

**SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI BRESCIA  
CIG. N. Z882D75642****VERBALE**

In seguito a determina a contrarre n. 68/AMM del 7.7.2020, si avviava sul portale Arca Sintel una indagine di mercato (id procedura n. 126477209) per l'affidamento del servizio di sviluppo dell'organizzazione della Camera di Commercio, fissando base di gara € 39.000,00 e il termine per la presentazione dei preventivi il giorno 16/7/2020.

Alla scadenza della presentazione delle offerte, alle ore 14:00 del 16/07/2020, sono pervenute offerte come di seguito dettagliato:

Denominazione - CF professionista/ditta	N. prot. informatico Offerta Sintel	Valore economico proposto
Giovanni Valotti - VLTGNN62M18B157W	1594644032226	€ 39.000,00
Sistema Susio Srl - 05181300962	1594806446704	€ 35.000,00
THEOREMA SRL - 07825960581	1594810751775	€ 31.500,00
Ismo srl - 02152260150	1594824535623	€ 33.500,00
EasyGov Solutions - 03111770131	1594880922798	€ 35.000,00
PRAXI S.p.A. - 01132750017	1594883624196	€ 30.800,00
BIOS MANAGEMENT Srl - 03029760042	1594894996941	€ 31.500,00

I concorrenti hanno altresì allegato curricula/presentazioni che contengono e specificano alcuni elementi essenziali della loro esperienza professionale, e una relazione necessari per valutare gli elementi richiesti nel disciplinare:

1. numero e rilevanza delle attività svolte dal concorrente affini per materia al servizio oggetto dell'affidamento;
2. titoli accademici e/o professionali attinenti alla materia oggetto del servizio da affidare.
3. descrizione delle modalità di sviluppo del progetto di riorganizzazione della Camera di Commercio di Brescia oggetto del contratto.

Rilevo che la documentazione allegata dai concorrenti risulta valida e riporto in sintesi gli elementi accademici, professionali e le proposte tecniche relative al servizio oggetto della procedura per la valutazione qualitativa del servizio proposto e il giudizio definitivo da attribuire considerato anche il prezzo.

Per i tre elementi considerati di cui si era chiesta relazione nel Disciplinare ho pertanto previsto l'attribuzione dei seguenti giudizi:

- ottimo
- notevole
- buono
- sufficiente
- insufficiente

Riporto pertanto la tabella di sintesi propedeutica all'attribuzione del giudizio.

Operatore economico	Punto 1 art. 7 disciplinare - Numero e rilevanza delle attività svolte dal concorrente affini per materia al servizio in argomento	giudizio
<b>Giovanni Valotti</b>	<p>Ha collaborato con Unioncamere sia nell'ambito di progettir elativi all'adeguamento degli strumenti di gestione con le CCIAA sia attraverso iniziative di formazione manageriale rivolte ai Segretari Generali confunzioni di progettazione, direzione e docenza;</p> <p>Ha condotto, con responsabilità di direzione scientifica, varie ricerche e progetti di intervento relativi al riposizionamento strategico e all'innovazione dei sistemi gestionali di Camere di Commercio (il ciclo di gestione della performance delle CCIAA, Unioncamere, 2010-2011; Osservatorio per la semplificazione amministrativa, CCIAA Milano, 2011-2012; integrazione dei sistemi di misurazione e valutazione della performancee dei sistemi di monitoraggio del rischio delle CCIAA di Genova e Venezia, 2013-2014; analisi dei PTPC delle CCIAA, Unioncamere, 2014-2015).</p>	<p>Dichiara diverse collaborazioni con Camere di Commercio e Unioncamere su materie affini al servizio in gara e direzione scientifica e docenza in corsi di formazione per Segretari generali. elementi che si ritengono molto rilevanti ai fini del giudizio tecnico.</p>
<b>Sistema Susio Srl</b>	<p>-Revisione della struttura organizzativa e ottimizzazione della dotazione organica di tutti i Settori dell'Ente: REGIONE EMILIA - molti comuni tra cui Milano Livorno Bergamo Bolzano -CCIAA Padova: Revisione e semplificazione di quattro processi camerale (registro imprese, approvvigionamento di beni e servizi, gestione della spesa e gestione del personale) -Sistema Susio è tra gli ideatori e i partner del Master in Governo Locale della Provincia di Milano -Benchmarking Q-Club: iniziativa promossa e coordinata da Sistema Susio e patrocinata e sostenuta dal Dipartimento della Funzione Pubblica - consulenza in organizzazione: Dipartimento della Funzione Pubblica, Ministero della Giustizia, MiUR, vari comuni,azirnde sanitarie , privati (alitalia zurigo ass.)</p>	<p>Dichiara diverse collaborazioni tra cui una con Camere di Commercio su materie affini al servizio in gara e direzione scientifica e docenza in corsi di formazione. elementi che si ritengono molto rilevanti ai fini del giudizio tecnico.</p>
<b>THEOREMA SRL</b>	<p>Da circa 15 anni Theorema collabora con il Sistema camerale italiano su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) assistenza tecnica a supporto dei processi di accorpamento</li> <li>b) la determinazione dei costi standard e lo sviluppo dei sistemi di benchmarking</li> <li>c) il supporto metodologico ed operativo ai processi di associazione delle funzioni</li> <li>d) il supporto al ridisegno dell'assetto istituzionale e organizzativo</li> <li>e) interventi di due diligence e business planning</li> <li>f) la consulenza su alcune tematiche correlate alla compliance (data protection, responsabilità amministrativa degli Enti...)</li> <li>g) la gestione del ciclo della performance degli Enti</li> <li>h) la creazione d'impresa COMMITTENTI: Unioncamere, varie CCIAA e Unioni regionali Inoltre, servizi affini per altri committenti pubblici (Aziende ospedaliere, ASL, Aree vaste, Agenzia del Demanio) e privati</li> </ul>	<p>Dichiara diverse e consolidate collaborazioni con Camere di Commercio e Unioncamere su materie affini al servizio in gara e docenza in corsi di formazione per Segretari generali. elementi che si ritengono molto rilevanti ai fini del giudizio tecnico.</p>
<b>Ismo srl</b>	<p>COMMITTENTI: - COMUNE DI PARMA: Consulenza e formazione per la riorganizzazione dell'ente - AFOL METROPOLITANA MILANO: Consulenza operativa e strategica per la riorganizzazione e l'introduzione di nuovi servizi - GLAXOSMITHKLINE SPA: Disegno organizzativo del centro servizi - CHROMAVIS: Disegno della nuova organizzazione - BOLOGNA FIERE SPA: Disegno della nuova organizzazione</p>	<p>Dichiara diverse collaborazioni con Enti territoriali non del sistema camerale e molte imprese private su materie affini al servizio in gara. Elementi che si ritengono rilevanti ai fini del giudizio tecnico.</p>

