



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA - BRESCIA**

Giunta Camerale

Verbale n. 11 del 29 novembre 2016

**DELIBERAZIONE N. 103 : INDIRIZZI PER LA REVISIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE**

Il Segretario Generale ripercorre i processi di riorganizzazione della struttura amministrativa, mediante i quali la stessa è stata adeguata di volta in volta alle esigenze funzionali dell'Ente, in ragione delle sue finalità generali, al fine di rispondere concretamente ad un modello organizzativo dinamico e flessibile, finalizzato all'accrescimento dei livelli qualitativi e quantitativi dei servizi, correlati all'ampliamento delle competenze o a intervenute modifiche normative:

- marzo 2003 Modifica della struttura organizzativa per potenziare alcune funzioni dell'attività di promozione economica;
- ottobre 2003 Rideterminazione della dotazione organica per far fronte alle esigenze derivanti dal trasferimento di nuove attribuzioni riconosciute alla Camera di Commercio e dal notevole incremento di compiti previsti dalla normativa di settore;
- settembre 2006 Modifica della struttura organizzativa e dell'articolazione degli uffici, con una nuova definizione dell'Ufficio Segreteria Generale alle dirette dipendenze operative e funzionali del Segretario Generale, allo scopo di realizzare una più efficace e ottimale attività di assistenza agli organi istituzionali e di gestione dei relativi provvedimenti;
- luglio 2007 Intervento di analisi organizzativa per la modifica della dotazione organica e riordino degli Uffici e dei Servizi, con accorpamento di funzioni dell'attività camerale e aggregazione dei relativi uffici;

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
(Dr Massimo Ziletti)

**IL PRESIDENTE**  
(Dr Giuseppe Ambrosi)



# CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA - BRESCIA

Giunta Camerale

Verbale n. 11 del 29 novembre 2016

- ┌
- dicembre 2009 Riordino di alcuni servizi dell'Area Affari Istituzionali;
  - settembre 2010 Rideterminazione della dotazione organica e riorganizzazione dei servizi, a seguito dell'ampliamento dell'orario di servizio al pubblico;
  - dicembre 2012 Riorganizzazione della struttura amministrativa in conseguenza della diminuzione del personale dirigenziale;

Il modello organizzativo dell'Ente ha visto quindi, nel tempo, una evoluzione in ordine a procedure, mansioni, flessibilità ed accrescimento delle competenze delle risorse umane, sfruttando gli aspetti innovativi dell'organizzazione del lavoro per processi, essendo obiettivo dell'Ente quello di una sempre migliore risposta alle necessità e alle richieste delle imprese e del mondo economico in generale, nonché l'accrescimento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi resi.

Per quanto concerne l'efficientamento dell'Ente camerale, il Segretario Generale riassume i dati rappresentativi dei costi del personale e di funzionamento, relativi agli ultimi anni, costantemente in riduzione:

Anno	Costi del personale	Costi di funzionamento
2010	€ 7.224.752	€ 5.940.443
2011	€ 6.908.151	€ 5.701.824
2012	€ 6.903.245	€ 5.658.575
2013	€ 6.662.752	€ 5.640.375
2014	€ 6.452.691	€ 5.461.717
2015	€ 6.320.213	€ 4.006.936

Il processo di razionalizzazione delle risorse umane e finanziarie di questo Ente è obiettivo perseguito dai

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
(Dr Massimo Ziletti)

**IL PRESIDENTE**  
(Dr Giuseppe Ambrosi)



dirigenti ormai da diversi anni, in sincrono con il mantenimento di livelli più che soddisfacenti dei servizi istituzionali in termini di qualità e quantità.

Il Segretario Generale ricorda che con deliberazione n. 44 del 20 aprile 2015 sono state approvate le linee di intervento per la gestione delle risorse umane e per la razionalizzazione della spesa di personale, che si articolano nei seguenti cinque obiettivi:

1. Potenziamento dei servizi all'utenza;
2. Programmazione dei fabbisogni di personale;
3. Riorganizzazione dell'assetto operativo;
4. Razionalizzazione della spesa di personale;
5. Interventi di gestione per l'Azienda Speciale.

In particolare, il piano che si intende realizzare prevede la riorganizzazione dell'assetto operativo, la promozione di interventi volti al coordinamento dei servizi interni per semplificare e migliorare l'efficienza delle attività, il potenziamento dei servizi di assistenza all'utenza e la ridefinizione della struttura tenendo conto dell'attuale dotazione di personale dell'Ente e dei processi di innovazione in atto.

Il piano tiene conto che, indipendentemente dalle reali esigenze dell'Ente, indotte dalle sempre nuove competenze che il legislatore assegna alle Camere di Commercio, in questa fase è necessario porre in essere azioni rivolte alla riduzione, per quanto possibile, degli oneri del personale, obiettivo perseguito anche, ma non solo, evitando di procedere alla sostituzione delle unità di personale che hanno lasciato il servizio per pensionamento o altre cause.

