

Allegato 1 alla deliberazione n. 83 del 24/7/2024

# Assessment dell'attuazione del piano di sviluppo organizzativo della CCIAA Brescia

## Report di sintesi

## OBIETTIVI DI PROGETTO



### 1. MONITORAGGIO DEL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Analisi retrospettiva dello stato di attuazione delle iniziative adottate nel triennio nell'ambito del piano di sviluppo organizzativo e della loro efficacia



### 2. AGGIORNAMENTO DELL'ANALISI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO

Rilevazione dell'indagine di benessere organizzativo a distanza di tre anni dall'ultima analisi (dicembre 2020) con il fine di verificare le percezioni del personale in merito agli effetti delle azioni di miglioramento organizzativo della CCIAA



### 3. IDENTIFICAZIONE DEGLI AMBITI DI INTERVENTO PRIORITARI

Identificazione, sulla base dei riscontri oggettivi e percepiti dell'efficacia delle azioni di sviluppo organizzativo realizzate nell'ultimo triennio, degli ambiti di lavoro prioritari per consolidare i miglioramenti raggiunti e intervenire su eventuali nuove criticità emergenti

## FASI E METODI

Fase	Obiettivo	Strumenti
1. Monitoraggio del piano di sviluppo organizzativo	Assessment dei risultati conseguiti attraverso il piano di sviluppo organizzativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi desk documenti di programmazione (Piano della Performance/PIAO, Relazione sulla Performance)</li><li>• Analisi desk ulteriori fonti e evidenze documentali relative a innovazioni introdotte</li></ul>
2. Aggiornamento dell'analisi del benessere organizzativo	Rilevazione delle percezioni di tutto il personale e verifica di eventuali scostamenti ( <i>baseline</i> : 2020)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionario online di benessere organizzativo (CAWI) integrato con quesiti specifici relativi alle percezioni sugli impatti del piano di sviluppo organizzativo</li></ul>
3. Identificazione degli ambiti di intervento prioritari	Discussione degli esiti di fase 1 e 2 con soggetti e/o gruppi rappresentativi dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Focus group con interlocutori chiave della CCIAA</li></ul>
4. Valutazione di sintesi e linee di indirizzo per il futuro	Rappresentazione di sintesi dei risultati conseguiti e individuazione di nuovi ambiti di intervento per il futuro in logica di miglioramento continuo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi desk dei risultati delle fasi precedenti</li></ul>



## PRIMA SEZIONE – MONITORAGGIO DEL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO



Sono disponibili, in «Appendice 1», i risultati di dettaglio dell'analisi del Piano di sviluppo organizzativo

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023



**DRIVER 1**  
**SVILUPPO ATTIVITÀ**  
**QUALIFICANTI E MAGGIORE**  
**VISIBILITÀ DELLA CAMERA NEL**  
**SISTEMA ECONOMICO DEL**  
**TERRITORIO**



**DRIVER 2**  
**DESTRUTTURAZIONE,**  
**DIGITALIZZAZIONE,**  
**FLESSIBILITÀ E INTEGRAZIONE**



**DRIVER 3**  
**SVILUPPO COMPETENZE E**  
**RESPONSABILIZZAZIONE**

<b>OBIETTIVI</b>	Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio	Lavoro in team, delega e coinvolgimento	Gestione dinamica degli organici e promozione della mobilità interna
	Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi delle imprese	Semplificazione processi e superamento silos organizzativi	Attrazione e selezione dei talenti
	Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese	Messa a regime dello smart working	Qualificazione del personale in servizio e rafforzamento delle logiche meritocratiche
	Contributo alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend	Adeguamento dei sistemi di gestione	Rafforzamento di senso di appartenenza e motivazione

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



### DRIVER 1 SVILUPPO ATTIVITÀ QUALIFICANTI E MAGGIORE VISIBILITÀ DELLA CAMERA NEL SISTEMA ECONOMICO DEL TERRITORIO

OBIETTIVI

Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio

Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi delle imprese

Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese

Contributo alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend

35

Eventi organizzati dal Punto Impresa Digitale (PID) camerale e dai soggetti convenzionati con la CCIAA di Brescia, per orientare e sostenere la doppia transizione digitale ed ecologica delle imprese.

+30k

Visitatori all'evento «Futura Expo 2023» (a seguito della prima edizione del 2022), in cui la CCIAA di Brescia ha organizzato workshop e incontri per diffondere la conoscenza dei servizi di supporto alle imprese.

**FUTURA** Expo  
ECONOMIA X L'AMBIENTE

89%

Livello di soddisfazione complessiva dei 365 partecipanti ai 6 incontri formativi «**Eccellenze in digitale**» organizzati nel 2023 dalla CCIAA di Brescia in collaborazione con Unioncamere e Google

**Eccellenze**  
in Digitale

UNIONCAMERE con il supporto di Google.org

CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
BRESCIA

pd punto  
impresa  
digitale

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



**DRIVER 1**  
**SVILUPPO ATTIVITÀ**  
**QUALIFICANTI E MAGGIORE**  
**VISIBILITÀ DELLA CAMERA NEL**  
**SISTEMA ECONOMICO DEL**  
**TERRITORIO**

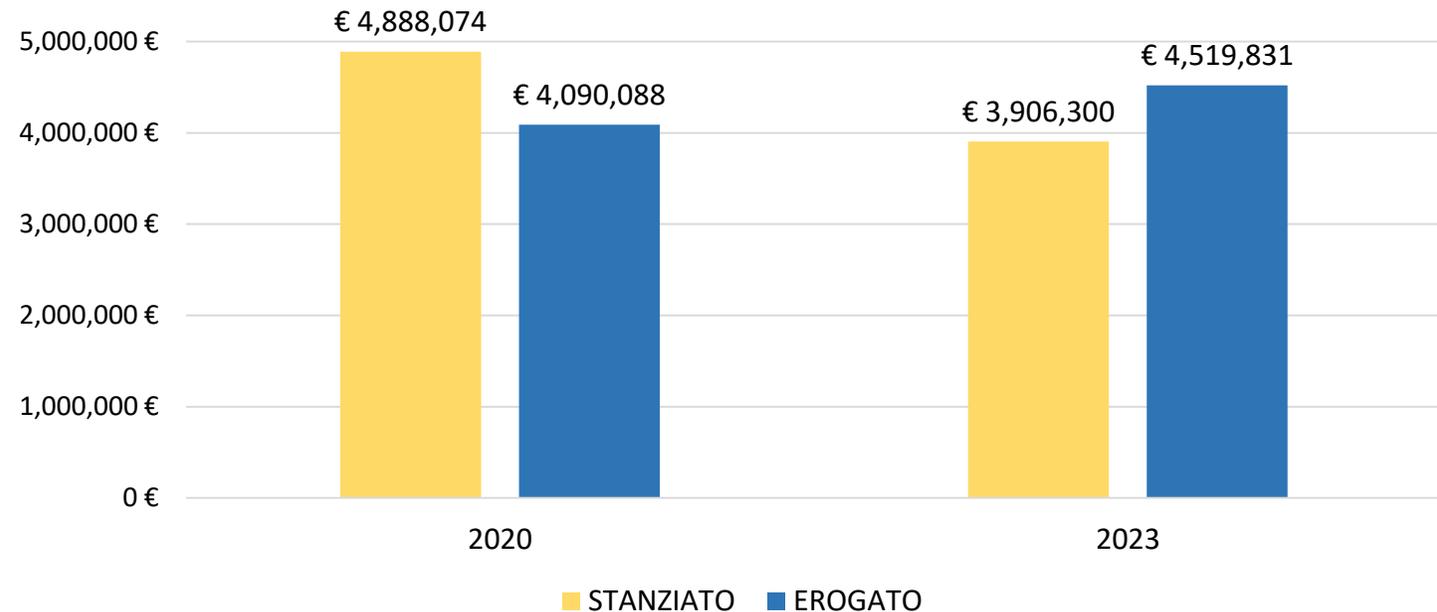
OBIETTIVI

Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio

Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi delle imprese

Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese

Contributo alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend



**+10%**

Variazione positiva del valore economico dei bandi camerali erogati nel triennio (+10.5%) e miglioramento della capacità erogativa (valore erogato / valore stanziato) da 83.7% (2020) a 115.7% (2023)

Introdotta a fine 2023 il criterio della rotazione fra le imprese richiedenti i contributi camerali

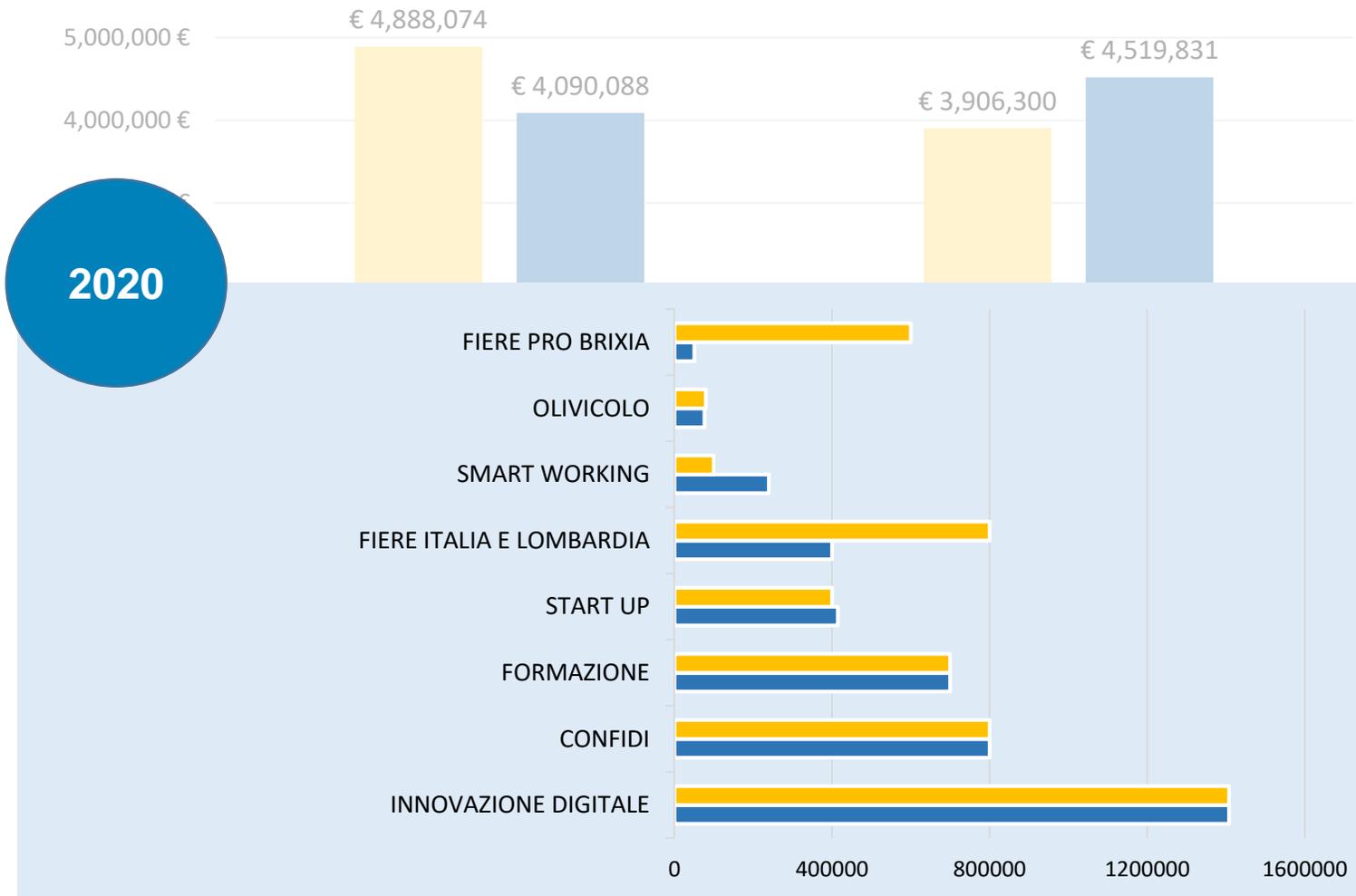
# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



