

Lo sviluppo dell'organizzazione della Camera di Commercio di Brescia: risultati del check-up organizzativo

Brescia, 18 gennaio 2021

Prof. Giovanni Valotti

Delimitare attraverso **un'analisi indipendente** la **situazione in essere** nella Camera di Commercio e identificare le principali **aree di intervento** per l'adeguamento del modello organizzativo



FASE DI ATTIVITÀ 1 – Check-up organizzativo

Messa a fuoco delle **caratteristiche attuali** del modello organizzativo, del sistema direzionale e degli strumenti di gestione dell'ente



FASE DI ATTIVITÀ 2 – Definizione dell'action plan

Individuazione delle **linee di intervento prioritarie** e definizione di un piano di attuazione



FASE DI ATTIVITÀ 3 – Attuazione (eventuale)

Accompagnamento dell'amministrazione nell'introduzione delle innovazioni organizzative emergenti dal piano di attuazione

PREPARARE LA CAMERA AL FUTURO

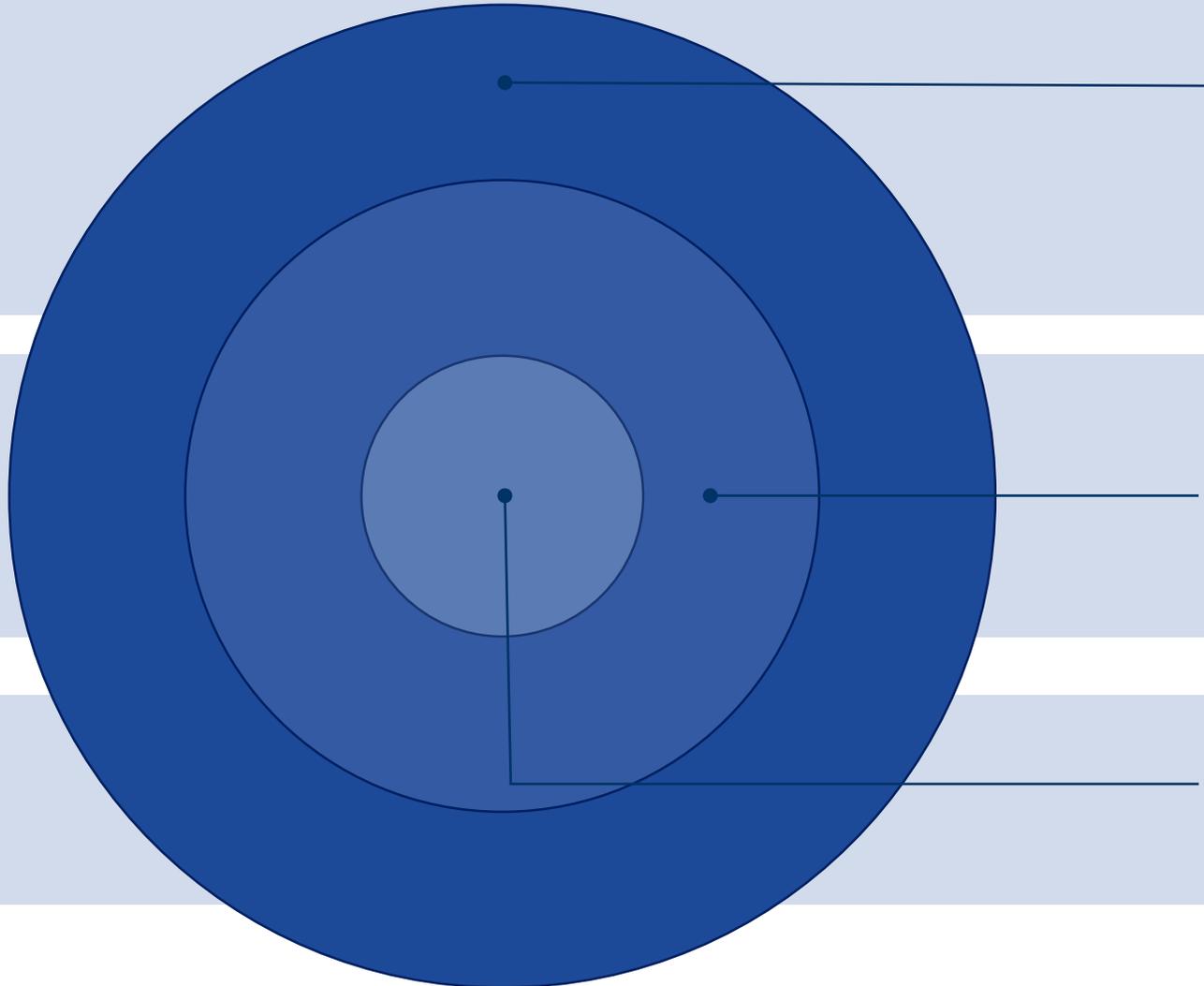
L'indirizzo ricevuto presuppone un cambiamento di contesto che richiederà un ripensamento di:

- **ruolo e modalità di intervento** della Camera di Commercio
- modalità di erogazione dei **servizi**
- gestione del **sistema di relazioni** con le imprese e gli altri attori dei sistemi economici territoriali

ATTIVARE E GESTIRE UN PROCESSO DI TRASFORMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

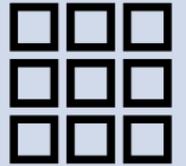
Il cambiamento del modello organizzativo si fonda sull'individuazione di chiare direttrici di sviluppo e su un lavoro **continuo di miglioramento**, in una prospettiva di **medio periodo**





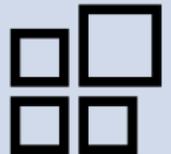
La Camera nel suo insieme

- Il modello organizzativo
- L'evoluzione delle attività
- Il personale e le competenze
- Le relazioni interne ed esterne
- La comunicazione interna ed esterna
- I sistemi di gestione del personale, di programmazione e controllo, informativo
- Un approfondimento: lo Smart Working



Le Aree e i Servizi

- La Segreteria generale
- Il Servizio Affari generali e relazioni esterne
- L'Area Promozione e regolazione del mercato
- L'Area Anagrafica
- L'Area Amministrativa



I dipendenti

- Indagine di clima organizzativo
- Percezioni sull'efficacia dello Smart Working