<b>EasyGov Solutions</b>	Piu' di 100 PA locali e centrali a livello nazionale, tra cui la CCIAA di Milano, Comune di Missone, la provincia di Brescia, Dalla fondazione 2008 si rivolge esclusivamente alle PA supporta le attività di ricerca dei seguenti Osservatori, entrambi realizzati in collaborazione con AgID: Osservatorio eGovernment e Osservatorio Agenda Digitale	Dichiara diverse collaborazioni con Camere di Commercio su materie affini al servizio in gara. elementi che si ritengono rilevanti ai fini del giudizio tecnico
<b>PRAXI S.p.A.</b>	oltre 50 anni di esperienza in consulenza a Aziende ed Enti Pubblici nel processo di miglioramento, rinnovamento e sviluppo. Struttura: 250 Dipendenti, 9 Sedi in Italia, 6 milioni di Euro di Capitale Sociale. Vasta esperienza pluridecennale in numerosi interventi di cambiamento organizzativo. Collabora su varie tematiche con decine di Camere di Commercio e altri Enti pubblici (Università, Regioni e EELL, Camera dei Deputati ecc)	Dichiara diverse collaborazioni con Camere di Commercio e Unioncamere su materie affini al servizio in gara e direzione scientifica e docenza in corsi di formazione per Segretari generali. elementi che si ritengono molto rilevanti ai fini del giudizio tecnico.
<b>BIOS MANAGEMENT Srl</b>	pag. 18: n.15 aziende di cui una CCIAA e regione Lombardia. Non indicato quando sono stati svolti questi servizi	Dichiara diverse collaborazioni con Enti territoriali (tra cui Regione Lombardia) di cui una sola del sistema camerale, molte imprese private su materie affini al servizio in gara. Elementi che si ritengono rilevanti ai fini del giudizio tecnico.

<b>Operatore economico</b>	<b>Punto 2 art. 7 Disciplinare - titoli accademici e/o professionali attinenti alla materia oggetto del servizio</b>	<b>giudizio</b>
<b>Giovanni Valotti</b>	<p>dichiara i seguenti titoli accademici:            Professore ordinario di Management Pubblico presso l'Università Bocconi, –Department of Government, Healthand Notf or Profit Liaison Officer della SDA Bocconi School of Management, –            Direttore di SMART APLAB (Comunità di pratiche per il miglioramento della performance nelle Amministrazioni Pubbliche),            Responsabile scientifico di OCAP (Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche)</p> <p>Allega elenco di numerose pubblicazioni scientifiche nel settore</p> <p>dichiara i seguenti titoli professionali:</p>	I titoli accademici e professionali dichiarati si valutano molto attinenti alla materia oggetto del servizio e particolarmente qualificanti.

	<p>Membro del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro  Presidente dell'Organismo Indipendente di Valutazione dell'INPS  Presidente del Servizio di Controllo Interno dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni  Componente di diversi Comitati Scientifici</p> <p>E' stato:  Presidente del Consiglio di Amministrazione di A2A S.p.A.  Presidente di Utilitalia  Presidente di Confservizi  Presidente del Banco dell'Energia Onlus  Membro del Consiglio Generale di Assolombarda  Membro della Giunta di Assonime  Membro del Consiglio Generale di Associazione Industriale Bresciana  Membro del Consiglio Generale di Aspen Institute  Membro del Consiglio di Amministrazione di ISPI, Istituto per gli Studi sulle Politiche Istituzionali  Presidente del Consiglio di Amministrazione di Metropolitana Milanese S.p.A.,  Presidente e componente dei Consigli di Amministrazione di altre Public Utilities negli ultimi 15 anni</p>	
<p><b>Sistema Susio Srl</b></p>	<p>staff:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabile del progetto: dott. Bruno Susio, Amministratore Unico.</li> <li>• consulente e formatore esperto a livello nazionale di processi di innovazione e specificatamente di organizzazione, change management e sistemi di valutazione della performance nella PA;</li> <li>• Componente del comitato scientifico</li> <li>• docente del Master di "Qualità nella Pubblica Amministrazione", Università degli studi RomaTRE (2012-2015)</li> <li>• Docente a contratto - corso "Analisi di mercato" all'Università di Padova, Facoltà di Statistica (a.a. 1997-1998)</li> <li>• Componente del comitato scientifico e docente del Master in "Management del Governo Locale – Master_MI" (in collaborazione con Università Ecampus e MilanoAccademia – anni 2011-2013)</li> <li>• Progettista e docente del Master di II° Livello in Management del Governo Locale - Master_MI – Organizzato dalla Provincia di Milano</li> <li>• presidente o componente di oltre 200 organismi di valutazione (OIV o NdV), tra cui quello di Roma Capitale</li> <li>• valutatore di performance e consulente di direzione certificato ANCI e CMC</li> <li>• Iscritto all'ELENCO NAZIONALE degli Organismi Indipendenti di Valutazione "Fascia 3 laurea in scienze politiche</li> <li>• docenze universitarie a contratto dell'Università</li> </ul> <p>Ing. Emanuele Barbagallo  Ing. Giuseppe Bottasini formatori e consulenti con esperienza nel settore della riorganizzazione</p>	<p>I titoli accademici e professionali dichiarati si valutano molto attinenti alla materia oggetto del servizio.</p>

