das políticas e legislación:
 - Requerimentos aplicables os provedores sitos no territorio, en particular aqueles requerimentos relacionados cos procedementos e formalidades a completar para poder acceder e exercitar as actividades e servizos económicos
 - Dispoñer dos detalles de contacto das autoridades competentes, permitindo con estas o contacto directo incluíndo os particulares de aquellas autoridades responsables do desempeño das actividades económicas e servizos
 - Condicións para o acceso ós rexistros públicos de provedores e servizos



- Medios de conciliación necesarios en caso de disputa entre ás autoridades competentes e provedor ou destinatario, ou entre un provedor e un destinatario ou entre provedores.
- Identificación e análises de leis relacionadas co proceso de autorización que debería ser unha entrada na base de datos de leis da Xanela Empresarial.
- Monitorización continua dos cambios no sistema de normas legais
- Procesos de simplificación burocrática relacionados coa creación de empresas monitorizando constantemente este tipo de prácticas o redor do mundo
- Reunións regulares para discutir problemas e oportunidades co equipo legal do Centro Rexional de Competencias e actores externos – funcionarios públicos e persoal das cámaras de comercio, que simplificaría o proceso de autorización.

Observación do marketing territorial

- Identificación de organizacións a maiores dor órganos competentes, dos cales unha iniciativa poida obter asesoramento
- Identificación dunha persoa clave de contacto en ditas organizacións
- Monitorización dos programas de axudas clave disponíveis para as PEMES na rexión

No caso de que as accións do marketing territorial na rexión sexan insuficientes, o Centro Rexional de Competencias podería levar a cabo accións más activas coma:

- Definición dunha estratexia de marketing baseada en termos rexionais, económicos, de análise da situación etc ..
- Promoción da rexión a nivel internacional (participación en seminarios, conferencias, publicacións etc)
- Creación dun mapa das empresas que existen na rexión (incluíndo a posición xeográfica e o tipo de actividad)
- Creación dun sistema de soporte a decisión para a selección da areas de negocio más apropiadas para as empresas (previamente mapeando o estado das infraestruturas xerais e das areas industriais)
- Facilitar o establecemento de novos emprendedores e garantir a sua sustentación no sistema económico

Metodoloxía

Para poder detectar os obstáculos é necesario establecer un plan de investigación. Este especifica as metas do observatorio, como chegar a ditas metas co orzamento dispoñible e en calendario.

A existencia de estruturas administrativa fan que o Observatorio teña máis fácil a colección de procesos e a aná-

lise de datos sobre a rexión xa que estas institucións teñen un acceso máis fácil a datos económicos e demográficos da rexión e do país, teñen persoal e ferramentas cualificadas para o proceso de datos.

Ademais diso, algunhas suxestións de como obter información son:

- Cuestionario de investigación rexional – entrevistas directas
- Observacións
- Entrevistas persoais en profundidades
- Grupos de entrevista en profundidade
- Investigación de escritorio – elaboración de datos derivados de diferentes fontes coma INE, IGE, Eurostat, OCDE etc
- Investigación de campo – elaboración de informes provenientes de datos de enquisas propias

A persoas finais que contestará a ditas cuestións son:

- Empresarios e emprendedores. Neste senso, sería recomendable entrevistar a representantes de asociacións empresariais, cámaras de comercio etc
- Persoal da Xanela Empresarial, realimentando a Xanela Empresarial
- Persoal administrativo responsables de manter e actualizar os servizos de internet de institucións individuais
- Empregados de entidades externas relacionadas co proceso de autorización

ASESORÍA

Este módulo contén as tarefas centrais do Centro Rexional de Competencias. Ofrecerá consello, asistencia e soporte nas 4 areas más importantes da Xanela Empresarial por teléfono, web e con reunións cara a cara, forum on-line e desenvolvendo de informes e documentación

As actividades deste módulo organízanse en catro areas:

SOPORTE E CONSULTORÍA LEGAL

O Centro Rexional de Competencias debe asegurar que a asistencia legal desenvolva pola Xanela Empresarial debería satisfacer as necesidades dos emprendedores:

- Incluirá o contido relevante
- Uso sínxelo
- Prevista dentro dun período razonable de tempo

Para este propósito o observatorio está a cargo de recollectar a información requirida

O equipo legal do Observatorio terá que:

- Facer que a información requerida estea disponible e manter os datos
 - Procesamento dos datos: usando coma información de partida a recollida polo observatorio e alimentando a base de datos apropiada.
 - Cooperando no deseño da estrutura da base de datos co equipo técnico da Centro Rexional de Competencias
 - Monitorizando a estrutura lóxica dos datos, realimentando o persoal da Xanela Empresarial
 - Garantindo a validez do contido legal da base de datos, a través dun control permanente, revisando e corrixindo errores
- Transferencia de información
 - Usando os mecanismos que proveñen do persoal técnico, ademais dos medios electrónicos
- Soporte de expertos en temas legais
 - Para o persoal da Xanela Empresarial
 - A outras organizacións relacionadas co soporte a empresas (cámaras de comercio, asociacións de empresarios)
- Modelos de formularios legais relacionados coa creación de empresas e autorizacións

SOPORTE TECNOLÓXICO

- Facer disponible a información requerida
 - Crear e manter aplicacións e redes para a transferencia de información entre as Xanela Empresarial integrantes do Centro Rexional de Competencias
 - Crear e mellorar as metodoloxías de procesamento de datos
 - Crear e proporcionar mantemento técnico da base de datos de coñecemento
- Soporte
 - Soporte tecnolóxico para o persoal da Xanela Empresarial
 - Crear e manter tódalas aplicacións de software usadas pola Xanela Empresarial
 - a) Aplicación de fluxos de traballo
 - b) Ferramentas para recoller as solicitudes dos emprendedores
 - c) Ferramentas para a presentación de información e distribución de contidos
 - d) Servizos on-line
 - Xestión do foro on-line
 - Recomendacións nos requisitos tecnolóxicos para xestionar o proceso a autorización

MARKETING TERRITORIAL DAS ACTIVIDADES DE SOPORTE
Organizar, procesar e distribuír a información reco-
llida polo observatorio á xente da Xanela Empresarial. Para facer isto deberían alimentar e actualizar:

- Bases de datos e directorios on-line de organizacións dedicadas a axuda de empresas
- Base de datos de programas de axuda financeira

SOPORTE ORGANIZATIVO

- Soporte as autoridades locais na creación de novas Xanela Empresarial
 - Documentos de guías organizativas
 - Consultoría organizativa

Os aspectos que deberían ser considerados respecto a iste asunto son:

- Localización
 - Accesibilidade
 - Tecnología
 - Recursos humanos
 - Requerimientos de orzamentos
 - Status legal
 - Servizos a proporcionar
 - Esquema de fluxos de traballo
- Soporte os xestores das Xanela Empresarial
 - Elaboración de plantillas para os convenios con terceiras institucións
 - Firma de acordos con terceiras institucións

Xanela Empresarial Virtual

Habería que facer especial fincapé nas funcionalidades da Xanela Empresarial virtual. Os municipios con pouca poboación no teñen os recursos económicos para contratar empregados a cargo do concello para a Xanela Empresarial. Nestas situacións a implementación dunha Xanela Empresarial virtual garantirá que os emprendedores teñan disponible toda a información e servizos necesarios

A Xanela Empresarial, formada por un sitio web que conten toda a información relacionada coa creación de empresas, ten dúas partes:

- Un portal web con noticias información
- Unha Xanela Empresarial virtual que permita ós usuarios cerar unha empresa mediante medios telemáticos (coma describe a directiva Bolkestein)

O rol dun Centro Rexional de Competencias neste caso significa que deberá proporcionar:

- Soporte técnico
 - Desenvolver e manter o portal e tódolos servizos on-line, incluíndo as bases de datos mencionadas anteriormente
 - Xestión dos problemas de interoperabilidade que xurdan entre institucións



- Asistencia
 - Construir un sistema de pregunta-resposta. Neste caso sería recomendable que fose o único medio de contacto para reducir custos
- Promoción
 - A Xanela Empresarial virtual debería chegar o máximo do seu público audiencia. Neste senso o Centro Rexional de Competencias debería levan a cabo tódalas medidas para asegurar a súa visibilidade en Internet, optimizando o seu page-rank (Google)

FORMACIÓN

A formación e a ferramenta clave na eficiencia do comportamento da Xanela Empresarial. A formación consiste en cursos curtos que proporcionen e transfiran coñecemento e consisten na consulta de manuais e guías de traballo para actualizar as habilidades do persoal da Xanela Empresarial e mellorar a cooperación entre institucións. Demais disto, é esencial formar o persoal doutros organismos para asegurar unha mellor colaboración coa Xanela Empresarial, planificando actividades específicas.

Distínguese as seguintes unidades de formación:

FORMACIÓN DO PERSOAL DA XANELA EMPRESARIAL

Básica

- Formación inicial nos procesos de creación e autorización para os xestores da Xanela Empresarial e o seu persoal. Cubrirá os seguintes aspectos:
 - Concienciación legal: lexislación relacionada co mundo empresarial
 - Procesos burocráticos para a creación de empresas
 - Puntos de contacto e procedementos de contacto
 - Axuda dispoñible do Centro Rexional de Competencias
- Actualización da formación nos procesos de creación e autorización para os xestores da Xanela Empresarial. Cando haxa novas modificacións e innovacións, deberán poñerse en marcha novos cursos
- Sistemas IT da Xanela Empresarial e aplicacións que garanen o funcionamento dunha Xanela Empresarial (base de datos legal)
- Uso amigable de aplicacións ofimáticas
- Conceptos de Goberno electrónico: sinatura electrónica, e-procurement

Os primeiros cursos así coma aqueles relacionados con tarefas más complexas deberían basearse en reunións cara a cara, mentres que os cursos de reciclaxe podería ter un formato electrónico

Avanzada

- Coñecementos básicos de economía, marketing, xestión e contabilidade

- Coñecementos e aptitudes no trato con clientes
- Idiomas
- Fondos Europeos relacionados co desenvolvemento empresarial
- Tendencias en eBusiness

FORMACIÓN DO PERSOAL DOUTRAS ORGANIZACIÓN

- Formación inicial nos procesos de autorización a terceiras institucións (autoridades públicas relacionadas nos procesos de creación e autorización, rexistro mercantil, notarial, Servizo da Seguridade Social, Administración de impostos)
- Actualización da formación a terceiras institucións. Haberá unha documentación explicativa das modificacións introducidas.

Para que a Xanela Empresarial se poida beneficiar das mellores prácticas Europeas e cooperar para a harmonización dos diferentes aspectos da Xanela Empresarial e creación de empresas, sería interesante que os empregados do Centro Rexional de Competencias acudiran unha vez o ano a seminarios internacionais onde puidesen intercambiar experiencias e coopera na creación dun método para definir un Estándar Europeo de servizos

Metodoloxía

O método máis efectivo de cara á formación dos empregados dunha Xanela Empresarial é unha combinación de sistemas de aprendizaxe en liña con cursos de presenza física.

E importante a avaliación constante da sobre a calidade da formación. Así mesmo cada participante debería encher un cuestionario coas seguintes temáticas:

- Comprobar a satisfacción dos participantes sobre as areas presentadas
- Comprobar que a avaliación dos participantes, os coñecementos dos profesores e os contidos da documentación son correctos e se entenden.

Creación de contidos

E de vital importancia a creación de contidos de carácter relevante, e temático que se corresponda coas necesidades do persoal da Xanela Empresarial.

A maior cantidade de coñecemento a requirimentos financeiros na adquisición de contidos maior e o problema do investimento inicial na consecución de dito material de formación, a pesar do principio de actualización da información.

En caso de que os contidos ou parte deles non fosen creados por persoal do Centro Rexional de Competencias, fará que a titularidade do contido creado non sexa significativa.: Isto debería estar regulado por un acordo

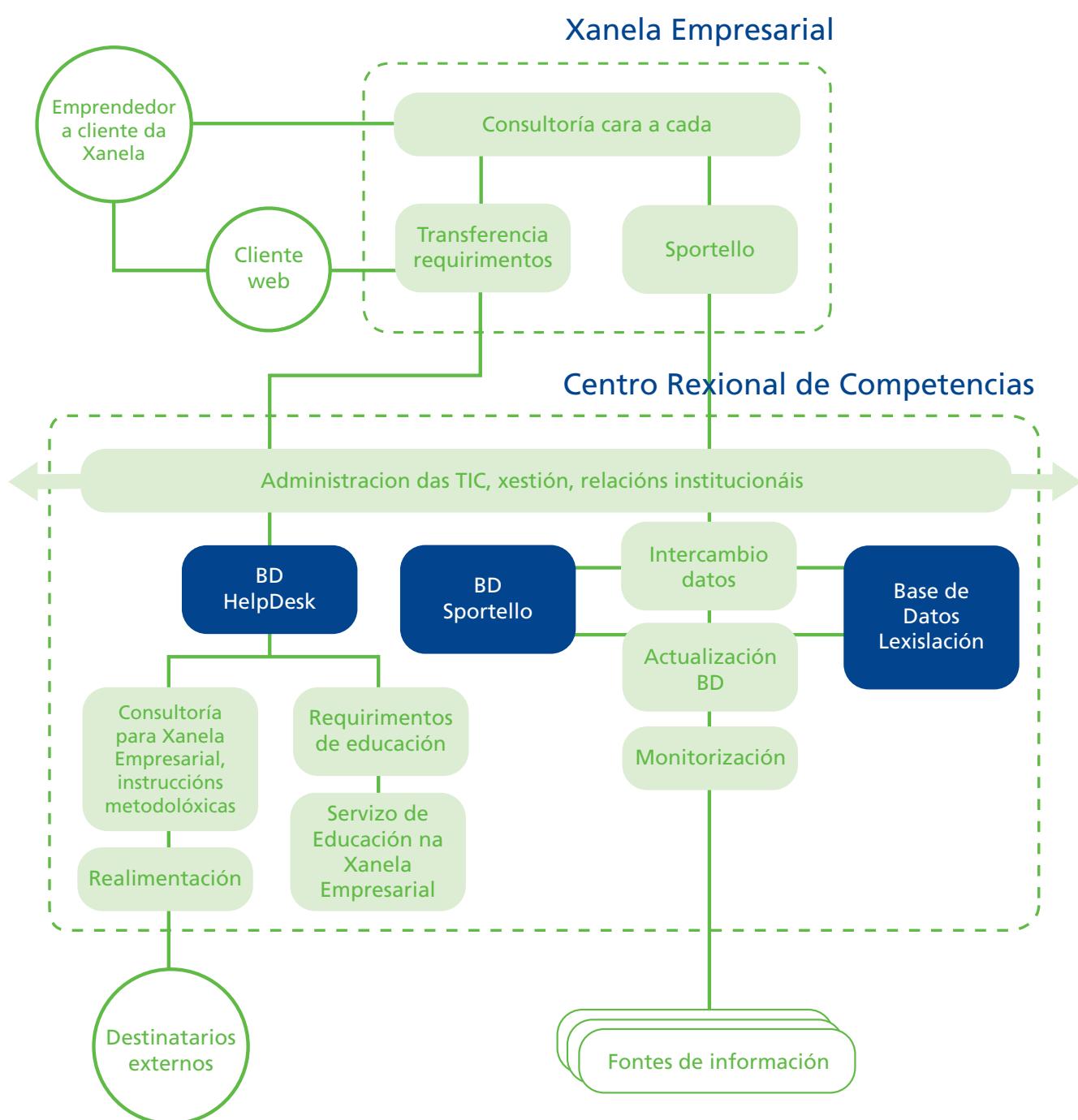
de titularidade entre o cliente (Xanela Empresarial) e o proveedor de ditos contidos.

INFORMACIÓN E COMUNICACIÓN

Este módulo está relacionado coa promoción e disseminación dos resultados e contidos xerados polo Centro Rexional de Competencias a nivel rexional, interrexional e Europeo. A meta esencial das súas actividades e a sensibilización dos usuarios potenciais (empreendedores) sobre a existencia e beneficios dunha Xanela Empresarial

As posibles acciones serían:

- Desenvolvemento dun sitio web informativo
- Organización de seminarios, conferencias e presentacións
- Desenvolvemento de newsletters, folletos, posters e outro material promocional
- Incrementar o interese dos medios de comunicación nas actividades da Xanela Empresarial



Para o módulo de soporte, asesoramento e consultoría:



RELACIÓN INSTITUCIONAIS E XESTIÓN

O Centro Rexional de Competencias para unha Xanela Empresarial e o instrumento clave para facilitar o proceso de creación de empresas. Por esta razón a promoción debería ser soportada, non só a través dos mecanismos de diseminación senón tamén a través dunha plataforma institucional. Neste senso, o intercambio de experiencias entre os países membros contribúe á mellora permanente do funcionamento da Xanela Empresarial e á simplificación do proceso de creación de empresas co relativo incremento da actividade empresarial dentro de UE e o consecuente crecemento económico.

O Centro Rexional de Competencias para Xanela Empresarial pode ter a forma legal dun organismo interno ou institución coa sua propia entidade legal. No segundo caso, a administración xeral do centro tería que ter en conta:

Tarefas de administración xerais:

- Administración financeira
- Recursos humanos
- Outras tarefas de administración

Xestión estratéxica:

- Elaboración dun plan estratéxico para o Centro Rexional de Competencias definindo:
 - Metas do Centro Rexional de Competencias
 - Presuposto do Centro Rexional de Competencias
 - Datas límite para conseguir ás metas
 - Asignación de recursos
- Avaliación interna e control do rendemento do Centro Rexional de Competencias
 - Definición de indicadores de control
 - Contrastar o nivel de consecución das metas
 - Definición e implementación de accións correctivas

Relacións institucionais:

- Relación cos membros institucionais que participan no esquema da Xanela Empresarial
- Promoción permanente das institucións de creación de empresas e asociacións de empresarios dentro do sistema da Xanela Empresarial
- Diálogo continuo coas institucións integrantes do sistema da Xanela Empresarial
- Promoción da cooperación das administracións públicas no campo da creación de empresas
- Promoción de redes pan-europeas de Xanela Empresarial

Estimación de recursos dunha Xanela Empresarial

Como se mencionou no capítulo de introducción o modelo foi deseñado coa asunción da disponibilidade de recursos suficientes.

RECURSOS HUMANOS

Os empregados deben posuir unha educación universitaria e coñecementos en TICs. A xente encargada da parte legal deberá posuir coñecementos de tipo legal, do contorno dos negocios e dos sistemas de información públicos.

As actividades do Observatorio que teñen que ver coa colección de información, están relacionadas de cerca cos módulos de asesoría e consultoría. As primeiras recollen os datos e a segunda os procesa e os distribúe á Xanela Empresarial. Este módulo non é obligatorio depende do tamaño do Centro Rexional de Competencias. En calquera caso, ambos módulos deberán ter empregados comúns, así coma a persoa que informe ó persoal da Xanela Empresarial deberá ter un coñecemento profundo da información recollida. Dúas persoas poderían levar a cabo ambas funcións xa que a maioría do traballo de campo do observatorio non é moi dinámico.

