



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

**PROGRAMMAZIONE TRIENNALE PER
LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
PIANO DEI FABBISOGNI 2021-2023**

1 - IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

La Giunta camerale ha approvato con la deliberazione n. 2 del 18.1.2021 il Piano di sviluppo dell'organizzazione della Camera di Commercio di Brescia, che si declina in 3 driver "strategia", "organizzazione" e "persone", che richiedono specifiche azioni di intervento, da realizzarsi nel prossimo triennio, per:

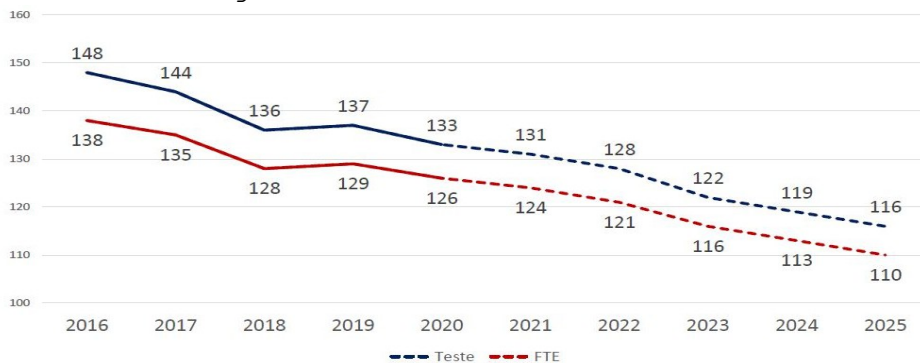
- rendere la Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio;
- realizzare servizi innovativi e ridurre gli oneri amministrativi per le imprese;
- dare maggiore visibilità ed efficacia all'azione della Camera verso il sistema delle imprese;
- contribuire alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend;
- semplificare i processi organizzativi interni anche attraverso lavoro in team, delega e coinvolgimento dei dipendenti;
- mettere a regime lo smart working;
- adeguare i sistemi di gestione del personale in modo da attrarre nuovi talenti e qualificare il personale in servizio.

Il processo di cambiamento delineato nel piano di sviluppo presuppone un grande investimento sulle competenze del personale, con la necessità di potenziare l'organico per l'erogazione di servizi innovativi e per introdurre nuove modalità di erogazione dei servizi attuali.

2 - I DATI DI ORGANICO

Nel report elaborato dal Prof. Valotti e presentato alla Giunta nella seduta del 18 gennaio 2021, viene mostrata la previsione numerica del personale in servizio (considerando pensionamento anticipato e risoluzioni obbligatorie), senza nuove assunzioni e senza l'opzione donna (scarsamente applicata in quanto fortemente penalizzante il trattamento pensionistico).

In cinque anni il 13% del personale non sarà più in servizio e si rende necessario attivare una programmazione strategica del turnover, da intendersi non come mero automatismo sostitutivo, ma come opportunità per un incremento qualitativo e professionale della dotazione organica.



L'approvazione del Piano triennale dei fabbisogni del personale per il periodo 2021/2023 permetterà di avviare le azioni necessarie per assicurare l'immissione in ruolo di nuove professionalità, da impiegare nei processi e nelle funzioni interne e nelle azioni per la promozione e l'attuazione delle politiche di sviluppo, competitività ed innovazione, come approvate dalla Giunta camerale nel piano di sviluppo strategico.