**DRIVER 1**  
**SVILUPPO ATTIVITÀ**  
**QUALIFICANTI E MAGGIORE**  
**VISIBILITÀ DELLA CAMERA NEL**  
**SISTEMA ECONOMICO DEL**  
**TERRITORIO**

- OBIETTIVI**
- Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio
  - Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi delle imprese
  - Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese
  - Contributo alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend



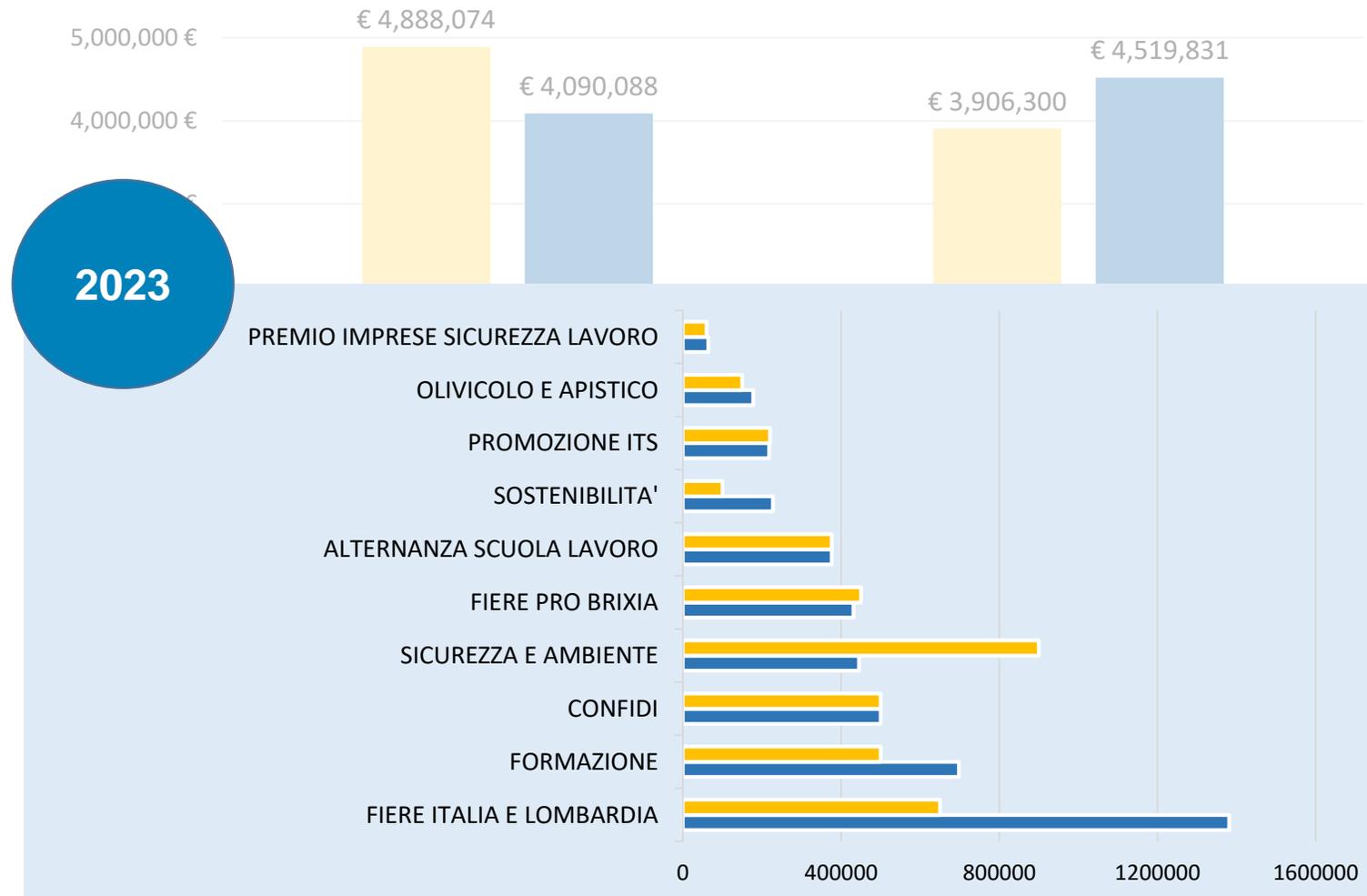
# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



**DRIVER 1**  
**SVILUPPO ATTIVITÀ**  
**QUALIFICANTI E MAGGIORE**  
**VISIBILITÀ DELLA CAMERA NEL**  
**SISTEMA ECONOMICO DEL**  
**TERRITORIO**

<b>OBIETTIVI</b>	Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio
	Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi delle imprese
	Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese
	Contributo alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend



# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



**DRIVER 1**  
SVILUPPO ATTIVITÀ  
QUALIFICANTI E MAGGIORE  
VISIBILITÀ DELLA CAMERA NEL  
SISTEMA ECONOMICO DEL  
TERRITORIO

OBIETTIVI

Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio

Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi delle imprese

Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese

Contributo alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend

4

Servizi per cui è stata svolta un'indagine strutturata sul grado di soddisfazione degli utenti nel 2022 (bollatura e vidimazione dei libri sociali-contabili; certificazione per l'estero online) e nel 2023 (cassetto digitale e mediazione), e valorizzazione di momenti di dialogo con l'utenza (incontri informativi sui servizi anagrafici)

3

Principali nuovi strumenti di comunicazione esterna: manuale di identità visiva, Carta dei Servizi interattiva e Bilancio di sostenibilità

**BILANCIO 2023**  
**SOSTENIBILITÀ**



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
BRESCIA



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
BRESCIA

**MANUALE DI IDENTITÀ VISIVA**

**CARTA  
DEI  
SERVIZI**

Anno 2022



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
BRESCIA

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



**DRIVER 1**  
SVILUPPO ATTIVITÀ  
QUALIFICANTI E MAGGIORE  
VISIBILITÀ DELLA CAMERA NEL  
SISTEMA ECONOMICO DEL  
TERRITORIO

OBIETTIVI

Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio

Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi delle imprese

Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese

Contributo alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend

+34%

Incremento di follower sui **canali social** della CCIAA di Brescia su base annuale



6

Sezioni in cui è stata organizzata la homepage del **nuovo sito istituzionale** della CCIAA di Brescia: news e avvisi; progetti ed eventi; i servizi della Camera; servizi online; video; tutorial; link utili

I servizi della Camera di Commercio



# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



### DRIVER 1 SVILUPPO ATTIVITÀ QUALIFICANTI E MAGGIORE VISIBILITÀ DELLA CAMERA NEL SISTEMA ECONOMICO DEL TERRITORIO

OBIETTIVI

Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio

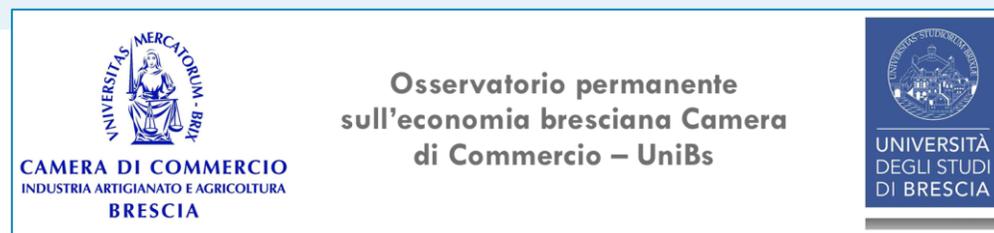
Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi delle imprese

Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese

Contributo alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend

4

Output di ricerca previsti dal **nuovo Osservatorio Permanente sull'economia bresciana** creato nel 2024 (report periodico generale, rapporti su analisi specifiche, rapporti flash in occasione di eventi, rapporti settoriali)



28k

Pratiche telematiche gestite nel 2023 dai **SUAP** (in aumento del 7,3% rispetto al 2022), per cui sono state svolte diverse attività di supporto:

- gestione associata con Camere di altri Comuni, *knowledge base* SUAP
- webinar per funzionari nell'ambito del servizio «SUAP&Impresa»
- trasmissione automatica delle cessazioni dal Registro Imprese (CERS) con oltre 5.000 pratiche automatizzate

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



### DRIVER 2 DESTRUTTURAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, FLESSIBILITÀ E INTEGRAZIONE

OBIETTIVI

Lavoro in team, delega e coinvolgimento

Semplificazione processi e superamento silos organizzativi

Messa a regime dello smart working

Adeguamento dei sistemi di gestione

Progetti di **semplificazione e digitalizzazione** che hanno comportato una revisione dei processi e risultati significativi:

12k

**Domande gestite digitalmente** grazie all'avvio di un nuovo applicativo per l'inoltro delle richieste di carte tachigrafiche (TACI), la loro protocollazione e gestione con risparmi di carta e tempo-lavoro

3,5k

Strumenti rilasciati con **nuovo servizio di consegna a domicilio dei dispositivi digitali** con riconoscimento da remoto

762k

Pagine relative a formulari di identificazione del rifiuto vidimate virtualmente da imprese e enti con **nuovo servizio Vi.Vi.Fir.**

98%

Verbali gestiti in modo digitale grazie ad **integrazione del sistema di protocollo con sistema per la gestione dei verbali di accertamento**, con riduzione delle spese di notifica e procedurali

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



**DRIVER 2**  
**DESTRUTTURAZIONE,**  
**DIGITALIZZAZIONE,**  
**FLESSIBILITÀ E INTEGRAZIONE**

**121**

**Contratti di lavoro agile** in essere a fine 2023 per tutti i dipendenti con attività remotizzabili e non in prova, che prevedono almeno 2 giorni a settimana a distanza

**Integrazione degli strumenti di programmazione e rendicontazione** (es: inserimento di riferimenti al bilancio/PIRA nelle schede di obiettivi operativi e strategici all'interno del PIAO)

**OBIETTIVI**

Lavoro in team, delega e coinvolgimento

Semplificazione processi e superamento silos organizzativi

Messa a regime dello smart working

Adeguamento dei sistemi di gestione

Titolo .....		Peso ...
Peso dell'obiettivo dirigenziale nell'area strategica 1		

Bilancio – PIRA	Missione	Programma
Arco temporale di realizzazione del progetto		
Centro di responsabilità		
Impegno richiesto (unità di personale)		
Risorse finanziarie		

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



### DRIVER 2 DESTRUTTURAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, FLESSIBILITÀ E INTEGRAZIONE

OBIETTIVI

Lavoro in team, delega e coinvolgimento

Semplificazione processi e superamento silos organizzativi

Messa a regime dello smart working

Adeguamento dei sistemi di gestione

15

Incontri, comunicazioni, *meet* e indagini svolte con il personale per **comunicazioni organizzative**, a cui si aggiungono incontri di presentazione dei contenuti dei documenti programmatici, condivisione su Intranet del nuovo organigramma, aggiornamento del Manuale dei dipendenti

Strutturazione di **momenti di integrazione organizzativa** (es: incontri di follow-up al piano di sviluppo organizzativo per raccogliere problemi e proposte dei dipendenti)

Il 7 marzo 2023 si è svolto un **incontro con i Responsabili** per mettere a **fattor comune** le esperienze relative alla valutazione della performance individuale, alla formazione ed alla crescita professionale dei collaboratori, raccogliendo feedback in modo strutturato al fine di garantire il miglioramento dei processi interni ed aumentare l'efficienza dell'Ente.

Dall'incontro sono emerse le seguenti **proposte di miglioramento del sistema di valutazione**: (i) incrementare la conoscenza del sistema di valutazione da parte dei responsabili; (ii) formare i responsabili sulla valutazione delle soft skills; (iii) fornire a consuntivo ai dipendenti dati aggregati sull'utilizzo e sulla distribuzione delle risorse per area.

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



**DRIVER 2**  
**DESTRUTTURAZIONE,**  
**DIGITALIZZAZIONE,**  
**FLESSIBILITÀ E INTEGRAZIONE**

**OBIETTIVI**

Lavoro in team, delega e coinvolgimento

Semplificazione processi e superamento silos organizzativi

Messa a regime dello smart working

Adeguamento dei sistemi di gestione

Introduzione e consolidamento di obiettivi a responsabilità congiunta inter-Area

OBIETTIVO STRATEGICO 2.2

**DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI E PROMOZIONE DELLA CULTURA DIGITALE PRESSO LE IMPRESE**

**Peso 40%**

Peso dell'obiettivo dirigenziale nell'area strategica 2

<b>Bilancio – PIRA 011-005-011</b>	Missione 011 – Competitività e sviluppo delle imprese	Programma 005 - Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo
<b>Arco temporale di realizzazione del progetto</b>	2024-2026	
<b>Centro di responsabilità</b>	Area Anagrafica, Area Promozione e Regolazione del Mercato	

Istituzione di **gruppi di lavoro tematici inter-Area**

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



### DRIVER 3 SVILUPPO COMPETENZE E RESPONSABILIZZAZIONE

OBIETTIVI

Gestione dinamica degli organici e promozione della mobilità interna

Attrazione e selezione dei talenti

Qualificazione del personale in servizio e rafforzamento delle logiche meritocratiche

Rafforzamento di senso di appartenenza e motivazione

Introduzione di **elementi a supporto dello sviluppo professionale nel sistema di misurazione e valutazione della performance con rilevazione di gap di competenze** (es: compilazione nella scheda di valutazione della sezione dedicate ai fabbisogni formativi di ciascun dipendente)

SCHEDA DI VALUTAZIONE		
Anno: 2023		
Dipendente: _____		
Profilo professionale: _____		
Ufficio: _____		
Ruolo: _____		
Analisi conoscenze e competenze		
Conoscenza disciplinare	Competenze disciplinate	Portafoglio
01/111 Amministrativo e legislativo (C.A.A.) 01/112 Sociale 01/113 pubblico dell'informazione e della comunicazione 01/114 degli I.R.P.A. 01/115 e 01/116 Informazione/trasparenza 01/117 Informazione economica		
Analisi attività e capacità		
Contenuto da svolgere	Capacità disciplinate	Portafoglio
01/118 Istruzione di atti amministrativi 01/119 Gestione banche dati partecipazioni comunali 01/120 Gestione contenzioso civile web e giudizi locali 01/121 Gestione contenzioso penale per gli UOJ nei rapporti con l'Fisco, gli organi di informazione e il grande pubblico delle tecnologie digitali 01/122 Attività di rapporto ai DICI 01/123 Valutazione studi e banche economiche/tributarie		
Analisi attitudinali e soft skills		
Capacità relazionali	Competenze trasversali	Portafoglio
01/124 Interazione alla collaborazione e alle relazioni 01/125 Gestione etimologia del tempo/lavoro 01/126 Capacità di essere proattivi 01/127 Flessibilità e orientamento ai risultati 01/128 Capacità di comunicare in maniera efficace 01/129 Problem solving		
<b>PUNTI CRITICI – POTENZIALITA' DA SVILUPPARE – NECESSITA' DI FORMAZIONE</b>		

**PUNTI CRITICI – POTENZIALITA' DA SVILUPPARE – NECESSITA' DI FORMAZIONE**

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



### DRIVER 3 SVILUPPO COMPETENZE E RESPONSABILIZZAZIONE

OBIETTIVI

Gestione dinamica degli organici e promozione della mobilità interna

Attrazione e selezione dei talenti

Qualificazione del personale in servizio e rafforzamento delle logiche meritocratiche

Rafforzamento di senso di appartenenza e motivazione

**Revisione dei processi di reclutamento** (bandi), **selezione** (prove) e **inserimento** (*on-boarding*): ad esempio, utilizzo nelle prove scritte di domande pratiche relative all'applicazione di competenze tecnico-specialistiche.

8

Procedure selettive che nel triennio hanno visto la **partecipazione dello psicologo per la valutazione psico-attitudinale dei candidati** con particolare riferimento alla conoscenza della posizione da ricoprire, alle capacità e competenze trasversali e alla motivazione per l'impegno professionale e lavorativo.

#### **Contratti di formazione lavoro (CFL)**

- mirati all'acquisizione di professionalità elevata (N=3, cat. D) 24 mesi: formazione 130 ore,
- mirati ad agevolare l'inserimento professionale (N=4, cat. C) formazione 29 ore,

# IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO 2021-2023

## PRINCIPALI RISULTATI CONSEGUITI



### DRIVER 3 SVILUPPO COMPETENZE E RESPONSABILIZZAZIONE

Gestione dinamica degli organici e promozione della mobilità interna

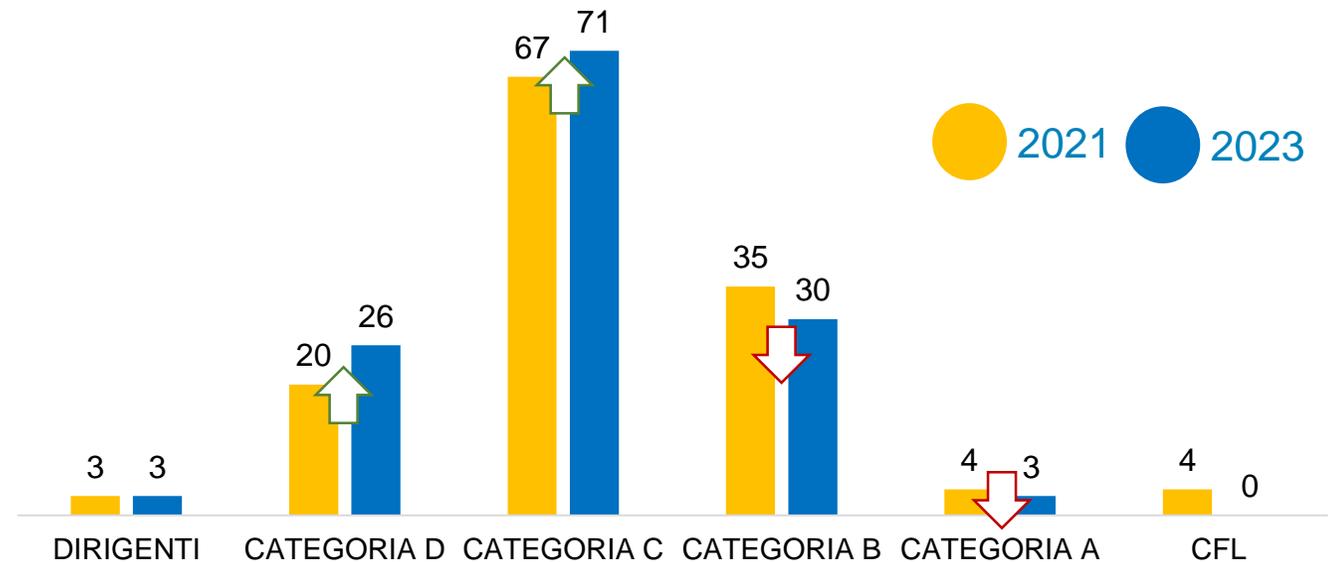
Attrazione e selezione dei talenti

Qualificazione del personale in servizio e rafforzamento delle logiche meritocratiche