Hasta que se necesite máis persoal, o equipo de comunicación debería estar formado por dúas ou tres persoas que teñan os seguintes perfís:

- Xestor de comunicacóns, que coordine a diseminación e as actividades de promoción, mantén e reforza o diálogo entre os actores rexionais e internacionais.
- Persoal de soporte que alimenta os contidos das newsletter, sitios web, e outro material publicado polo Centro
- Deseñador gráfico, que xestione as publicacións e a maqueta do sitio web
- Empregados para o procesamiento de datos
- Administrador (monitorización, corrección de errores, copias de seguridade, listas de correo)
- Analista de bases de datos (deseño dos modelos lóxicos e físicos, implementación..)
- Experto Legal (externo empregados)
- Consultor ou metodólogo para determinar os procesos que teñan que ver co tratamento das solicitudes dos clientes e co desenvolvemento dos servizos legais para a rede de Xanela Empresarial.

Coma mínimo un empregado é requerido para organizar e coordinar as actividades de formación, dependendo no número de Xanela Empresarial que teña un Centro Rexional de Competencias, outra persoa podería ser necesaria.

Haberá un director-xerente responsable da coordinación e xestión, que teña coma tarefa a representación institucional. Ademais, no caso de que o Centro Rexional de Competencias posúa entidade legal, unha persoa podería ser necesaria para que estivese a cargo da administración e xestión do Centro Rexional de Competencias.

EQUIPAMENTO

Para asegurar que se proporcionen tódolos servizos mencionados anteriormente, os seguinte recursos debería estar disponibles:

- Equipo necesario coma:
 - Equipamento de oficina
 - Servidor de base de datos
 - Crear e albergar un sitio web
- Infraestrutura técnica (rede, PCs, servidores, comunicacíons)
- Tecnoloxías e software (bases de datos, CMS, ERPs, CRMs)

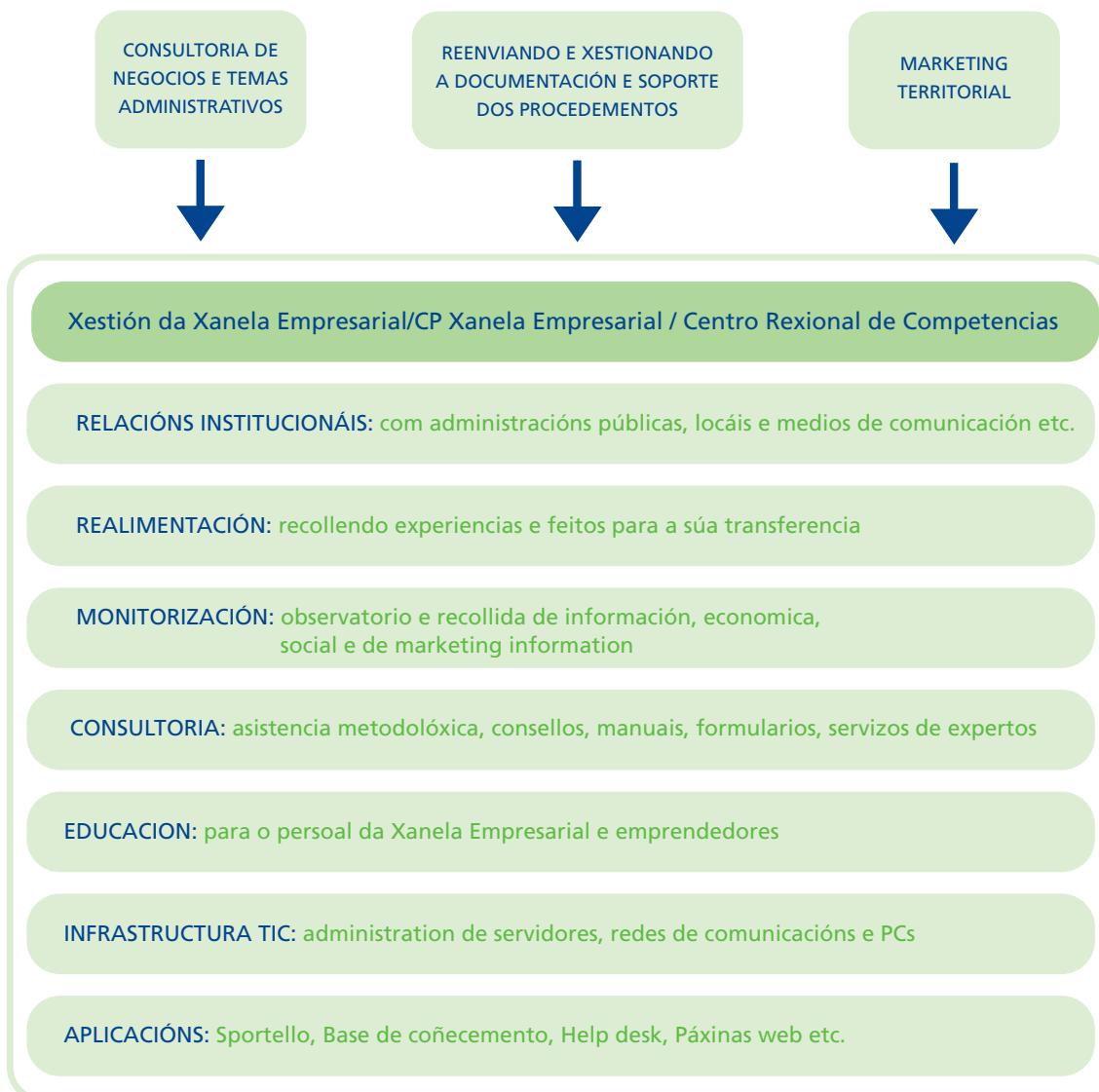
Ferramentas ICT para unha Xanela Empresarial

Unha das metas do proxecto e un borrador coas solucións tecnolóxicas que soporten procesos de carácter interno ou externo para unha Xanela Empresarial. Aquelas solucións, maiormente ferramentas de software, poden ser divididas en dous partes xerais: a parte de usuario e a parte de administración.

FERRAMENTAS FRONT-OFFICE

Estas ferramentas soportan especialmente dous papeis clave:

CENTRO REXIONAL DE COMPETENCIAS PARA UNHA XANELA EMPRESARIAL



Centro Rexional de Competencias Xanela Empresarial proposed activities



The image shows two screenshots of the ICHNOS website. The left screenshot is from Microsoft Internet Explorer, showing the homepage with links for Project, News, Events, Contact us, and Member area. The right screenshot is from Mozilla Firefox, showing a list of articles under the 'Articles' section.

Section	Name	Type	Folders	Name	Section Topic
Message board	Project description	article		Project description	First release of a european network on one-stop shops
	Objectives	article		Objectives	Support to enterprises through regional centers of competence
	Partners	article		Partners	VIP5: Dissemination
	The activities	article		The activities	VIP4: Conclusion of the project outcomes with the stakeholders
	News	article		The activities	VIP3: Definition of the Regional Center of Competence
	Events	article		The activities	VIP2: Analysis of the context
	Project newsletter	article		The activities	VIP1: Management of project
	Photo gallery	article		Project newsletter	Opening Conference ICHNOS
	Past events	article		Project newsletter	Project Regional Websites started
	Future events	article		Download	Download
	Contact us	article		Member area	Project Newsletter No. 1
	Info	article			Opening Conference ICHNOS
	Links	article			
	Message board	article			
	Admin contact	article			
	Member area	article			

Capturas del CMS del proyecto ICHNOS

- Marketing rexional e promoción
- Consultorías externas e soporte para o rexistro

Hai moitas tecnoloxías disponibles para implementar unha aplicación distas características, pero a solución recomendada sería utilizar software Libre a unha plataforma de desenvolvemento web denominada: LAMP

LAMP é unha plataforma de desenvolvemento e despręgue web, construída a partir de distintas solucións libres. Inclúe un servidor web, unha base de datos e unha linguaxe de scripting. Estes produtos poden ser descargados gratuitamente ou adquirilos con soporte dende calquera distribución Linux.

Ademais a plataforma LAMP (Linux, Apache, MySQL e PHP) encaixa perfectamente nas necesidades da aplicación.

Para unha descripción máis detallada de cada unha das tecnoloxías e da plataforma LAMP, por favor consulte as seguintes fontes de información

- GNU/Linux: <http://www.gnu.org/linux>
- APACHE web server: <http://httpd.apache.org>
- MySQL: <http://www.mysql.org>
- PHP scripting language: <http://www.php.net>

Testáronse varias solucións que cumpran os roles básicos dunha Xanela Empresarial usando LAMP.

O CMS do sitio web do proxecto está baseado en software libre, escrito en PHP e operado polo servidor Apache. Esta ferramenta foi deseñada pola rexión de Vysočina e testada e usada por todos los partners

Outra ferramenta deseñada e utilizada no ámbito do proxecto ICHNOS é a aplicación web de coñecemento da Xanela Empresarial. Foi deseñada por Ancitel e o CESGA e testada por Vysočina. O modelo da aplicacións consiste en dúas partes a ser desenvolvidas:

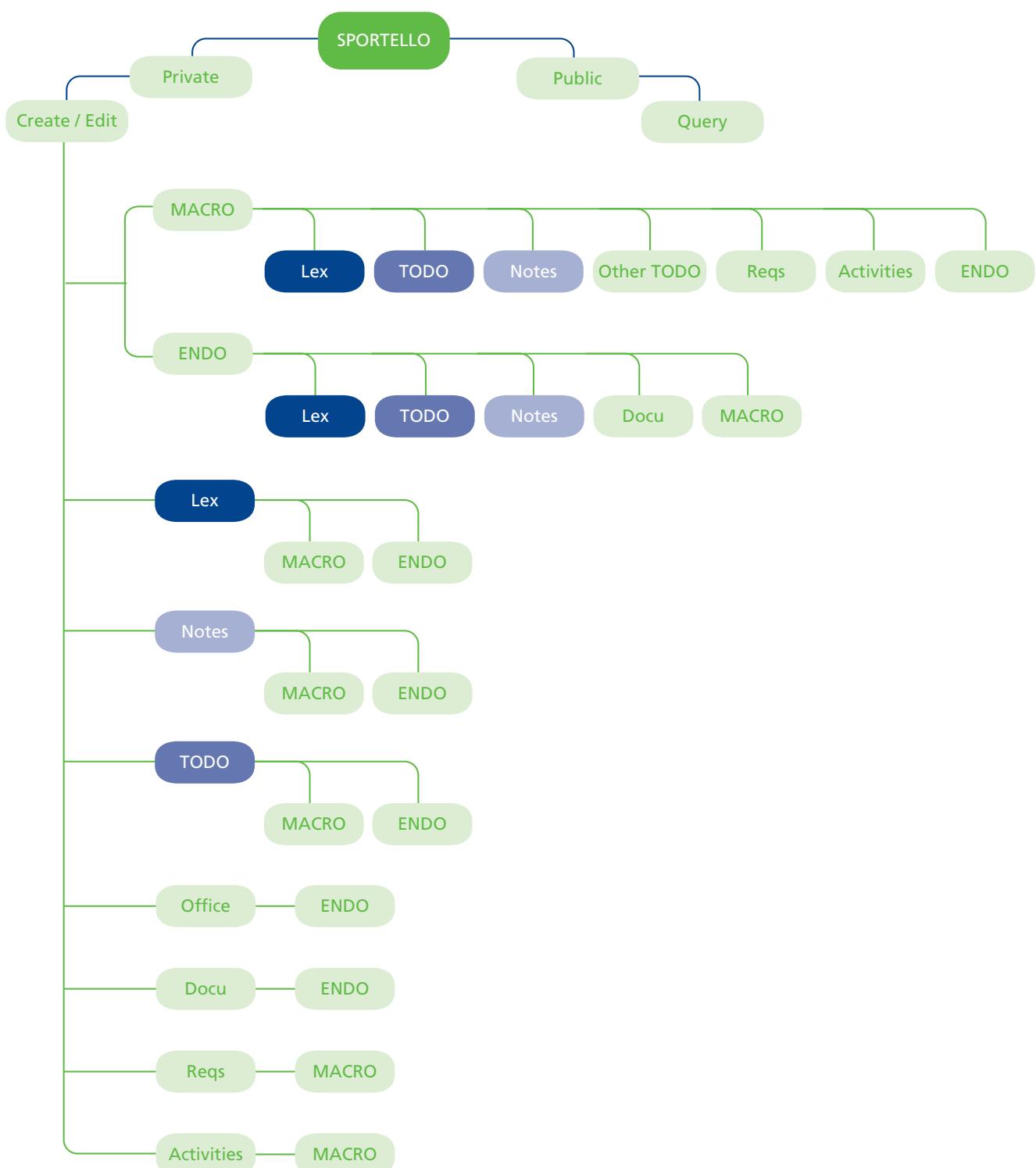
- A base de datos relacional implementada con MySQL
- A aplicación web implementada con PHP

A funcionalidade da ampliación web ven diferenciada en dúas partes e a lingua selecciónada e o inglés

Primeiramente é importante describir a base do modelo de entidades da Xanela Empresarial para ter unha foto más detallada do proceso global

- **Macroprocedemento:** Un procedemento global, relacionado co proceso de autorización para unha actividade económica concreta, podería ser considerado como a suma dun grupo de endoprocedementos e requisitos específicos, leis e formularios
- **Endoprocedemento:** un subprocedemento relacionado coa autorización requerida para unha acción específica
- **Regulamento:** lexislación relacionada aplicada a un macro ou endoprocedemento
- **Actividades:** Económicas relacionadas co tipo de empresa
- **TODOs:** as necesidades a ter en conta por un emprededor para empezar unha actividade para un macro ou endo

- **Other TODOs:** relacionado con outras xestións e cumprimentos do proceso de autorización
- **Notas:** conteñen anotacións e recomendacións sobre o proceso
- **Requerimentos:** os requerimentos extra que ten que cumplir un emprendedor
- **Clases de macroprocedementos:** tipos de macroprocedementos disponibles relacionados coas actividades
- **Entidades e Oficinas:** relacionadas coa información sobre institucións e organizacións que conforman o sistema da Xanela Empresarial





As funcionalidades da parte pública son:

- Busca de procedementos: a entrada é o tipo de empresa e actividade económica xerando unha saída coa información legal, requirimentos administrativos necesarios para cerar unha empresa
- Axuda on-line: con unha parte estática común e unha parte dinámica (trucos e recomendacións emergentes)
- Foros

As da parte privada son:

- Autenticación
- Introducción de datos: formularios web a través dos cales pódese introducir nova lexislación, procedementos, notas e información relacionada
- Edición de datos: formularios web a través dos cales pódese editar a lexislación, procedementos, notas e información relacionada
- Publicación de datos na web
- Busca de datos

A parte privada ten un acceso especial para usuarios e administradores, para que poidan engadir novos usuarios, procedementos, lexislación, notas etc

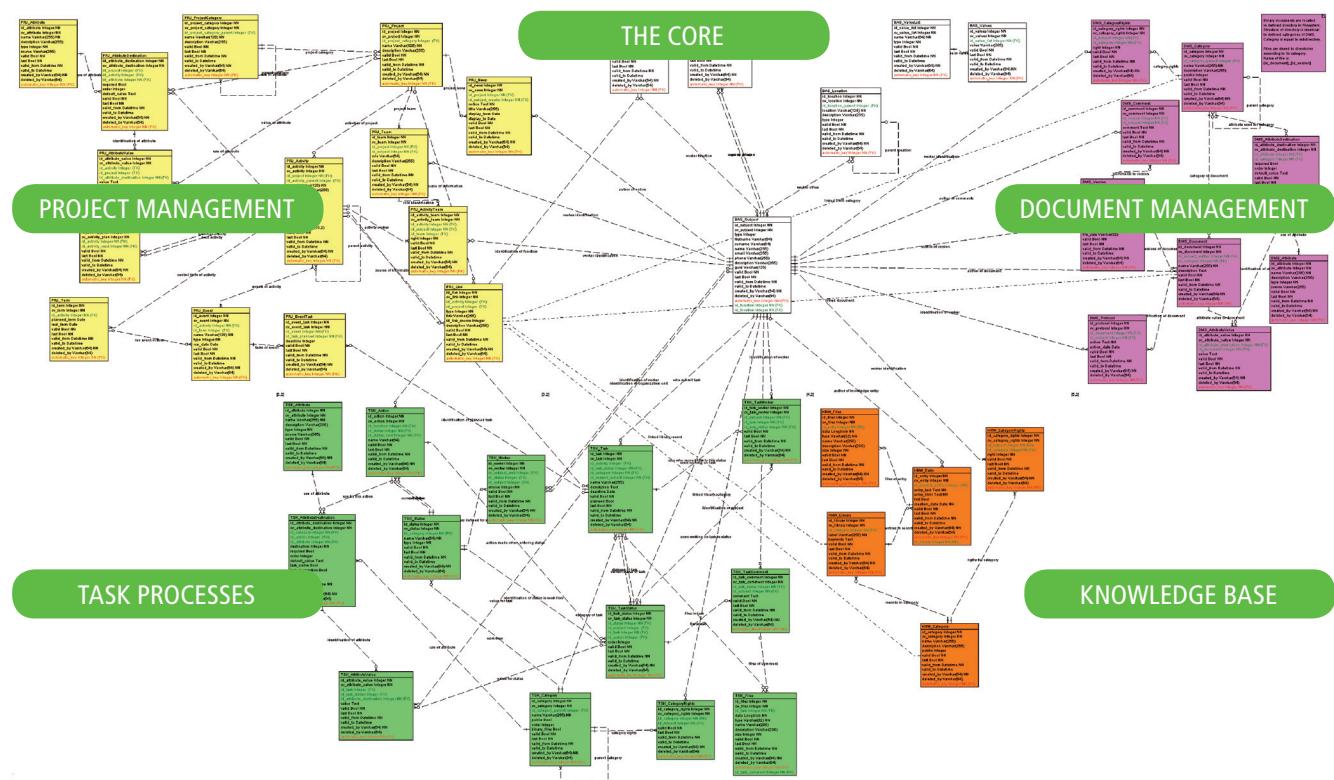
Ademais para o usuario final, para que poida identificar a lexislación, requirimentos e formularios específicos, e de vital importancia que seleccione o tipo de empresa en convención coa actividade económica. Ademais para evitar unha lista longa de cuestións é necesario o uso unha arbore de preguntas que aporta eficiencia na implementación do proceso de requisitos

Unha descripción detallada das solicitudes permite presentar unha información más específica e customizada. Esta entrega personalizada require unha profunda análise e organización de información xa que hai que encontrar a resposta correcta entre varios niveis de información e requerimentos legais.

A continuación se presenta un diagrama de fluxo que detalla toda a estrutura web e os fluxos de información que teñen lugar na aplicación web.

Para poder engadir un novo macroprocedemento, o fluxo debe empezar coa lexislación relacionada, unha lista de TODOs, anotacións, outros TODOs, requirimentos do usuario, actividade económica na que a empresa pre-

Capturas del Sportello



A arquitectura xeral describese a continuación na seguinte figura

tende basearse, e os endoprocedementos relacionados con este macroprocedemento. Ademais para o endoprocedemento é necesario que presente a lexislación relacionada seguida da lista de TODOs e anotacións. O último pase consiste en presentar os documentos e certificados necesarios para cada endoprocedemento.