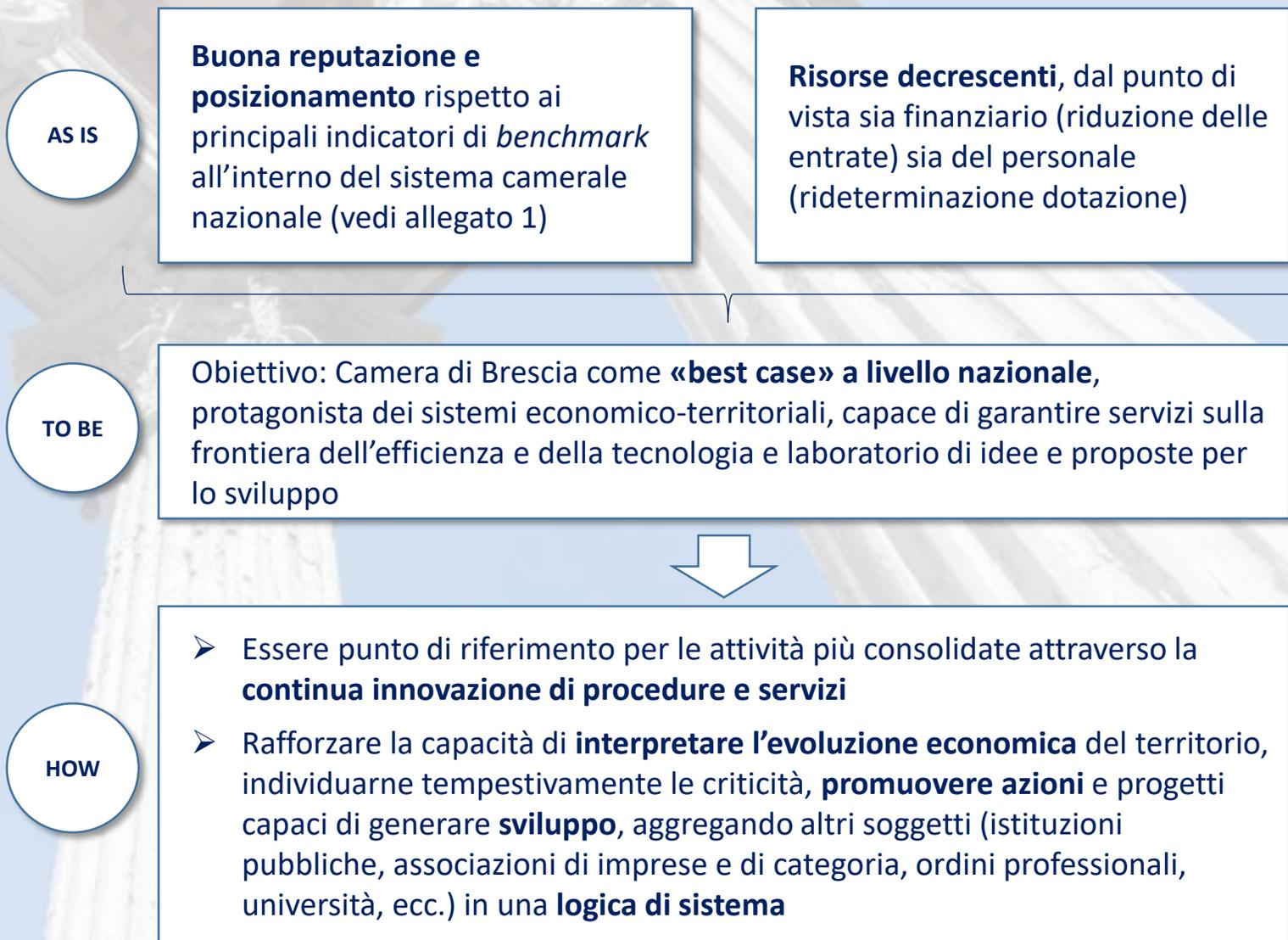


I PILASTRI DI UN POSSIBILE CAMBIAMENTO

**POSIZIONAMENTO
STRATEGICO**

**MODELLO
ORGANIZZATIVO**

**COINVOLGIMENTO DELLE
PERSONE E COMUNICAZIONE**



Risultati richiesti dagli imprenditori

Riduzione degli oneri amministrativi

Sostegno economico a progetti

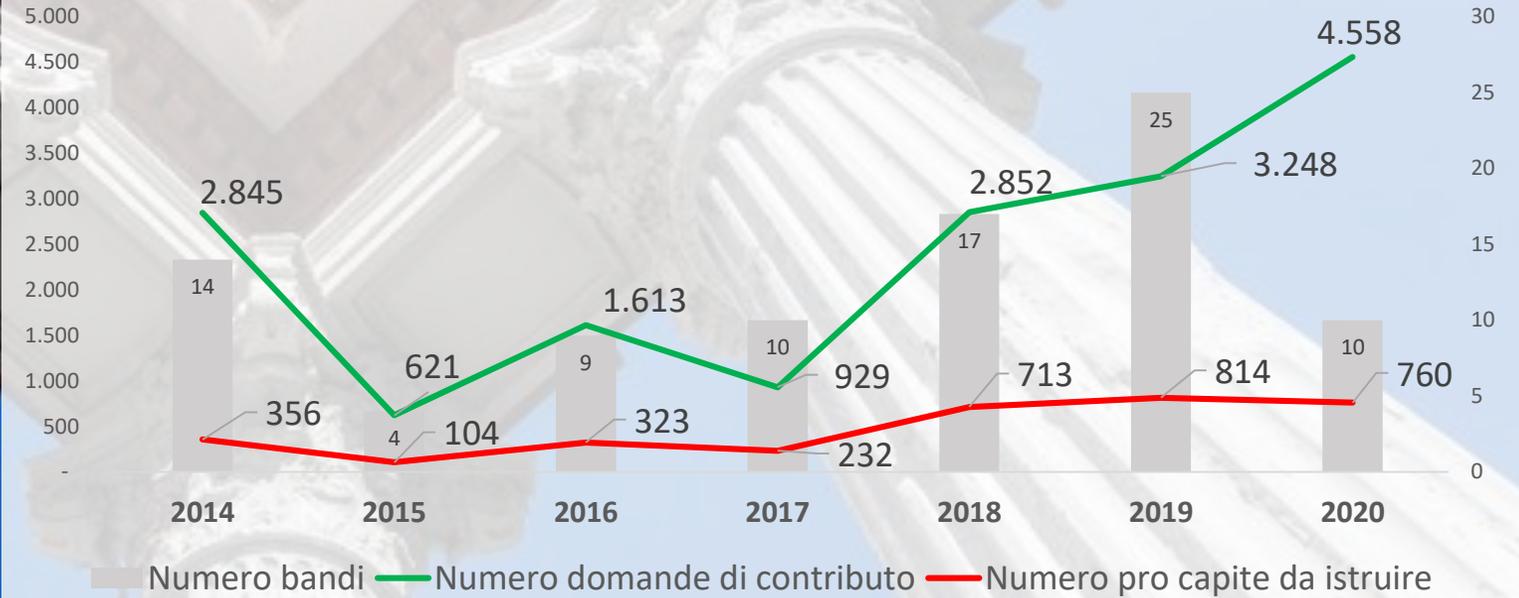


- Interventi sull'organizzazione della Camera
- Proposte di semplificazione per superare vincoli normativi di carattere generale
- Informazione preventiva per colmare deficit di informazione o incompletezza delle procedure per le imprese