Rafforzamento di senso di appartenenza e motivazione

OBIETTIVI

**Gestione del turnover in ottica di qualificazione del personale** con incremento del personale in Categorie D/C e riduzione del personale in Categorie B/A



Rilevazione dell'indagine di benessere organizzativo 2023 e verifica degli scostamenti intervenuti rispetto al 2020



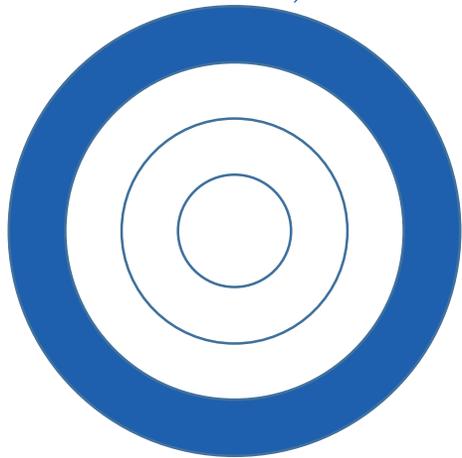
## **SECONDA SEZIONE – AGGIORNAMENTO DELL'ANALISI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO**

# SINTESI DEI RISULTATI E TREND 2020-2023



Sono disponibili, in «Appendice 2», i risultati di dettaglio per ciascuna domanda del questionario

# VISIONE DI INSIEME DEI RISULTATI ORGANIZZAZIONE



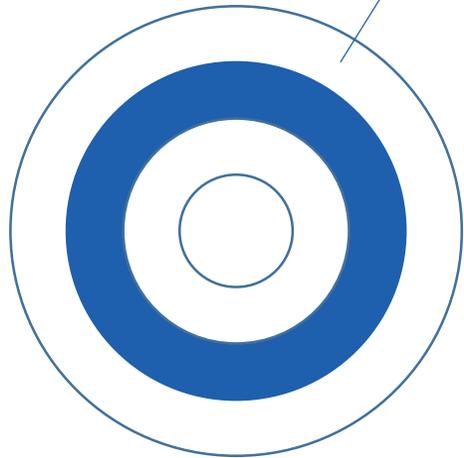
## ORGANIZZAZIONE

- **Strategia:** incrementa la percezione di chiarezza degli obiettivi (da 66% a 73% di giudizi positivi), del ruolo ricoperto e dei compiti sul lavoro (da 57% a 67% di giudizi positivi); seppure complessivamente positiva, permane come ambito di ulteriore miglioramento la chiarezza della visione espressa dalla dirigenza (62% di giudizi positivi)
- **Senso di appartenenza:** nel complesso si conferma un buon senso di appartenenza (61% di giudizi positivi), ma si riduce la percezione di identificazione nella Camera (da 75% a 70% di giudizi positivi) e nell'Area di appartenenza (da 86% a 79,5% di giudizi positivi, comunque prevalente rispetto all'organizzazione nel suo complesso), anche per effetto delle nuove immissioni (19 nel triennio a fronte di 17 cessazioni) che non hanno ancora maturato il proprio inserimento nell'organizzazione
- **Apertura all'innovazione:** i dipendenti continuano a ritenere l'organizzazione aperta a orientamento ad utenza (61% giudizi positivi) e innovazione tecnologica (77% giudizi positivi); aumentano in misura significativa le percezioni relative alla dimensione organizzativa (miglioramento di processi e organizzazione del lavoro) e HR (introduzione di nuove professionalità e sviluppo delle competenze)



# VISIONE DI INSIEME DEI RISULTATI

## INTEGRAZIONE

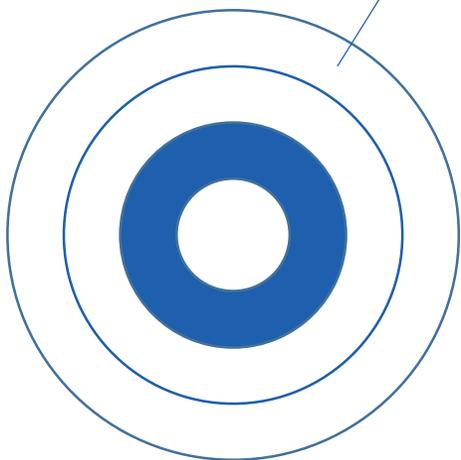


### INTEGRAZIONE

- **Comunicazione:** migliora la comunicazione interna sia livello organizzativo (circa 1 su 2 dipendenti esprime un giudizio positivo) sia – seppure leggermente – a livello inter-settoriale; si conferma e rafforza la percezione di una buona comunicazione all'interno dei singoli gruppi di lavoro (64% di giudizi positivi).
- **Coordinamento:** si conferma e rafforza la collaborazione all'interno dell'Area di appartenenza (87% del personale dichiara di collaborare, e il 67% ne è complessivamente soddisfatto); meno dipendenti collaborano tra Aree (anche perché ne riconoscono meno l'esigenza) ma più dipendenti riconoscono un buon coordinamento inter-dipartimentale (37,5%, rispetto a 24% nel 2020).
- **Equità:** si conferma la percezione di equità di trattamento da parte del responsabile, meno da parte dell'organizzazione nel suo complesso (anche se in aumento netto rispetto al 2020).



# VISIONE DI INSIEME DEI RISULTATI LAVORO

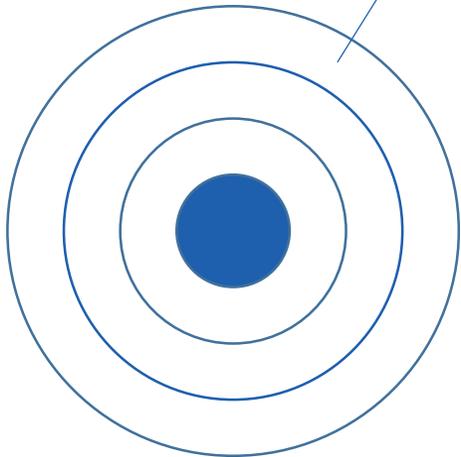


## LAVORO

- **Autonomia:** il personale dichiara una maggiore percezione di coinvolgimento nelle decisioni lavorative (da 56% a 62% di giudizi positivi) e nella definizione di obiettivi (da 61% a 70% di giudizi positivi), su cui tuttavia si riconosce pochissimo margine di modifica; aumenta la flessibilità nella scelta di modalità e soprattutto tempi di lavoro; si conferma la disponibilità del personale ad assumere maggiori responsabilità (il 92% del personale si dichiara abbastanza o molto disponibile).
- **Percezioni su lavoro:** si confermano l'interesse dei dipendenti per contenuti di lavoro e la soddisfazione verso i risultati conseguiti da parte della Camera; aumentano il senso di realizzazione, la sostenibilità del lavoro e la soddisfazione lavorativa (rispettivamente, 65%, 70% e 69% di giudizi positivi). Si riduce lievemente la percezione di consapevolezza dell'impatto esterno generato (seppure mantenendosi a livelli complessivamente molto elevati), anche per effetto delle nuove immissioni (19 nel triennio a fronte di 17 cessazioni) che non hanno ancora maturato il proprio inserimento nell'organizzazione