Ademais novas leis, notas, TODOs, requisitos, e actividades poden ser enlazadas cun macroprocedemento ou endoprocedento, así que calquera dos procedementos pode ser actualizada en calquera momento. Ademais un endoprocedemento pode estar ligado a unha documentación concreta, certificados e tamén a unha institución pública que dispoña de dita documentación en físico

E por último está o fluxo de consultas, que proporciona unha visión global da aplicación. Para un emprendedor a aplicación web ten que proporcionar unha maneira sinxela de presentar a lexislación relacionada cunha actividade económica específica ou os requisitos necesarios para crear unha empresa en forma de formularios e documentación necesaria. Así que o fluxo de traballo debería estar estar decidido en dúas fases:

- Unha primeira fase, seleccionando as actividades, coma servizos, industria, comercio, agricultura etc
- Un segundo nivel, co detalle das actividades pertencentes ao primeiro nivel coma por exemplo, venta ó pormenor, distribuidores, tabacos etc etc

O resultado final presenta un macroprocedemento e a información relacionada coas actividades seleccionadas na consulta

FERRAMENTAS BACK-OFFICE

Este conxunto de ferramentas da soporte os procesos internos da Xanela Empresarial coma:

- Procesos e proxectos orientados a xestión
- Tarefas, calendarios, e xestións de recursos e fluxos de traballo
- Xestión interna da documentación
- CMS, DMS, intranet e rexistro
- Análises e xestión do coñecemento

Un sistema baseado en LAMP e chamado HelpDesk foi testado no ámbito do proxecto a foi deseñado por Vysochinae soporta procesos de xestión de proxectos



Seriána klášteření	Datum zadání	Význam do	Typ klášteření	Stav	Zadavatel	Aktuální řešení	Název
380	[04.04.2005, 11:22:04]	[04.05.2005]	Ostatní požadavky na hardware	řešeno	Radim Ladislav, Ing.	Pavlásek Petr, Ing.	Informativní kósek
1121	[04.10.2005, 08:24:59]	[21.10.2005]	Pavlásek Petr	plýta na Helpdesk	Zdeňek Václav, Ing.	Pavlásek Petr, Ing.	Koncovce CI
1286	[19.11.2005, 09:34:15]	[15.12.2005]	Pavlásek Petr	plýta na Helpdesk	Pavlásek Petr, Ing.	Pavlásek Petr, Ing.	zadání
2359	[18.01.2006, 17:16:15]	[18.01.2006]	Pavlásek Petr	Plýta na Helpdesk	Copík Petr	OBMÁV - Tiskové práky	Hesla JMK, RNDr.
2687	[27.02.2007, 08:21:33]	[28.02.2007]	Pavlásek Petr	Plýta na Helpdesk	Pavlásek Petr, Ing.	Václav, Ing.	Vložit z telefonu
2644	[21.02.2007, 10:33:35]	[28.02.2007]	Pavlásek Petr	Plýta na Helpdesk	Pavlásek Petr, Ing.	Pavlásek Petr, Ing.	Plánování údržby a datového
2902	[29.04.2007, 14:06:51]	[04.05.2007]	Pavlásek Petr	Plýta na Helpdesk	Zdeňek Jana	Copík Petr	Plánování údržby a datového

Capturas de pantallas da aplicación HelpDesk

Název	Popis	Aktuality
Detail projektu 'I/1/602 hr. kraje - Peltimov, 2. stavba'	I/1/602 hr. kraje - Peltimov, 2. stavba Hlavní mosty - 3,1 km silnice	Neexistuje žádná aktuality. Zobrazit všechny aktuality
Manager	Cenný Martin, RNDr.	
Typ	ILZ	
Stav	v realizaci	
Předpokládaný start	1.1.2007	
Skutečný start	1.1.2007	
Plánovaný termín dokončení	31.3.2014	
Skutečný termín dokončení		

Jméno	Role v projektu	Popis činnosti
Berka Zdeněk, Ing.	Technický manažer	
Cerný Martin, RNDr.	Manažer	
Marešová Diana, Ing.	Manager ODSH	
Metlová Hana, Mgr.	zakladatel projektu	
Strnadová Hanuška, Ing.	Právní zařízení - formulace projektu	
Zikán Václav, Ing.	Právní zařízení - řízení projektu	
Strnadová Hanuška, Ing.	Formulace projektu, řízení projektu	
Zikán Václav, Ing.	Manažer - řízení projektu	

Název aktivity	Stav	Manager	Plán zahájení	Zahájeno	Plán dokončení	Dokončeno
Formulace projektu	V plánu	Zikán Václav, Ing.	01.01.2007	01.01.2007	31.05.2007	
Řízení projektu	V plánu	Zikán Václav, Ing.	01.06.2007		31.03.2014	

4. Interoperabilidade A2B

Definición de Interoperabilidade

A converxencia dixital e a interoperabilidade son dous dos principais retos da Unión Europea. A primeira "expón a crecente necesidade de métodos e ferramentas de deseño e xestión integrada para os cada vez más numerosos formatos, dispositivos e canles de acceso aos contidos e servizos dixitais"¹¹, e, en canto á segunda, deixa en "evidencia a necesidade de ferramentas e convencións estándar para o intercambio de información e cooperación entre administracións e terceiros. É dicir, como cooperar entre administracións compartindo a información necesaria dos cidadáns, como automatizar proactivamente trámites rutineiros, etc."¹². Polo tanto, achegámonos á definición de interoperabilidade, que se podería definir como "a capacidade dos sistemas baseados en tecnoloxías da información e da comunicación (TIC) e dos procesos empresariais baseados nelas para intercambiar datos e permitir a posta en común de información e coñecementos"¹³. Isto

requiere que os sistemas de TIC das diversas entidades administrativas dos diferentes niveis administrativos se integren, é dicir, interoperen.

No Plan de acción i2010, a interoperabilidade contémplase como un dos catro obxectivos principais para a creación dun espazo único europeo da información e un elemento esencial dos servizos públicos baseados en TIC¹⁴.

Para iso, as vantaxes da administración electrónica son básicas para chegar a este desenvolvemento. A proposta da Directiva Bolkestein, relativa aos servizos no mercado interior, destaca a importancia e a interrelación entre a infraestrutura da administración electrónica e a mobilitade das empresas, e pídelles aos estados membros que promovan unha infraestrutura sobre interoperabilidade que permita pór puntos de contacto único á disposición das empresas para poder completar con celeridade os procedementos administrativos. A implementación dos portelos únicos empresariais, tanto as físicas como as virtuais, son o lugar a través do cal os emprendedores poden resolver nun só acto todos os trámites para dar de alta unha empresa, evitando desprazamentos ás diferentes institucións. Para poder chegar a este estadio de desenvolvemento, hai que potenciar a modernización dos servizos públicos, redeseñando os procesos, fomentando a interoperabilidade dos sistemas e bases de datos dos diferentes implicados no proceso, procesos básicos para o desenvolvemento e implantación dos portelos únicos.

A miúdo, os emprendedores teñen que tratar con diferentes organismos oficiais que están separados. Isto cons-

¹¹ Fernando González-Llana. Comunicación 385, Tecnimap Sevilla 2006, "Convergencia, Interoperabilidad y arquitectos de servicios", pág. 3.

¹² Fernando González-Llana. Comunicación 385, Tecnimap Sevilla 2006, "Convergencia, Interoperabilidad y arquitectos de servicios", pág.4.

¹³ Véxase "European Interoperability Framework for pan-European eGovernment Services" (Marco de interoperabilidade europeo para servizos paneuropeos de administración electrónica), versión 1.0, de novembro de 2004, <http://europa.eu.int/idabc/en/document/3473/5585>.

¹⁴ Comunicación da Comisión ao Consello e ao Parlamento Europeo. Interoperabilidade dos servizos paneuropeos de administración electrónica. COM(2006)45 final. Bruxelas.

titúe unha gran carga para o emprendedor. A administración electrónica, e antes dela a interoperabilidade, ten aquí, claramente, un papel fundamental á hora de ofrecer información e tramitación rápidas. Isto beneficiaría tanto os usuarios destas administracións (cidadáns, emprendedores, etc.), como as mesmas administracións, aforrándolle, a ambas as partes, custos en tempo e en recursos, tanto loxísticos coma humanos. Un exemplo disto é o servizo de mercado SOLVIT¹⁵, que axuda aos ciudadáns a salvar os obstáculos administrativos nas xestións transfronteirizas. Outro exemplo é o IDA, portal da administración da Unión Europea como punto de acceso aos servizos paneuropeos de administración electrónica¹⁶. A Comisión propúxolle ao IDA que leve a cabo un programa de seguimento, o programa chamado IDABC, para a implantación dos servizos paneuropeos que axudan a aplicar a lexislación comunitaria para administracións, empresas e ciudadáns¹⁷. O ideal sería que existise un portelo único común, tanto para empresas como para ciudadáns, deseñado de tal xeito que estivesen operativos e abertos a todos os ciudadáns noutros estados membros e fosen totalmente interoperables, independentemente de se a responsabilidade do servizo lle corresponde á administración local, rexional ou nacional.

Para asentar as bases da interoperabilidade é necesario crear un marco de interoperabilidade. Existe unha primeira versión deste marco: o denominado European Interoperability Framework for pan-European eGovernment Services¹⁸, no cal se recollen as normas e directrices de arquitectura de sistemas que describen a forma en que as organizacións acordaron, ou deben acordar, interaccionar. Instaurar e desenvolver a interoperabilidade é un requisito indispensable e previo á posta en marcha da administración electrónica.

Marco Europeo de Interoperabilidade¹⁹

O Marco Europeo de Interoperabilidade defínese como un conxunto de recomendacións e directrices para os servizos de administración electrónica, de maneira que as administracións, as empresas e os ciudadáns poidan interactuar de forma transfronteiriza nun contexto paneuro-

¹⁵ http://ec.europa.eu/solvit/site/index_es.htm

¹⁶ http://ec.europa.eu/youreurope/index_es.html

¹⁷ LIIKANEN, Erkki (2003). "A administración electrónica para os servizos públicos europeos do futuro". En: Lección inaugural do curso académico 2003-2004 da UOC (2003: Barcelona)

¹⁸ <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=19529>

¹⁹ http://www.csi.map.es/csi/pdf/documento_IDABC.pdf

peo. Os seus destinatarios son os xestores dos proxectos de administración electrónica nas administracións nacionais e nas institucións comunitarias. En particular, será o documento de referencia en materia de interoperabilidade para o Programa IDABC, e de obrigado cumprimento polos proxectos paneuropeos desenvolvidos no ámbito de IDABC.

Os seus obxectivos son os seguintes:

- Apoiar a estratexia da UE en canto á provisión de servizos electrónicos centrados no usuario, mediante a interoperabilidade dos servizos e sistemas das administracións públicas, así como entre as administracións e os ciudadáns e as empresas, no nivel paneuropeo.
- Complementar os marcos nacionais de interoperabilidade naquelhas áreas que non poden ser tratadas adequadamente desde unha perspectiva puramente nacional.
- Axudar a conseguir a interoperabilidade en e entre diferentes áreas sectoriais, especialmente no contexto do Programa IDABC e outros programas e iniciativas comunitarias relevantes.

O Marco Europeo de Interoperabilidade constrúese sobre a base dos oito principios seguintes: accesibilidade, multilingüismo, seguridade, privacidade, subsidiariedade, uso de estándares abertos, valoración dos beneficios do software libre e uso de solucións multilaterais, que se analizan a continuación:

- **Accesibilidade:** Ha de asegurarse que os servizos de administración electrónica crean igualdade de oportunidades e son accesibles sen discriminacións. Aplicaranse principios de deseño xeralmente aceptados para asegurar o acceso das persoas discapacitadas. Deben terse en conta as directrices WAI (Web Accessibility Guidelines). Deben considerarse as disparidades socioeconómicas entre rexións e grupos de ciudadáns. Débese adoptar un enfoque multicanle que faga que os servizos se atopen dispoñibles a través de diversas canles.
- **Multilingüismo:** En Europa, o idioma é un factor clave na prestación eficaz dos servizos transeuropeos de administración electrónica. As infraestruturas subxacentes deberían ser lingüisticamente neutrais para que non se convertan nun obstáculo para a prestación dos servizos.
- **Seguridade:** O intercambio fiable de información ten lugar de conformidade cunha política de seguridade establecida. Isto conséguese mediante as oportunas



análises de riscos previos ao establecemento dos servizos e das adecuadas medidas de seguridade. As administracións implicadas deben considerar a súa propia política de seguridade e acordar unha política común a nivel paneuropeo.

- **Protección dos datos de carácter persoal:** Os servizos paneuropeos de administración electrónica requieren niveis uniformes de protección dos datos de carácter persoal, de conformidade coa lexislación nacional e comunitaria.
- **Subsidiariedade:** A orientación proporcionada polo Marco Europeo de Interoperabilidade non interfire co ámbito interno das administracións e institucións comunitarias. Cada estado membro e institución da UE ha de adoptar os pasos necesarios para asegurar a interoperabilidade no nivel paneuropeo.
- **Uso de estándares abertos:** Os estándares abertos recoñécese como un elemento clave para lograr a interoperabilidade. Así, ten especial interese e transcendencia o feito de que o Marco Europeo de Interoperabilidade identifica as características mínimas que debe reunir unha especificación técnica para ser considerada un estándar abierto:
 - o estándar adoptouse e mantense por unha entidade sen ánimo de lucro, e o seu desenvolvemento continuado ten lugar sobre a base dun proceso de decisión abierto a todas as partes interesadas (consenso ou decisión por maioría);
 - o estándar publicouse e o documento coa especificación deste atopase dispoñible ben de forma gratuita ou ben por un prezo simbólico; débese permitir a súa copia, distribución e uso sen cargo ou cun prezo simbólico;
 - a propiedade intelectual –por exemplo, posibles patentes– do estándar (ou dalgunha das súas partes) ofrécese de forma irrevocable libre de royalties;
 - non hai restricións en canto á reutilización do estándar.

En efecto, a adhesión a estándares abertos parece o único camiño para facilitar que os diversos actores poidan participar utilizando as súas opcións tecnolóxicas preferidas, sen verse condicionados á utilización ou adquisición de contornos tecnolóxicos concretos, á vez que se facilita unha maior concorrencia no mercado. A citada Comunicación da Comisión sobre interoperabilidade reconoce que os estándares, especificacións e interfaces abertos son cruciais para a interoperabilidade; e, cando o Plan de Acción eEurope 2005 lle encomendou á Comisión Euro-

pea a elaboración do Marco Europeo de Interoperabilidade, declarou que este se basearía en normas abertas.

- **Valorar os beneficios do software libre:** Este software tende e axuda a definir estándares abertos e especificacións públicas abertas. Os produtos baseados en software libre son por natureza especificacións publicamente dispoñibles e a disponibilidade do código fonte promove un debate aberto e democrático acerca das especificacións que as fai más robustas e interoperables. Como tal software libre, responde aos obxectivos deste Marco e débese considerar favorablemente xunto con alternativas propietarias.
- **Uso de solucións multilaterais:** Nun contorno de múltiples actores, a adopción de acordos comúns relativos á interoperabilidade proporciona as vantaxes dunha solución que se desenvolve unha vez e satisfai as necesidades de todos, fronte ás solucións bilaterais de maior custo e menor eficacia.

Ademais, desenvolve tres tipos de interacción que representan a maior parte dos servizos transfronteirizos:

- **Interacción directa** entre os cidadáns ou empresas dun estado membro con administracións doutros estados ou institucións europeas.
- **Intercambio de datos** entre administracións de diferentes estados membros co fin de resolver cuestións que cidadáns ou empresas lle poidan expor á administración do seu propio estado.

Intercambio de datos entre varias axencias ou institucións europeas ou entre unha Institución ou axencia europea e unha ou máis administracións de estados membros.

Áreas clave da interoperabilidade: Organizativa, semántica, técnica

Existen tres ámbitos fundamentais da interoperabilidade. Son²⁰:

- **A interoperabilidade organizativa:** capacidade de identificar os axentes e os procesos organizativos que interveñen na posta a disposición dun servizo específico de administración electrónica e conseguir un acordo entre eles sobre a forma de estruturar as súas

²⁰ Comunicación da Comisión ao Consello e ao Parlamento Europeo. Interoperabilidade dos servizos paneuropeos de administración electrónica. COM(2006)45 final. Bruxelas.

interaccións, para acontecementos vitais dos cidadáns, como son os nacementos, voda, seguridade social, etc.; e acontecementos empresariais, como iniciar os trámites para crear unha empresa, pagar impostos, participar en contratos públicos, etc.

- **A interoperabilidade técnica:** combinación de sistemas de TI e software e a definición e utilización de interfaces, normas e protocolos abertos para a creación de sistemas de información fiables, eficaces e eficientes. É dicir, que os ordenadores poidan comunicarse entre si.
- **A interoperabilidade semántica:** garantir que o significado da información intercambiada non se perda durante o proceso e que as persoas, as aplicacións e as institucións en cuestión o recorden e o comprendan. Atópase en proceso de desenvolvemento unha estratexia de interoperabilidade semántica ao redor dos seguintes elementos:
 - Guía para a estratexia de interoperabilidade semántica de IDABC: Definirá os principios para a coordinación e goberno dos formatos baseados en XML para os servizos paneuropeos de administración electrónica. Complementará as directrices de interoperabilidade de IDABC baixo o Marco Europeo de Interoperabilidade.
 - Centro de intercambio de formatos XML para os servizos paneuropeos de administración electrónica. Será accesible a través do sitio web de IDABC e servirá de plataforma de información e comunicación para os proxectos XML e as actividades de pre-normalización no ámbito da administración electrónica europea. Conterá un repositorio e achegará funcións para a procura e recuperación de esquemas XML.

Para que a interoperabilidade funcione é necesario que estes tres aspectos funcionen e se coordinen entre eles. A maioría das dificultades na “interoperabilidade de siste-

mas, teñen como base a falta de definicións semánticas estandarizadas”²¹.

Open source software

Para lograr a tan desexada interoperabilidade de servizos e contidos, percíbese como necesaria a utilización de software libre e de fontes abertas.

Enténdese por software libre e de fontes abertas aquel que se distribúe cunha licenza que permite executalo con liberdade, coñecer o seu código fonte, poder modificalo ou melloralo, así como redistribuírllas as súas copias a outros usuarios. O feito diferenciador non é no nivel tecnolóxico, senón nas condicións plasmadas na licenza relativa aos dereitos ou deberes por parte do provedor baixo as cales se distribúe. Polo tanto, enténdese como software libre e de fontes abertas calquera software que teña as catro características anteriormente citadas.

Desde o punto de vista da administración, é relevante poder executar estas catro características para poder chegar a desenvolver a Administración electrónica, xa que estes catro aspectos son perseguidos pola administración, como son a liberdade de elección, a protección do investimento, a mellor relación prezo/rendemento e a garantía de comunicación e interoperabilidade; ademais, os servizos telemáticos paneuropeos entre as administracións e os servizos paneuropeos de administración electrónica están tecnicamente baseados en normas abertas de Internet.

A revolución do software libre e de fontes abertas abriu o debate en termos de: software libre si ou non, aínda que a estas alturas constituíuse polo seu propio peso na base estratéxica para o desenvolvemento da administración electrónica, así como tamén no sector privado. Nos países membros da Unión Europea, e tamén fóra dela, as administracións veñen desenvolvendo actividades para configurar políticas e decisións operativas en relación co software libre e de fontes abertas.



