

Allegato 2 alla Deliberazione n. 83 del 23/07/2024

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

## Appendice al report



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
BRESCIA

Giovanni Valotti, Giorgio Giacomelli, Francesco Vidè

Brescia, 10 luglio 2024

# APPENDICE

## 1. Schede di analisi dell'attuazione del Piano di sviluppo organizzativo



## DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio</p>	<p>Definizione di iniziative di sistema</p>	<p>Iniziative di formazione ed orientamento gratuite alle imprese in tema di sostenibilità, sia in generale che suddivise per cluster</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizzazione di azioni promozionali per favorire un approccio partecipativo delle imprese all'economia circolare: (i) 6 eventi formativi «Sustainability Awareness» (2021) per fornire a imprese strumenti per sfruttare innovazione sostenibile (108 partecipanti); (ii) Laboratorio <i>ESG - Environment Social Governance</i> (2021) per diffondere nelle imprese l'esigenza di effettuare un assessment di sostenibilità ambientale; (iii) ciclo di 9 eventi tra 2021 e 2022 nell'ambito del progetto «Sostenibilità ambientale» dedicati a nuove disposizioni normative ambientali.</li><li>• Nel 2023 sono stati realizzati eventi per la sensibilizzazione delle imprese alla sostenibilità ambientale con 707 partecipanti complessivi (5 eventi della rassegna «Imprese e sostenibilità: nuovi valori e opportunità»; 4 eventi della rassegna «Il Commercialista e la sfida ESG»; 3 eventi in collaborazione con CNA; 1 evento «RENTRI: il nuovo sistema di tracciabilità dei rifiuti»; 5 eventi nella manifestazione Futura Expo 2023; 1 webinar su dichiarazione ambientale MUD. I digital promoter hanno inoltre partecipato a 17 sedute del Cluster Lombardo della Mobilità.</li></ul>

## DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio	Definizione di iniziative di sistema	Bando per contributi alle imprese che avviano un percorso di assessment per la sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il bando per co-finanziare investimenti delle imprese su <i>sustainability assessment</i>, <i>SWOT analysis</i> e piano strategico è stato promosso per la prima volta nel 2021 (1 impresa ha presentato domanda), e riproposto nel 2022 con criteri più estensivi (2 imprese hanno presentato domanda). I finanziamenti sono stati regolarmente erogati</li><li>• Sempre con riferimento alla sostenibilità, sono stati finanziati 6 progetti attraverso il bando «Economia circolare 2022», per cui è in fase di istruttoria la rendicontazione per l'erogazione dei fondi, mentre è stato posticipato al 2024 il bando su economia circolare, il cui avvio era inizialmente previsto nel 2023, nell'ambito dell'Accordo di programma con Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia.</li><li>• Il bando per contributi per l'acquisizione di servizi e di consulenze specialistiche in tema di sostenibilità ambientale (Det. 97/PRO/2023) al 31 dicembre 2023 ha raccolto 35 domande di contributo per un totale di fondi richiesti pari ad € 137.414,63</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio	Definizione di iniziative di sistema	Avvio organismo di composizione negoziata della crisi (CNC)	<ul style="list-style-type: none"><li>• A novembre 2021 è stato avviato il nuovo Organismo camerale bresciano di <i>composizione negoziata della crisi</i> d'impresa (CNC) con 2 procedure di composizione negoziata in corso al primo semestre 2022.</li><li>• Sono stati svolti tre incontri tra funzionari delle Camere di Brescia, Bergamo, Cremona e Mantova per aggiornamenti e confronti sull'attuazione della riforma.</li><li>• Sono state promosse azioni di sensibilizzazione sulla composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, con l'aggiunta di attività di promozione ADR e di attività di sensibilizzazione delle imprese in materia di accesso al credito e di corretta gestione economico/finanziaria, in sinergia con Ordini professionali, Associazioni di categoria e soggetti competenti:<ul style="list-style-type: none"><li>• (i) 4 incontri di approfondimento sull'evoluzione dei modelli per la gestione di flussi di casa e debiti dell'azienda (2022);</li><li>• (ii) 4 webinar, 2 laboratori e 5 incontri one-to-one per imprenditori bresciani nell'ambito del Progetto lombardo Prevenzione crisi di Impresa 2022;</li><li>• due incontri online nel 2023 e due nel 2024 (sulla base della rinnovata la adesione della Camera al progetto lombardo sulla "Prevenzione delle crisi d'impresa" gestito da Unioncamere Lombardia con il supporto di Innexa, provv. 115/PRO/2023).</li></ul></li><li>• Sono state realizzate attività di formazione per funzionari camerale: (i) 10 ore di formazione dedicate alla nuova configurazione dell'istituto; (ii) incontri per illustrare il funzionamento della suite digitale che consente ad imprenditori di ottenere il <i>rating</i> della propria azienda e un check up economico finanziario (2022 e 2023)</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio	Definizione di iniziative di sistema	Eventi “Futura Digital Time 2021” e “Futura Economia X Ambiente 2022” come iniziative per diffondere le <i>best practices</i> - facilitare diffusione della cultura – attivare canali per finanziamenti europei	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Camera ha partecipato ai seguenti eventi:<ul style="list-style-type: none"><li>• (i) «Futura Digital Time» e «Futura Open Talks» (novembre 2021);</li><li>• (ii) «Futura Expo 2022 e 2023», in cui attraverso workshop e incontri organizzati presso uno stand dedicato è stata diffusa al pubblico partecipante la conoscenza dei servizi di supporto alle imprese (es: punto nuovo impresa, punto impresa digitale, punto sviluppo sostenibile, internalizzazione, servizi digitali)</li></ul></li></ul>
Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio	Aggiornamento periodo portafoglio servizi e promozione della cultura digitale	Revisione ed aggiornamento carta dei servizi in modalità digitale come strumento di comunicazione integrata	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contestualmente alla predisposizione del nuovo sito web e al fine della sua pubblicazione sullo stesso, è stata predisposta una <i>Carta dei Servizi</i> interattiva, aggiornata anche nei contenuti grafici.</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Camera protagonista dei progetti di sviluppo economico del territorio</p>	<p>Logiche premiali nei bandi per le imprese</p>	<p>Istruttoria ed erogazione contributi alle imprese camerali ed ADP per domande relative ai bandi 2019 e 2020; adozione di un bando pilota 2022, impostato su valutazione dei progetti proposti dalle imprese, con rendicontazione nel 2023 delle attività realizzate; sistematizzazione di bandi 2023, impostati su valutazione dei progetti proposti dalle imprese, con rendicontazione nel 2024 delle attività realizzate</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nel triennio sono stati raggiunti i valori target rispetto all'istruttoria e alla concessione dei contributi relativi alle domande sui bandi camerali e sui bandi in Accordo di Programma (ADP)<ul style="list-style-type: none"><li>• 2021: 1.570 domande su bandi 2019 residui e sui bandi entro febbraio 2020; 1.176 domande su bandi in ADP 2020 ; 521 domande su bandi ADP 2021 E-commerce e PID – Voucher digitali). Sono stati pagati i contributi a 1.741 imprese beneficiarie per bandi 2019 e bandi 2020 e a 2.125 imprese per bandi in ADP.