# VISIONE DI INSIEME DEI RISULTATI PERSONE



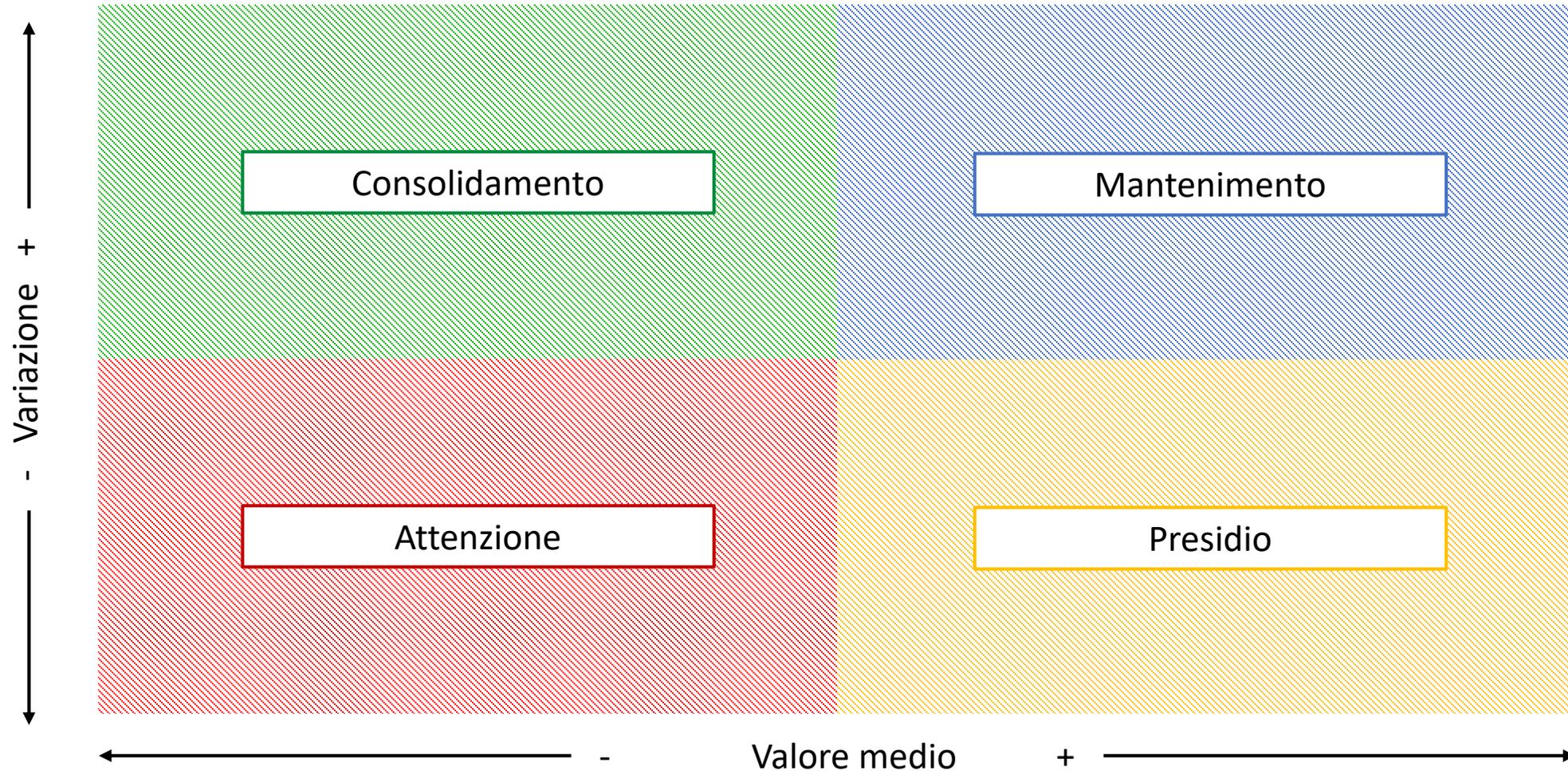
## PERSONE

- **Dotazione quanti-qualitativa:** si ritiene molto più adeguata la dotazione strumentale della Camera; migliora anche la percezione di adeguatezza delle competenze possedute dal personale (da 70% a 78% di giudizi positivi) e della dotazione organica che, tuttavia, viene ancora considerata solo parzialmente sufficiente (58% dei giudizi positivi).
- **Valutazione:** incrementa la percezione di trasparenza su oggetto e criteri di valutazione; migliora in modo rilevante il legame percepito tra impegno del singolo e valutazione (anche se la maggior parte dei rispondenti esprime un giudizio negativo e richiede riconoscimenti non monetari)
- **Crescita e sviluppo:** migliorano le percezioni sulle opportunità di formazione (da 35% a 53% di giudizi positivi) e (in misura inferiore) carriera (da 12% a 22% di giudizi positivi) offerte dalla Camera; i dipendenti si sentono maggiormente al posto giusto con minore necessità di fare cose nuove o aggiornare competenze
- **Smart working:** si rileva una diffusa percezione dei possibili vantaggi del lavoro agile, con forte attenzione alla qualità del rapporto vita-lavoro e alla flessibilità; tre dipendenti su quattro ritengono di essere più produttivi; si riducono gli ostacoli (in particolare, dotazione e competenze tecnologiche, strumenti di pianificazione e gestione) con focus su isolamento e comunicazione.



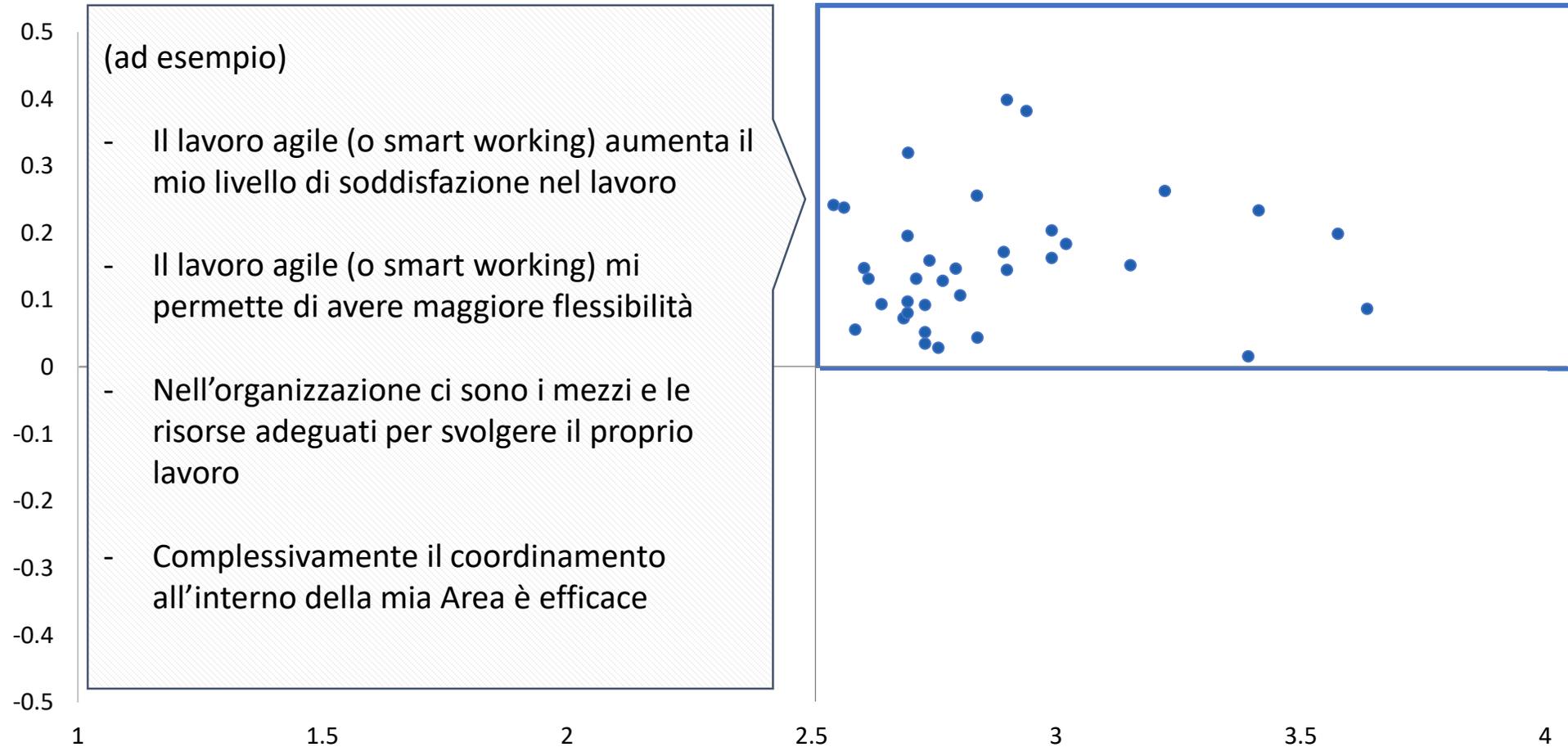
# PRINCIPALI TREND

CHE COSA È CAMBIATO TRA IL 2020 E IL 2023?