²¹ Fernando González-Llana, Comunicación 385, Tecnimap Sevilla 2006, “Convergencia, Interoperabilidad y arquitectos de servicios”, páx.4



1. Evropský rámec asistenčních míst pro podnikatele (One-Stop Shops)

Základní informace

Zjednodušování administrativy má původ v druhé polovině dvacátého století. Jeho zřejmým cílem je vytvořit evropský regulační systém, který by přispíval k naplňování cílů lisabonské strategie.

Tato iniciativa je obzvlášť významná pro evropské malé a střední podniky (dále jen MSP), které „představují 99 % všech podniků a zaměstnávají dvě třetiny pracovníků“¹. Legislativní a administrativní požadavky představují pro malé podniky značnou zátěž, neboť tyto podniky mají jen omezené prostředky na aplikaci obvykle složitých norem a předpisů. Zjednodušení na úrovni společenství i na vnitrostátní úrovni spočívá především ve zjednodušení záležitostí pro občany a provozovatele; to povede k vytvoření efektivnějšího a lépe přizpůsobeného rámce, s jehož pomocí bude dosaženo politických cílů společenství. Mnohé z legislativních aktů přijatých v roce 1957 jsou dnes zastaralé a nepoužitelné vzhledem k technologickému a technickému pokroku, politickému vývoji Evropské unie, změnám ve způsobu aplikace předpokladů všeobecných úmluv, k mezinárodnímu rozvoji pravidel a norem atd.

MSP v EU představují velmi vysoké procento z celkového objemu podniků i zaměstnanosti; podnikatelé v Evropě proto musejí mít zajištěny přiměřené podmínky pro svůj rozvoj a pro rozjezd svých projektů.

V roce 1997 hlavy států a vlád na Amsterodamské radě potvrdily vůli zjednodušit podnikatelské prostředí, a za tím účelem ustavily pracovní skupinu nazvanou BEST (*Business Environment Simplification Task Force – Skupina pro zjednodušení podnikatelského prostředí*). Politici představitelé na této radě potvrdili své „odhodlání zjednodušit stávající i nové administrativní a právní předpisy s cílem zlepšit kvalitu předpisů společenství a omezit administrativní náklady podnikatelů v Evropě, zvláště pak MSP“². Po vyčerpávající analýze předložila skupina BEST v roce 1998 zprávu s výčtem nedostatků, nezbytných

zlepšení a přesných přínosů k dosažení zjednodušení administrativních postupů MSP.

Členské státy se s využitím osvědčených postupů snaží zlepšit fungování ekonomiky svých zemí, a to počínaje samou podstatou podnikání MSP. Reforma a zjednodušení pravidel by měly být jednou z hlavních priorit na všech úrovních veřejné politiky EU.

Na evropské úrovni byla zřízena centrální jednotka podléhající předsedovi Evropské komise s přímou odpovědností za zkvalitnění právních předpisů a za analýzu a koordinaci reformy předpisů; Evropská rada vytvořila podobnou centrální jednotku podléhající generálnímu sekretáři, jejímž úkolem je pracovat na zkvalitňování legislativy a zajišťovat, aby legislativa byla jasná, jednoduchá a koherentní.

Na úrovni členských států byla vytvořena skupina, jejímž úkolem je revize a reforma norem, která má zaručit, že její legislativní návrhy budou zohledňovat možnosti MSP.

Dalším významným faktorem byla úprava administrativních postupů týkajících se MSP. Hlavním problémem je, že administrativní zátěž je pro podnikatele o to těžší, že agentury a veřejné orgány nemají zavedené standardizované postupy.

Proto je nutné, aby členské státy nalezly způsob, jak zkombinovat všechny postupy s cílem zjednodušit konцепní a řídicí procesy, anebo dokonce způsob, jak sjednotit všechny kroky potřebné k založení nového podniku do jednoho.

Jedním z řešení, které skupina BEST navrhla, bylo vypracovat předpis, jenž by zakotvoval všechna kritéria nezbytná pro minimalizaci administrativní zátěže například zjednodušením požadovaných dokumentů apod.

Komise jasně stanovila nezbytná doporučení pro zakládání podniku:

- jedno registrační centrum
- jeden registrační dokument
- jeden identifikační dokument

¹ Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů. Brusel, 25. 10. 2005, KOM (2005) 535

² Zpráva operační skupiny BEST pro zjednodušení podnikatelského prostředí

Tabulka 1: Srovnání mezi živnostníky a společnostmi s ručením omezeným v Evropě

	Živnostníci	Společnosti s ručením omezeným
Počet kroků	8	16
Počet osob, které musí podnikatel kontaktovat	4	5
Počet formulářů a úředních dokumentů	4	9
Počet oficiálních licencí, povolení a potvrzení	2	4
Počet zúčastněných veřejných a soukromých organizací	4	6

Zdroj: Srovnání administrativních postupů při zakládání nového podniku CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services)

Tato zpráva zdůrazňuje, že je nutné, aby Evropská komise, Rada ministrů, Evropský parlament a vlády členských států aktivně spolupracovaly a zaručily přijetí návrhů skupiny BEST. Účinný způsob, jak dosáhnout homogenizace ve všech zemích EU, je vypracovat výroční zprávu, která bude popisovat příslušné úpravy, pokrok a projekty s cílem dosáhnout stanovených cílů. Hlavním cílem těchto zpráv je, aby se všechny státy „poučily“ z osvědčených postupů ostatních a využily všech možností, jak dosáhnout vyšší prosperity své země.

Hlavním cílem práce skupiny BEST v letech 2001–2002, která se týkala zjednodušení práva a norem, bylo nasměrovat pozornost vysoké politiky na hlavní oblasti, jež byly identifikovány vládami jednotlivých zemí ve spolupráci s profesními organizacemi s cílem změnit národní politiku, a zlepšit tak podnikatelské prostředí. K měření negativních a pozitivních dopadů legislativních aktů na činnost podniků existuje metoda zvaná *Hodnocení dopadu*. Evropská komise má své vlastní hodnocení dopadu, ale toto hodnocení existuje i v jednotlivých členských státech. **Z doporučení projektu BEST zdůrazňujeme tato:**

- Rozšířit koncept hodnocení dopadu pomocí integrace všech důsledků, které mohou legislativní návrhy mít.
- Zavést postupy, jejichž cílem je zajistit, aby politickému rozhodnutí předcházela analýza.
- Dosáhnout alespoň minimální míry harmonizace mezi analytickými metodami a praxí.

K řešení problematiky zjednodušení regulačních procesů pro nové podniky členské státy přistupují zvolna, takže obecným cílem bylo napomoci odstranění tohoto nedostatku. Bylo doporučeno podporovat využití internetu, omezit počet potřebných povolení a kroků a zavést jednotný proces podávání žádosti a závazné termíny pro vydání rozhodnutí. Jedním z nejvýznamnějších cílů politiky Evropské unie je zvýšit konkurenceschopnost svých podniků. Evropská rada hovoří o podpoře pro růst pod-

niků: „Plné zavedení vnitřního trhu, zkvalitnění legislativy, zvýšené úsilí na poli výzkumu a posílení efektivity institucionálního rámce.“³

Pokud jde o postup zjednodušování na evropském poli, nesmíme opomenout zmínit projekt zvaný *Srovnání zakládání nových podniků*, který vytvořilo CSES (Centrum pro strategii a hodnocení služeb) a který nařídila Evropská komise. Informace byly získány především ze všeobecných referenčních zdrojů, jako jsou výsledky procesu zakládání podniků, kvantifikace administrativních postupů, identifikace prostředků, jež vedou k hmatatelným výsledkům (informační technologie, komunikace apod.), a osvědčené postupy pozorované v různých oblastech v jednotlivých členských státech. Projekt se zabýval několika kategoriemi osob: živnostníky, společnostmi s ručením omezeným⁴ apod.

Bolkesteinova směrnice

Rok 2004 byl obdobím transformace politiky EU v oblasti hospodářské a sociální soudržnosti. Základem právní úpravy je *Bolkesteinova směrnice*, jejíž návrh předložilo Generální ředitelství pro vnitřní trh vedené komisařem Frederikem Bolkesteinem, pod které spadají veškeré služby. Cílem směrnice je deregulace odstraňováním vnitrostátních omezení s pomocí principu „země původu“, díky němuž by se v budoucnu mohly podniky vynout strikním vnitrostátním omezením. Tato norma se snaží dovést vnitřní trh k dokonalosti a všechny státy souhlasí s cíli lisabonské konference, podle nichž se má Evropská unie stát „do roku 2010 nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou“.

Jedním z cílů je odstranit překážky omezující svobodu zakládat podniky. Uvažuje se tedy o zjednodušování administrativy, zejména o vytvoření asistenčních center

³ <http://europa.eu/generalreport/en/2004/rg14.htm>

⁴ http://ec.europa.eu/entrepreneurship/support_measures/start-ups/benchm_summary_2002_en.pdf



pro podnikatele (zvaných *One-Stop-Shops*), kde žadatel může vyřídit veškeré administrativní náležitosti související s jeho činností, a o kompromisu spočívajícím v tom, že tyto formality bude možné vyřídit elektronickou cestou. Dalším cílem je zavést zásady, které by respektovaly jednotlivé režimy vydávání povolení pro činnosti v sektoru služeb a odstranily specifické právní požadavky, zejména pak omezení, jež existují v právních systémech některých zemí. Je nezbytné posoudit kompatibilitu některých právních požadavků a podmínek stanovených směrnicí.

Ve snaze dosáhnout těchto cílů usiluje směrnice o odstranění omezení zakotvených v právních rádech jednotlivých zemí tím, že používá zásadu „země původu“, což znamená, že společnosti v oblasti služeb budou v Evropské unii muset splnit požadavky země, v níž mají své sídlo.

Směrnice ukládá všem státům povinnost upravit jejich právní předpisy podle společných zásad. Při zavádění těchto zásad do svého právního systému musejí členské státy:

1. Omezit administrativní formality v činnosti sektoru služeb, především prostřednictvím asistenčních míst pro podnikatele a pomocí zjednodušení procesu autorizace začínajícího podniku. Je důležité poznamenat, že povinnost sdělovat informace a poskytnout je v elektronické formě nebrání členským státům ve využívání jiných způsobů komunikace.
2. Odstranit z právního rádu některé požadavky, u nichž směrnice uvádí, že brání v přístupu ke službám a jejich provádění.
3. Zajistit ve své legislativě volný pohyb služeb pocházejících z jiných členských států a upravit předpisy, které mu brání.
4. Posoudit oprávněnost a přiměřenost požadavků uvedených ve směrnici, jež rovněž existují v jejich vlastním právním rádu a které značně omezují rozvoj aktivit v sektoru služeb. Toto hodnocení povede k zákazu neoprávněných požadavků a bude zároveň působit recipročně, takže může být dosaženo závěru, že na úrovni Společenství je nutné předložit další návrhy.

Evropský parlament 15. listopadu 2006 schválil směrnici o liberalizaci služeb na vnitřním trhu, známou také jako *Bolkesteinova směrnice*. V porovnání s původním návrhem došlo jen k drobným změnám směrnice: „V pracovních záležitostech budou podniky muset dodržovat předpisy platné v zemi, kde se služba nabízí, a to tak, aby nebyly dotčeny vztahy upravené pracovním právem.“

Odborníci se domnívají, že liberalizace povede ke stimulaci sektoru služeb, který přispívá více než 70 % k tvorbě HDP (hrubého domácího produktu) EU. Odhaduje se rovněž, že díky nové legislativě může vzniknout 600 tisíc pracovních míst. Klíčovými prvky otevření vnitřního trhu služeb jsou: zjednodušení administrativních procesů při zakládání podniků, svobodné poskytování služeb a povinnost členských států spolupracovat a zajistit účinný i efektivní dohled nad podniky v EU a vyhnout se zdvojování kontroly. Směrnice musí být transponována do vnitrostátního práva jednotlivých států do tří let.

Aplikace programu společenství týkajícího se lisabonské strategie: strategie zjednodušení regulačního rámce 2005

Během let vytvořila EU soubor zákonů, které nadále zajišťují vhodné podmínky pro hospodářský rozvoj a zkvalitňování sociálních norem, a to především prostřednictvím intenzifikace vnitřního trhu. Zjednodušení administrativy musí být pro EU prioritou; o její nezbytnosti se zmiňuje i lisabonská strategie zaměřená na ty prvky *acquis communautaire*, které mají vliv na konkurenceschopnost podniků. K dosažení tohoto cíle bude zaveden regulační evropský rámec, jenž splňuje legislativní požadavky zásad proportionality a subsidiarity.

Komise ve svém sdělení z března 2005 vysvětuje upravenou problematiku související s prosazováním legislativních úprav s cílem posílit konkurenceschopnost, která se soustřeďuje na následující kroky:

1. Zdokonalení a rozšíření využívání nových myšlenek v oblasti hodnocení dopadu, například vývoj metody stanovení administrativních nákladů. Komise přijala v červnu 2005 nové, rozšířené pokyny k posuzování vlivu, jež jsou založeny na zásadě udržitelného rozvoje a jejichž zámkem je zajistit, aby politici měli při rozhodování k dispozici podrobnou analýzu možných hospodářských, sociálních a ekologických dopadů nových legislativních návrhů.
2. Posouzení předložených návrhů na novou legislativu.
3. Zavedení nové metody zjednodušování platné legislativy. V tomto sdělení komise představila problém z hlediska budoucího zjednodušování úkolů⁵.

5 http://ec.europa.eu/prelex/detail_dossier_real.cfm?CL=en&DossId=193469

Po konzultacích s členskými státy a zainteresovanými stranami lze nutnost zjednodušení shrnout takto:

- Vyjasnění a zlepšení čitelnosti předpisů: v důsledku transpozice směrnic EU do vnitrostátních předpisů dochází k některým právním nejasnostem.
- Aktualizace a modernizace regulačního rámce: mnohé právní texty obsahují definice, které neodpovídají hospodářské a technické realitě; to platí i o některých procesech.
- Snižování administrativních nákladů: faktory, jako jsou problémy způsobené nedostatečnou pružností, zbytečná složitost a zbytečná byrokracie v postupech apod., způsobují MSP závažné škody, protože MSP nedisponují dostatkem lidských zdrojů na jejich řešení.
- Zlepšení koherence *acquis communautaire*: k tomu dochází v důsledku nedostatečné koordinace nebo inkohärence mezi evropskými legislativními akty.
- Poměrné zlepšování *acquis communautaire*: mnohé návrhy jsou příliš restriktivní, nepoměrné a nákladné na to, jaké mají cíle.

V březnu 2005 označili vedoucí představitelé EU na Evropské radě za maximální priority zaměstnanost a růst. Obnovená lisabonská strategie znamenala nový společný závazek všech provádět pozitivní reformní program. Mluví

se o velké změně v EU, která dá nový impulz růstu a zaměstnanosti. „Aby naše evropské podniky, především pak MSP, mohly uspět v celosvětové konkurenci a aby byly stále kompetentnější, musejí být schopny opřít se o silný vnitřní trh na evropské úrovni – trh bez překážek a přehnané administrativy, kde jsou normy předvídatelné a kde se mohou dynamické firmy zdravě rozvíjet.“ Jedním z hlavních požadavků je aplikace makroekonomické politiky, takže je nezbytné, aby EU vytvořila prostředí vhodné pro investice, inovace a práci. Pokud podniky nejsou zatíženy zbytečnou administrativou ani zastaralými byrokratickými kontrolami, bude podpořeno rozšiřování stávajících firem. „Instituce společenství a členské státy nesou za regulační rámec společnou odpovědnost. Komise posílí své úsilí o zkvalitňování legislativy společenství⁶.“

Kroky na podporu růstu a zaměstnanosti musejí poukazovat na rozdíly mezi členskými státy v době nezbytné k zahájení podnikání. V tomto ohledu komise poukazuje na některé kroky, které by mohly podnikům pomoci:

- Členské státy jsou povinny vytvořit do roku 2007 službu asistenčních center pro podnikatele, jež umožňuje vykonávat administrativní procesy tak, aby byla značně zkrácena doba zakládání podniků.
- Zjednodušení administrativních procesů a omezení byrokracie bude umožněno přijetím a aplikací metodiky měření administrativních nákladů.

2. Project ICHNOS (www.ichnos-project.org)

ICHNOS je akronym vytvořený ze spojení *Innovation and Change: Network of One-Stop Shops* – Inovace a změna: síť asistenčních center pro podnikatele. Je to rovněž starý název pro Sardinii, region, z něhož projekt vyšel.

Projekt byl připraven a navržen v dubnu 2004 a byl schválen v listopadu 2004 v rámci programu Interreg IIIC Jih. Zahájen byl v březnu 2004 a má skončit koncem dubna 2007.

Hlavním cílem projektu ICHNOS je definovat a vyzkoušet společný model regionálního kompetenčního centra asistenčních center pro podnikatele, a zlepšit tak směrem k podnikatelům komunikaci a podporu ze strany veřejné správy. Projekt ICHNOS usiluje o vytvoření tohoto modelu na evropské úrovni.

Myšlenka projektu, která vznikla v roce 2004, počítala s vytvořením evropského rámce popsaného v předešlém oddílu a odzkoušením nového modelu.

Myšlenka vzešla ze společných požadavků a ze specifických průběžných zkušeností tří evropských regionů s různým právním, institucionálním, administrativním a hospodářským prostředím ve vztahu k implementaci asistenčních center pro podnikatele (One-Stop Shops, zkráceně OSS): **Sardinie** (Itálie), **Galicie** (Španělsko) a **Vysočina** (Česká republika).

Sardinie měla z těchto tří regionů nejpokročilejší právní a administrativní rámec v oblasti OSS, region však

⁶ Čl. 7 Bolkesteinovy směrnice



naopak zaostával v porovnání s italským průměrem: vnitrostátní legislativa upravující OSS, která vstoupila v platnost 1. 1. 1999, ještě na Sardinii nebyla plně zavedena, což je patro z velmi nízkého počtu obecních OSS, jež v té době existovala (méně než 20 z 377); ta se navíc potýkala s mnoha problémy. Když projekt začal, byl regionální program, který usiloval o podporu zavádění nových OSS a o koordinaci a podporu pro jejich provozovatele, teprve v počátcích.

V Galicii se situace v oblasti asistenčních center pro podnikatele lišila od zbytku Španělska, neboť tam ještě nebylo přijato základní schéma – národní asistenční centrum pro podnikatele. Toto schéma funguje ve 13 ze 17 autonomních oblastí Španělska a zajišťuje spolupráci a koordinaci obecné státní správy, samosprávných oblastí, místních korporací a hospodářských komor. V Galicii bylo však již aktivní kompetenční centrum pro e-obchod, jehož cílem bylo zlepšit podpůrné služby pro podniky.

Vysočina ještě neměla asistenční centrum pro podnikatele, ačkoliv je v České republice situace v oblasti podpory pro podnikatele značně dynamická. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR zahájilo právní úpravy, které mají existenci OSS umožnit.

Kraj měl zvláštní zájem o rozvoj podpory pro podniky prostřednictvím novátoriských akcí a nových technologií a měl rovněž vřelý vztah k mezinárodní spolupráci.