<p><b>THEOREMA SRL</b></p>	<p>Nel team di progetto individuato, professionsiti con svariati titoli</p> <p>Fabio Polidoro: Professore straordinario presso Universitas Mercatorum, titolare della Cattedra di “Corporate Governance e valore d’impresa” alla Facoltà di Ingegneria Gestional</p> <p>Cristian Ercolano: dal 2018 OIV in composizione monocratica presso la CCIAA di Modena; in tale veste, partecipa dal 2020 al Tavolo di lavoro degli OIV camerali, istituito presso Unioncamere, con l’incarico di adattare al Sistema camerale le linee guida generali predisposte in materia dal Dipartimento della Funzione Pubblica.</p> <p>E’ stato componente del Comitato scientifico e del Comitato di redazione della rivista giuridica “Il Nuovo Diritto - Rassegna giuridica pratica” per la quale vanta numerose pubblicazioni di contributi scientifici.</p> <p>Ha partecipato ai Piani formativi Unioncamere per lo sviluppo e potenziamento delle professionalità camerali (edizioni 2018 e 2019), gestendo seminari, workshop e webinar connessi all’attuazione del GDPR nel Sistema camerale.</p> <p>La società dichiara la certificazione di qualità ISOUNI 9001/2015 per la progettazione ed erogazione di attività di formazione</p>	<p>I titoli accademici e professionali dichiarati e la certificazione di qualità posseduta si valutano attinenti alla materia oggetto del servizio.</p>
<p><b>Ismo srl</b></p>	<p>lo Staff di Progetto proposto include:</p> <p>Andrea Volpe – Project leader. Consulente e formatore con oltre 20 anni di esperienza, ha gestito progetti di sviluppo organizzativo, sistemico e manageriale per alcune delle più importanti aziende pubbliche e private in Italia</p> <p>Marco Carcano – Consulente e formatore 1. Già docente presso l’Università di Parma su Sociologia dell’Organizzazione e Sociologia dello Sviluppo. 35 anni di esperienza in interventi di sviluppo organizzativo, formazione manageriale, consulenza organizzativa nel settore privato e pubblico tra cui: ricerca sulla struttura organizzativa della Regione Lombardia, ricerca sulla rilevazione dei carichi funzionali di lavoro per il Ministero degli Affari Esteri, ricerca sui fabbisogni formativi dei Dirigenti della Regione Lombardia</p> <p>Mauro Montante – Consulente e formatore 2 consulente e formatore, ha seguito progetti di riorganizzazione, sviluppo organizzativo e formazione manageriale per alcune delle più importanti realtà pubbliche e private in Italia</p> <p>Barbara Cancrini – Assistente di progetto Laureata in psicologia delle organizzazioni (Università Cattolica di Milano)</p>	<p>I titoli accademici e professionali dichiarati si valutano attinenti alla materia oggetto del servizio.</p>
<p><b>EasyGov Solutions</b></p>	<p>certificazione di qualità ISO 9001:2015 ha conseguito la certificazione del proprio Sistema di Gestione Ambientale ai sensi dello standard UNI EN ISO 14001:2015.</p>	<p>I titoli professionali dichiarati si valutano molto attinenti alla materia oggetto del servizio</p>

	<p>dichiara n. 3 figure professionali dedicate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 docente c/o Politecnico di Milano</li> <li>• 1 Manager, ingegnere gestionale con esperienza di almeno 15 anni nel settore della progettazione organizzativa e con esperienza comprovata nelle attività di gestione e project management di progetti di innovazione, change management e nell'individuazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali per enti pubblici;</li> <li>• 1 Senior Consultant, ingegnere gestionale con esperienza di almeno 15 anni nel settore del performance management e con esperienza comprovata nella gestione e project management di progetti di innovazione e change management, e nell'individuazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali per enti pubblici;</li> <li>• 1 Junior Consultant, ingegnere gestionale con esperienza di almeno 3 anni nella gestione e supporto di progetti di innovazione e project management nel settore pubblico, e nell'individuazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali per enti pubblici.</li> </ul>	
<b>PRAXI S.p.A.</b>	<p>Dichiara un team composto da due figure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juri Meotto Psicologo del lavoro , iscritto all'Ordine degli Psicologi della Regione Veneto</li> <li>• Alessandro Costelli ingegnere</li> </ul> <p>CERTIFICAZIONE DI QUALITA'</p>	I titoli professionali dichiarati si valutano attinenti alla materia oggetto del servizio anche per il carattere di multidisciplinarietà.
<b>BIOS MANAGEMENT Srl</b>	<p>Da quest'anno l'azienda ha ottenuto la certificazione UNI EN ISO9001:2015, Dichiara quantità elevata di clienti e 15 anni di attività (pag.4)</p> <p>dichiarano uno staff composto n.5 persone dedicate alla Camera con CV completamente attinenti la materia di cui 1 psicologo e pubblicazioni da parte di svariati collaboratori tra cui professori ordinari dell'università degli studi di Torino</p>	I titoli accademici e professionali dichiarati si valutano molto attinenti alla materia oggetto del servizio anche per il carattere di multidisciplinarietà.