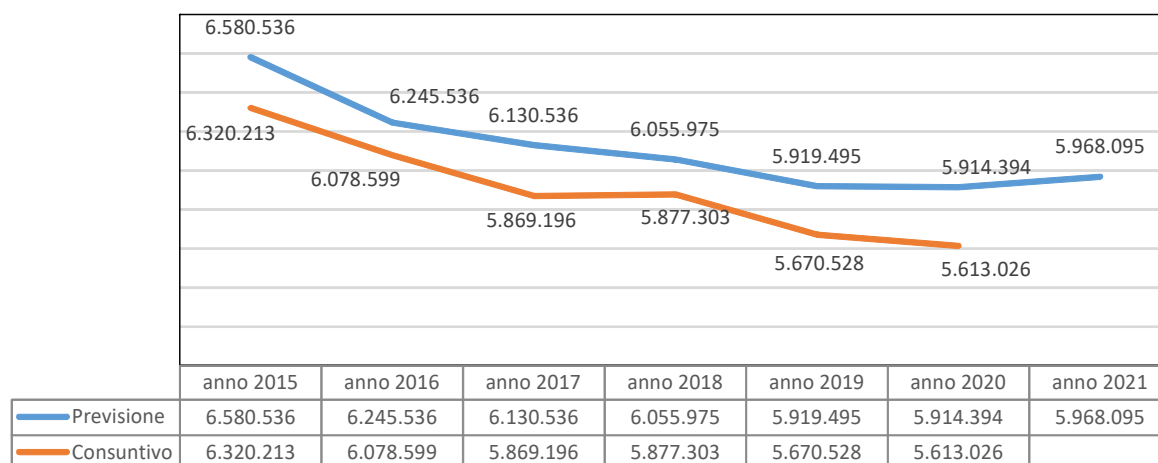
3 - IL COSTO DEL PERSONALE

Il costo del personale segue l'andamento del turn over e, nonostante la conclusione delle tornate di aumento contrattuale relative al triennio 2016-2018, evidenzia importi in progressiva tendenziale diminuzione.

La spesa per il personale è rappresentata da:

- retribuzioni corrisposte al personale
- contributi sociali a carico dell'Ente
- accantonamenti per il trattamento di fine rapporto
- altri costi per servizi e prestazioni dell'area del personale, come sotto evidenziato:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
retribuzioni	€ 4.607.743	€ 4.443.879	€ 4.303.531	€ 4.169.910	€ 4.124.586	€ 4.108.675
oneri sociali	€ 1.171.451	€ 1.112.258	€ 1.050.484	€ 1.048.418	€ 1.005.023	€ 985.382
acc.TFR	€ 318.571	€ 310.926	€ 311.620	€ 486.433	€ 358.558	€ 333.194
altri costi	€ 222.448	€ 211.536	€ 203.561	€ 172.542	€ 182.361	€ 185.775
Totale spesa	€ 6.320.213	€ 6.078.599	€ 5.869.196	€ 5.877.303	€ 5.670.528	€ 5.613.026



4 - IL CALCOLO DELLA SPESA MASSIMA POTENZIALE

Per la predisposizione del Piano triennale dei fabbisogni (PTFP), le linee guida del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione dell'8.5.2018 impongono di partire dall'ultima dotazione organica adottata e ricostruire il corrispondente valore di spesa potenziale, riconducendo la sua articolazione, secondo l'ordinamento professionale dell'Ente, in oneri finanziari teorici di ciascun posto, corrispondenti al trattamento economico fondamentale della categoria, in relazione alle posizioni economiche, come sotto riportato:

<i>Categorie</i>	<i>Dotazione organica</i>	<i>Spesa potenziale massima</i>
Dirigenti	4	€ 242.056,80
D3	7	€ 258.057,03
D1	16	€ 512.985,28
C1	68	€ 2.003.756,68
B3	37	€ 1.021.664,72
B1	4	€ 104.484,36
A1	5	€ 123.558,05
Totale	141	€ 4.266.562,92

L'importo totale di 4.266.562,92, che costituisce la "spesa potenziale massima" sostenibile da questo Ente, comprende solo il trattamento economico fondamentale annualizzato (anche per i part-time), al lordo degli oneri riflessi a carico dell'Ente e dell'IRAP. La retribuzione considerata è quella ordinariamente prevista per l'orario contrattuale di lavoro e non comprende il trattamento accessorio (oneri per lavoro straordinario, premi di produttività, indennità varie), né le voci non aventi carattere direttamente retributivo (assegni familiari, buoni pasto, formazione, ecc.).

5 - LE FACOLTA' ASSUNZIONALI

Per le Camere di Commercio non soggette ad accorpamento o con accorpamenti già conclusi, è possibile procedere a decorrere dal 1° gennaio 2019 all'assunzione di nuovo personale nel limite di spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente, al lordo degli oneri riflessi, da calcolare con criteri omogenei a quelli seguiti per il calcolo degli oneri assunzionali (non sono da considerare risparmi tutte le voci retributive che ritornano al fondo destinato alla contrattazione integrativa: es. retribuzione di anzianità, livello economico acquisito e finanziato dal fondo) e da calcolare su base annua, a prescindere dalla data di cessazione dal servizio e dei relativi costi.