Třemi partnerskými organizacemi, které reprezentují regionální hledisko, jsou:

Sardinie: **Ancitel Sardegna** (koordinátor projektu), interní společnost ANCI Sardegna (Asociace obcí Sardinie), která v posledních letech vyvinula a řídila několik projektů na podporu činnosti One-Stop Shops, poskytovala odbornou a technologickou pomoc obcím a krajskému úřadu.
www.ancitel.sardegna.it

Galicie: **CESGA** (*Centro de Supercomputación de Galicia*) je organizace působící v oblasti přenosu a propagace inovací pro podniky a veřejné organizace. Má zvláštní zájem o mezinárodní spolupráci a pracovala na několika evropských projektech. CESGA se zaměřuje na využívání nových technologií, ale má i ekonomické znalosti a zkušenosti.
www.cesga.es

Vysočina: Kraj Vysočina je jedním ze čtrnácti samosprávných celků, které v České republice vznikly v roce 2000. Kraj testuje limity nové role krajských samospráv včetně jejich odpovědnosti za poskytování lepší podpory a služeb

v oblasti regionálního rozvoje podnikání. Vzhledem ke svému postavení hraje Vysočina významnou roli v šíření informací o výsledcích projektu, zvlášť v nových členských zemích.

www.kr-vysočina.cz

Implementace projektu byla podpořena neziskovou organizací EPMA založenou krajem Vysočina a sdružením BMI. Jejím hlavním cílem je rozvíjet mezinárodní projekty založené na spolupráci s evropskými regiony a regionálními partnery.

www.epma.cz

Přidanou hodnotou, již projekt přináší, je výměna a srovnání zkušeností a pravomocí na národní a evropské úrovni, která vedla k definování **společného modelu** regionálních kompetenčních center.

Tento model, jež představíme v následujícím oddíle, nejenže umožňuje zlepšit a racionalizovat schémata a postupy, které se v současné době používají ve třech zúčastněných regionech, ale je možné jej přijmout i jako **všeobecný model** v evropském rámci, jenž zavazuje členské státy vytvořit příznivé prostředí pro implementaci OSS.

To znamená, že se dá úspěšně rozšířit do ostatních evropských regionů, a to především do nových členských států a v kandidátských zemích, které ještě nemají ustanovení dostatečné struktury na podporu podnikatelů v novém evropském prostředí. Lze jej však přenášet i do třetích zemí v rámci **vnější a decentralizované spolupráce** Evropské unie se třetími zeměmi.

Projekt byl vytvořen v rámci čtyř kroků:

- Analýza kontextu
- Definování regionálního kompetenčního centra
- Rozdělení výsledků projektu mezi zainteresované strany
- Šíření výsledků

Analýza kontextu

V první fázi projektu analyzoval každý z partnerů svůj regionální kontext jak obecně, tak s ohledem na nejaktuálnější stav implementace asistenčních center pro podnikatele.

V analýze definovali socioekonomicke rysy a indikátory každého z regionů a popsali administrativní a právní rámec, v němž do dané doby probíhaly akce na podporu místní správy (například One-Stop Shops).

Aby tyto tři regiony mohly určit, který z přístupů vede k úspěchu nebo neúspěchu podpůrných akcí (One-Stop

Shops), analyzovaly svůj stav a postavení mezi ostatními regiony své země.

Služby nabízené v různých kontextech byly zkoumány s cílem (a) zjistit, do jaké míry splňují očekávání zainteresovaných stran a (b) posoudit jejich schopnost a efektivitu v podpoře hospodářského rozvoje. Kromě této analýzy obsahu byla prováděna i analytická studie technologického kontextu: které technologie byly použity a jak přispaly k výsledkům.

Každý region rovněž analyzoval postupy, jež se měly využívat. Protože se mnohé z nich týkaly i třetích orgánů, byly navrženy nejdůležitější smlouvy.

Prvním výstupem projektu byla *Zelená kniha* popisující stávající stav v každém z regionů a příležitosti pro vytvoření společného modelu.

Definice modelu regionálního kompetenčního centra

Každý z regionů vypracoval regionální zprávu obsahující přehled minimálních služeb, organizační struktury a znalostní báze regionálního kompetenčního centra.

Na základě těchto návrhů byl vypracován společný dokument, který obsahovat požadavky všech tří regionů. Byla rovněž vytvořena a ověřena webová aplikace (*Sportello Help*).

Hlavním problémem bylo definovat organizační strukturu kompetenčního centra, jež by mohla podporovat stávající OSS a umožnila zakládat nová.

Podpůrné služby kompetenčního centra byly pojaty jako asistence, aktualizace a integrace fungování OSS.

V zájmu získání podpory regionálních i mezinárodních aktérů bylo na regionální i evropské úrovni vytvořeno několik fór (například na webové stránce regionální sítě IANIS) s cílem umožnit jejich aktivní účast. Fóra budou aktivní i po skončení projektu.

Rozdělení výsledků projektu mezi zainteresované strany

Úspěch projektu do značné míry závisel na podpoře a spolupráci místních zainteresovaných stran.

Hlavním cílem této fáze bylo zajistit nezbytnou shodu, která by byla zárukou udržitelnosti regionálního kompetenčního centra pro OSS.

Jelikož nejnižší administrativní úroveň (obce) si nemohou dovolit náklady plně provozuschopných asistenčních center pro podnikatele, musejí odpovědnost za zajištění hospodářské udržitelnosti OSS přijmout jiné subjekty a finančovat regionální kompetenční centrum.

Hlavními aktéry, kteří se podíleli na této fázi, byly na jedné straně krajské úřady, jež odpovídají za propagaci a pomoc s hospodářským rozvojem, a na druhé straně oborové asociace podnikatelů, které zastupovaly podnikatelskou sféru.

Šíření výsledků

Šíření výsledků hraje v projektu významnou roli, neboť je hlavním nástrojem přenosu modelu k relevantním aktérům a nástrojem k získávání konsenzu o modelu s cílem zajistit udržitelnost výsledků.

Šíření se však orientuje i na informování ostatních regionů o dosažených výsledcích, což jim umožňuje model přijmout.

K šíření výsledků se používá kombinace různých nástrojů, které se zaměřují na různé cíle, využívají vzájemných synergii a doplňují se, například:

Tři mezinárodní konference zaměřené na všechny zainteresované strany, jejichž záměrem je šířit cíle a výsledky projektu

- Dílny, tj. specializované akce s účastí partnerů a některých externích odborníků
- Internetový portál www.ichnos-project.org a ekonomický bulletin, který umožňuje informovat o výsledcích projektu široký okruh osob
- Mediální kampaně (TV, tisk) soustředěné především na občany a aktéry v zúčastněných regionech
- Šíření v rámci evropských sítí, institucí a organizací

Publikace *Bílé knihy* je rovněž součástí strategie šíření výsledků a jejím cílem je informovat o základních výsledcích projektu (např. o modelu RCC) na evropské úrovni.





3. Model regionálního kompetenčního centra pro One-Stop Shops

Zelená kniha ICHNOS dospěla ke třem hlavním aktivitám, které by měla OSS zajišťovat:

- Konzultace o konkrétních obchodních plánech a/nebo administrativních otázkách
- Řízení autorizačního procesu
- Teritoriální marketing

Dalším krokem je vypracovat návrh obecného modelu regionálního kompetenčního centra (RCC) pro OSS poskytující nezbytnou podporu, který by bylo možné rozšířit po celé Evropě.

Regionální kompetenční centrum (RCC) pro asistenční centra pro podnikatele (OSS) se definuje jako zisková nebo nezisková organizace, jejímž hlavním cílem je vykonávat činnost na podporu provozu OSS v regionu, a přispívat tak k hospodářskému vývoji podporou začínajících podniků a poskytováním kvalitnější pomoci podnikatelům.

V tomto smyslu a v souladu s požadavky návrhu směrnice o službách, který vypracovala komise, by RCC měla zajišťovat specifické požadavky: musí zaručovat hladké a efektivní fungování OSS jako jediného kontaktního místa a měla by začít tím, že zodpoví následující tři otázky:

- Jaká je situace související s podnikáním? Jaké je povědomí podnikatelů u OSS?
- Proč MSP a občané nevyužívají možnosti, které OSS nabízí?
- Co může LC udělat pro odstranění zjištěných překážek?
- Jak se dá překážek využít?

Navrhovaný model sestává ze čtyř vzájemně provázaných modulů:

1. **Pozorovací modul**, jenž hodnotí současnou socioekonomickou situaci v regionu s cílem podpořit zakládání nových OSS. Bude rovněž sledovat výkonnost jednotlivých OSS a hodnotit překážky, které mohou bránit jejich hladkému fungování. Kromě toho bude rovněž sledovat nejnovější informace o správě řešení pro OSS a procesy a doporučení na zjednodušení byrokratických postupů s cílem usnadnit zakládání podniků.
2. **Poradenský a podpůrný modul**, jenž provádí základní činnost OSS, podporuje manažery OSS

a místní orgány ve čtyřech hlavních oblastech: právní, technologické, v teritoriálním marketingu a v organizační oblasti.

3. **Školicí modul**, který nabízí znalosti pracovníkům OSS a dalším orgánům, jež se podílejí na činnosti OSS. Hlavními prostředky, jež se zaměří na procesy související se zakládáním podniků, procesy pro kontaktování třetích orgánů a novinky o právních a technických aspektech činnosti OSS, jsou on-line a prezenční kurzy a dokumentace o pokynech na papíře.
4. **Informační a komunikační modul**, který propaguje OSS a rozšiřuje informace o jejich úspěších a přínosech mezi zainteresované osoby v regionu, mezi koncové uživatele a interregionálně na evropské úrovni.
5. **Řídící a institucionální vztahy**, jež kromě všeobecné správy prosazují systém OSS mezi zainteresovanými osobami z veřejné i soukromé sféry v rámci regionu a v rámci meziregionální evropské sítě RSS pro OSS, v jejímž rámci probíhá výměna informací a zkušeností a spolupráce v rámci EU.

Je nezbytné zdůraznit, že tyto moduly spojují několik funkcí, které mají být poskytovány. Model je možné upravit v závislosti na rozpočtu RCC, počtu OSS, jež pod něj spadají, a na tom, zda existují další organizace pracující na poli teritoriálního marketingu.

Struktura

OBSERVATOR

Observatoř je významným modulem kompetenčního centra, jejímž hlavním úkolem je sledovat a hodnotit celkové prostředí v regionu v oblasti socioekonomických, právních, politických a technologických trendů a trendů souvisejících s eVládou po celém světě. Na jejich základě a na základě zpětné vazby z dalších tří modulů definuje činnosti a kroky, které potřebují další moduly.

Z jejich cílů bychom měli zdůraznit, že očekávané výsledky (ve formě zpráv) by měly sloužit jako podkladové informace pro rozhodování tvůrců politiky, kteří proces zakládání podniků neustále upravují.

Souhrn jejích hlavních úkolů:

- Hodnocení výkonů OSS a jejich postavení v prostředí, v němž působí:
 - sledování a hodnocení výkonů každého OSS

- identifikace překážek, které brání hladkému fungování OSS, a identifikace překážek při zakládání OSS
- určení důležitosti jednotlivých překážek, nákladů a přínosů z jejich řešení
- definování kroků, které je možné vykonat v každém ze tří modulů modelu s cílem omezit překážky
- Makroekonomické, právní a politické výzkumy v rámci regionu:
 - identifikace zdrojů informací
 - sledování a analýza výše uvedených zdrojů informací
 - k posouzení přesnosti služeb poskytovaných OSS a k identifikaci potřeb podnikatelů bude potřebné hodnocení stávající situace v regionu

Sledování technologií:

- průběžná analýza moderních technologií použitelných pro OSS se zvláštní pozorností věnovanou řešením interoperability a služeb vlády
- je nutné uvést poznámku o výhodách a možnostech nabízení služeb pomocí řešení ASP (poskytovatel aplikacní služby):
 - většina malých OSS obvykle nemá prostředky na zavádění složitých softwarových řešení a ASP by soustředilo náklady na RCC
 - ASP zodpovídá za technické problémy, takže OSS nepotřebují techniky
 - všechny aplikace budou dostupné pro všechna OSS

Sledování práva (sběr dat):

- Obecná identifikace a analýza politiky a právních norem týkající se:
 - požadavků vztahujících se na poskytovatele založené v daném teritoriu, především těch požadavků, které se týkají procesů a formalit nezbytných k získání přístupu k činnosti poskytování služeb a jejich výkonu
 - kontaktní informace kompetentních orgánů, které umožní orgán přímo kontaktovat, včetně údajů o úřadech odpovědných za záležitosti související s činností poskytování služeb a jejich výkonem
 - prostředky a podmínky pro přístup do veřejných rejstříků a k databázím poskytovatelů a služeb
 - prostředky právní obrany, které jsou obecně k dispozici v případě sporu mezi kompetentními úřady a poskytovatelem nebo příjemcem nebo mezi poskytovatelem a příjemcem nebo jednotlivými poskytovateli⁷

- vstupem pro právní databázi by měla být identifikace a analýza právních předpisů upravujících proces autorizace.
- průběžné sledování změn v systému právních norem.
- zjednodušení úředního postupu souvisejícího se založením podniku pomocí neustálého sledování podobných postupů v zemích EU i celosvětově.
- pravidelné schůzky (jednou za dva měsíce), na nichž budou projednány problémy a příležitosti s právním týmem RCC a s externími aktéry – správními úředníky, hospodářskými komorami atd., jejichž vyřešení by přispělo ke zjednodušení procesu autorizace podnikatelů

Sledování teritoriálního marketingu:

- Identifikace organizací mimo odpovědné orgány, od nichž mohou MSP získávat praktickou pomoc.
- Identifikace kontaktní osoby v každé organizaci.
- Sledování programů poskytujících finanční podporu MSP v rámci regionu.

V případě teritoriálního marketingu regionu by RCC mohlo provádět i některé aktivnější kroky, například:

- Určovat marketingovou strategii na základě analýzy regionu, hospodářské situace atd.
- Propagovat region v mezinárodním měřítku (účast na seminářích a konferencích; publikace; sesterské vztahy; vytváření propagačních materiálů, například loga OSS...).
- Mapovat podniky, které v regionu již fungují (včetně jejich geografické pozice a typu činnosti).
- Zavádět systémy podpory rozhodnutí pro výběr nejvhodnějších oblastí pro podniky (které dříve mapovaly stav infrastruktury obecně a v průmyslových oblastech).
- Podporovat zakládání nových podniků a zaručovat udržitelné následné kroky.

Metodologie

Je nutné vypracovat plán výzkumu, jenž identifikuje překážky a analyzuje jednotlivé kroky. Určí cíle observatoře a rozhodne, jak těchto cílů dosáhnout s daným rozpočtem (tj. jak získávat informace) a ve stanoveném rozvahu.

V rámci observatoře by se stávající administrativní struktury měly používat i na shromažďování procesů a analýzu dat o jednotlivých regionech, neboť tyto instituce často mívají přístup k demografickým a hospodářským údajům o regionu a v dané zemi, zaměstnávají vhodné pracovníky a disponují vhodnými nástroji na zpracování dat.

7 Čl. 7 Bolkesteinovy směrnice



Další možnosti, jak si opatřovat informace:

- regionální dotazníkové šetření – přímé rozhovory
- pozorování
- hlubší rozhovory s jednotlivci (IDI)
- rozhovory s určenými skupinami (FGI)
- administrativní výzkum – zpracování údajů z různých zdrojů, například zpráv národních a regionálních statistických úřadů, z oficiálního věstního Evropské unie, observatoře eVlády apod.
- terénní výzkum – zpracování dat z původních zdrojů

Cílovými osobami pro zodpovězení otázek jsou:

- podnikatelé (majitelé MSP) a potenciální podnikatelé. V tomto ohledu je žádoucí provést rozhovory se zástupci asociací podnikatelů, hospodářských komor apod.
- pracovníci OSS jako zpětná vazba
- administrativní úředníci odpovědní za udržování a aktualizaci internetových služeb jednotlivých institucí
- zaměstnanci třetích orgánů podílejících se na autorizaci podnikatelů

PORADENSTVÍ, KONZULTACE A ASISTENCE

Tento modul se týká klíčových aktivit Regionálního kompetenčního centra. Nabízí rady, pomoc a podporu ve čtyřech hlavních oblastech OSS, a to po telefonu, přes internet, osobně (pouze na vyžádání) a v on-line fóru, jakož i vytvářením a dodávkou dokumentů k tvorbě pokynů.

Cinnost v rámci tohoto modulu je organizována do čtyř různých oblastí:

PRÁVNÍ KONZULTACE A RADY

RCC musí zajistit, aby právní pomoc poskytovaná OSS vyhovovala potřebám podnikatelů. To znamená, že:

- musí mít relevantní obsah
- musí být jednoduchá a snadno použitelná
- musí být poskytnuta v rozumné lhůtě

Z tohoto důvodu je observatoř pověřena shromažďováním potřebných informací.

Právní tým RCC bude muset:

- dávat potřebné informace k dispozici a provádět správu údajů:
 - zpracování dat: s použitím informací získaných observatoří jako vstupů a jejich vložení do příslušné databáze

– spolupráce na tvorbě struktury databáze s technickým týmem RCC⁸

- sledování zachování logické struktury dat – zpětná vazba pracovníků OSS
- zajištění správnosti obsahu právní databáze formou neustálé kontroly a nápravy chyb

■ Přenos informací

- s použitím prostředků zajištěných technickými pracovníky vedle konvenčních elektronických způsobů (e-mail apod.)

■ Odborná podpora u právních otázek

- pro pracovníky OSS
- jiným organizacím z oblasti podpory podnikání (hospodářské komory, podnikatelské asociace apod.)

■ Modelové právní formy související s vytvořením a získáním povolení pro podnik.

TECHNOLOGICKÁ PODPORA

■ Dát k dispozici potřebné informace:

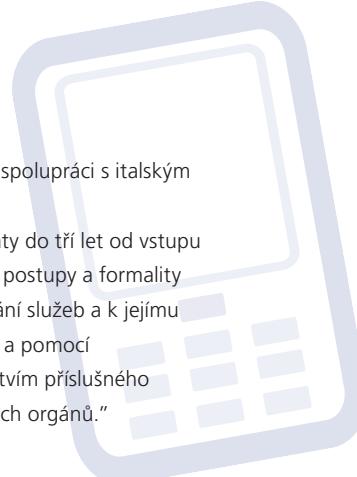
- vytvořit a udržovat SW aplikace a komunikační síť pro přenos informací z RCC na OSS
- vytvořit a zlepšovat metody zpracování dat
- vytvořit a poskytovat technickou údržbu vědomostní báze/sítě

■ Podpora:

- podpora pro pracovníky OSS v případě technologických problémů
- vytvoření a údržba všech SW aplikací používaných OSS
 - a) aplikace pro tok práce
 - b) nástroje pro záznam požadavků podnikatelů (v elektronické formě, hierarchické stromy telefonních dotazů, formuláře...)
 - c) nástroje na prezentaci a distribuci informací (zobrazování, export, tisk, zasílání webového klienta pro interaktivní práci)
 - d) on-line služby⁹
- řízení on-line fóra
- pokyny o technologických požadavcích na správu procesu autorizace

⁸ V projektu ICHNOS tým z Galicie vytváří ve spolupráci s italským týmem právní databázi.

⁹ Čl 8.2 Bolkesteinovy směrnice: „Členské státy do tří let od vstupu této směrnice v platnost zajistí, aby veškeré postupy a formality vztahující se k přístupu k činnosti poskytování služeb a k jejímu výkonu mohly být snadno splněny na dálku a pomocí elektronických prostředků, a to prostřednictvím příslušného jednotného kontaktního místa a u příslušných orgánů.“



PODPORA TERITORIÁLNÍHO MARKETINGU

Organizovat, zpracovávat a distribuovat informace shromážděné observatoří pracovníkům OSS. K tomu je zapotřebí, aby doplňovali a aktualizovali:

- Seznamy/on-line databáze organizací poskytujících podporu podnikatelům (především v cílových oblastech).
- Databáze programů finanční podpory.