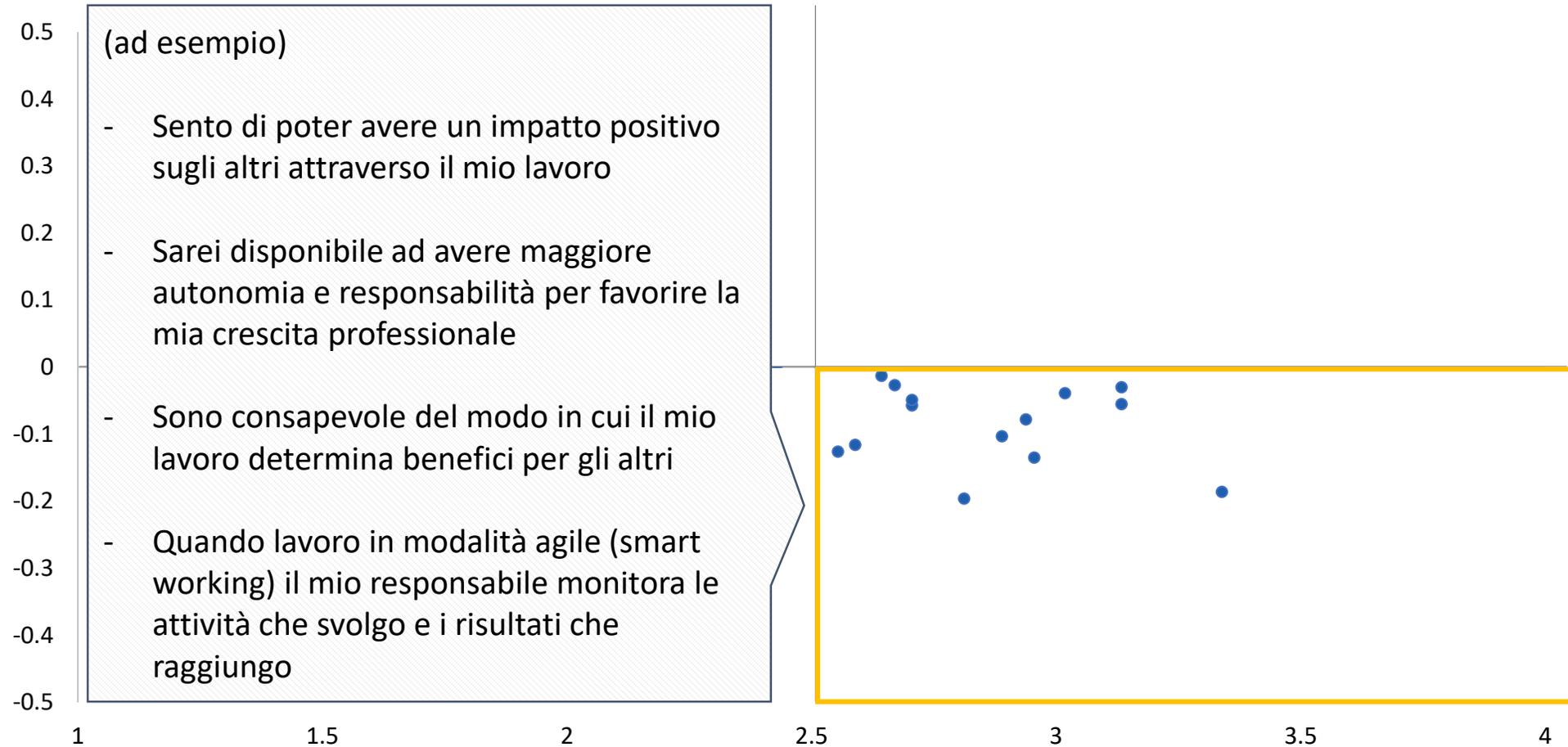




# PRINCIPALI TREND MANTENIMENTO

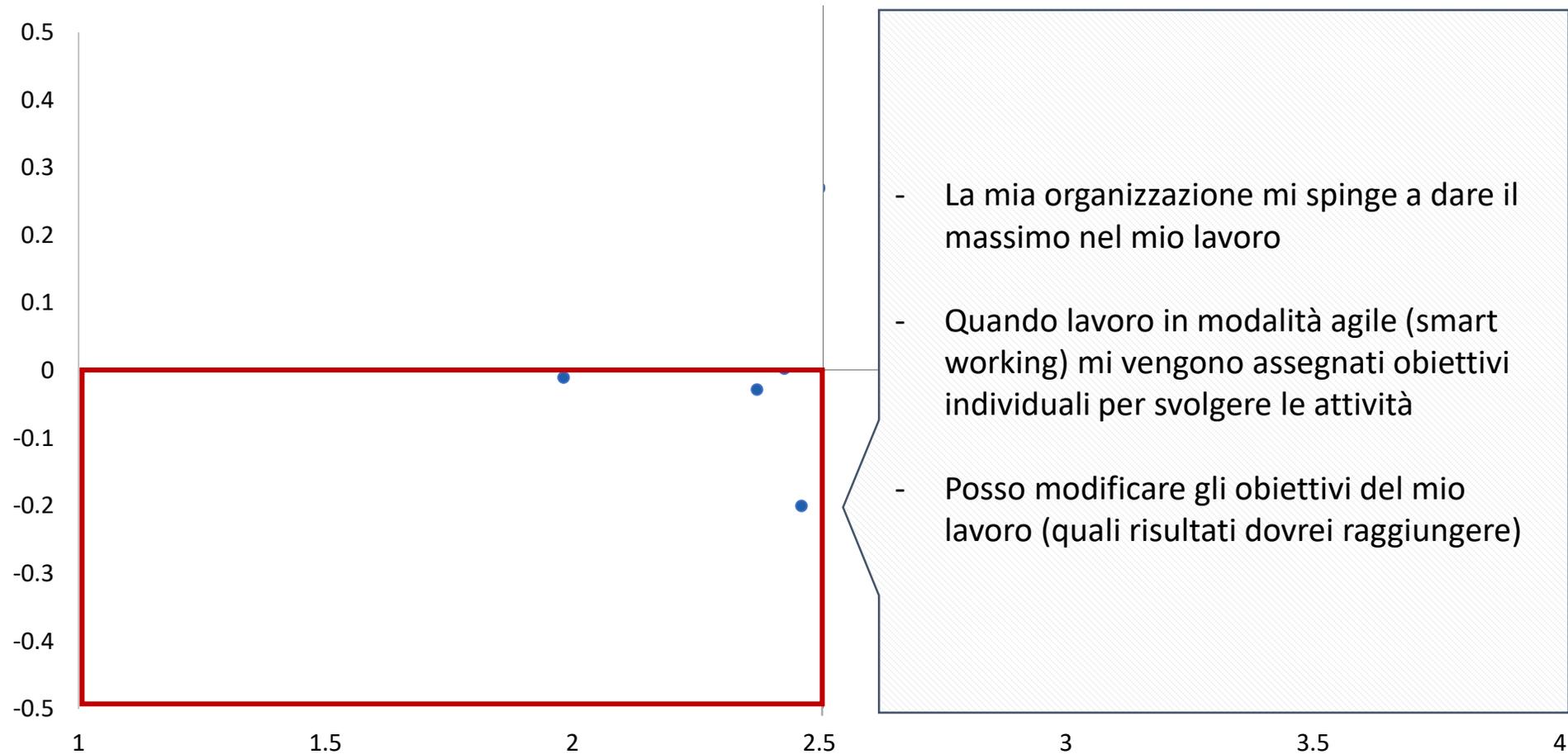


# PRINCIPALI TREND PRESIDIO

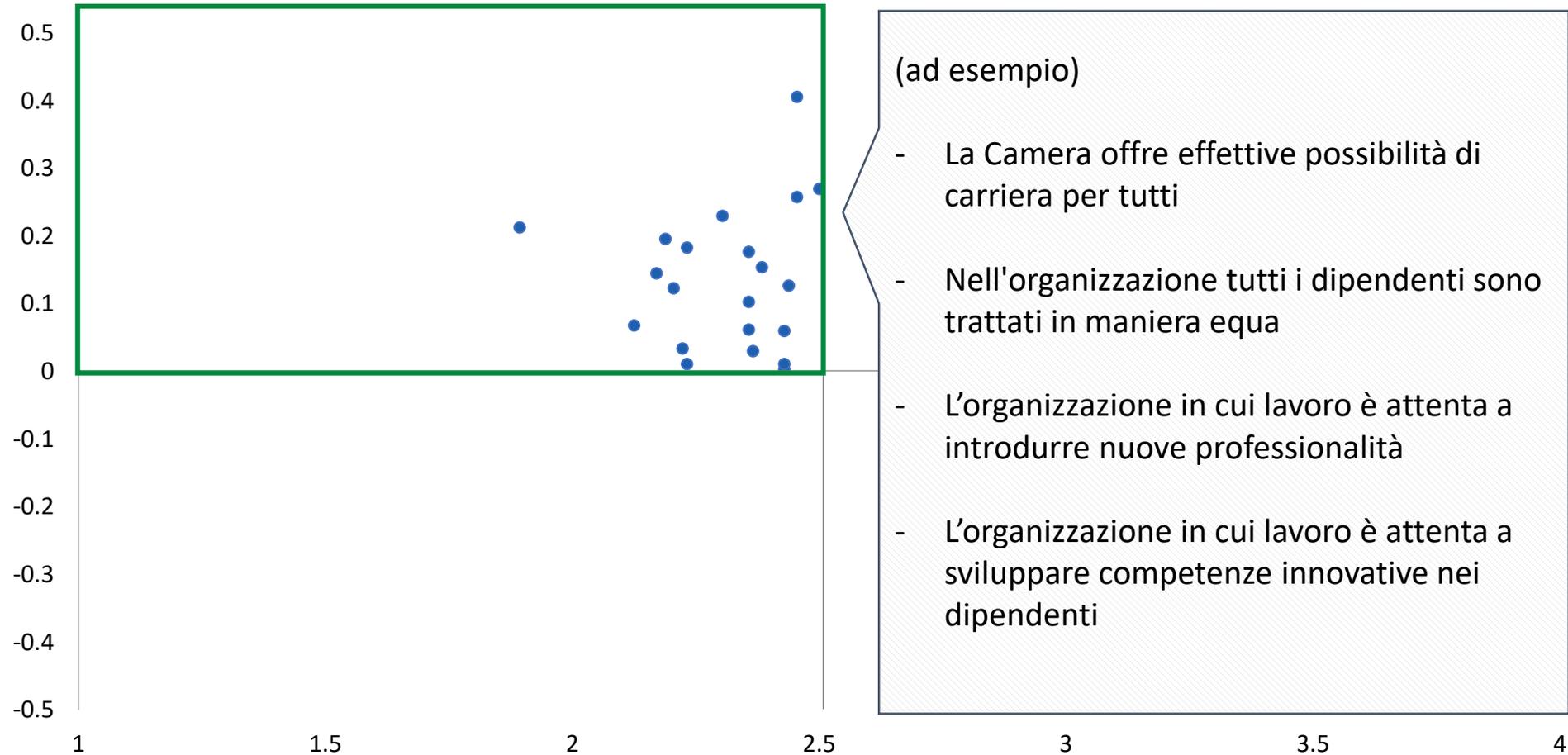


# PRINCIPALI TREND

## ATTENZIONE



# PRINCIPALI TREND CONSOLIDAMENTO



## PRINCIPALI TREND

### PRINCIPALI VARIAZIONI EMERGENTI NEI DIVERSI AMBITI TEMATICI

Variabili	Valore medio	Dev. standard (SD)	$\Delta$ media v. 2020	$\Delta$ SD v. 2020
Chiarezza visione	2.79	0.78	+ 0.12	+ 0.14**
Percezione impatto esterno	2.88	0.71	- 0.17*	+ 0.02
Adeguatezza risorse	2.86	0.62	+ 0.17**	- 0.08
Collaborazione interna	2.62	0.65	+ 0.06	+ 0.06
Condivisione informazioni	2.56	0.70	+ 0.11	+ 0.08
Autonomia	2.55	0.71	+ 0.05	0.00
Engagement	2.65	0.75	- 0.03	+ 0.07
Soddisfazione	2.85	0.70	+ 0.03	- 0.03
Equità organizzativa	2.33	0.75	+ 0.10	+ 0.07
Sviluppo professionale	2.25	0.67	+ 0.16*	+ 0.04
Innovazione	2.54	0.70	+ 0.19**	+ 0.08

# PRINCIPALI TREND

## PRINCIPALI VARIAZIONI EMERGENTI NEI DIVERSI AMBITI TEMATICI

Variabili	Valore medio	Dev. standard (SD)	$\Delta$ media v. 2020	$\Delta$ SD v. 2020
Chiarezza visione	2.79	0.78	+ 0.12	+ 0.14**
Percezione impatto esterno	2.88	0.71	- 0.17*	+ 0.02
Adeguatezza risorse	2.86	0.62	+ 0.17**	- 0.08
Collaborazione interna	2.62	0.65	+ 0.06	+ 0.06
Condivisione informazioni	2.56	0.70	+ 0.11	+ 0.08
Autonomia	2.55	0.71	+ 0.05	0.00
Engagement	2.65	0.75	- 0.03	+ 0.07
Soddisfazione	2.85	0.70	+ 0.03	- 0.03
Equità organizzativa	2.33	0.75	+ 0.10	+ 0.07
Sviluppo professionale	2.25	0.67	+ 0.16*	+ 0.04
Innovazione	2.54	0.70	+ 0.19**	+ 0.08

 Emergono percezioni differenziate, nelle varie parti dell'organizzazione, in merito alla chiarezza di indirizzo strategico

 La maggior parte delle dimensioni analizzate nel questionario migliorano, in media, tra 2020 e 2023