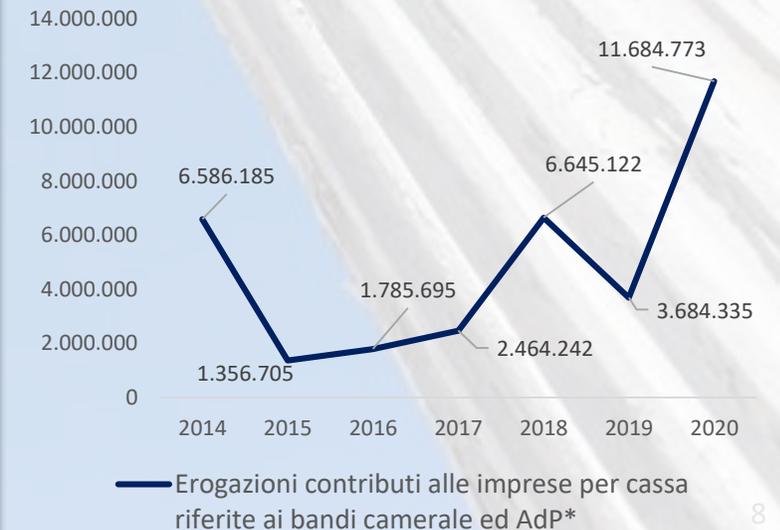
- Logica di breve periodo
- Rischio di parcellizzazione degli aiuti alle imprese,
- Necessarie politiche organiche per lo sviluppo duraturo del sistema economico complessivo

Diventare protagonista dei percorsi di trasformazione del territorio, migliorare la competitività delle imprese, facilitare la nascita di nuove imprese attraverso la qualità dei servizi e delle attività svolte richiede alla Camera una riflessione su **quale organizzazione e quali competenze** possano rendere praticabile il cambiamento auspicato

FOCUS SOSTEGNO ECONOMICO ALLE IMPRESE: EVOLUZIONE DEL NUMERO DI BANDI, DOMANDE DI CONTRIBUTO, EROGAZIONI PER CASSA



- Sino al 2019 incremento del numero di bandi e domande
- Nel 2019 oltre 800 domande pro-capite da istruire
- Nel 2020 accorpamento di bandi e nel numero di domande di contributo
- Nel 2020 erogati oltre 10 milioni di contributi alle imprese per cassa
- Grande numero di contributi di limitato ammontare



*Ogni anno erogazione contributi a valere sul bilancio dell'anno precedente. Nel 2020 l'attività istruttoria ha riguardato bandi a valere sul bilancio del 2019 e diversi bandi a valere sul 2020.

MODELLO ORGANIZZATIVO

AS IS

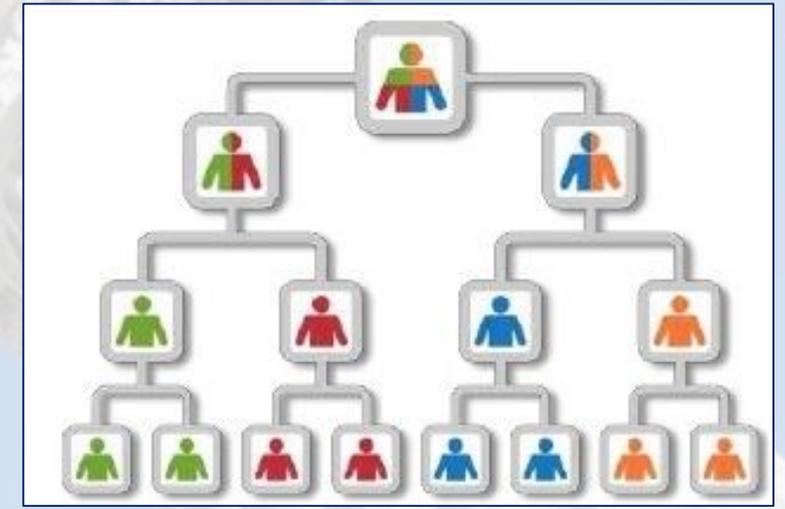
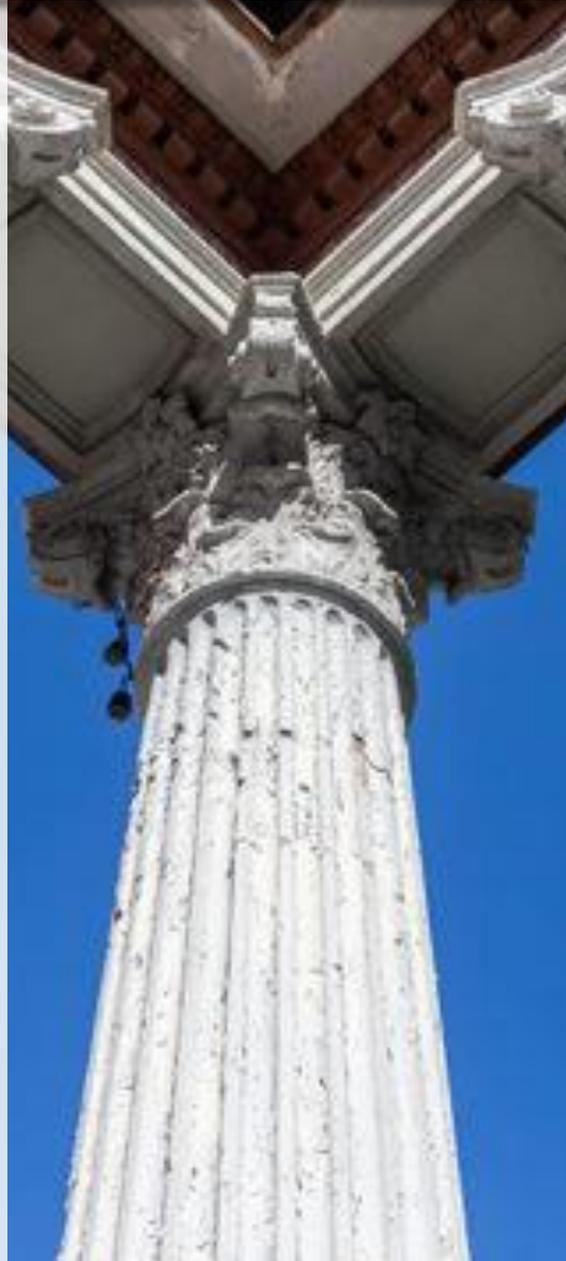
Modello organizzativo tradizionale, simile agli assetti di Camere di equivalenti dimensioni

TO BE

Caratteristiche richieste: **flessibilità**, **velocità** di risposta ed attuazione, capacità di **adattamento**, capacità di **innovazione**

HOW

- **Responsabilizzazione diffusa** a tutti i livelli gerarchici
- **Autonomia e orientamento al risultato**
- Investimenti su crescita delle **competenze**,
- **Lavoro in team**
- Identificazione negli obiettivi generali e sviluppo del **senso di appartenenza**
- **Collaborazione e integrazione** tra i diversi ambiti dell'organizzazione
- **Mobilità interna ed riconoscimento effettivo dei meriti**
- **Digitalizzazione**
- **Ridisegno dei luoghi e degli spazi di lavoro.**