Operatore economico	Punto 3 art. 7 Disciplinare – descrizione delle modalità di sviluppo del progetto	giudizio
Giovanni Valotti	<p><b>CONTESTO ECONOMICO BRESCIANO</b> la relazione riporta elementi e dati della realtà economica bresciana e dell'equilibrio strutturale della Camera rispetto alla media delle Camera italiane di territori con più di 80.000 imprese.</p> <p><b>POSIZIONAMENTO DELLA CAMERA NEL benchmarking DEL SISTEMA CAMERALE</b> Richiama dati significativi della realtà della Camera di Brescia, in particolare dei costi unitari per servizi erogati, del grado di distribuzione dei contributi, del costo medio del personale, del rapporto dipendenti/dirigenti rispetto alla media delle Camera italiane di territori con più di 80.000 imprese. Esplicita un riferimento all'emergenza Covid-19 e al piano della Performance 2020 che pone l'obiettivo di riorganizzare l'ente per fronteggiare l'emergenza Covid-19. Richiama infine tra gli obiettivi del piano della performance la necessità di revisione e ottimizzazione dei processi: 1.3 - coordinamento dell'Az. speciale e dei servizi all'utenza nell'ottica della gestione digitale 2.1 - revisione dei processi organizzativi e dei servizi all'utenza nell'ottica della gestione digitale 3.1 - nuove misure organizzative nella fase 2 e 3 dell'emergenza e attuazione massiva del lavoro agile 3.2 - riorganizzazione dei servizi dell'area amministrativa 3.3 - re-engineering e digitalizzazione dei processi gestionali e adeguamento della struttura alle esigenze di informatizzazione dei servizi</p> <p><b>COINVOLGIMENTO PERSONALE CAMERALE</b> no a soluzione preconfezionata crescita della cultura organizzativa diffusione di nuovi valori acquisizione di nuove competenze combinare lo sforzo di innovazione con la sperimentazione e la concreta traduzione operativa delle soluzioni progettate</p> <p><b>OBIETTIVI</b> FASE DI ATTIVITA' 1 - check up organizzativo: Messa a fuoco delle caratteristiche attuali del modello organizzativo, del sistema direzionale e degli strumenti di gestione dell'ente:  MAPPATURA: check up organizzativo (analisi della documentazione esistente + confronto interno all'organizzazione per verifica circa corretta interpretazione delle informazioni raccolte e registrazione delle percezioni degli attori interni sull'assetto organizzativo della Camera) per definire: - gli attori coinvolti - le attività svolte da ogni attore - individuando la sequenza logica delle attività e gli snodi decisionali - evidenziando il contributo di ciascuno nel soddisfare i bisogni di utenti interni o esterni La Mappatura è il passaggio iniziale del Business Process Management (BPM)  DIAGNOSI: (individuazione dei punti di forza, dei nodi critici e delle aree di miglioramento dell'assetto generale e del funzionamento individuando gli aspetti più rilevanti con riferimento principalmente: •al collegamento tra indirizzi e gestione; •all'attuale logica di distribuzione delle attività e all'individuazione dei</p>	<p>Illustra nelle premesse in modo sintetico e chiaro il contesto economico del territorio provinciale con dati economici essenziali e significativi Inquadra la Camera di Brescia in un quadro di riferimento rispetto al sistema di benchmark del sistema camerale nazionale in particolare del cluster di Camere di pari dimensioni. Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un'attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi nell'organizzazione aziendale anche con riferimento al rapporto tra la Camera ed altre organizzazioni del contesto economico del territorio. Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa. Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista.</p> <p>Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera e molto qualificante.</p>