ORGANIZAČNÍ PODPORA

- Podpora místních orgánů při zakládání nového OSS:
 - dokumenty k organizačním pokynům
 - organizační konzultace

Hlavním problémem, jemuž by se v této souvislosti měla věnovat pozornost, je: místo, přístup, technické a lidské zdroje a rozpočtové požadavky, právní stav, služby, které se mají poskytovat, systém toku práce apod.

- Podpora pro manažery OSS:
 - vypracování šablon smluv s třetími stranami
 - podpis smluv se třetími stranami

Virtuální OSS

Musíme uvést zvláštní poznámku o fungování virtuálních OSS.

Obce s nízkým počtem obyvatel nemají obvykle ekonomické prostředky na to, aby si najaly zaměstnance odpovědného za OSS obce. V takové situaci zajistí potenciálním podnikatelům v daných oblastech přístup k téměř všem informacím a službám virtuální OSS.

Virtuální OSS je webová stránka obsahující veškeré informace o vstupu do podnikání, a to ve dvou fázích:

- webový portál s novinkami a informacemi
- virtuální OSS, které umožňuje uživateli založit podnik výhradně s použitím telematických prostředků (což předpokládá Bolkesteinova směrnice)

Role RCC v tomto případě znamená poskytování:

- Technické podpory:
 - Vytvoření a údržba portálu a veškerých on-line služeb včetně již zmíněných databází.
 - řešení problémů interoperability, které mohou vzniknout (a pravděpodobně vzniknou) mezi institucemi.
- Pomoc:
 - Umožňuje on-line systém s otázkami a odpověďmi. V tomto případě se doporučuje, aby šlo o jeden kontaktní bod, čímž se náklady udrží na minimu.
- Propagace:
 - Virtuální OSS by mělo dosáhnout k co největšímu počtu cílových osob. V tomto směru by mělo RCC provádět všechny nezbytné kroky a zajistit viditelnost OSS na internetu a optimalizovat jeho pořadí na stránce.

ŠKOLENÍ

Školení je klíčovým nástrojem pro efektivní činnost OSS. Školení spočívá v krátkých kurzech, během nichž jsou poskytovány a předávány informace, a z konzultačních příruček a pokynů, které pracovníkům OSS umožňují rozvíjet jejich dovednosti a zlepšovat spolupráci s dalšími orgány.

Kromě toho je nezbytné vyškolit i pracovníky těchto dalších orgánů, a zajistit tak lepší spolupráci s OSS díky plánování specifických činností.

Školicí jednotky rozdělujeme takto:

ŠKOLENÍ PRO PRACOVNÍKY OSS

Základní

- Úvodní školení v zakládání a procesu autorizace pro manažery a pracovníky OSS. Pokrývá tyto oblasti:
 - právní povědomí: právní předpisy upravující podnikání
 - úřední postupy pro zakládání podniků
 - kontaktní místa a kontaktní postupy
 - pomoc nabízená v regionálním kompetenčním centru
- Doplňovací školení v oblasti zakládání a autorizace pro manažery a pracovníky OSS. Pokud to vyžadují nové úpravy a změny, pořádají se nová školení.
- OSS IT systémy a aplikace zajišťující fungování OSS (právní databáze).
- Příjemné používání kancelářských aplikací.
- Koncepty eVlády: elektronický podpis, elektronické nákupy apod.

Úvodní školení i školení v oblasti složitějších aspektů probíhají prezenčně, zatímco doplňovací školení lze poskytovat on-line.

Pokročilé

- Základní znalosti ekonomiky, marketingu, řízení a účetnictví.
- Vědomosti a dovednosti v jednání s klienty.
- Cizí jazyky – angličtina.
- Fondy EU související s rozvojem podnikání.
- Trendy v eBusinessu.

ŠKOLENÍ PRO DALŠÍ ORGÁNY

- Úvodní školení v procesu autorizace pro další orgány (úřady veřejné správy podílející se na zakládání a procesu autorizace, obchodní rejstřík, notáři, správa sociálního zabezpečení, finanční úřady a další méně důležité orgány – hasiči, správa zdravotní péče apod.).
- Doplňovací školení pro další orgány. K případným změnám bude poskytnuta dokumentace s vysvětlením.



Bylo by žádoucí, aby se pracovníci RCC mohli jednou ročně zúčastnit mezinárodního školení, kde by si sdělovali zkušenosti a spolupracovali na vytváření metody pro definování evropského standardu služeb – mohli by tak lépe využívat osvědčených postupů OSS a spolupracovat na harmonizaci různých aspektů OSS a zakládání podniků.

Metodologie

Nejvhodnější metodou školení pracovníků OSS se zdá být kombinace systému e-learningu s normálními prezenčními kurzy.

Je nezbytné neustále hodnotit kvalitu poskytnutého školení. Každý účastník kurzu proto bude muset vyplnit dotazník s následujícím cílem:

- zkontoirovat, zda jsou účastníci spokojeni s nabízenými předměty
- zjistit, jak účastníci hodnotí schopnosti přednášejícího a zda poskytnutá dokumentace byla dostatečně srozumitelná

Tvorba obsahu

Velký význam má vytvoření relevantního, nezbytného a aktuálního obsahu, který bude odpovídat potřebám pracovníků OSS.

Vzhledem k obrovskému objemu potřebných znalostí a finanční náročnosti získání obsahu je klíčová otázka počáteční investice do získání těchto školicích materiálů, nemluvě o zásadě aktualizace informací.

Pokud celý obsah nebo jeho část nevytvářeli odborníci RCC, vyvstává nezanedbatelná otázka vlastnictví vytvořeného obsahu: ta by měla být upravena ve smlouvě mezi klientem (OSS) a poskytovatelem obsahu pro vzdělávací systém.

INFORMACE A KOMUNIKACE

Tento modul souvisí s rozšiřováním výsledků a obsahu regionálního kompetenčního centra na regionální a inter-regionální úrovni v rámci evropského prostoru.

Základním cílem jeho činnosti je seznámit potenciální uživatele (především podnikatele) s existencí a přínosy OSS.

Možná činnost:

- vytvoření informační webové stránky
- organizace seminářů, konferencí a prezentací
- vytvoření informačního bulletinu, brožur, plakátů a dalšího propagačního materiálu
- zvyšování zájmu masmédií o činnosti OSS

ŘÍZENÍ A INSTITUCIONÁLNÍ VZTAHY

RCC je pro OSS klíčovým instrumentem pro organizaci procesu zakládání podniků. Z tohoto důvodu by měla být podporována propagace, a nikoliv pouze prostředky pro

šíření informací, ale rovněž prostřednictvím institucionální platformy. Tak může výměna zkušeností mezi zeměmi EU přispět k trvalému zkvalitňování fungování OSS a ke zjednodušení zakládání podniků, a tím rovněž k rozvoji podnikatelské činnosti v unii, což povede k hospodářskému růstu.

RCC pro OSS může mít formu interních orgánů společnosti nebo instituce s právní subjektivitou. Ve druhém případě by měla být brána v úvahu všeobecná správa centra, např.:

Všeobecné administrativní úkony:

- finanční správa
- řízení lidských zdrojů
- další administrativní úkoly (placení faktur, nákup zařízení apod.)

Strategické řízení:

- vypracování strategického plánu pro RCC, který definiuje:
 - cíle RCC
 - rozpočet RCC
 - termíny pro dosažení cílů
 - přidělování prostředků
- vnitřní hodnocení a kontrola výkonů RCC:
 - definování kontrolních ukazatelů
 - porovnání míry dosahování cílů
 - definice a implementace nápravných opatření

Institucionální vztahy:

- vztahy s členy institucí podílejících se na systému OSS
- neustálé prosazování členských institucí poskytujících podporu podnikatelům a podnikatelských asociací v systému OSS
- neustálý dialog s členskými institucemi systému OSS
- propagace spolupráce veřejné správy v oblasti zakládání podniků
- propagace panevropských sítí OSS

Odhad prostředků potřebných pro RCC

Jak jsme uvedli v úvodu, tento model předpokládá dostatek prostředků.

Odhad prostředků potřebných pro založení RCC:

LIDSKÉ ZDROJE

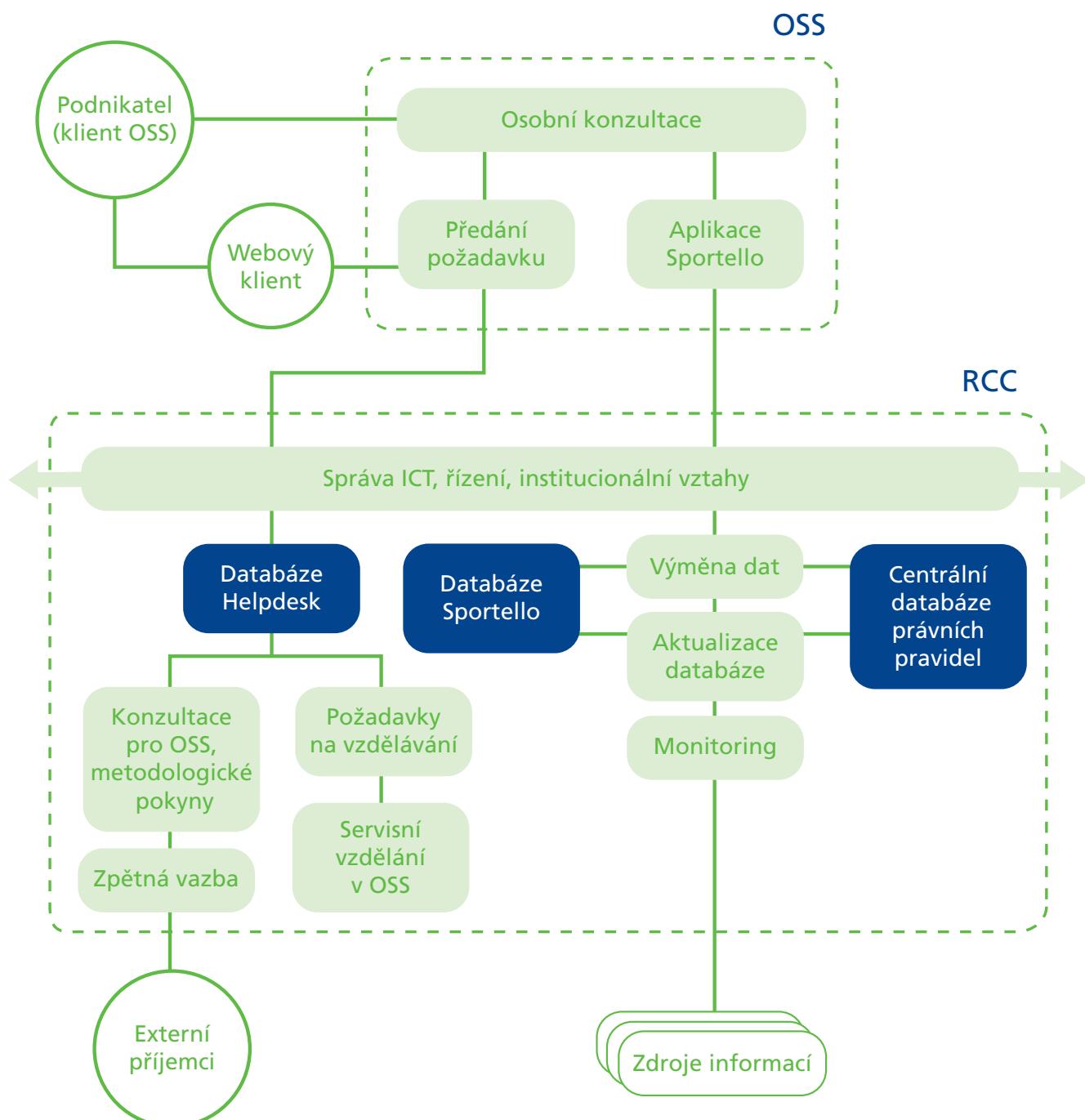
Očekává se, že zaměstnanci budou mít vysokoškolské vzdělání a znalosti IT; metodik a právní expert by měli mít právnické vzdělání, znát podnikatelské prostředí a informační systémy veřejné správy.

Činnost observatoře při získávání informací úzce souvisí s poradenským a konzultačním modelem – první sbírá údaje a druhý je zpracovává a distribuuje OSS. Tento modul není povinný a jeho vytvoření bude záviset na velikosti RCC. Oba moduly by však v každém případě mohly a měly mít společné zaměstnance, neboť je nezbytné, aby osoba, která informuje pracovníky OSS, do hloubky znala získané informace. Obě funkce by mohly zajišťovat

dva lidé, neboť většina práce v oblasti observatoře není příliš dynamická (např. změny práva).

Pokud jde o potřebné pracovníky, komunikační tým zahrnuje nejméně dvě nebo tři osoby, které zajišťují následující oblasti:

- Manažer pro šíření informací a komunikaci, který koordinuje rozšiřování informací a propagační činnost,



Tento diagram navrhoje strukturu RCC a OSS.



udržuje a posiluje dialog s regionálními a mezinárodními aktéry.

- Podpůrný personál, který vkládá obsah do bulletinů, na webovou stránku a do dalších materiálů, které centrum vydává.
- Grafický designér, který rozhoduje o podobě publikací a webové stránky.

Pro poradenskou, konzultační a podpůrnou činnost:

- Pracovník/pracovnice pro zpracování dat.
- Administrátor (kontrola, oprava chyb, zálohy, správa číselníků).
- Metodik databáze (logická struktura dat, procesy, kontroly).

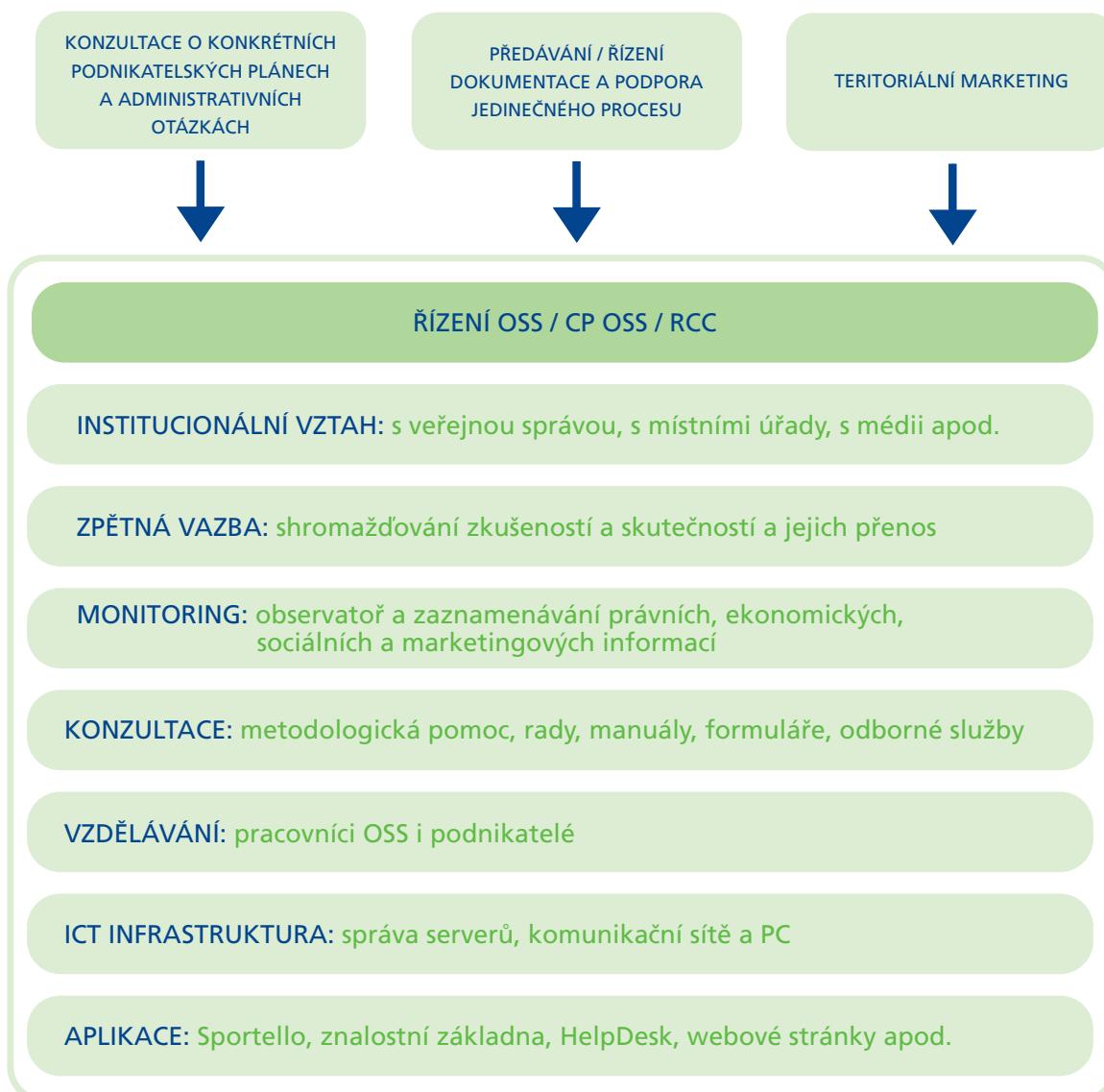
■ Právní expert (externí nebo zaměstnanec).

■ Konzultant/metodik pro stanovení procesu pro vyřizování požadavků klientů a rozvoj právních služeb sítě OSS.

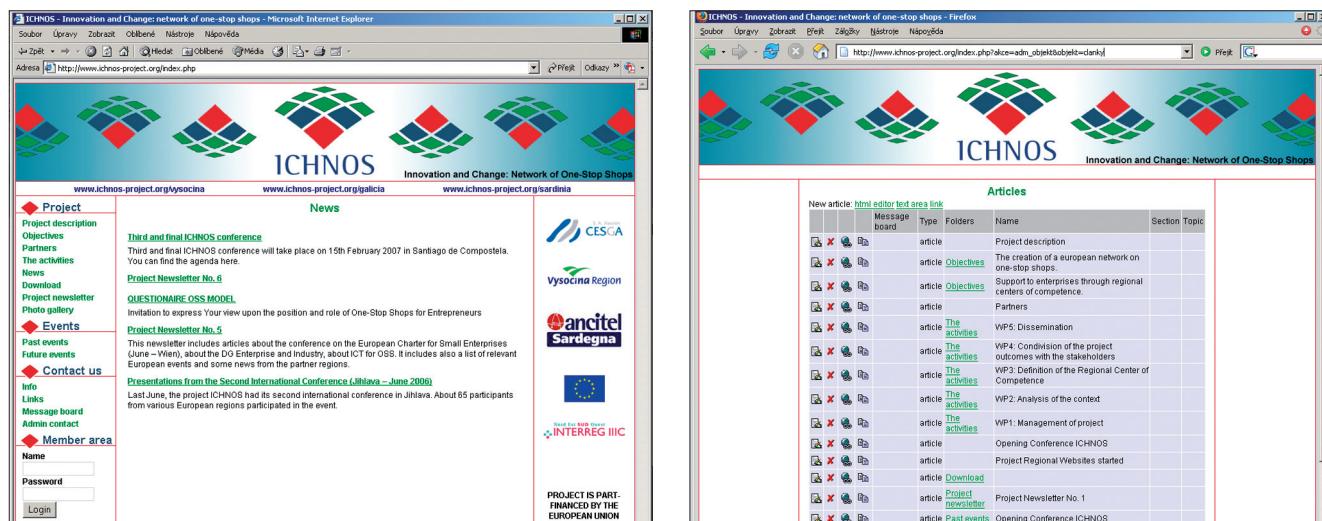
Nejméně jeden zaměstnanec je třeba k organizaci a koordinaci školení – podle počtu OSS, které má RCC na starosti, bude možná potřeba další pracovník.