COINVOLGIMENTO DELLE PERSONE E COMUNICAZIONE

Evoluzione strategica e cambiamento del modello organizzativo necessitano del **supporto** sia interno che esterno all'ente



Processi di cambiamento presuppongono un grande investimento su:

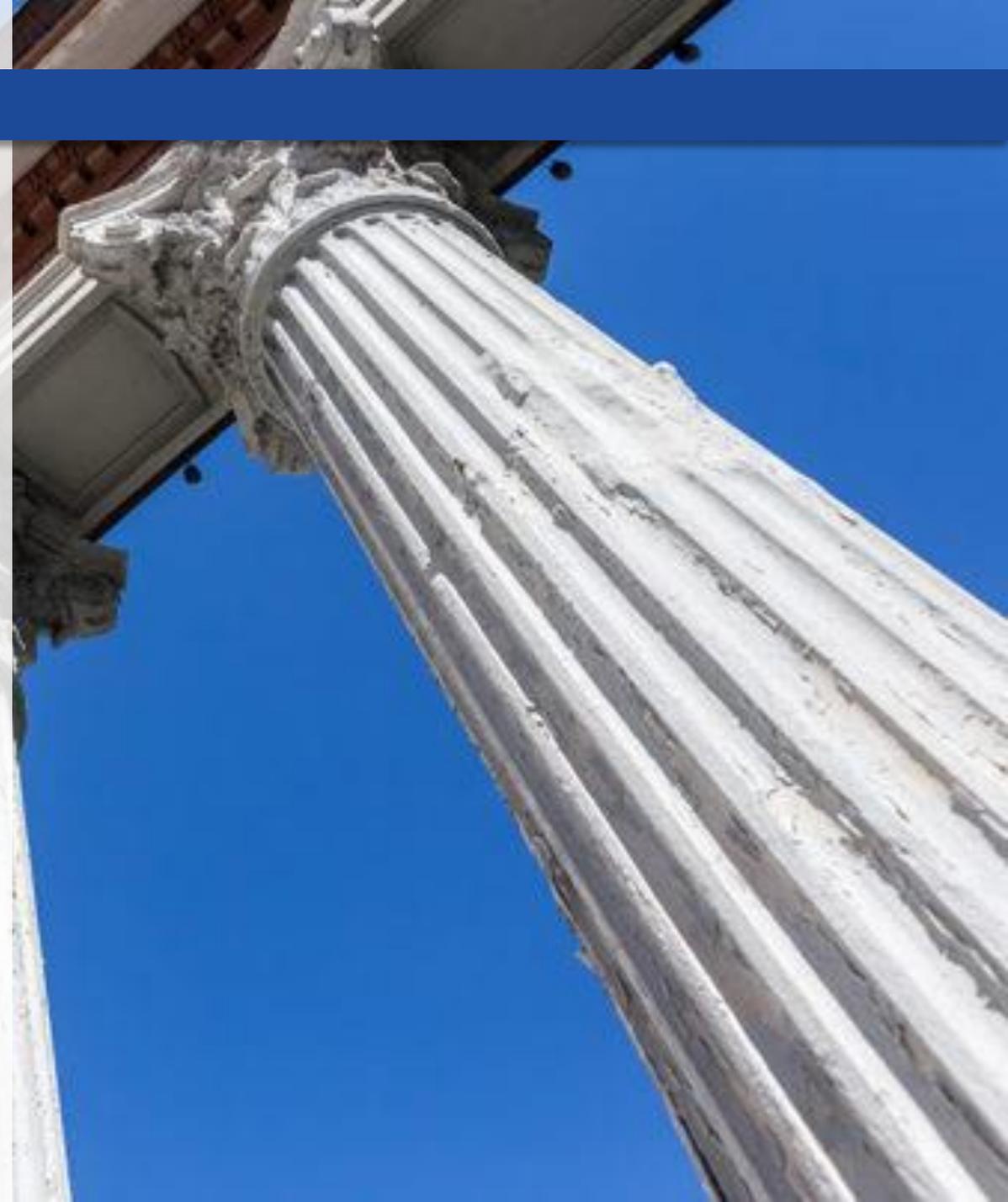
- coinvolgimento del personale
- ricerca di una convergenza tra gli obiettivi di miglioramento dell'organizzazione e le opportunità di crescita e valorizzazione individuale

- Rendere visibile il cambiamento all'esterno della Camera
- Dare visibilità alle trasformazioni in atto e tradurle in miglioramenti concretamente riscontrabili, nel breve e nel medio termine



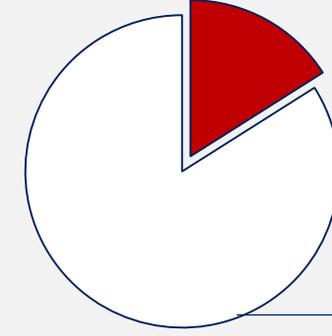
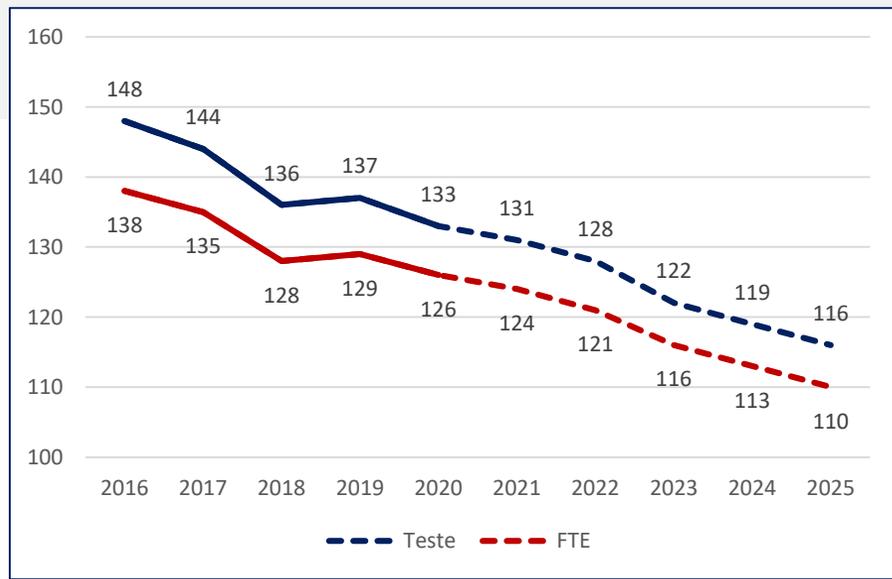
Sviluppo di un'attività qualificata di **comunicazione interna** e investimento sulla creazione di una **cultura organizzativa** e di **valori condivisi**

Attività strutturata di **comunicazione esterna** ed evoluzione delle **modalità di interazione** con tutti i principali stakeholder