	<p>processi più rilevanti; •alla dotazione quali-quantitativa delle competenze; •agli aspetti di integrazione e coordinamento tra le diverse strutture; •all'attuale configurazione dei ruoli di direzione di diverso livello; •allo stato generale dei sistemi di gestione; •al grado di coinvolgimento e motivazione del personale; •alle attuali forme di gestione dei servizi dalle politiche di integrazione con altri enti ed attori del territorio.</p> <p>CASO MAPPATURA e analisi di un processo rilevante</p> <p>FASE DI ATTIVITA' 2 definizione del Piano d intervento: individuazione delle linee di intervento e del piano operativo: - adeguamento della macchina organizzativa (assetto organizzativo, dotazione professionale, strumenti di gestione, criteri di distribuzione delle responsabilità, modalità di coordinamento interno, sistemi di incentivazione ecc) - integrazione con altre organizzazioni, - sviluppo e innovazione organizzativa per qualificare il ruolo della Camera (specifici progetti, risultati attesi, tempi di attuazione e responsabilità)</p> <p>FASE DI ATTIVITÀ 3 –Attuazione (possibile sviluppo del progetto da concordare successivamente al termine del contratto) Accompagnamento dell'amministrazione nell'introduzione delle innovazioni organizzative emergenti dal piano operativo di attuazione</p> <p><b>ARTICOLAZIONE OPERATIVA</b> Modello dell'analisi partecipativa (action research) per cui le nuove conoscenze sono oggetto di "co-produzione" dove tutti partecipano al lavoro su un oggetto di indagine e determinano congiuntamente il valore di conoscenza e apprendimento organizzativo per l'ente. Gruppo tecnico riceve indirizzi e si relaziona con il Presidente e gli organi della Camera. E' composto dall'affidatario del servizio, dal Segretario Generale e dai dirigenti. Dichiara che in caso di affidamento si potrà avvalere di collaboratori specializzati da lui stesso individuati senza ulteriori oneri per la Camera di Commercio.</p>	
<p><b>Sistema Susio Srl</b></p>	<p><b>ARTICOLAZIONE OPERATIVA</b> contestualizzazione alle specifiche situazioni che contraddistinguono la struttura organizzativa Ricostruzione dell'attuale situazione in termini di punti di forza e di debolezza e rilevazione delle priorità. Gli ambiti oggetto di analisi sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la struttura: ( distribuzione compiti - sistemi di decisione - sistemi di controllo e programmazione meccanismi di supporto alla struttura)</li> <li>• i processi, i sistemi e le procedure;</li> <li>• la cultura organizzativa (“il modo in cui nell’organizzazioni si svolgono le attività”. Riguarda tutti quegli aspetti relativi ai valori dell’organizzazione espressi dal vissuto dei propri membri.)</li> <li>• Riprogettazione della struttura organizzativa (In questa fase viene realizzato l’intervento di rivisitazione del modello organizzativo che consenta di realizzare in maniera compiuta gli obiettivi della Giunta e i processi fondamentali nelle aree di attività della Camera)</li> </ul> <p>Il processo di riprogettazione della struttura organizzativa si propone di individuare due livelli:</p>	<p>Prevede il coinvolgimento dei dipendenti/ dirigenti cameralei. Descrive dettagliatamente le fasi di realizzazione, prevedendo una analisi approfondita dello stato attuale dell'organizzazione dell'ente e la sua successiva riprogettazione, e i soggetti coinvolti.</p> <p>Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera.</p>

	<p>1. definizione della struttura-obiettivo – cioè il disegno “ideale” della struttura organizzativa intesa come situazione a tendere</p> <p>2. costruzione della struttura “a breve” – cioè il disegno praticabile e da attuare della struttura organizzativa in relazione alla struttura obiettivo individuata ed ai vincoli contingenti che connotano la situazione della CCIAA - Condivisione della nuova proposta organizzativa ( coinvolgimento di tutti gli attori - personale dirigenza vertici)</p>	
<b>THEOREMA SRL</b>	<p>Esame:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• del contesto normativo camerale</li> <li>• del contesto interno della CCIAA di Brescia (struttura organizzativa attuale, relazione previsionale programmatica della Giunta, Piano della performance)</li> </ul> <p><b>COINVOLGIMENTO PERSONALE CAMERALE</b> coinvolgimento attivo, responsabilizzazione e diffusione delle informazioni nell’ottica di una crescita culturale, organizzativa e gestionale di tutti i soggetti interessati a diverso titolo. Riunione di start-up del progetto con il Segretario Generale e la Dirigenza e colloqui individuali e/o interviste di approfondimento ai principali attori coinvolti, apicali e responsabili di funzione e/o responsabili di processi trasversali.</p> <p><b>OBIETTIVI</b> Obiettivi della fase uno (analisi as is):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. quadro conoscitivo in termini di modello organizzativo-produttivo e di dotazione umana e tecnica (COSA, COME, DOVE, QUANTO) della Camera in grado di supportare l’avvio della fase di progettazione del modello ottimale di funzionamento, definire i contorni organizzativi dell’operazione, identificare le criticità e le opportunità, analizzare i rischi e individuare le azioni per eliminare, o almeno attutire, i conseguenti impatti negativi.</li> <li>2. piano di attività, “cantieri” da avviare, tempi da rispettare considerati risultati di cui al punto precedente</li> </ol> <p>Obiettivi della fase due (modello to be): Ridisegno del modello e della struttura organizzativa: Definizione dell’assetto organizzativo prospettico (macro e micro struttura organizzativa),</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Analisi as is: analisi e valutazione dell’organizzazione esistente</li> <li>2) Modello to be: ridisegno del modello e della struttura organizzativa</li> <li>3) Definizione un piano di implementazione che definisca gli step necessari per la piena “presa in carico” del nuovo modello e delle ulteriori azioni di efficientamento/miglioramento, relativamente a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pianificazione di dettaglio delle attività, individuazione dei task progettuali (cantieri di lavoro) e definizione delle modalità operative dei singoli task (es., responsabilità, tempi...)</li> <li>• definizione del piano degli obiettivi intermedi, condivisione delle strategie e delle priorità di implementazione</li> <li>• monitoraggio del rispetto delle tempistiche progettuali pianificate e della qualità/esito delle azioni realizzate (sistema di KPI)</li> </ul> </li> </ol>	<p>Illustra nelle premesse in modo sintetico il contesto normativo camerale.</p> <p>Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un’attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi nell’organizzazione aziendale.</p> <p>Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa</p> <p>Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista.</p> <p>Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera e qualificante.</p>
<b>Ismo srl</b>	<p><b>COINVOLGIMENTO PERSONALE CAMERALE</b> Coinvolgimento diretto e personale di ciascuno «toccato» dal processo diagnostico e di cambiamento. Tutti</p>	<p>Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo</p>