# PRINCIPALI TREND

## PRINCIPALI VARIAZIONI EMERGENTI NEI DIVERSI AMBITI TEMATICI

Variabili	Valore medio	Dev. standard (SD)	$\Delta$ media v. 2020	$\Delta$ SD v. 2020
Chiarezza visione	2.79	0.78	+ 0.12	+ 0.14**
Percezione impatto esterno	2.88	0.71	- 0.17*	+ 0.02
Adeguatezza risorse	2.86	0.62	+ 0.17**	- 0.08
Collaborazione interna	2.62	0.65	+ 0.06	+ 0.06
Condivisione informazioni	2.56	0.70	+ 0.11	+ 0.08
Autonomia	2.55	0.71	+ 0.05	0.00
Engagement	2.65	0.75	- 0.03	+ 0.07
Soddisfazione	2.85	0.70	+ 0.03	- 0.03
Equità organizzativa	2.33	0.75	+ 0.10	+ 0.07
Sviluppo professionale	2.25	0.67	+ 0.16*	+ 0.04
Innovazione	2.54	0.70	+ 0.19**	+ 0.08

Emergono percezioni differenziate, nelle varie parti dell'organizzazione, in merito alla chiarezza di indirizzo strategico

La maggior parte delle dimensioni analizzate nel questionario migliorano, in media, tra 2020 e 2023



Per «adeguatezza delle risorse», strumenti di «sviluppo professionale» e «orientamento all'innovazione» (vale a dire, le aree di investimento del Piano di sviluppo organizzativo) si registra un miglioramento statisticamente significativo

\* p<0.10  
 \*\* p<0.05  
 \*\*\* p<0.01

# PRINCIPALI TREND

## PRINCIPALI VARIAZIONI EMERGENTI NEI DIVERSI AMBITI TEMATICI

Variabili	Valore medio	Dev. standard (SD)	$\Delta$ media v. 2020	$\Delta$ SD v. 2020
Chiarezza visione	2.79	0.78	+ 0.12	+ 0.14**
Percezione impatto esterno	2.88	0.71	- 0.17*	+ 0.02
Adeguatezza risorse	2.86	0.62	+ 0.17**	- 0.08
Collaborazione interna	2.62	0.65	+ 0.06	+ 0.06
Condivisione informazioni	2.56	0.70	+ 0.11	+ 0.08
Autonomia	2.55	0.71	+ 0.05	0.00
Engagement	2.65	0.75	- 0.03	+ 0.07
Soddisfazione	2.85	0.70	+ 0.03	- 0.03
Equità organizzativa	2.33	0.75	+ 0.10	+ 0.07
Sviluppo professionale	2.25	0.67	+ 0.16*	+ 0.04
Innovazione	2.54	0.70	+ 0.19**	+ 0.08

Emergono percezioni differenziate, nelle varie parti dell'organizzazione, in merito alla chiarezza di indirizzo strategico

La maggior parte delle dimensioni analizzate nel questionario migliorano, in media, tra 2020 e 2023

Per «adeguatezza delle risorse», strumenti di «sviluppo professionale» e «orientamento all'innovazione» (vale a dire, le aree di investimento del Piano di sviluppo organizzativo) si registra un miglioramento statisticamente significativo



Si riduce il valore della «percezione di impatto del lavoro sui beneficiari esterni» (che rimane, tuttavia, la dimensione con valore medio più alto)

\* p<0.10  
 \*\* p<0.05  
 \*\*\* p<0.01

# PRINCIPALI TREND

## PRINCIPALI VARIAZIONI EMERGENTI NEI DIVERSI AMBITI TEMATICI

Variabili	Valore medio	Dev. standard (SD)	$\Delta$ media v. 2020	$\Delta$ SD v. 2020
Chiarezza visione	2.79	0.78	+ 0.12	+ 0.14**
Percezione impatto esterno	2.88	0.71	- 0.17*	+ 0.02
Adeguatezza risorse	2.86	0.62	+ 0.17**	- 0.08
Collaborazione interna	2.62	0.65	+ 0.06	+ 0.06
Condivisione informazioni	2.56	0.70	+ 0.11	+ 0.08
Autonomia	2.55	0.71	+ 0.05	0.00
Engagement	2.65	0.75	- 0.03	+ 0.07
Soddisfazione	2.85	0.70	+ 0.03	- 0.03
Equità organizzativa	2.33	0.75	+ 0.10	+ 0.07
Sviluppo professionale	2.25	0.67	+ 0.16*	+ 0.04
Innovazione	2.54	0.70	+ 0.19**	+ 0.08

 Emergono percezioni differenziate, nelle varie parti dell'organizzazione, in merito alla chiarezza di indirizzo strategico

 La maggior parte delle dimensioni analizzate nel questionario migliorano, in media, tra 2020 e 2023

 Per «adeguatezza delle risorse», strumenti di «sviluppo professionale» e «orientamento all'innovazione» (vale a dire, le aree di investimento del *Piano di sviluppo organizzativo*) si registra un miglioramento statisticamente significativo

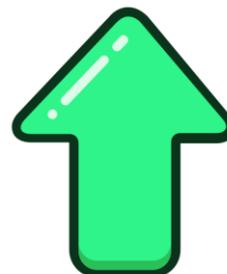
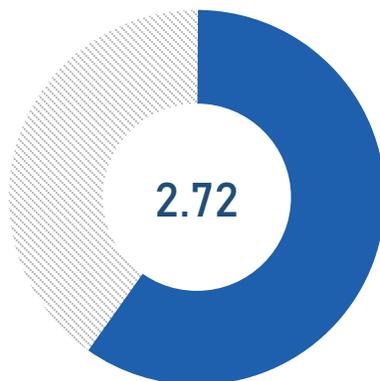
 Si riduce leggermente il valore della «percezione di impatto del lavoro sui beneficiari esterni» (che rimane, tuttavia, la dimensione con valore medio più alto)

# CHIAREZZA DELLA VISIONE

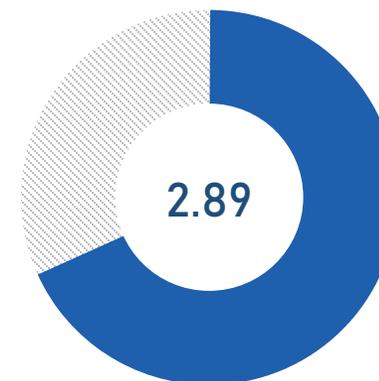
Gli obiettivi strategici del mio Ente sono chiari e ben definiti

2020 (N=122)

2023 (N=112)



+0.17  
+6%

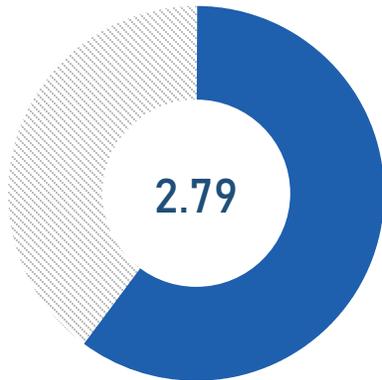


# ENGAGEMENT

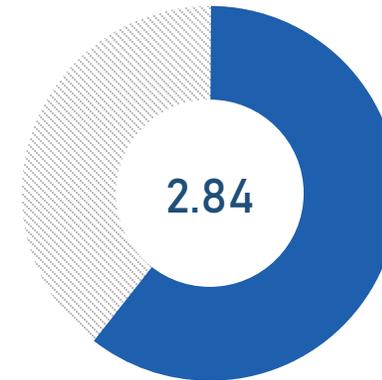
Sono orgoglioso di dire agli altri che faccio parte della mia organizzazione

2020 (N=122)

2023 (N=112)



+0.05  
+2%

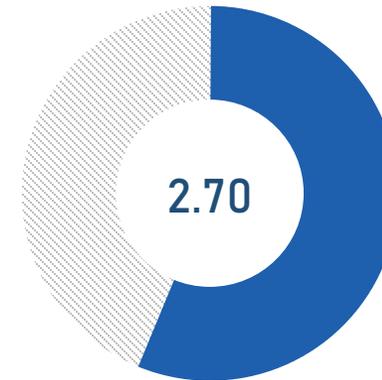
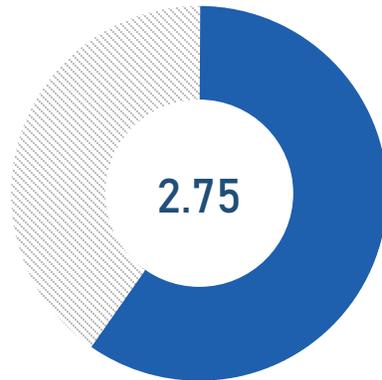


# ENGAGEMENT

Sono motivato a dare il mio contributo per il raggiungimento degli obiettivi della mia organizzazione

2020 (N=122)

2023 (N=112)



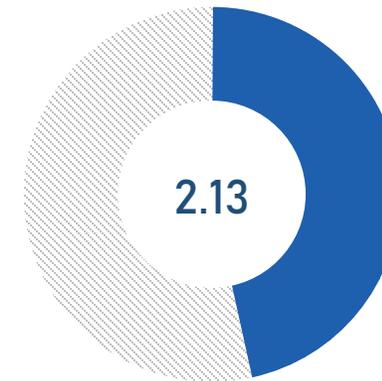
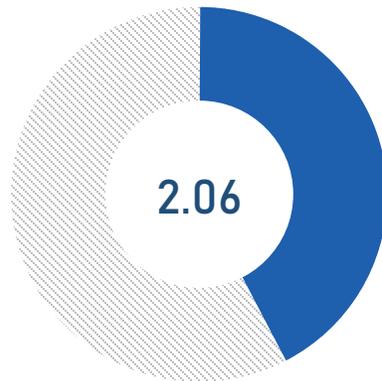
-0.05  
-2%

# EQUITÀ ORGANIZZATIVA

I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti

2020 (N=122)

2023 (N=112)



+0.09  
+3%

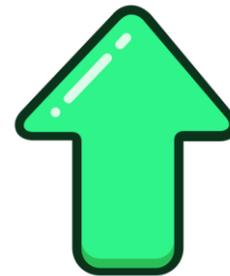
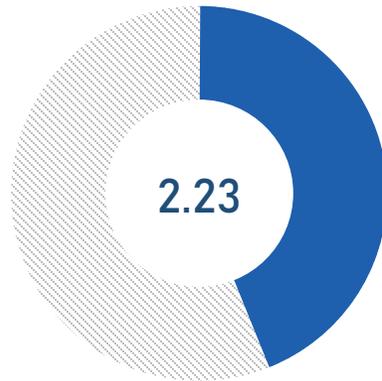