Musí zde být také vrchní manažer zodpovědný za koordinaci a řízení, který zajišťuje reprezentaci instituce. Kromě toho, pokud bude RCC osoba s právní subjektivitou, bude třeba jeden pracovník zodpovědný za správu a řízení RCC.

REGIONÁLNÍ KOMPETENČNÍ CENTRUM PRO OSS



Navrhovaná činnost RCC a OSS



Náhledy stránek CMS projektu ICHNOS (<http://www.ichnos-project.org>)

VYBAVENÍ

Aby mohlo být zajištěno poskytování výše uvedených služeb, musejí být k dispozici následující prostředky:

- Potřebné vybavení:
 - zařízení kanceláře (stoly, židle, telefonní linky)
 - založení a správa databázového serveru pro dotazy (FAQ)
 - vytvoření a hostování webové stránky
- Technická infrastruktura (sítě, počítače, telefony, faxy apod.)
- SW technologie a aplikace (databáze, systémy pro web publishing, editační rozhraní pro vkládání dat, vyhledávací systémy, EPR, CRM...)

ICT nástroje pro OSS

Jedním z výstupů projektu je návrh technologických řešení na podporu interních i externích procesů OSS. Tato řešení, především softwarové nástroje, můžeme dělit na dvě základní oblasti – nástroje pro back-office a nástroje pro front-office.

3.3.1 NÁSTROJE PRO FRONT-OFFICE

Tyto nástroje podporují především dvě klíčové role OSS:

- regionální marketing a propagaci
- externí konzultace a podpora při registraci

Existuje mnoho technologií implementace této aplikace pro OSS, ale doporučuje se používat open source software a platformu pro vývoj webu: **LAMP**.

LAMP je platforma pro vývoj a používání webu složená z open source produktů. Obsahuje webový server, data-

báze a skriptový jazyk. Tyto produkty lze stáhnout zdarma nebo si je s podporou zakoupit od distributorů Linuxu.

Platforma LAMP (Linux, Apache, MySQL a PHP) navíc výborně odpovídá potřebám aplikace. Tento akronym obvykle znamená Linux, Apache, MySQL a PHP, ale skriptovým jazykem může být i Perl nebo Python. Varianty zahrnují databázi Postgres (Lapp) a Wimp nebo Wamp (Windows s IIS nebo Apache).

Podrobnější popis každé z technologií a řešení platformy LAMP najdete v následujících zdrojích informací:

- GNU/Linux: <http://www.gnu.org/linux>
- Apache http server: <http://httpd.apache.org>
- MySQL AB: <http://www.mysql.com>
- Jazyk PHP skriptu: <http://www.php.net>

Otestovali jsme několik softwarových řešení pro zajištění základních rolí OSS s použitím LAMP. Používá se všeobecná kategorie technik **CRM** (řízení vztahů ze zákazníky/občany). Jedním z příkladů typického nástroje CRM je webová stránka projektu, kterou řídí **CMS** (Content Management System – Systém pro správu obsahu).

CMS stránky projektu je založen na opensourcovém řešení napsaném v jazyce PHP a provozovaném na webovém serveru Apache. Tento nástroj vytvořil kraj Vysočina a otestovali a využili jej všichni partneři.

Dalším CRM nástrojem vytvořeným a otestovaným v rámci projektu ICHNOS je webová aplikace pro OSS podporující samoobslužné používání znalostí OSS. Tento nástroj vytvořený Ancitel Sardegna a CESGA a otestovaný krajem



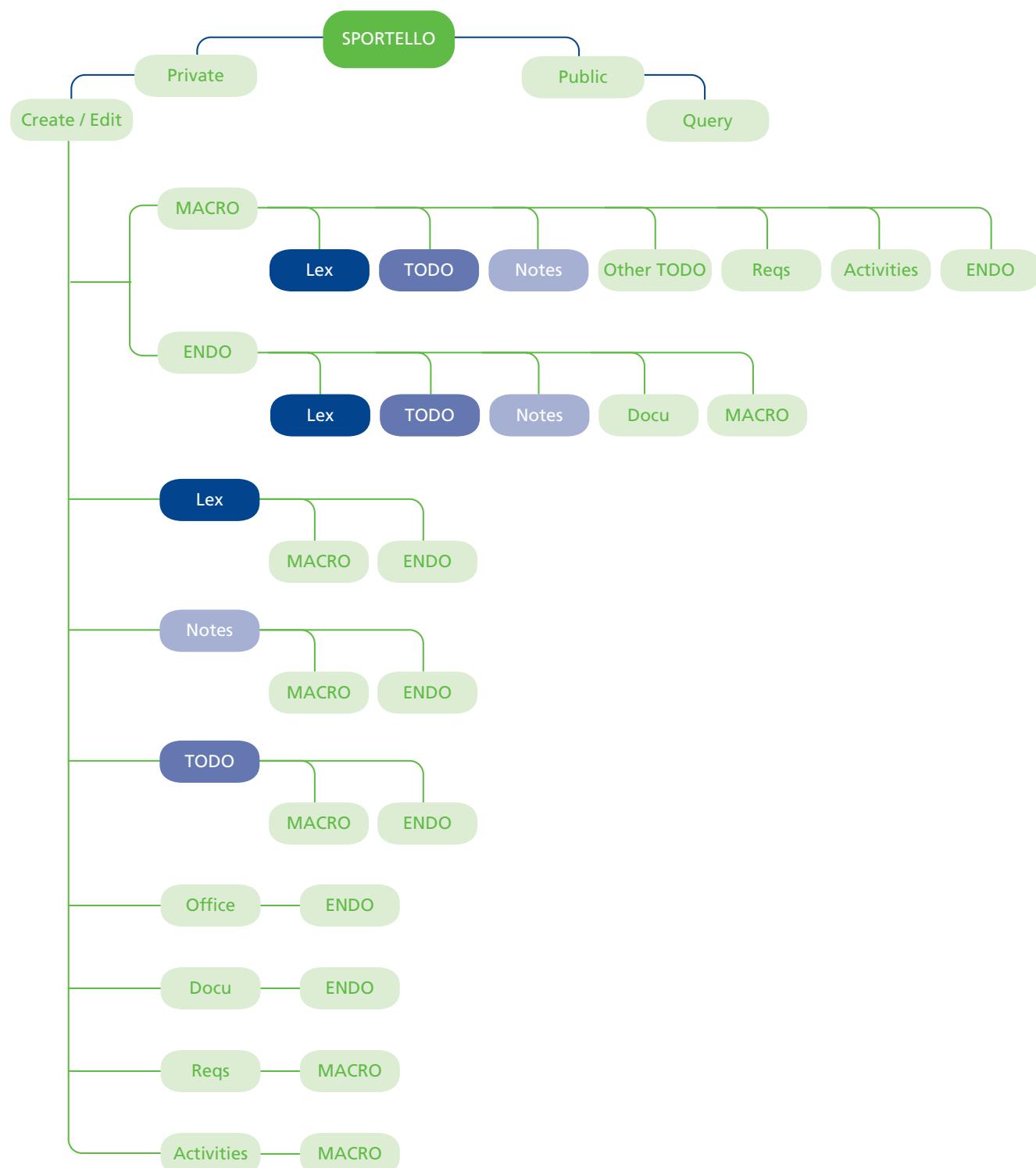
Vysočina se nazývá **SPORTELLO**. Model aplikace se skládá ze dvou částí:

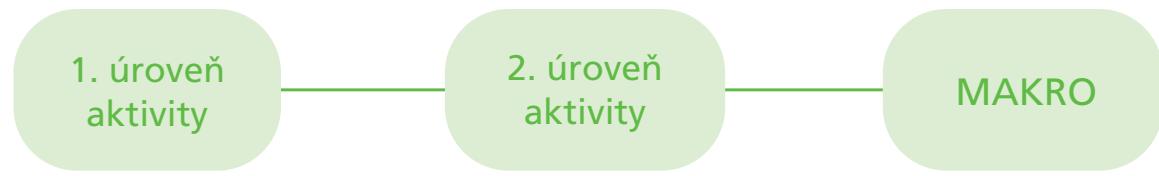
- Model vztahové databáze implementovaný v MySQL
- Webová aplikace implementovaná v PHP

Webová aplikace by měla mít dvě hlavní části a zvoleným jazykem je angličtina:

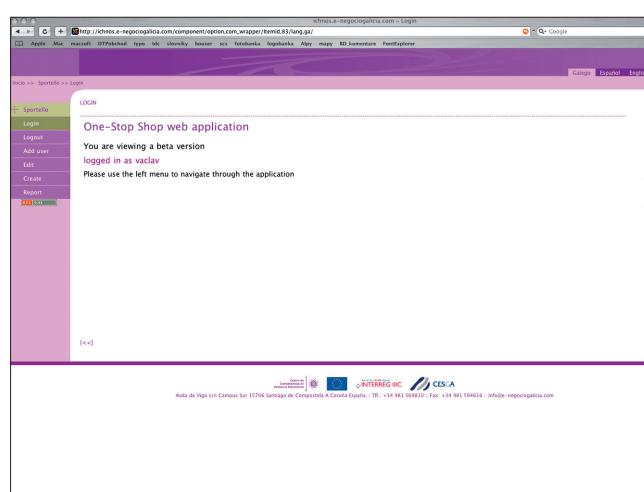
Za prvé je nutné popsat základní model fungování OSS, který nám poskytne podrobnější pohled na celý proces:

- **Makroproces:** celkový postup, související s autorizací konkrétní „operace“ pro specifický „typ podniku“. Dá se považovat za souhrn skupinových endoprocesů a specifických požadavků (subjektivních, objektivních), legislativy a formulářů.

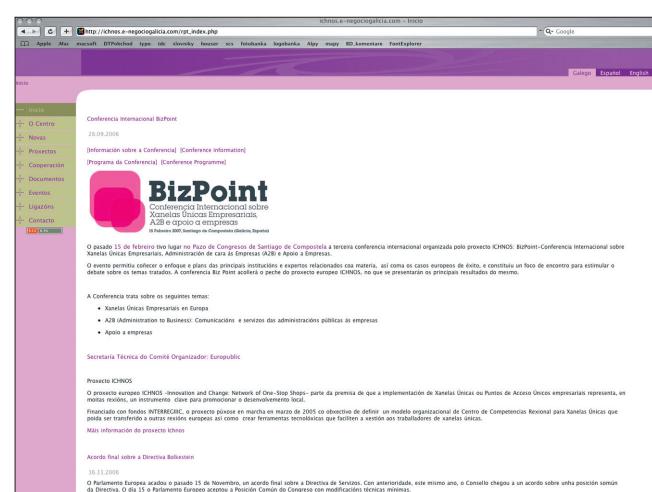


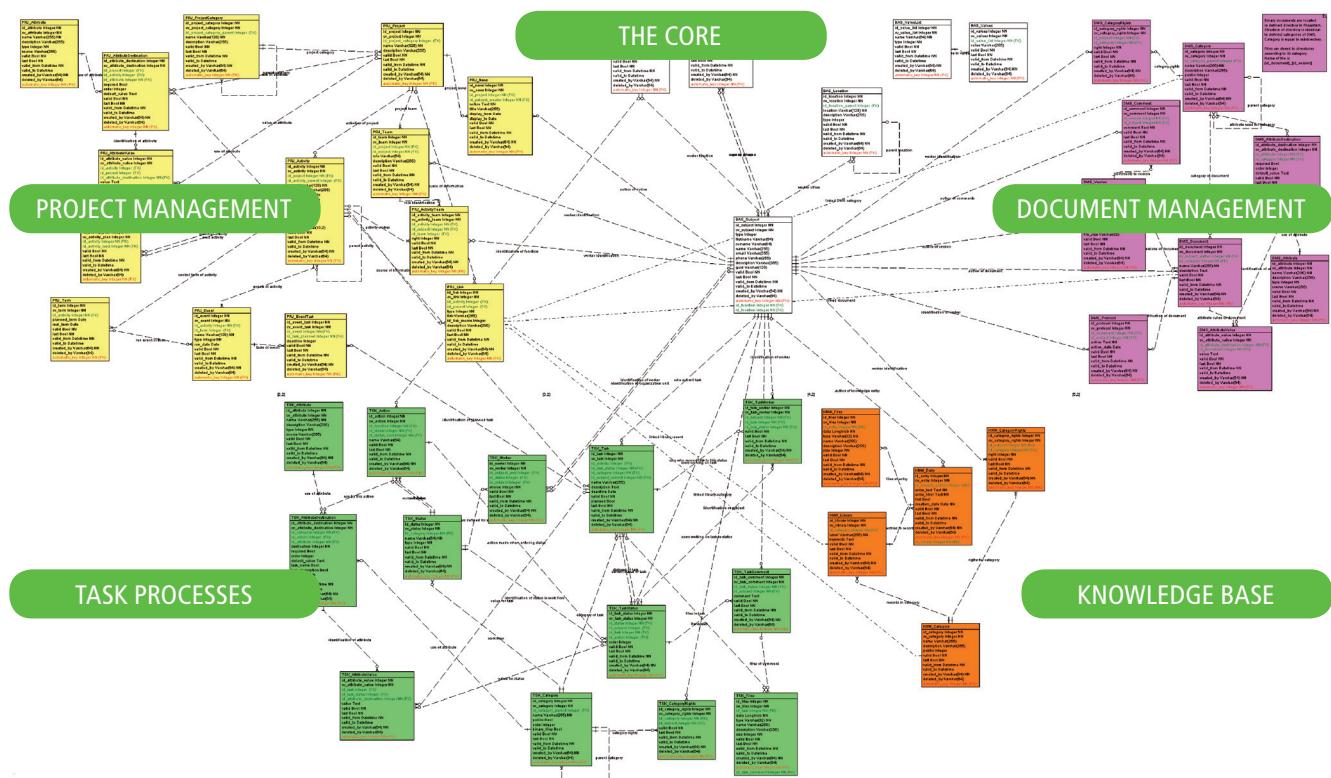


- **Endoproces:** dílčí proces související s potřebnou autorizací určený pro konkrétní krok (jednoho) určeného orgánu.
 - **Předpisy:** souvisejí s předpisy upravujícími makro a endoprocesy.
 - **Činnost:** ekonomická činnost související s typem podniku.
 - **Seznam potřebných kroků:** kroky, které musí podnikatel podniknout při zahajování činnosti – na makro i endourovni.
 - **Ostatní kroky:** týká se „ostatních plnění“ (všeho, co je třeba udělat k získání autorizace).
 - **Poznámky:** obsahují anotace a tipy k procesům.
 - **Požadavky:** týkají se zvláštních požadavků podnikatele, které musí splnit při zahajování nové hospodářské činnosti.
 - **Třídy makroprocesů:** typy makroprocesů souvisejících s činností.
 - **Osoby a úřady:** týkají se informací o organizacích/institucích s různou mírou podrobnosti (první znamená „kanceláře“ v rámci organizace).
- **Dokument:** dokumentace (vše, co podnikatel musí předložit)
- Veřejná část Sportella (front-office):**
- Vyhledávání v hlavních makro a endoprocesech (dotazy): tok vstupů souvisí s příbuznými informacemi, například typem podniku (ekonomické činnosti) a typem provozu, a výstupem jsou právní a administrativní požadavky při založení nového podniku.
 - On-line pomoc se společnou statickou součástí a dynamickou součástí (dynamické tipy a návod, najíždění myší na místa ve formulářích a kolonky).
 - Fóra.
- Soukromá část (back-office):**
- Zalogování / ověření hesla správou uživatelů.
 - Vkládání dat: webové formuláře, které umožní vkládání dat do databáze. Do databáze se vkládají nové předpisy, postupy, poznámky a související informace.
 - Editace dat: webové formuláře umožní editaci údajů v databázi. Editace stávajících předpisů, procesů a dalších informací v databázi uložených.



Náhledy webové aplikace Sportello





Celková architektura a datový model systému HelpDesk jsou znázorněny v následujícím schématu.

- Publikace dat: webové formuláře, jež umožní publikace informací na webové stránce.
- Vyhledávání dat: webové formuláře, které umožní vyhledávat související právní předpisy, postupy a informace na základě kritérií zadaných uživatelem.

Soukromá část má zvláštní podmínky přístupu a podřízený systém správy uživatelů pro administrátory, již mohou vkládat nové uživatele, postupy, legislativu, poznámky apod.

Pokud chce konečný uživatel zjistit, jaká legislativa, specifické požadavky a/nebo formuláře souvisejí s jeho konkrétním dotazem, musí v oddíle činnost přesně identifikovat typ svého podnikání (místo, sektor, podrobnosti). Strom otázek je nevhodnějším způsobem implementace toku otázek, který pomůže vyhnout se dlouhému seznamu otázek a podrobností.

Podrobný popis požadavku (pomocí stromu otázek popsánoho výše) umožňuje dodat „na míru“ vytvořenou informaci. Tato dodávka „na míru“ vyžaduje hlubo-

kou analýzu a organizaci informací, neboť je nutné najít shodu mezi různými úrovněmi informací a právními požadavky.

V následujících odstavcích představíme hierarchii a postupový diagram a vysvětlíme celou strukturu sítě a toky informací probíhající ve webové aplikaci.

Při přidávání nového makroprocesu musí očekávaný tok začínat s příslušnou legislativou (seřazenou), seznamem kroků, které je nutné provést, poznámkami, dalšími kroky, uživatelskými požadavky, ekonomickou aktivitou, v níž podnik působí, a endoprocesy souvisejícími s těmito makroprocesy. U endoprocesů začíná očekávaný tok s legislativou, následují kroky, jež je potřeba provést, a seznam poznámek. Poslední krok souvisí s finálními dokumenty a certifikáty pro každý endoproces.