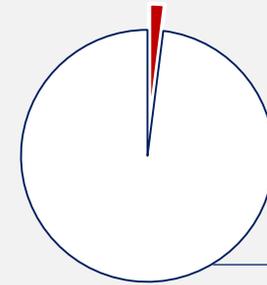




- 2 tagli nella dotazione organica dal 2015
 - **-19% del personale in cinque anni (2015-2020)**
 - -18% di contratti a tempo indeterminato (2015-2020)
 - Meno dipendenti per 1.000 imprese attive
-
- Riduzione della percentuale delle spese del personale sulle entrate correnti (-6 tra 2017 e 2019)
 - Costo per unità di personale inferiore a media di altre CCIAA (€ 39.699 rispetto a € 44.042) (2019)



- **Solo il 17% del personale è under-45** e il 41% ha almeno 55 anni (2020)
- 65% con più di 15 anni di anzianità di servizio (2020)
- 7 nuove unità inserite con contratto di formazione lavoro negli ultimi due anni



- **1 dirigente ogni 44 dipendenti (2020)**
- Solo il 15% dei dipendenti in categoria D (2020)
- 29% del personale in profili operativi (A e B) (2020)
- 41% del personale laureato (2020)

- Potenziare/riallocare l'organico per l'erogazione di servizi innovativi
- Ringiovanire il personale ed introdurre nuove competenze
- Riquilibrare l'organico con più dipendenti in ruoli di responsabilità e meno profili operativi
- Attuare una programmazione strategica del turnover in funzione dei nuovi obiettivi da raggiungere

PUNTI DI FORZA

- Competenze e specializzazione del personale
- Dotazione strumentale della Camera (infrastrutture, tecnologie, etc.)
- Collaborazione e coesione interna ai gruppi di lavoro
- Senso di appartenenza del personale alla Camera
- Consapevolezza del personale degli impatti del proprio lavoro sull'utenza esterna

OPPORTUNITA'

- Disponibilità del personale ad assumere maggiori responsabilità a fronte di opportunità di crescita e sviluppo professionale
- Disponibilità del personale a investire sulle proprie competenze
- Importanza attribuita ai riconoscimenti non monetari
- *Smart working*: consolidamento di forme di lavoro ibrido e rafforzamento del lavoro per obiettivi

AMBITI DI MIGLIORAMENTO

- Chiarezza e trasparenza della comunicazione interna
- Efficacia del coordinamento orizzontale (tra Aree)
- Equità percepita e trasparenza dei processi di valutazione
- Autonomia professionale e responsabilizzazione del personale sui risultati conseguiti
- Aggiornamento delle competenze e sviluppo di nuove professionalità

RISCHI

- Consolidamento "statico" delle competenze e delle professionalità disponibili all'interno dell'organizzazione
- Verticalizzazione delle modalità di lavoro e "ingessamento" delle prassi organizzative
- *Smart working*: perdita di contatto con i colleghi e senso di isolamento

UNA VALUTAZIONE DI SINTESI: UN MODELLO ORGANIZZATIVO TRADIZIONALE

Modello organizzativo allineato ai principi e alle modalità operative tipiche del settore pubblico

- Contesto orientato all'**efficienza**, con ambiti di **innovazione** nei servizi e nelle funzioni più consolidate
- Funzionamento caratterizzato da **orientamento alla procedure**, relazioni **gerarchiche**, **debole integrazione** tra le diverse aree ed attività, con definizione dei compiti assegnati alle singole posizioni di lavoro e **limitato grado di mobilità interna**

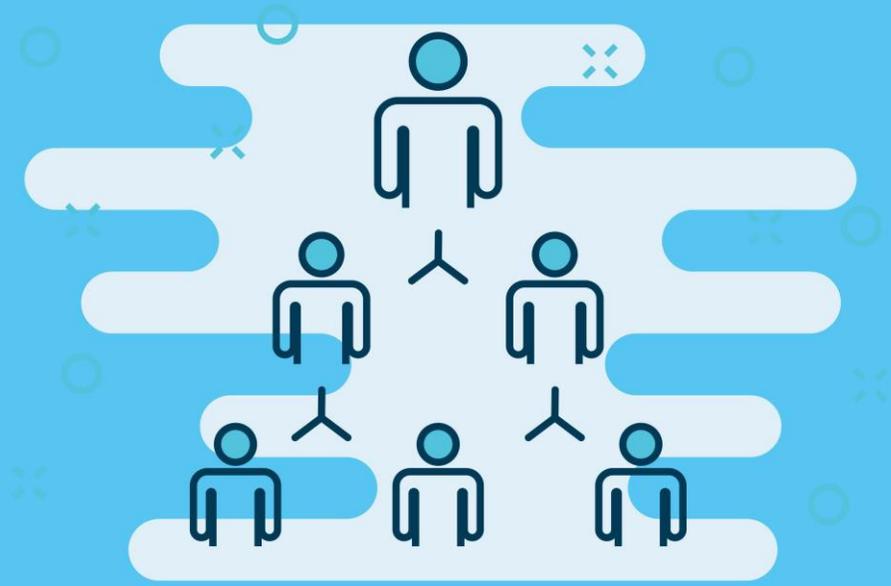


Alto livello di specializzazione



Limiti in termini di flessibilità e crescita delle competenze

Orientamento a riprodurre **modalità tradizionali di svolgimento del lavoro**, rischiando di sacrificare opportunità di valorizzazione del potenziale propositivo e di innovazione in capo ai dipendenti.



Qualificazione dell'organico in termini di:

- adeguamento delle competenze
- introduzione di modalità di lavoro e sistemi di gestione del personale che favoriscano l'**assunzione di responsabilità** e la **partecipazione attiva** a tutti i livelli dell'organizzazione



L'OCCASIONE DELLA MESSA A REGIME DEL LAVORO AGILE



Durante l'emergenza Covid sono state adottate **modalità più flessibili e destrutturate di lavoro**, favorendo sviluppo di logiche di **lavoro in team**



- Messa a regime dello smart working può rappresentare una importante **discontinuità** e favorire l'introduzione di nuove logiche organizzative
- Introduzione del «lavoro agile» può mettere in discussione il modello organizzativo nel suo complesso, favorendo i principi di **flessibilità, autonomia, responsabilizzazione diffusa, promozione dell'innovazione**
- A regime lo smart working può promuovere il **passaggio da un modello di organizzazione tradizionale ad un modello di organizzazione «agile»**



- Necessario:
- **consolidare il presidio delle attività più ripetitive e standardizzate attraverso l'ottimizzazione e la digitalizzazione** delle procedure in essere,
 - **investire sulle nuove modalità di lavoro per assicurare dinamismo, velocità e innovazione.**



PUNTI DI FORZA

- Alto grado di specializzazione sulle funzioni tradizionali
- Buon livello di identificazione del personale
- Tensione allo sviluppo di servizi innovativi (es: Ufficio Assistenza Qualificata alle Imprese, stampa in house dei certificati, Punto Impresa Digitale, etc)



AREE DI MIGLIORAMENTO

- Visione tradizionale del modello organizzativo e rigidità conseguenti
- Grado di responsabilizzazione e autonomia limitato
- Debole integrazione interna
- Comunicazione interna ed esterna
- Sviluppo nuove competenze