# SVILUPPO PROFESSIONALE

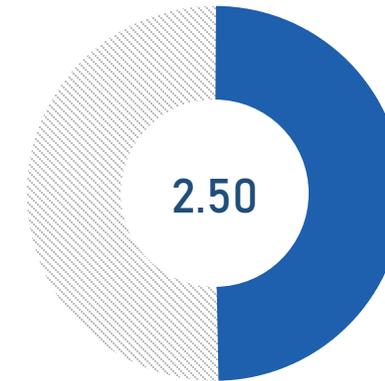
All'interno della Camera vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale

2020 (N=122)

2023 (N=112)



+0.27  
+12%



# L'IMPATTO SUI DIPENDENTI DEL PROGETTO

## CONSIDERAZIONI DALL'ANALISI DI CLIMA ORGANIZZATIVO

1

L'analisi di clima organizzativo evidenzia livelli che si possono considerare nell'insieme positivi e, cosa ancora più interessante, un trend di **complessivo miglioramento nell'ultimo triennio**. La salute organizzativa si può considerare complessivamente buona



2

Gli ambiti che registrano un **miglioramento più marcato** sono **quelli più direttamente collegati al Piano di sviluppo organizzativo**: apprezzamento verso gli strumenti di *sviluppo professionale* (tradizionale criticità per la Camera), percezione di orientamento all'innovazione organizzativa, adeguatezza di risorse all'interno dell'organizzazione. Permangono elementi di **attenzione** in merito all'integrazione inter-Area: la «regola» rimane la collaborazione interna alle singole articolazioni organizzative, seppure con qualche indizio di cambiamento (legato, ad esempio, all'introduzione di obiettivi condivisi tra diverse Aree)



3

A fronte di una tendenza complessivamente positiva, risultano sostanzialmente stabili i valori relativi **all'engagement** e al **senso di appartenenza** (anche se quest'ultimo valore è influenzato dai recenti ingressi di nuove risorse professionali) e alle percezioni di **impatto** del proprio lavoro sui beneficiari esterni, tutte dimensioni sulle quali si ritiene utile continuare a investire nel futuro.





## TERZA SEZIONE – IDENTIFICAZIONE DEGLI AMBITI DI INTERVENTO PRIORITARI: LINEE DI SVILUPPO FUTURO

# VALUTAZIONE DI SINTESI (1)



## IMPATTO DEL PROGETTO | Che cosa è stato realizzato fino ad oggi?

- 1** **Sostegno alle imprese** (consolidamento funzioni caratteristiche): digitalizzazione/innovazione dei servizi e promozione
- 2** **Visibilità sul territorio:** promozione di eventi di grande richiamo (Futura) e rafforzamento della comunicazione esterna
- 3** **Integrazione organizzativa:** introduzione di strumenti a supporto dell'azione trasversale (obiettivi inter-Area, 3 Cantieri di innovazione)  
**Modalità di lavoro:** messa a regime del lavoro agile (85% del personale con accordi di lavoro agile ordinario)  
**Salute organizzativa:** impatto complessivamente positivo sul benessere organizzativo (miglioramento del valore medio nella maggior parte delle dimensioni analizzate)
- 4** **Valorizzazione del personale:** innovazione dei processi di selezione e inserimento del personale neo-assunto; introduzione di logiche di valutazione della performance individuale orientate allo sviluppo professionale; investimenti in formazione (circa € 950/dipendente nel triennio); qualificazione dell'organico (da 65% a 73% aree ispettori e funzionari)

# VALUTAZIONE DI SINTESI (2)



## AREE DI INVESTIMENTO | Che cosa rimane da fare nel prossimo futuro?

Dare **continuità** agli interventi attivati attraverso:

- Consolidamento delle **modalità di interazione con le imprese** (monitoraggio della reputazione esterna della Camera)
- Rafforzamento dell'**integrazione inter-istituzionale** con gli altri soggetti del territorio
- Ulteriore sviluppo delle innovazioni nei processi di **attrazione e reclutamento del personale**
- Conferma degli investimenti in **formazione e sviluppo per il personale** della Camera e sviluppo delle competenze trasversali per il personale incaricato di esercitare ruoli di management intermedio (responsabili di Servizio/Ufficio)
- Valorizzazione dei **ruoli di responsabilità intermedia** (responsabilizzazione nel ruolo)
- Organizzazione dell'assetto organizzativo che deve transitare da una visione tradizionale a un modello connotato da una ancora **maggiore destrutturazione, flessibilità e integrazione** tra i diversi ambiti dell'organizzazione, anche recependo le indicazioni del CCNL per le figure di funzionari, gestori di risorse o specialisti
- Valorizzazione dei **sistemi di incentivazione diversi dal premio economico** (a titolo di esempio, misure di welfare integrativo)
- Consolidamento degli aspetti del **sistema di misurazione e valutazione della performance individuale** che possono essere di supporto allo sviluppo professionale (es. colloqui di feedback, rilevazione diffusa dei *gap* di competenze)
- Consolidamento dello **smart working** come modalità di organizzazione del lavoro, coerentemente con le caratteristiche del contenuto lavorativo e del livello di autonomia e responsabilizzazione sui risultati conseguiti

# VALUTAZIONE DI SINTESI (3)

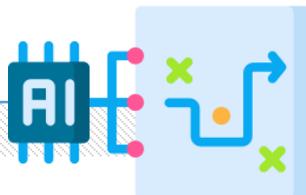


## TRAIETTORIE DI SVILUPPO | Nuovi fronti di innovazione

Candidarsi a sviluppare progetti adatti a imprimere un'accelerazione ulteriore, partecipare a nuove iniziative in relazione alla maturità delle soluzioni tecnologiche e organizzative e diventare un **caso pilota a livello nazionale** con riferimento a:

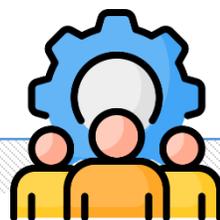
### Tecnologia e servizi

Utilizzo di nuove tecnologie (IA) per innovare i servizi e migliorare l'esperienza dell'utente, semplificare istruttorie e processi interni, incrementare interoperabilità tra PA: dall'organizzazione tradizionale (CCIAA del passato), alla flessibile (CCIAA oggi), all'agile (CCIAA del futuro)



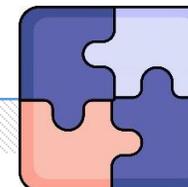
### Persone e organizzazione

Evoluzione del rapporto tra organizzazione e persone (strumenti di gestione del personale, contratti di lavoro, welfare integrativo)



### Posizionamento strategico e programmazione «di filiera»

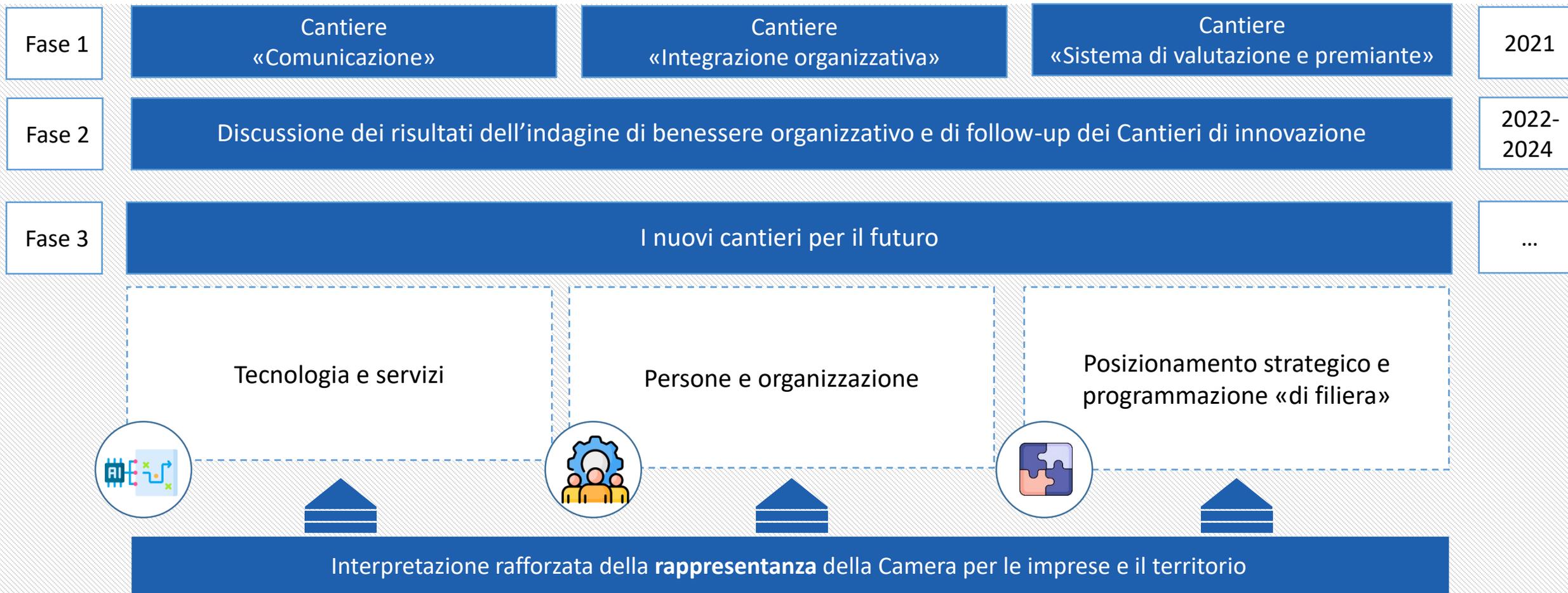
Rafforzamento del network territoriale (condivisione *ex ante* delle linee programmatiche, rafforzamento del ruolo della Camera come catalizzatore degli sforzi programmatori sul territorio, sviluppo di progetti condivisi)



# CONSOLIDARE I PROCESSI PARTECIPATIVI

L'esperienza dei **Cantieri**, lanciata con il processo di riorganizzazione, ha dato risultati positivi sia in termini di motivazione del personale che di individuazione di soluzioni operative e immediatamente applicabili.

Si ritiene utile **consolidare** questa modalità di lavoro anche per l'attuazione delle future line di miglioramento dell'organizzazione.





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

IL SEGRETARIO GENERALE  
(dr Massimo Ziletti)

IL PRESIDENTE  
(ing. Roberto Saccone)