La proposta assunzionale tiene conto di quanto riportato nel report elaborato dal Prof. Valotti, che evidenzia criticità con riferimento alla composizione del personale presente all'interno della Camera, che risulta "schiacciato" su profili operativi. A fronte di una percentuale ritenuta adeguata di dirigenti per dipendenti, è necessario proseguire nell'attività di riqualificazione dell'organico, che è stata avviata negli ultimi anni e che ha determinato una riduzione del personale in categorie A e B, con un parallelo incremento di personale in categoria C e del numero di dipendenti laureati. In tal senso, si rileva la necessità di incrementare i profili di categoria D, introducendo maggiori ruoli di alta specializzazione, responsabilità e coordinamento alle figure operative già presenti all'interno dell'organizzazione.

6.1 - PIANO ASSUNZIONI PER L'ANNO 2021

cessazioni 2020	spesa corrispondente	assunzioni 2021	spesa corrispondente
1 unità cat. A	€ 24.719,86	5 unità cat. D1	€ 160.307,90
2 unità cat. B1	€ 52.273,15	2 unità cat. D1 selezione interna	€ 5.189,14
2 unità cat. C	€ 58.974,22		
3 unità cat. D1	€ 96.373,85		
resti assunzionali 2019	€ 18.933,61		
totale	€ 251.274,69	totale	€ 165.497,04
		resti assunzionali	€ 85.777,65

- 8 unità

+ 5 unità

6.2 - PIANO ASSUNZIONI PER L'ANNO 2022

cessazioni 2021	spesa corrispondente	assunzioni 2022	spesa corrispondente
1 unità cat. B3	€ 27.629,98	4 unità cat. C	€ 117.868,04
2 unità cat. C	€ 58.985,44	1 unità cat. A1	€ 24.711,61
resti assunzionali 2020	€ 85.777,65	1 unità cat. C selezione interna	€ 1.854,45
totale	€ 172.393,07	totale	€ 144.434,10
		resti assunzionali	€ 27.958,97

- 3 unità

+ 5 unità

7 - I PROFILI DI COMPETENZA RICHIESTI

Il turnover in atto può rappresentare una grande opportunità per ringiovanire l'Ente ma anche per ridefinire le competenze richieste e favorire una migliore e più efficiente selezione delle persone.

Per l'anno 2021 il Piano dei fabbisogni prevede l'assunzione di 5 unità di categoria D dall'esterno e di 2 unità di categoria D dall'interno, con il profilo professionale di RESPONSABILE, da destinare alla realizzazione degli obiettivi individuati nel piano di sviluppo organizzativo approvato con deliberazione n. 2 del 18.1.2021:

AREA DI SVILUPPO	PROFILO DI COMPETENZA RICHIESTO
STRATEGIA Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio	SVILUPPO PROGETTI E PROCESSI ORGANIZZATIVI (specialista in sistemi di controllo, compliance e qualità)
STRATEGIA Servizi innovativi per le imprese	PROGETTI E SERVIZI PROMOZIONALI E DI INNOVAZIONE (specialista in servizi per lo sviluppo sostenibile)
STRATEGIA Definizione di iniziative di sistema	TUTELA DEL MERCATO (specialista in diritto amministrativo, civile, commerciale e procedura civile)
STRATEGIA Aggiornamento portafoglio servizi offerti	SERVIZI PROMOZIONALI E DI INTERNAZIONALIZZAZIONE (specialista in pianificazione, diritto doganale e export)
STRATEGIA Semplificazione dei procedimenti per le imprese	SERVIZI GIURIDICI PER LE IMPRESE (specialista in processi di semplificazione e interoperabilità)
STRATEGIA Digitalizzazione dei servizi interni	SERVIZI ANAGRAFICI DIGITALI (specialista in servizi anagrafici digitali e customer service)

ORGANIZZAZIONE	SERVIZI DI SUPPORTO INTERNO
Adeguamento dei sistemi di gestione	(specialista in amministrazione e contabilità)

Per l'anno 2022 il Piano dei fabbisogni prevede l'assunzione di 4 unità di categoria C dall'esterno e di 1 unità di categoria C dall'interno, con il profilo professionale di ASSISTENTE, da destinare alle azioni di intervento più specifiche:

ASSISTENTE SEGRETERIA GENERALE, COMUNICAZIONE E CONTROLLO
(con competenze organizzative e relazionali)

ASSISTENTE DI AREA TECNICA
(con competenze di gestione di sistemi informatici)

ASSISTENTE AI SERVIZI ANAGRAFICI
(con competenze nei servizi di front/back office)