K makro nebo endoprocesu se mohou nezávisle vázat nová legislativa, poznámky, kroky, které je třeba učinit, požadavky a činnost, takže kterýkoliv z procesů lze kdykoliv upravit. Endoproces může být rovněž napojen na dokumenty, osvědčení anebo na orgán veřejné

Seznam Nášení	Datum zadání	Vyplňte do	Typ Nášení	Stav	Zadavatel	Aktuální řešení	Název
360	[04.04.2005, 11:22:24 - 04.05.2005]	Ostatní požadavky na hardwar	řešeno	Seznam Ládající, Ing.	Pavlinec Petr, Ing.	Informatní kódes	
1121	[04.10.2005, 08:24:59 - 21.10.2005]	Pavlinec Petr	plňeno na Helpdesk	Jiřík Václav, Ing.	Pavlinec Petr, Ing.	Konektor CI	
1166	[15.11.2005, 19:38:19 - 31.12.2005]	Pavlinec Petr	plňeno na Helpdesk	Pavlinec Petr, Ing.	Pavlinec Petr, Ing.	čipový modul	
2139	[03.03.2007, 17:14:15 - 31.03.2007]	Pavlinec Petr	plňeno	Seznam Ládající, Ing.	Cop Petr	DMAN - Tiskový práv	
2167	[07.02.2007, 09:21:33 - 28.02.2007]	Pavlinec Petr	plňeno na Helpdesk	Jiřík Václav, Ing.	Cop Petr	čipový modul	
2164	[12.02.2007, 10:21:35 - 31.02.2007]	Pavlinec Petr	plňeno na Helpdesk	Pavlinec Petr, Ing.	Václav Jirí, Ing.	čipový modul	
2102	[25.04.2007, 14:06:51 - 04.05.2007]	Pavlinec Petr	plňeno na Helpdesk	Pavlinec Petr, Ing.	Zdeňek Jacek	čipový modul	

Náhledy aplikace HelpDesk

správy, kde je tato dokumentace fyzicky k dispozici (kancelář).

A na konci je tok otázek, na němž závisí celkové vnímání webové aplikace. Podnikateli musí webová aplikace nabízet například možnost zobrazit veškeré právní předpisy související s určitým podnikatelským požadavkem nebo s požadavky na zahájení určitého konkrétního podnikání či formuláře, jejž je nutné vyplnit při podávání určité podnikatelské žádosti. Postup, který se zde má použít, by měl být rozdělen na dvě fáze:

První úroveň aktivity, například služby, cestovní ruch, průmysl, obchod, architektura apod.

Druhá úroveň aktivity, kde činnosti souvisejí s činnostmi na první úrovni, ale jsou podrobnější, například veřejná vystoupení, podrobnosti o prodeji, taxi, automatická distribuce, tabák apod.

Cílem je získat makroproces a informace související s činností zvolenou v dotazu.

Název	Popis	Aktuality
Detail projektu 'II/602 hr. kraje - Peltřimov, 2. stavba'	II/602 hr. kraje - Peltřimov, 2. stavba realizace místy - 3-1 km silnice Cenný Martin, KNDr.	Nexistuje žádná aktualita. zobrazit všechny aktuality
Stav	v realizaci	
Předpokládaný start	1.1.2007	
Skutečný start	1.1.2007	
Plánovaný termín dokončení	31.3.2014	
Skutečný termín dokončení		

Jméno	Role v projektu	Popis činností
Berica Zdeněk, Ing.	Technický manažer	
Cenný Martin, KNDr.	Manažer	
Hanzlík Jiří, Ing.	Manager systémů ODSH	
Marešová Dita	zakladatel projektu	
Motlová Hana, Mgr.	Právní zařízení - formulace projektu	
Munkácsyová Anna, Ing.	Právní zařízení - řízení projektu	
Straňáková Hana, Ing.	Právní zařízení - formulace projektu, řízení projektu	
Zikán Václav, Ing.	Manažer - formulace projektu, řízení projektu	

Název aktivity	Stav	Manager	Příslušný	Zahájení	Plán dokončení	Dokončeno
Formulace projektu	Záčátek realizace	Ing.	01.01.2007	01.01.2007	31.05.2007	
Ážení projektu	v plánu	Ing.	Záčátek	01.06.2007	31.03.2014	

NÁSTROJE BACK-OFFICE

Tato sada nástrojů podporuje interní procesy v OSS, například:

- Řízení orientované na procesy a projekty.
- Úkoly, rozvrhy, řízení zdrojů a toků práce.
- Správa interních dokumentů.
- CMS, DMS, intranet, rejstřík.
- Analytika a správa vědomostí.

V prostředí OSS jsme otestovali další systém založený na architektuře LAMP, zvaný **HelpDesk**. Tento systém, který vytvořil Krajský úřad Vysočina, podporuje řízení orientované na procesy a projekty a DMS.

Hlavním výstupem testů tohoto druhu nástrojů pro back-office je jejich aplikovatelnost pro koncept OSS a RCC.

4. Interoperabilita vlád a podniků

Definice interoperability

Digitální konvergence a interoperabilita jsou dva zásadní problémy, s nimiž se Evropská unie potýká. První „nastoluje rostoucí potřebu zavést metodiku, zvláště vytvořené nástroje a integrované řízení pro rostoucí počet formátů, nástrojů a přístupových kanálů k digitálnímu obsahu a službám“¹⁰. Druhý „dokládá potřebu mít nástroje a standardní zásady pro výměnu informací a spolupráci mezi administrátory a třetími stranami“. Tedy to, jak má probíhat spolupráce mezi administrátory, jak se mají dělit o nezbytné informace, jak mají proaktivně zautomatizovat rutinní postupy atd.¹¹ Blížíme se tak definici interoperability, která by se dala definovat jako „schopnost systémů založených na informačních a komunikačních tech-

nologiích (ICT) a z nich vycházejících podnikatelských procesů zajistit výměnu dat a umožnit sdílení informací a znalostí¹²“. Interoperabilita je multidisciplinární obor s technickými, organizačními, právními, lidskými a sociálními

¹⁰ Fernando González-Llana. Sdělení 385, Tecnimap Conference Seville 2006, Konvergence, interoperabilita a služby, s. 3

¹¹ Fernando González-Llana. Sdělení 385, Tecnimap Conference Seville 2006, Konvergence, interoperabilita a služby, s. 4

¹² Evropský rámec interoperability pro panevropské služby eVlády, verze 1.0, listopad 2004, <http://europa.eu.int/idabc/en/document/3473/5585>,



aspekty, kde je nutné hlouběji zkoumat interoperabilitu vlády a podnikatelů a vzít přitom v úvahu současnou úroveň rozvoje eVlády a eBusinessu.

Akční plán 2010 považuje interoperabilitu za jeden ze čtyř hlavních cílů při vytváření jedinečného evropského informačního prostoru a za základní prvek veřejných služeb založených na ICT¹³.

Výhody, které přináší elektronická správa, jsou k dosažení této fáze vývoje nezbytné.

Návrh *Bolkesteinovy směrnice* upravující služby na vnitřním trhu zdůrazňuje význam a vztah mezi infrastrukturou elektronické správy a mobilitou firem a požaduje, aby členské státy propagovaly infrastrukturu interoperability, která umožní zakládání jednotných kontaktních míst, jež budou firmám k dispozici a umožní jim rychleji zvládat administrativní procesy.

Fyzická i virtuální implementace asistenčních center pro podnikatele pomáhá podnikatelům vyřídit v jednom kroku všechny procesy nutné k založení nového podniku. K dosažení této fáze vývoje je nezbytné prosazovat modernizaci veřejných služeb, změnu postupů, prosazování interoperability systémů a databází zúčastněných aktérů, což jsou vesměs základní procesy pro rozvoj a implementaci One-Stop Shops.

Podnikatelé často musejí jednat s různými úřady, které jsou na sobě vzájemně nezávislé, což pro ně představuje zátěž. Elektronická správa a předtím i interoperabilita jsou zásadní pro zajištění rychlého získávání informací a vyřizování žádostí, což umožňuje uživatelům i veřejné správě šetřit čas i lidské a hmotné zdroje.

Příkladem může být on-line síť pro řešení problémů SOL-VIT¹⁴, která pomáhá občanům a podnikům řešit administrativní a právní problémy související s fungováním vnitřního trhu. Dalším příkladem je IDA, portál správy v Evropské unii, který funguje jako přístupový bod ke službám elektronické správy¹⁵ na panevropské úrovni.

¹³ Sdělení Komise Radě a Evropskému parlamentu: Interoperabilita pro panevropské služby eVlády KOM (2006) 45 fin. Brusel

¹⁴ http://ec.europa.eu/solvit/site/index_en.htm

¹⁵ http://ec.europa.eu/youreurope/index_en.html

¹⁶ LIIKANEN, Erkki (2003). Evropská budoucnost služeb eVlády. Zahajovací přednáška akademického kurzu 2003–2004 UOC (2003: Barcelona)

¹⁷ <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=19529>

¹⁸ <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=1891>

Komise navrhla portál IDA na základě programu IDABC s cílem implementovat panevropské služby, jež nabízejí podporu veřejné správě, podnikům i občanům v aplikaci společných právních předpisů.

Směrnice o službách na vnitřním trhu, o níž jsme se zmínilo výše, výslovně vyzdvihuje vztah mezi infrastrukturou eVlády a mobilitou podnikání. Požaduje, aby členské státy zřídily infrastrukturu pro interoperability, která by zajistila mobilním podnikům jednotná kontaktní místa, v nichž mají možnost vyřídit všechny administrativní procesy.

Nejlepším řešením by byla asistenční místa pro podnikatele i občany (One-Stop Shops)¹⁶ vytvořená tak, aby fungovala a byla otevřena pro všechny občany v ostatních členských státech. Tato asistenční místa by byla plně interoperabilní bez ohledu na to, zda odpovědnost za ně nese místní, krajská nebo národní správa.

K položení základu interoperability byl vytvořen Evropský rámec interoperability pro panevropské služby eVlády¹⁷, jehož úkolem je shromažďovat předpisy a pokyny upravující strukturu systémů, které popisují způsoby rozhodování organizací a jejich interakce. Interoperabilita je základním předpokladem rozvoje a implementace eVlády.

Evropský rámec interoperability

Evropský rámec interoperability je definován jako soubor doporučení a pokynů pro služby eVlády, který umožňuje správným orgánům, podnikatelům a občanům interakci přesahující národní hranice, a tedy interakci v panevropském kontextu. Příjemci jsou manažeři projektů eVlády pro národní správní orgány a společné instituce. Panevropský rámec interoperability bude referenčním dokumentem především pro otázky interoperability pro program IDABC¹⁸ a panevropské projekty vytvořené v rámci IDABC je budou muset dodržovat.

Jeho cílem je:

- Podporovat strategii EU týkající se poskytování elektronických služeb zaměřených na uživatele, které vycházejí z interoperability služeb a systémů veřejné správy a systémů správy a občanů a podniků na panevropské úrovni.
- Komplexní národní rámce interoperability v těch oblastech, které nelze dostatečně řešit z čistě národní perspektivy.

- Pomáhat zajišťovat interoperabilitu mezi různými sektory, především v kontextu IDABC a dalších relevantních společných iniciativ.

Základem evropské interoperability je následujících osm zásad:

Rámec: dostupnost, mnohojazyčnost, bezpečnost, soukromí, subsidiarita, používání otevřených standardů, hodnocení přínosů open source softwaru a používání víceúrovňových řešení. Následuje popis jednotlivých zásad:

- **Dostupnost:** je nesmírně důležité zajistit, aby služby eVlády zaručovaly rovné příležitosti a snadný přístup pro všechny. Je nezbytné používat zásady jejich tvorby, o nichž je obecně známo, že zaručují přístup postiženým osobám. Musí se brát ohled na pokyny přístupnosti webu (WAI – *Web Accessibility Guidelines*). Musí se vzít v úvahu socioekonomické rozdíly mezi jednotlivými regiony a občany. Je nutné přijmout vícekanálový přístup, který zpřístupňuje služby prostřednictvím různých kanálů.
- **Mnohojazyčnost:** jazyk je pro Evropu jednou z hlavních otázek souvisejících s efektivním nabízením transverropských služeb eVlády. Základní infrastruktura by měla být jazykově neutrální, aby nepředstavovala překážku poskytování služeb.
- **Bezpečnost:** měl by existovat bezpečnostní rámec pro bezpečnou výměnu informací. To může být zajištěno pomocí analýzy rizik před založením služby a pomocí vhodných bezpečnostních opatření. Správní orgány podílející se na procesu by měly zvážit vytvoření své vlastní bezpečnostní politiky a dohodnout se na zabezpečení na panevropské úrovni.
- **Soukromí:** Panverropské služby eVlády vyžadují jednotnou ochranu osobních údajů v souladu se společnou i vnitrostátní legislativou.
- **Subsidiarita:** Evropský rámec interoperability slouží k zajištění orientace a nezasahuje do interní oblasti společných správních orgánů a institucí. Všechny členské státy i instituce EU musejí postupovat v souladu s povinnými kroky a zajistit interoperabilitu na panevropské úrovni.
- **Využívání otevřených standardů:** Otevřené standardy jsou hlavním prvkem umožňujícím dosažení interoperability. Je důležité, aby Evropský rámec inter-

operability definoval minimální požadavky, které musejí splňovat technické specifikace, aby mohly být považovány za otevřený standard:

- Standard byl přijat, je udržován neziskovou organizací a práce na jeho vývoji je otevřená všem zájemcům (rozhoduje se konsenzem mnoha).
- Standard byl publikován a dokument obsahující specifikace je přístupný a jeho kopírování, využívání a distribuce musejí být zdarma nebo za symbolickou cenu. Duševní vlastnictví, například patenty ke standardu (nebo jeho částem), se nabízejí zdarma, bez licenčních poplatků.
- Neexistují žádná omezení z hlediska opětovného využívání standardu.

Zdá se, že využívání otevřených standardů je jediný způsob, jak lze zajistit účast různých aktérů, kteří používají svá oblíbená technologická řešení a nejsou omezeni na určitou technologii. To podporuje i konkurenici na trhu.

Výše uvedené sdělení komise o interoperabilitě uznává otevřené standardy, specifikace a rozhraní jako základ interoperability, takže když *Akční plán pro eEvropu 2005* požádal Evropskou komisi o vypracování Evropského rámce interoperability, bylo stanoveno, že bude vycházet z otevřených standardů.

- Posouzení přínosů open source softwaru: tento software pomáhá definovat otevřené standardy a otevřené veřejné specifikace. Produkty založená na open source softwaru jsou již ze své podstaty veřejně dostupné a dostupnost jejich zdrojového kódu podporuje otevřenou a demokratickou debatu o specifikacích, čímž se posilují a zvyšuje se jejich interoperabilita.
- Využívání víceúrovňových řešení: v prostředí, v němž působí několik aktérů, je v případě, že všichni společně působící aktéři přijmou stejná řešení interoperability, možné těžit z výhod jednotného řešení, které je vytvořeno pouze jednou a vyhovuje potřebám všech (narozdíl od dvouúrovňových řešení, která jsou méně efektivní a nákladnější).

Kromě toho dochází ke třem druhům interakce, která vystihuje většinu nadnárodních služeb:

- Přímá interakce mezi občany nebo podniky a správními úřady jiných států nebo s evropskými institucemi.



- Výměna údajů mezi správními orgány různých členských států, která jim pomáhá řešit otázky, jež mohou občany nebo podniky položit i úřadům v jejich zemi.
- Výměna údajů mezi několika agenturami nebo evropskými institucemi nebo mezi institucí, evropským úřadem a jedním nebo více správními úřady v členských státech.

Hlavní oblasti interoperability: organizační, sémantická a technická

Existují tři hlavní oblasti vývoje interoperability¹⁹:

- **Organizační interoperabilita:** schopnost identifikovat organizační činitele a procesy, které se podílejí na nabízení konkrétní elektronické správní služby, a dosáhnout mezi nimi shody o tom, jak strukturovat jejich interakci u zásadních událostí, jako jsou narození, sňatky, sociální zabezpečení apod., a u událostí týkajících se podniků, jako jsou založení nového podniku, placení daní, účast na veřejné zakázce apod.
- **Technická interoperabilita:** kombinace IT systému a softwaru a definování a využívání otevřených rozhraní, norem a protokolů k vytvoření spolehlivého a efektivního informačního systému. To znamená, že počítače jsou schopny spolu vzájemně komunikovat.
- **Sémantická interoperabilita:** zaručit, aby se v rámci procesu neztratil význam informací, které se sdělují, a aby jim osoby, aplikace a instituce zapojené do procesu byly schopny porozumět a pamatovat si je. Pracuje se na vytvoření strategie interoperability, jež vychází z těchto prvků:
 - Průvodce po strategii sémantické interoperability IDABC: poskytne definici zásad koordinace a řízení formátů založených na XML pro panevropské služby elektronické správy. Pro interoperabilitu v rámci Evropského rámce interoperability budou vytvořeny pokyny IDABC.
 - Centrum pro výměnu formátů XML pro panevropské služby elektronické správy. Centrum bude přístupné přes internetovou stránku IDABC a bude

sloužit jako informační a komunikační platforma pro XML projekty a aktivity předcházející normalizaci evropské elektronické správy.

V nejrůznějších diskusích o jednotlivých úrovních interoperability eVlády bylo dosaženo určitého konsenzu. Nejsložitější otázkou je architektura systému, která řeší vytváření modelů procesu v jednotlivých organizacích. Většina problémů s „interoperabilitou systému je způsobena absencí standardních sémantických definic“²⁰.

Open source software

Využívání open source softwaru je nezbytné, chceme-li dosáhnout požadované interoperability obsahu a služeb. Bohužel nejsou rozšířeny dostatečné znalosti o významu a přínosech řešení s pomocí open source.

Open source softwarem rozumíme software, který je: a) možné distribuovat s licencí umožňující jeho používání zdarma; b) jehož zdrojový kód je znám; c) který lze upravovat nebo zlepšovat; d) jehož kopie lze distribuovat dalším uživatelům. Open source se tedy liší nikoliv technologicky, ale licenčními podmínkami upravujícími práva a povinnosti poskytovatele. Veškerý software, jenž splňuje všechny čtyři výše uvedené požadavky, je opensourcový.

Z pohledu veřejné správy je relevantní možnost využívat těchto čtyř vlastností k rozvoji elektronické správy, neboť správa usiluje o svobodnou volbu, ochranu proti zvrácení, nejlepší poměr mezi náklady a efektivitou a záruku komunikace a interoperability. Kromě toho panevropské telematické služby mezi veřejnou správou a panevropskými elektronickými správními službami technologicky vycházejí ze směrnic otevřeného internetu.

Revoluce v podobě open source softwaru dala vzniknout otázce: využívat open source software, či nikoliv? V této chvíli je open source strategickým základem pro rozvoj elektronické správy. V členských státech Evropské unie i v dalších zemích veřejná správa vyvíjí činnost k vytvoření politiky související s open source softwarem, která může mít klíčový význam pro sdílení a kopírování osvědčených postupů ve veřejné správě.

¹⁹ Sdělení Komise Radě a Evropskému parlamentu: Interoperabilita pro panevropské služby eVlády KOM (2006) 45 final. Brusel.

²⁰ Fernando González-Llana. Sdělení 385, Tecnimap Conference Seville 2006, Konvergence, interoperabilita a služby, s. 4



CONTACTS

ANCITEL SARDEGNA

Via Caboni n. 3 – 09125 Cagliari, Sardegna, Italia

+39 070 341 408

Ref.: Jonathan Deckmyn – j.deckmyn@ancitel.sardegna.it

CENTRO DE COMPETENCIAS EN COMERCIO ELECTRÓNICO

Centro de Supercomputación de Galicia – CESGA

Av. de Vigo, s/n, Campus Sur, 15705 Santiago de Compostela, A Coruña – ESPAÑA

+34 981 569 810

Ref.: Ramon Basanta – rbasanta@e-negociogalicia.com

VYSOCINA

Zizkova 57, 587 33 Jihlava, Ceska republika

+420 564 602 114

Ref.: Petr Pavlinec – pavlinec.p@kr-vysocina.cz

EPMA

Jankovcova 53 – Hall Office Park, Praha 7, Ceska republika

+420 234 602 268

Ref.: Irina Zalisova – zalisova@epma.cz