	<p>sono committenti e utenti del «servizio erogato Cabina di Regia composta dai principali attori della Committenza insieme ai responsabili progetto ISMO interviste e focus group ad un campione significativo di dirigenti e posizioni organizzative</p> <p><b>OBIETTIVI</b></p> <p>1. diagnosi/analisi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assetto organizzativo;</li> <li>• Principali processi/funzioni presidiati;</li> <li>• Ruoli organizzativi;</li> <li>• Strumenti organizzativi;</li> <li>• Meccanismi di governo;</li> <li>• Competenze;</li> <li>• Relazioni organizzative;</li> <li>• Valori e cultura;</li> <li>• Motivazioni e clima</li> </ul> <p>2. “Piano di cambiamento organizzativo”</p> <p>3. Disegnare e implementare un processo formativo e di sviluppo a supporto del cambiamento organizzativo</p> <p>4. interventi di comunicazione</p> <p>5. iniziativa di cambiamento</p> <p>regia e coordinamento</p> <p>FASE DI ATTIVITA' 1 - costituzione di una Cabina di Regia composta dai principali attori della Committenza” e da responsabile di progetto ISMO</p> <p>FASE DI ATTIVITA' 2 - 2. Analisi desk della documentazione esistente - la raccolta e sistematizzazione della documentazione interna di interesse dal punto di vista organizzativo e delle esperienze in qualche modo connesse con questo progetto.</p> <p>FASE DI ATTIVITÀ 3 –3. Focus group e interviste attività di ascolto degli attori chiave dell’organizzazione - Saranno effettuate interviste e focus group ad un campione significativo di dirigenti e posizioni organizzative. L’obiettivo sarà quello di comprendere quali siano i punti di forza, le aree di miglioramento, le eventuali ragioni di resistenza al cambiamento</p> <p>FASE DI ATTIVITÀ 4 –.Elaborazione piano di cambiamento organizzativo ISMO elaborerà una diagnosi sulla attuale situazione organizzativa, una verifica delle ipotesi di macro struttura ed un progetto di cambiamento organizzativo coerente. Verrà prodotto un report articolato che conterrà indicazioni sugli aspetti organizzativi Il Piano proporrà possibili scenari da valutare da parte della Committenza, ponendo al centro la responsabilità manageriale. Il piano sarà quindi presentato e discusso in un workshop manageriale in capo ai Vertici</p>	<p>un'attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi nell'organizzazione aziendale</p> <p>Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa.</p> <p>Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista.</p> <p>Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera e qualificante.</p>
<p><b>EasyGov Solutions</b></p>	<p><b>Assessment iniziale</b> e definizione delle linee strategiche di riorganizzazione: analisi interna dello stato dell'arte della CCIAA di Brescia volta ad acquisire: le informazioni di contesto, della struttura organizzativa, i punti di forza, le criticità più rilevanti.</p>	<p>Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un'attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi</p>