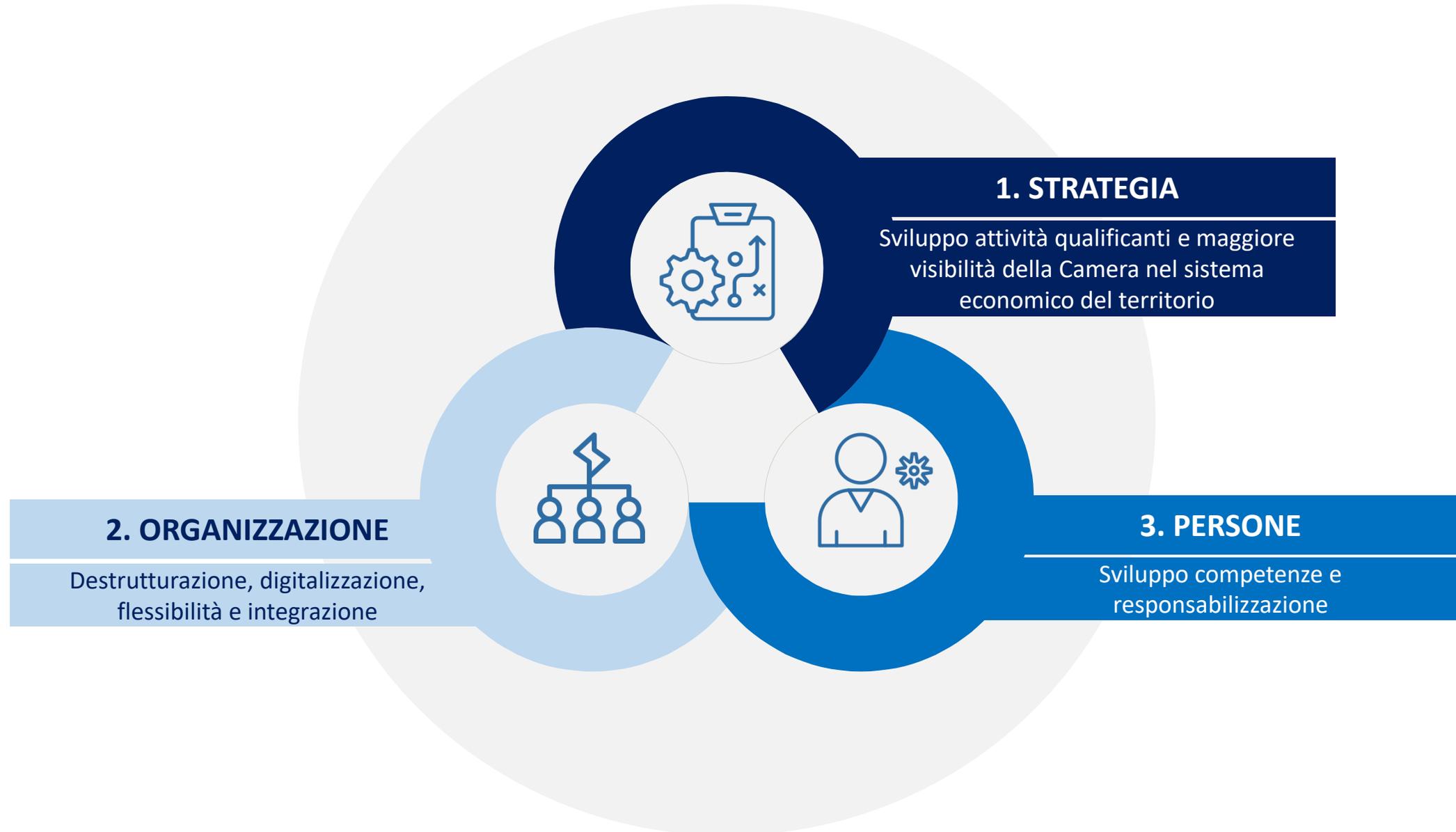
AMBITI DI INVESTIMENTO

- Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità della Camera nel sistema economico del territorio
- Destruutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione
- Sviluppo competenze e responsabilizzazione