Ricorda che nel 2015 è stato costituito il nuovo Ufficio Competitività delle Imprese, inserito nell'Area Promozione, che svolge un'attività di servizio alle imprese per favorire l'accesso alle opportunità di finanziamento offerte dalle realtà locali, realizzato attraverso la mobilità interna del personale.

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
(Dr Massimo Ziletti)

**IL PRESIDENTE**  
(Dr Giuseppe Ambrosi)



## CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA - BRESCIA

Giunta Camerale

Verbale n. 11 del 29 novembre 2016

Il Segretario Generale evidenzia che con il decreto di riforma delle Camere di Commercio, in fase di approvazione, vengono introdotte importanti novità nei principi, nelle funzioni, nell'organizzazione e nella *governance* del sistema camerale. Tra le nuove funzioni e competenze introdotte dalla riforma meritano di essere evidenziate:

1. la creazione di impresa e start up;
2. la certificazione di competenze professionali;
3. l'orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti;
4. l'inserimento occupazionale dei giovani e *placement*;
5. la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti;
6. la tutela della proprietà intellettuale.

Sono inoltre confermate le seguenti funzioni:

1. la valorizzazione del registro delle imprese come dorsale di dati nazionali, in collegamento anche con l'Agenda Digitale del Governo;
2. l'iscrizione nel repertorio delle notizie economico amministrative delle notizie contenute nel fascicolo informatico d'impresa, che andrà potenziato;
3. la strutturazione, per le imprese, del punto unico di accesso telematico alle pubbliche amministrazioni;
4. le ADR, ovvero gli strumenti di risoluzione delle controversie alternativi alla giustizia ordinaria (attraverso gli organismi di mediazione, arbitrato e gestione delle crisi da sovraindebitamento).

A seguito delle linee di intervento delineate dalla riforma, sono state individuate queste azioni:

- potenziare i compiti affidati alle Camere di Commercio, quali lo sportello unico per attività d'impresa (s.u.a.p.), il fascicolo informatico d'impresa, la decertificazione (verifichePA), la comunicazione

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
(Dr Massimo Ziletti)

**IL PRESIDENTE**  
(Dr Giuseppe Ambrosi)



- ┌ unica/punto unico di contatto (ComUnica/p.u.a.t.), la trasparenza nella classificazione delle attività economiche (Ateco-qualità), essenziali per perseguire una reale semplificazione delle procedure amministrative con conseguente riduzione degli oneri a carico delle imprese;
- avvicinare la Camera di Commercio alle imprese, valorizzando la capacità di dare informazioni e consulenze, rispetto alla mera attività amministrativa tradizionale, legata all'istruttoria delle istanze;
  - accentuare l'attenzione alla qualità del dato piuttosto che alla quantità di dati acquisiti, alla qualità del processo di acquisizione del dato rispetto ai tempi di lavorazione del dato;
  - legare sempre più organicamente il lavoro al piano delle "performance" e, quindi, agli obiettivi che vengono individuati per rispondere agli interessi delle imprese;
  - integrare sempre più i servizi resi dalla Camera di Commercio di Brescia con quelli della rete nazionale;
  - far fronte alla riduzione congiunturale di personale senza penalizzare la qualità e l'efficienza dei servizi resi alle imprese.

Il Segretario Generale riferisce che, sulla base della pregressa esperienza e, soprattutto, alla luce della normativa di riordino delle Camere di Commercio e delle connesse, rinnovate, esigenze di razionalizzazione funzionale ed economico-finanziaria, è stata effettuata una rivisitazione della struttura organizzativa dell'Ente, con lo scopo di adeguarne l'assetto al contesto che si va delineando, nella prospettiva di precorrere gli obiettivi della riforma e rispondere ai cambiamenti indotti in questi ultimi anni dalle innovazioni dell'economia italiana.

In particolare, fermi restando, da un lato, il carattere di complessità organizzativa dell'Ente, come a suo tempo riconosciuta dalla deliberazione della Giunta camerale n° 141/2006 e, dall'altro, l'articolazione in tre Aree, affidate alla responsabilità di due dirigenti e a interim allo stesso Segretario Generale, è stata prevista una riorganizzazione degli uffici alla stregua delle specificità

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
(Dr Massimo Ziletti)

**IL PRESIDENTE**  
(Dr Giuseppe Ambrosi)



## CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA - BRESCIA

Giunta Camerale

Verbale n. 11 del 29 novembre 2016

┌ delle funzioni di afferenza, che il Segretario Generale illustra in dettaglio:

- costituzione all'interno dell'Area Anagrafica di tre nuovi uffici ("Qualità dell'informazione per il mercato", "Punto unico di contatto", "Assistenza qualificata alle imprese") che, a fianco di residui e marginali compiti "tradizionali", sviluppano e concentrano le risorse dell'area sui nuovi compiti e obiettivi:
  - l'ufficio "Qualità dell'informazione per il mercato" rivolgerà la propria attenzione alla qualità del dato che la Camera di Commercio mette a disposizione dei terzi con effetti non solo di pubblicità legale ma anche di trasparenza (portale Ateco-qualità, portale verifichePA, Quality-check, ecc.);
  - l'ufficio "Punto unico di contatto" sarà votato alla semplificazione dei procedimenti amministrativi al fine di conseguire una maggiore competitività di sistema (s.u.a.p., fascicolo informatico d'impresa, pubblicazione dell'unico manuale di sistema dedicato all'imprenditoria straniera);
  - l'ufficio "Assistenza qualificata alle imprese" curerà non solo i servizi "on line" e forniti tramite il "call center", ma avrà il compito di impostare i servizi di tipo consulenziale e di assistenza alle imprese, seguire la decertificazione, il portale verifiche-PA, l'indice nazionale delle p.e.c. (Ini-pec);
- raggruppamento delle funzioni dei precedenti sei uffici dell'Area Anagrafica in quattro ("Attività giuridica per le imprese", "Formazione e abilitazioni alle imprese", "Impresa in un giorno", "Metrico e Tutela del Prodotto"), avendo cura di affiancare alle funzioni istituzionali nuovi compiti derivanti dalla riforma in arrivo;
- servizio trasversale di orientamento all'impresa, per il supporto all'avvio di nuove imprese e per la ricerca di informazioni su servizi dedicati all'internazionalizzazione, all'innovazione e alle agevolazioni europee, da implementare nell'Area

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
**(Dr Massimo Ziletti)**

**IL PRESIDENTE**  
**(Dr Giuseppe Ambrosi)**



┌  
Promozione, attraverso l'aggiornamento del personale stesso, per il miglioramento della competitività del sistema imprenditoriale sul territorio;

- concentrazione delle funzioni di promozione in un unico ufficio per incentivare vaste operazioni di attrattività e marketing territoriale e gestire uniformemente il sostegno finanziario;
- promozione presso le imprese dell'alternanza scuola-lavoro;
- sviluppo di sinergie, interazioni e accordi di programma con le altre pubbliche amministrazioni, in particolare con Regione Lombardia;
- integrazione dei compiti di ogni ufficio e collegamento al Piano delle "performance", che caratterizza l'azione della Camera di Commercio stessa.

Permarrebbero, al di fuori delle tre Aree summenzionate, il Servizio Affari Generali e relazioni esterne, quale struttura di supporto all'attività decisionale programmatico-amministrativa dell'Ente e l'Ufficio Segreteria Generale, entrambi alle dirette dipendenze operative e funzionali del Segretario Generale, per l'attività di assistenza agli organi istituzionali e di gestione dei relativi provvedimenti.

Tali settori potranno essere interessati, in particolare, anche del coordinamento e della gestione degli adempimenti in materia di antiriciclaggio e contrasto al finanziamento del terrorismo, anticorruzione e trasparenza amministrativa, per garantire un'organizzazione più funzionale rispetto sia agli obiettivi gestionali che alle nuove disposizioni di legge, oltre che dalla revisione dei sistemi di comunicazione esterna.

Dal punto di vista dei contenuti, la riorganizzazione si pone nella prospettiva di sviluppare le accresciute competenze in un'ottica di trasversalità all'interno delle Aree dirigenziali, favorendo il potenziamento in condivisione di tematiche fino ad ora solo parzialmente espresse, quali, ad esempio, la tutela legale della proprietà industriale,

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
(Dr Massimo Ziletti)

**IL PRESIDENTE**  
(Dr Giuseppe Ambrosi)



## **CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA - BRESCIA**

Giunta Camerale

Verbale n. 11 del 29 novembre 2016

l'etichettatura dei prodotti alimentari, lo Sportello Legalità in materia di antiracket ed usura, l'alternanza scuola-lavoro.

Inoltre, i nuovi servizi - anche in regime di libero mercato - che la riforma delle Camere di Commercio prevede, potranno essere ideati e promossi, in linea con le indicazioni di Unioncamere Nazionale, ed inseriti nella specificità territoriale, nel contesto di un polo di servizi promozionali integrati, offrendo all'utenza un unico punto di accesso e di omogeneità operativa, caratterizzando ulteriormente l'azione promozionale dell'Ente.

La riforma potenzia la vocazione delle Camere alle attività in convenzione con enti pubblici e privati su diversi ambiti, individuando, a titolo esemplificativo, la digitalizzazione delle imprese e la qualificazione aziendale e dei prodotti (certificazione, tracciabilità, valorizzazione delle produzioni), aprendo nuove prospettive per la collaborazione degli attori sul territorio.