ASSISTENTE AI SERVIZI ANAGRAFICI
(con competenze nei servizi di front/back office)

ASSISTENTE AI SERVIZI PROMOZIONALI
(con competenze nei servizi per l'estero)

che consentono di portare un valore aggiunto e colmare specifici gap di competenza

8 - IL NUOVO PORTAFOGLIO DELLE RISORSE UMANE

categoria	dotazione organica (ex D.M. 8/8/2017)	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023
Dirigenti	4	3	3	3	3	3
D3	7	7	7	7	7	7
D1	16	16	13	13	13	18
C1	68	65	67	68	67	66
B3	37	34	33	32	32	29
B1	4	4	2	3	3	2
A1	5	5	4	4	3	3
CFL		3	4	1	5	4
Totale	141	137	133	131	133	132

9 - LE RISORSE NECESSARIE PER L'ATTUAZIONE DEL PIANO

Si evidenziano le risorse finanziarie necessarie per il triennio 2021/2023, al netto degli oneri accessori della retribuzioni, del TFR e delle spese di formazione, missioni etc, distinguendole per ciascun anno sulla base delle linee guida ministeriali dell'8.5.2018, in confronto ai dati dell'anno precedente:

	anno 2020	anno 2021	anno 2022	anno 2023
sulla base della spesa per il personale in servizio a tempo indeterminato (la spesa del personale in part-time che deriva da trasformazione del rapporto di lavoro è considerata per intero in relazione all'eventualità di un ritorno a tempo pieno)	€ 3.987.156	€ 3.979.482	€ 3.950.581	€ 4.000.956
in ragione delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente, nel limite della spesa relativa alle cessazioni dell'anno precedente	€ 48.765	-----	€ 165.497	€ 144.434
per l'assunzione delle categorie protette, nei limiti della quota d'obbligo	-----	-----	-----	-----
Totale spesa per l'attuazione del presente piano triennale dei fabbisogni di personale	€ 4.035.921	€ 3.979.482	€ 4.116.078	€ 4.145.390

10 - IL PERCORSO PROCEDURALE

Il percorso procedurale da attuare per l'assunzione di personale, sulla base delle disposizioni del D.Lgs. n. 165/2001 e alla luce delle linee guida prevede:

- 1) adeguamento del Regolamento degli Uffici e Servizi: le modalità di assunzione e le procedure concorsuali devono essere conformi alle nuove disposizioni in materia di reclutamento previste dall'art. 35 del D.Lgs. n.165/2001, come modificato dal D.Lgs. n. 75/2017, nonché del recente DL. 44/2021;
- 2) approvazione nuovo regolamento per le assunzioni con contratto di formazione e lavoro: i requisiti di accesso e le modalità di espletamento delle prove devono essere conformi al D.L. N. 44/2021, con l'utilizzo di strumenti informatici e digitali;
- 3) approvazione bando di concorso: il bando di concorso deve contenere i posti oggetto del concorso, il profilo richiesto, i requisiti necessari e la tipologia delle prove;
- 4) pubblicazione sul sito internet della Camera di Commercio e sui quotidiani locali, comunicazione all'università e ai centri per l'impiego e utilizzo dei canali social, con un approccio proattivo verso il mercato del lavoro, in modo da ottenere la massima visibilità e attrarre potenziali candidati;
- 5) approvazione bando per la progressione interna: per il triennio 2020-2022 le pubbliche amministrazioni, al fine di valorizzare le professionalità interne, possono attivare, nei limiti delle vigenti facoltà assunzionali, procedure selettive per la progressione tra le aree riservate al personale di ruolo, in possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno;
- 6) procedura di selezione: le procedure di reclutamento o di selezione sono articolate in maniera diversificata in relazione alle modalità di assunzione nonché alla peculiarità della categoria professionale, con prove di capacità tecnica, test psico - attitudinali, e colloquio finale;
- 7) assunzione in servizio: l'Ente procederà all'assunzione, con contratto di formazione e lavoro, dei candidati idonei secondo l'ordine della graduatoria di merito, nel limite dei posti indicati nel piano dei fabbisogni;
- 8) procedura di mobilità interna: nel rispetto della disciplina legislativa e contrattuale in materia, è previsto un piano di razionalizzazione della distribuzione e allocazione della forza lavoro in relazione agli obiettivi di performance organizzativa.