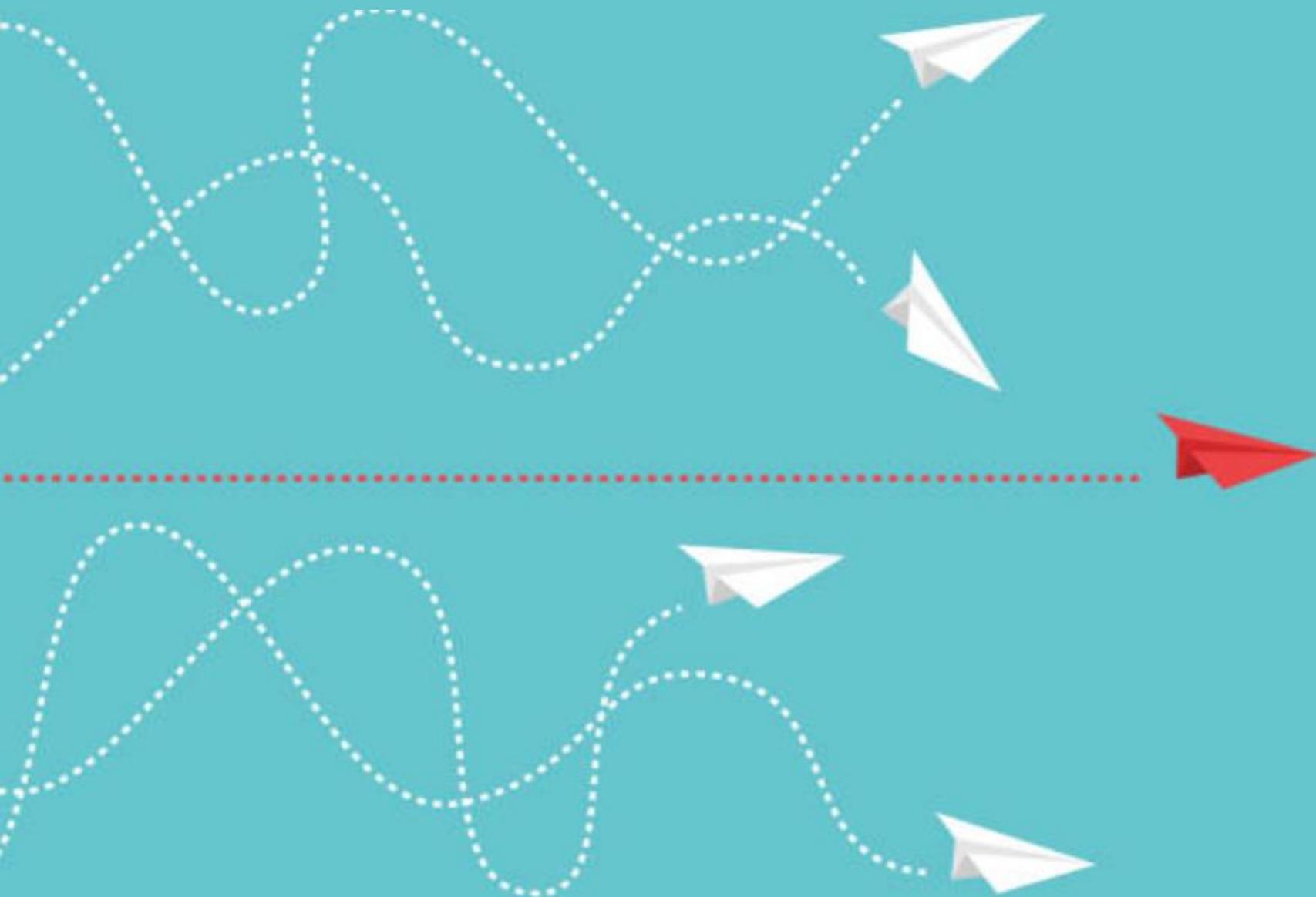


VINCOLI

- Rigidità indotte dall'assetto normativo generale e relativo alla regolazione dei rapporti di lavoro
- Limiti alla spesa derivanti dalle norme di finanza pubblica (es. sulla formazione)



DISEGNARE UN PROGETTO PLURIENNALE DI CAMBIAMENTO: un obiettivo qualificante del Piano della performance



L'azione integrata sui driver di cambiamento richiede l'**avvio di un processo di trasformazione** per rendere la Camera di Commercio di Brescia un benchmark a livello nazionale.



Il progetto di «**Sviluppo organizzativo della Camera**» dovrebbe diventare un **obiettivo strategico** e qualificanti del **Piano della performance** dell'ente.



- Nell'ambito del progetto è necessario definire fasi, tempi di attuazione, indicatori di performance
- Di seguito si illustra una **proposta operativa di Action Plan**, declinato nei tre driver del processo di cambiamento (strategia, organizzazione, persone).

SVILUPPO ATTIVITÀ QUALIFICANTI E MAGGIORE VISIBILITÀ DELLA CAMERA NEL SISTEMA ECONOMICO DEL TERRITORIO

Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio	Servizi innovativi e riduzione oneri amministrativi per le imprese	Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese	Contributo alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend
<ul style="list-style-type: none">• Definizione di iniziative di sistema• Logiche premiali nei bandi per le imprese• Coordinamento con altri attori per programmazione integrata e pluriennale• Aggiornamento periodico portafoglio servizi offerti e modalità di erogazione	<ul style="list-style-type: none">• Digitalizzazione dei servizi interni e promozione della cultura digitale• Investimento nella qualità dei dati per crescita e innovatività delle imprese• Sostegno alle start-up• Interazione con imprese e intermediari per condivisione informazioni e chiarimenti	<ul style="list-style-type: none">• Comunicazione come parte integrante del modo di operare della Camera• Adeguamento modalità e strumenti di informazione anche attraverso lo sviluppo dell'uso dei social network• Ristrutturazione sito web• Avvio di sistematiche indagini di customer satisfaction e promozione di occasioni di periodiche di confronto	<ul style="list-style-type: none">• Attivazione di un Osservatorio permanente per individuare le traiettorie di cambiamento del sistema socio-economico su base quinquennale, monitorare l'evoluzione dei fabbisogni delle imprese, elaborare progetti e offrire servizi capaci di soddisfarli

Indicatori di performance (KPI)

N° Progetti di sistema; customer satisfaction imprese; n° contatti raggiunti via web, social e media; % nuove imprese beneficiarie dei contributi

DESTRUTTURAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, FLESSIBILITÀ E INTEGRAZIONE

Lavoro in team, delega e coinvolgimento

- Allargamento e arricchimento compiti e mansioni
- Definizione obiettivi individuali per aumentare grado di autonomia
- Individuazione di obiettivi condivisi inter-Area
- Attivazione di gruppi di lavoro e gruppi di progetto a tema
- Meeting periodici per allineamento su obiettivi

Semplificazione processi e superamento silos organizzativi

- Messa a punto di un metodologia condivisa e continua di analisi e reingegnerizzazione dei processi
- Attivazione meccanismi di integrazione ai diversi livelli dell'organizzazione

Messa a regime dello smart working

- Definizione regolamento e accordi individuali
- Ridisegno layout uffici
- Attività formative per competenze digitali e soft skills
- Responsabilizzazione sui risultati

Adeguamento dei sistemi di gestione

- Semplificazione sistema di programmazione e coordinamento con il ciclo del bilancio
- Adeguamento dei sistemi di gestione del personale e definizione della «people strategy»

Indicatori di performance (KPI)

Riduzione oneri amministrativi imprese; riduzione tempi dei procedimenti; livello di digitalizzazione dei servizi; numero di nuovi servizi introdotti; efficientamento della spesa; ribilanciamento attività amministrative vs servizi innovativi e di consulenza

SVILUPPO COMPETENZE E RESPONSABILIZZAZIONE

<p>Gestione dinamica degli organici e promozione della mobilità interna</p>	<p>Attrazione e selezione dei talenti</p>	<p>Qualificazione del personale in servizio e rafforzamento delle logiche meritocratiche</p>	<p>Rafforzamento di senso di appartenenza e motivazione</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione del personale per gestire <i>turnover</i> e colmare gap • Verifica dei carichi e allocazione dinamica del personale • Favorire percorsi di mobilità interna attraverso un <i>job posting</i> interno con criteri trasparenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Approccio proattivo verso il mercato del lavoro, definendo proposta di valore della Camera • Nuove modalità di comunicazione e di reclutamento dei candidati • Innovazione nelle prove selettive con job profiles e job requirements 	<ul style="list-style-type: none"> • Mappatura delle competenze, individuazione dei gap e definizione di un piano formativo integrato e di iniziative di learning on the job • Revisione del sistema di valutazione e del sistema premiante, monetario e non 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di una funzione di comunicazione interna • Valorizzazione della intranet della Camera • Svolgimento periodico di indagini di benessere e clima organizzativo

Indicatori di performance (KPI)

Riduzione gap di competenze; miglioramento clima organizzativo e livello di motivazione; incremento del tasso di mobilità interna; incremento numero di candidati di qualità nelle procedure di selezione



Comitato progetti strategici e stato di attuazione

Il processo di cambiamento delineato richiede un impegno in prima linea dei **vertici** dell'organizzazione. Si propone al riguardo l'attivazione di un Comitato responsabile di:



Elaborare ed attuare i **progetti strategici** per il rinnovamento della Camera nel suo insieme



Indirizzare e verificare lo **stato di attuazione** del progetto di riorganizzazione

Il Comitato sarà Presieduto dal **Presidente** della Camera e composto dal **Segretario** e dai **dirigenti** delle diverse Aree. In relazione ai temi trattati potranno di volta in volta essere invitati a partecipare al Comitato i funzionari di riferimento.