All'interno delle strutture funzionali modificate sono stati ridefiniti anche i ruoli del personale, al fine di rendere stabile la copertura dei servizi per quanto concerne i procedimenti, considerato che la riduzione delle risorse umane ha interessato l'Ente non solo da punto di vista quantitativo, ma anche qualitativo, con la perdita di funzionari esperti e responsabili di posizione, di ufficio e di procedimento.

In questo modo gli uffici, pur mantenendo le caratteristiche tipiche di una struttura pubblica, sono in grado di permettere integrazioni trasversali, rotazioni di personale, ripartizioni di funzioni, processi riorganizzativi, anche se con maggiori carichi di attività e responsabilità in capo a ogni funzionario responsabile di procedimento, ufficio o servizio.

La nuova impostazione organizzativa seguirà in progressione le fasi della riforma camerale e potrà subire in corso d'opera ulteriori modifiche in ordine ai servizi istituiti, sulla base di competenze e funzioni nuove,

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
(Dr Massimo Ziletti)

**IL PRESIDENTE**  
(Dr Giuseppe Ambrosi)



## CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA - BRESCIA

Giunta Camerale

Verbale n. 11 del 29 novembre 2016

┌ sopraggiunte a seguito dell'approvazione dei regolamenti  
attuativi.

Il Segretario Generale, dopo avere delineato gli obiettivi di riorganizzazione dei servizi, rappresenta anche l'esigenza di procedere a una razionalizzazione di tipo logistico, ottimizzando l'utilizzo dei locali distribuiti nei vari piani della sede camerale, con la conseguente disponibilità di spazi di lavoro più funzionali, che permettano l'ottimizzazione del lavoro dei dipendenti assegnati, una più stretta collaborazione operativa tra il personale degli uffici ed una maggiore circolarità delle informazioni, sempre con la finalità di migliorare la qualità dei servizi erogati alle imprese.

Conclude la propria relazione ricordando che le determinazioni attuative per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro sono assunte dallo stesso Segretario Generale con la capacità e i poteri del datore di lavoro, fatta salva l'informazione alle organizzazioni sindacali.

Il Segretario Generale dà atto che è stata data informazione in data 24 novembre u.s. alle rappresentanze sindacali maggiormente rappresentative all'interno dell'Ente.

### LA GIUNTA

udita la relazione del Segretario Generale;

rilevato che, alla luce del disegno di riforma del sistema camerale, si rende necessaria una complessiva revisione dei processi organizzativi, che consenta una configurazione dell'Ente rispondente alle potenzialità di sviluppo e di miglioramento dei servizi;

ritenuto di condividere la proposta di nuovo organigramma dell'Ente, così come illustrata dal Segretario Generale, in virtù dei principi ispiratori sopra indicati ed in osservanza delle disposizioni normative in materia di organici, assunzioni di personale e razionalizzazione degli

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
**(Dr Massimo Ziletti)**

**IL PRESIDENTE**  
**(Dr Giuseppe Ambrosi)**



# CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA - BRESCIA

Giunta Camerale

Verbale n. 11 del 29 novembre 2016

Enti e organismi pubblici;

preso atto che i suddetti processi di riorganizzazione saranno oggetto di appositi provvedimenti del Segretario Generale, al fine di conferire alla struttura dell'Ente funzionalità ed efficienza, in funzione del quadro di riferimento delle risorse umane.

visto che, a norma dell'art. 6 del D.Lgs. n.165/2001, la proposta di riorganizzazione di cui trattasi è stata preventivamente comunicata alle rappresentanze sindacali in data 24 novembre u.s.;

richiamato il Regolamento degli uffici e dei servizi, approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 4 del 9.2.2004, che dispone in tema di ripartizione di compiti e delle funzioni tra la Giunta Camerale e la direzione dell'Ente, in conformità a quanto previsto dal D.Lgs. 165/2001;

con voti favorevoli unanimi, espressi nelle forme di legge,

d e l i b e r a

di approvare le linee generali di riorganizzazione dell'assetto complessivo della struttura amministrativa dell'Ente, secondo i principi evidenziati in premessa, dando atto che la definizione dello schema organizzativo dei singoli Servizi ed Uffici sarà effettuata, ai sensi di quanto disposto dal Regolamento degli Uffici e Servizi, dal Segretario Generale con proprio provvedimento, con la facoltà di attribuire alle Aree ed ai Servizi istituiti anche competenze e funzioni nuove o non riportate ovvero di modificare le medesime in coerente progressione con gli sviluppi attuativi della riforma camerale.

**IL SEGRETARIO GENERALE**  
(dr Massimo Ziletti)

**IL PRESIDENTE**  
(dr Giuseppe Ambrosi)