	<p>Insieme ai referenti della CCIAA, individuerà un campione eterogeneo di contesti applicativi rappresentativo dell'Ente. Tale campione sarà costituito, a titolo esemplificativo, da unità emblematiche dell'organizzazione complessiva che svolgono: attività standard e ripetitive; attività a progetto, che si differenziano dalle precedenti per unicità e non del tutto prevedibilità; attività di front end, attività di back end.</p> <p><b>A seguire si effettueranno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi dei carichi di lavoro</li> <li>• Reingegnerizzazione dei processi critici</li> <li>• la riallocazione tra le unità organizzative delle risorse e delle loro mansioni per riequilibrare i carichi di lavoro;</li> <li>• la suddivisione all'interno delle unità organizzative delle attività per tipologia di adempimenti e operazioni contingenti o da svolgere</li> <li>• l'aggregazione funzionale di uffici che svolgono attività simili in termini di funzione svolte;</li> <li>• l'ottimizzazione dei processi di lavoro tramite l'eliminazione delle attività duplicate o l'accorpamento dei processi frammentati;</li> <li>• la rivisitazione dei processi di lavoro,</li> <li>• Riqualficazione delle competenze</li> <li>• Definizione delle competenze.</li> <li>• Diffusione di una cultura orientata alla performance di servizio in logica user-centric. L'approccio metodologico, che sarà applicato attraverso workshop, si basa sui seguenti principi:</li> <li>• L'adozione di una logica basata sulla performance e non sull'adempimento.</li> <li>• L'obiettivo del sistema di performance management non è quello di migliorare il sistema o i modelli di performance management, ma di migliorare la performance complessiva dell'ente;</li> <li>• L'impostazione dei processi di pianificazione di un ente deve partire dalla definizione degli outcome;</li> <li>• L'integrazione e la standardizzazione dei sistemi informativi è necessaria per evitare problemi di integrazione tra le diverse banche dati presenti all'interno di un ente;</li> <li>• La costruzione di processi di pianificazione partecipata attraverso il coinvolgimento continuo degli stakeholder dell'ente nella definizione delle priorità di azione dell'ente;</li> <li>• Lo sviluppo di competenze manageriali all'interno dell'ente in un contesto amministrativo caratterizzato dalla presenza di limitate competenze manageriali capaci di sviluppare sistemi di performance management adeguati al contesto attuale;</li> <li>• La selezione di pochi target e indicatori rilevanti per la misurazione della performance dell'ente e la definizione di una serie di indicatori standardizzati da utilizzare per il benchmark sulla performance tra i vari enti;</li> <li>• Lo sviluppo di una consapevolezza dell'intera struttura amministrativa sui benefici che derivano dalla misurazione e valutazione della performance.</li> </ul>	<p>nell'organizzazione aziendale          Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa.          Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista.</p> <p>Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera e qualificante.</p>
<p><b>PRAXI S.p.A.</b></p>	<p><b>COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE CAMERALE</b>          Previsti:          • momenti di comunicazione interna al personale</p>	<p>Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un'attenta analisi preliminare alla</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• interviste individuali ai funzionari camerale e ai dipendenti che sarà ritenuto opportuno coinvolgere</li> <li>• un gruppo di miglioramento</li> </ul> <p><b>OBIETTIVI</b></p> <p>Per la FASE 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione obiettivi e metodologie</li> <li>• Creazione di conoscenza e consenso nei confronti del progetto</li> <li>• Organizzazione operativa delle fasi successive</li> </ul> <p>Per la FASE 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inventario delle macroattività della Camera di Commercio di Brescia: si individueranno i processi primari ed i principali processi di supporto dell'attuale organizzazione;</li> <li>• ripartizione delle attività tra gli operatori: si evidenzieranno gli operatori che intervengono nei diversi processi individuati;</li> <li>• distribuzione del lavoro tra gli operatori: si realizzerà una stima dell'impegno temporale dedicato ad ogni processo, utilizzando la matrice SIPOC (attività/risorse). L'indicatore temporale misura il peso del processo. Disporre dell'informazione è fondamentale per analizzare e diagnosticare puntualmente la situazione in essere e suggerire eventuali revisioni da definire nella successiva fase di riorganizzazione;</li> <li>• volumi in gioco: in tutti i casi possibili si quantificheranno i volumi prodotti che caratterizzano ciascuna macro-attività;</li> <li>• evidenziazione delle criticità che caratterizzano l'attuale organizzazione del lavoro</li> </ul> <p>Per la FASE 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta di nuova struttura organizzativa</li> <li>• Identificazione del Gruppo di miglioramento 'pilota'</li> </ul> <p>Per la FASE 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definire le cause delle criticità esistenti;</li> <li>• attivare, se possibile, interventi di miglioramento immediati;</li> <li>• definire il piano di azione per gli interventi che necessitano di un approccio più articolato;</li> <li>• fornire metodi e strumenti per l'analisi operativa del lavoro. Strumenti che potranno essere utilizzati dalla Camera di Commercio di Brescia anche in altre situazioni ed in modo autonomo;</li> <li>• agire positivamente sulla motivazione e soddisfazione dei partecipanti</li> </ul> <p><b>ARTICOLAZIONE OPERATIVA</b></p> <p>FASE 1 Progettazione e lancio del progetto</p> <p>FASE 2 Analisi attività e mappatura dei macro-processi Obiettivo: analizzare la situazione organizzativa in essere (AS IS), con particolare attenzione all'esame delle attività sviluppate ed agli attuali flussi operativi.</p> <p>FASE 3 Elaborazione proposta di struttura organizzativa</p>	<p>definizione di obiettivi innovativi nell'organizzazione aziendale</p> <p>Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa</p> <p>Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista.</p> <p>Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera e qualificante.</p>
---	--

	FASE 4 Ridisegno dei processi con Gruppo di miglioramento 'pilota'.	
<b>BIOS MANAGEMENT Srl</b>	<p>OBIETTIVO E ARTICOLAZIONE OPERATIVA dettagliato l'approccio metodologico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi preliminare e definizione delle linee guida organizzative strategiche: Analisi del contesto e Business Model Canvas (strumento internazionale per l'innovazione dei modelli di business)</li> <li>• Mappatura dell'organizzazione; tradizionale, con interviste e affiancamento on the job, oppure Assessment Bios 2, in cui 2 o + consulenti guidano tutti i processi in workshops interattivi</li> <li>• Design del modello organizzativo To-Be, anch'esso con metodo o tradizionale di Assessment Bios 2</li> <li>• Formalizzazione della documentazione di progetto</li> <li>• Coordinamento del progetto</li> <li>• indicazione precisa della tempistica delle varie fasi (pag.18)</li> </ul>	<p>Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un'attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi nell'organizzazione aziendale</p> <p>Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa</p> <p>Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista</p> <p>Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera.</p>

<b>Operatore economico</b>	<b>1 - Numero e rilevanza delle attività svolte dal concorrente affini per materia al servizio in argomento</b>	<b>2 - titoli accademici e/o professionali attinenti alla materia oggetto del servizio</b>	<b>3 - descrizione delle modalità di sviluppo del progetto</b>
<b>Giovanni Valotti</b>	Dichiara diverse collaborazioni con Camere di Commercio e Unioncamere su materie affini al servizio in gara e direzione scientifica e docenza in corsi di formazione per Segretari generali. elementi che si ritengono molto rilevanti ai fini del giudizio tecnico.	I titoli accademici e professionali dichiarati si valutano molto attinenti alla materia oggetto del servizio e particolarmente qualificanti.	Illustra nelle premesse in modo sintetico e chiaro il contesto economico del territorio provinciale con dati economici essenziali e significativi. Inquadra la Camera di Brescia in un quadro di riferimento rispetto al sistema di benchmark del sistema camerale nazionale in particolare del cluster di Camere di pari dimensioni. Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un'attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi nell'organizzazione aziendale anche con riferimento al rapporto tra la Camera ed altre organizzazioni del contesto economico del territorio. Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa. Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista.

			Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera e molto qualificante.
<b>Sistema Susio Srl</b>	Dichiara diverse collaborazioni tra cui una con Camere di Commercio su materie affini al servizio in gara e direzione scientifica e docenza in corsi di formazione. elementi che si ritengono molto rilevanti ai fini del giudizio tecnico.	I titoli accademici e professionali dichiarati si valutano molto attinenti alla materia oggetto del servizio.	Prevede il coinvolgimento dei dipendenti/ dirigenti camerale. Descrive dettagliatamente le fasi di realizzazione, prevedendo una analisi approfondita dello stato attuale dell'organizzazione dell'ente e la sua successiva riprogettazione, e i soggetti coinvolti.  Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera.
<b>THEOREMA SRL</b>	Dichiara diverse e consolidate collaborazioni con Camere di Commercio e Unioncamere su materie affini al servizio in gara e docenza in corsi di formazione per Segretari generali. elementi che si ritengono molto rilevanti ai fini del giudizio tecnico.	I titoli accademici e professionali dichiarati e la certificazione di qualità posseduta si valutano attinenti alla materia oggetto del servizio.	Illustra nelle premesse in modo sintetico il contesto normativo camerale. Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un'attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi nell'organizzazione aziendale. Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista.  Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera e qualificante.
<b>Ismo srl</b>	Dichiara diverse collaborazioni con Enti territoriali non del sistema camerale e molte imprese private su materie affini al servizio in gara. Elementi che si ritengono rilevanti ai fini del giudizio tecnico.	I titoli accademici e professionali dichiarati si valutano attinenti alla materia oggetto del servizio.	Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un'attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi nell'organizzazione aziendale Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa. Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista.  Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera e qualificante.
<b>EasyGov Solutions</b>	Dichiara diverse collaborazioni con Camere di Commercio su materie affini al servizio in gara. elementi che si ritengono rilevanti ai fini del giudizio tecnico.	I titoli professionali dichiarati si valutano molto attinenti alla materia oggetto del servizio	Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un'attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi nell'organizzazione aziendale Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa. Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista.  Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della

			Camera e qualificante.
<b>PRAXI S.p.A.</b>	Dichiara diverse collaborazioni con Camere di Commercio e Unioncamere su materie affini al servizio in gara e direzione scientifica e docenza in corsi di formazione per Segretari generali. elementi che si ritengono molto rilevanti ai fini del giudizio tecnico.	I titoli professionali dichiarati si valutano attinenti alla materia oggetto del servizio anche per il carattere di multidisciplinarietà.	<p>Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un'attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi nell'organizzazione aziendale</p> <p>Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa</p> <p>Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista.</p> <p>Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera e qualificante.</p>
<b>BIOS MANAGEMENT Srl</b>	Dichiara diverse collaborazioni con Enti territoriali (tra cui Regione Lombardia) di cui una sola del sistema camerale, molte imprese private su materie affini al servizio in gara. Elementi che si ritengono rilevanti ai fini del giudizio tecnico.	I titoli accademici e professionali dichiarati si valutano molto attinenti alla materia oggetto del servizio anche per il carattere di multidisciplinarietà.	<p>Descrive dettagliatamente gli obiettivi del progetto proponendo un'attenta analisi preliminare alla definizione di obiettivi innovativi nell'organizzazione aziendale</p> <p>Descrive in dettaglio un metodo di co-progettazione con coinvolgimento della struttura camerale al fine di un risultato atteso positivo anche in fase attuativa</p> <p>Dichiara esplicitamente i tempi per ogni fase prevista</p> <p>Per tali motivi si valuta la proposta adeguata alle necessità della Camera.</p>

Riporto pertanto i preventivi e i giudizi attribuiti alle offerte:

<b>Operatore economico</b>	<b>PREZZO PROPOSTO</b>	<b>1 - Numero e rilevanza delle attività svolte dal concorrente affini per materia al servizio in argomento</b>	<b>2 - titoli accademici e/o professionali attinenti alla materia oggetto del servizio</b>	<b>3 - descrizione delle modalità di sviluppo del progetto</b>
<b>Giovanni Valotti</b>	€ 39.000,00	Ottimo	Ottimo	Ottimo
<b>Sistema Susio Srl</b>	€ 35.000,00	Ottimo	Notevole	Buono
<b>THEOREMA SRL</b>	€ 31.500,00	Ottimo	Buono	Notevole
<b>Ismo srl</b>	€ 33.500,00	Notevole	Buono	Notevole
<b>EasyGov Solutions</b>	€ 35.000,00	Notevole	Notevole	Notevole
<b>PRAXI S.p.A.</b>	€ 30.800,00	Ottimo	Buono	Notevole
<b>BIOS MANAGEMENT Srl</b>	€ 31.500,00	Notevole	Notevole	Buono

Dopo aver confrontato tutti gli elementi acquisiti propongo di affidare il servizio in oggetto al prof. Giovanni Valotti che ha presentato una soluzione migliore rispetto alle altre in particolare per quanto riguarda la prospettiva di riposizionamento dell'ente camerale in sintonia con le specifiche condizioni di contesto e con l'evoluzione del quadro normativo ed ambientale. Tale completezza nel progetto presentato si ritiene possa compensare la differenza di prezzo, pur non ampia (7,9%), con il preventivo più economico.

Brescia,

Il RUP  
(geom. Marco Mosca)

---

IL SEGRETARIO GENERALE  
(dr Massimo Ziletti)

Firma digitale ai sensi dell'art. 24 del d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82  
"Codice dell'amministrazione digitale"