**Cantiere
«Comunicazione»**

**Cantiere
«Integrazione
organizzativa»**

**Cantiere
«Sistema di valutazione e
premiante»**



I **processi di cambiamento strutturale** sono orientati nel medio periodo e si basano su un lavoro continuo sull'organizzazione, ma richiedono al tempo stesso:



la **condivisione e la partecipazione del personale**, direttamente chiamato a mettere in atto le proposte elaborate



la creazione di un **clima di fiducia** sugli esiti del processo attraverso il conseguimento di risultati visibili anche nel breve periodo

- E' importante accompagnare il ridisegno complessivo del modello organizzativo con il **coinvolgimento diretto ed immediato dei ruoli di responsabilità** (PO e responsabili di ufficio) nell'elaborazione ed attuazione di specifiche proposte.
- In particolare, si propone l'attivazione di tre **«Cantieri di innovazione»**, focalizzati e responsabilizzati su specifici risultati da produrre nell'arco di circa tre mesi di lavoro.

GLI OBIETTIVI DEI CANTIERI DI INNOVAZIONE

Cantiere «Comunicazione»

Cantiere «Integrazione organizzativa»

Cantiere «Sistema di valutazione e premiante»



OBIETTIVI

Corporate identity:
trasmettere all'esterno una
nuova immagine dell'ente

Revisione degli strumenti di
comunicazione esterna e
nuova struttura sito web

Consolidamento della
comunicazione *social*

Adozione di un approccio
integrato di *business
communication*

Valorizzazione del lavoro in
team

Ridisegno dei flussi informativi e
dei processi chiave inter area

Consolidamento della
comunicazione interna

Potenziamento dei percorsi di
mobilità interna

Aggiornamento del sistema di
valutazione secondo finalità di
sviluppo

Ridefinizione del legame tra
valutazione ed incentivi
(monetari e non monetari)

Ridefinizione del sistema di
obiettivi nell'ottica di maggiore
autonomia e responsabilità

Attivazione di un processo di
valutazione partecipato



Nelle slide seguenti si riportano alcuni indicatori relativi al posizionamento della Camera nel confronto a livello nazionale con le Camere con più di 80.000 imprese

LA CCIAA DI BRESCIA IN NUMERI: UN BUON POSIZIONAMENTO A LIVELLO NAZIONALE (2019) - EFFICIENZA

COSTO MEDIO ISCRIZIONE/ MODIFICA/CANCELLAZIONE A RI/REA/AIA

Costi del processo di istruttoria pratiche /
pratiche evase

47,5€ 

36,9€ 

COSTO UNITARIO MEDIO NOTIFICHE VERBALI DI ACCERTAMENTO ED ORDINANZE DI INGIUNZIONE

Costi del processo / notifiche emesse

140,23€ 

122,05€ 

Media CCIAA
>80k imprese

CCIAA BS

COSTO MEDIO RILASCIO/ CONVALIDA DOCUMENTI PER ESTERO

Costi del processo / documenti
rilasciati e convalidati

11,0€ 

8,9€ 

COSTO UNITARIO MEDIO DI GESTIONE DOMANDE BREVETTI E MARCHI

Costi assorbiti / domande pervenute

69,8€ 

58,5€ 

COSTO UNITARIO MEDIO PROCEDURA DI MEDIAZIONE/CONCILIAZIONE

Costi ed interventi economici assorbiti
/ numero mediazioni e conciliazioni

580,8€ 

554,1€ 

Media CCIAA
>80k imprese

CCIAA BS

INCIDENZA DEI CONTRIBUTI EROGATI ALLE IMPRESE SUL TOTALE DI INTERVENTI ECONOMICI

Valore contributi erogati alle imprese tramite disciplinari / Valore totale interventi economici



INCIDENZA DEGLI INTERVENTI ECONOMICI SUGLI ONERI CORRENTI

Interventi economici / oneri correnti (al netto di fondo svalutazione crediti)



Media CCIAA >80k imprese
CCIAA BS

GRADO DI RESTITUZIONE DELLE RISORSE AL TERRITORIO IN INTERVENTI DI PROMOZIONE

Interventi economici di restituzione / diritto annuale (al netto di fondo svalutazione crediti)



➤ La CCIAA di Brescia restituisce al tessuto economico una percentuale maggiore del diritto annuale (al netto dell'accantonamento), destina una quota maggiore agli interventi economici rispetto al totale degli oneri correnti, dedica una percentuale maggiore del valore degli interventi economici totali a contributi erogati alle imprese.

LA CCIAA DI BRESCIA IN NUMERI: UN BUON POSIZIONAMENTO A LIVELLO NAZIONALE (2019) – VOLUMI E QUALITA'

N. IMPRESE BENEFICIARIE DI CONTRIBUTI DIRETTI PREVIA EMANAZIONE DI SPECIFICI BANDI

671



N. TOTALE DI PRATICHE REGISTRO IMPRESE EVASE

46.104



Media CCIAA
>80k imprese

1.285



50.900



CCIAA BS

TEMPO MEDIO DI LAVORAZIONE DELLE PRATICHE TELEMATICHE REGISTRO IMPRESE

5,73



PRATICHE REGISTRO IMPRESE EVASE ENTRO 5 GIORNI DAL RICEVIMENTO (%)

74,9%



Media CCIAA
>80k imprese

1,50



98,1%



CCIAA BS

La CCIAA di Brescia offre **contributi diretti a più imprese** ed eroga **più pratiche** rispetto alla media delle CCIAA con più di 80.000 imprese. Il **tempo medio di lavorazione** delle pratiche telematiche è circa **un quarto** rispetto al valore medio e la **quasi totalità delle pratiche sono evase in 5 giorni**.

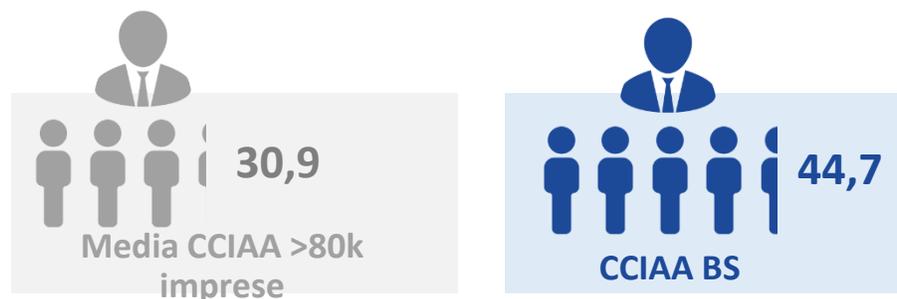
COSTO MEDIO DI UNITA' DI PERSONALE

Costo del personale/Unità di personale



UNITA' DI PERSONALE PER DIRIGENTE

Dipendenti/Dirigenti



- La CCIAA di Brescia si caratterizza per un **costo per singola unità di personale inferiore** rispetto ai valori medi del cluster di CCIAA con più di 80.000 imprese.
- Il **numero di dipendenti che mediamente lavorano per un dirigente è superiore** rispetto al valore della media del cluster di riferimento.

IL SEGRETARIO GENERALE

(Dr Massimo Ziletti)

IL PRESIDENTE

(Ing. Roberto Saccone)