11 - I SISTEMI DI RECLUTAMENTO

Il Contratto di Formazione e Lavoro è una particolare forma di contratto a tempo determinato, stipulato con giovani da 18 a 32 anni, che prevede un abbinamento della prestazione lavorativa ad un'attività formativa obbligatoria, il cui contenuto e le relative modalità di svolgimento sono delineate in uno specifico progetto che deve essere approvato dalla Commissione Regionale per le Politiche del Lavoro e della Formazione.

L'utilizzo di questo contratto consente una selezione efficace ed efficiente del personale da inserire stabilmente nell'Ente.

A differenza delle normali procedure concorsuali e selettive, che producono l'immissione con effetto immediato negli organici di soggetti la cui effettiva capacità di inserirsi nel modo migliore nella organizzazione rimane tutta da verificare, il CFL abbina due utilità: quella generalmente connessa all'espletamento del periodo di prova, in quanto consente un periodo di sperimentazione delle capacità del dipendente più lungo di quello consentito dal periodo di prova previsto dai contratti collettivi; e quella della formazione, perché consente l'acquisizione di una professionalità del dipendente nei termini che risultano più utili per l'Ente.

Inoltre, il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Funzioni Locali prevede la possibilità per gli enti di disciplinare le procedure selettive per la progressione verticale finalizzate al passaggio dei dipendenti alla categoria immediatamente superiore del nuovo sistema di classificazione, nel rispetto della programmazione in tema di gestione delle risorse umane e di reclutamento del personale.

I passaggi dei dipendenti da una categoria all'altra immediatamente superiore avvengono secondo un percorso che prevede un iter formativo, diversificato nei contenuti in relazione alla posizione da ricoprire, la verifica della professionalità richiesta dalla categoria superiore attraverso apposite prove teoriche e pratiche ed un colloquio, volti ad accertare il possesso delle capacità professionali acquisite attraverso il percorso formativo, nonché la valutazione dei titoli professionali e culturali dei candidati.

Il percorso delineato permette di attrarre e selezionare risorse qualificate e di motivarne l'impegno. Le politiche di reclutamento e di carriera influiscono sulla composizione del *pool* di candidati che si sottopongono alle procedure di selezione. Le modalità con cui queste sono condotte determinano un inserimento ben pianificato nell'organico dell'Ente, accrescendo l'investimento nelle risorse umane per lo sviluppo organizzativo dei prossimi anni.

12 - I VALORI DI RIFERIMENTO (dati Pareto 2019)

Come illustrato nel Rapporto redatto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e Aran - luglio 2017 - sui modelli di analisi e di gestione dei fabbisogni di personale nelle amministrazioni pubbliche, è possibile utilizzare le esperienze di benchmark già esistenti per monitorare nel tempo le consistenze di personale e affrontare le decisioni in materia di organici e fabbisogni.

incidenza dei costi di struttura <u>oneri di struttura</u> proventi correnti	Camera di Commercio di Brescia	54,29%
	Camere di Commercio - dato regionale	73,94%
	Camere di Commercio - dato nazionale	82,47%
	Camere di Commercio - dato dimensionale	81,45%

dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese <u>unità di personale FTE</u> 1.000 imprese attive	Camera di Commercio di Brescia	0,91
	Camere di Commercio - dato regionale	0,81
	Camere di Commercio - dato nazionale	0,96
	Camere di Commercio - dato dimensionale	0,92

consistenza del personale <u>n. risorse FTE x ore</u> lavorate	Camera di Commercio di Brescia	120,83
	Camere di Commercio - dato regionale	110,78
	Camere di Commercio - dato nazionale	73,46
	Camere di Commercio - dato dimensionale	116,84

n. medio unità di personale x dirigente <u>unità di personale</u> n. dirigenti	Camera di Commercio di Brescia	44,67
	Camere di Commercio - dato regionale	31,43
	Camere di Commercio - dato nazionale	28,51
	Camere di Commercio - dato dimensionale	30,88

oneri del personale <u>oneri del personale</u> oneri correnti (al netto del fondo svalutazione crediti)	Camera di Commercio di Brescia	25,42%
	Camere di Commercio - dato regionale	24,99%
	Camere di Commercio - dato nazionale	31,79%
	Camere di Commercio - dato dimensionale	28,26%

costo medio del personale <u>costo del personale</u> unità di personale FTE	Camera di Commercio di Brescia	44.682
	Camere di Commercio - dato regionale	49.568
	Camere di Commercio - dato nazionale	49.833
	Camere di Commercio - dato dimensionale	49.388