</li><li>• 30 giugno 2022: 631 domande su bandi ADP istruite e concessi contributi a 597 imprese.</li><li>• 30 giugno 2023: 666 domande su bandi camerali degli anni 2021/2022 ancora da istruire e 572 concessioni.</li></ul></li><li>• A partire dal 2022 è stato potenziato il coordinamento fra le Aree coinvolte nel processo di erogazione con 3 incontri del gruppo di lavoro inter-aree, costituito per approfondire problematiche operative</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese</p>	<p>Digitalizzazione dei servizi interni e promozione della cultura digitale</p>	<p>Promozione dei servizi digitali tramite formazione alle imprese e <i>digital dna</i> (2021) e conferma nel 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nel 2021 la Camera ha realizzato eventi per promuovere servizi digitali: 9 webinar sui servizi digitali offerti da Camera (243 partecipanti totali con gradimento del 94%), 10 webinar su sviluppo della presenza online delle imprese, 3 webinar su incentivi a trasformazione digitale, 2 webinar su aspetti legali relativi a tecnologie 4.0, 2 webinar su tecnologie 4.0. A questi si aggiungono 13 eventi organizzati in convenzione con CNA, ANCE e InnexHub (869 partecipanti totali, oltre 90% di partecipanti assegna punteggio positivo e ritiene utili/molto utili i seminari). Nel 2021, sono stati compilati 570 questionari di assessment su grado di maturità digitale delle imprese e competenze digitali di studenti/lavoratori. Sempre nel 2021 è stato avviato un servizio innovativo digitale (vidimazione virtuale del formulario di identificazione dei rifiuti). Inoltre, tutti gli utenti della Camera hanno aderito ad almeno un servizio in modalità digitale</li><li>• Nel 2022 sono stati realizzati 2 webinar sui servizi digitali, tre eventi in presenza con corner sui servizi digitali, attività di sensibilizzazione, comunicazione, assessment ed orientamento nei confronti delle imprese (grazie a collaborazione con operatori del territorio che favoriscono digitalizzazione delle imprese), specifici eventi per illustrare alle imprese le misure agevolative e gli incentivi economici disponibili per transizione 4.0 (285 partecipanti totali in presenza e 149 questionari di assessment).</li><li>• Nel 2023 sono state realizzate le seguenti azioni: (i) supporto consulenziale e tecnico sui temi relativi alla digitalizzazione integrato con lo sportello istituzionale che rilascia i dispositivi di firma digitale e le carte tachigrafiche; (ii) addestramento degli aspiranti RAO su richiesta; (iii) promozione e rilascio di dispositivi digitali; (iv) cassetto dell'imprenditore, libri digitali, fatturazione elettronica; (v) articolazione e realizzazione di un piano di interventi informativi e seminariali sulla digitalizzazione dei servizi delle PA alle imprese. In particolare, sono stati realizzati 6 eventi (64 partecipanti, 100% del gradimento).</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese</p>	<p>Digitalizzazione dei servizi interni e promozione della cultura digitale</p>	<p>Campagna di comunicazione mirata sui nuovi servizi del registro imprese da remoto con immagine coordinata</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sono state effettuate le seguenti azioni mirate alla pubblicizzazione dei servizi digitali della Camera fruibili da remoto (logo «Entra in Camera di Commercio dalla tua azienda»: 4 pieghevoli, 4 poster e 1 video informativo per l'utenza che accede alle sedi camerali; 9 informative su servizi digitali e sportello per consulenza su questi prodotti inviate attraverso newsletter a tutta l'utenza iscritta; 18 comunicati stampa e 28 avvisi promozionali sui social camerali; invio PEC a tutte le imprese bresciane tramite il sistema di mailing massivo su nuovo sistema di validazione digitale dei formulari dei rifiuti e su diritto annuale; aggiornamento del sito con evidenza dei «nuovi servizi camerali a portata di click».</li><li>• Nel corso del 2023 è stato redatto un piano di promozione che ha previsto specifiche iniziative sui servizi digitali con particolare riferimento al cassetto digitale. Inoltre, sono stati organizzati e tenuti momenti formativi rivolti a far conoscere le potenzialità di tutti i dispositivi digitali e monitorato costantemente il grado di adesione a questi strumenti. Gli utenti del cassetto digitale sono più che triplicati passando da circa 15.000 a fine 2020 a 48.478 a fine 2023 (41% delle imprese iscritte al Registro delle imprese). A metà 2024 l'adesione ha raggiunto il 46% delle imprese iscritte.</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese</p>	<p>Digitalizzazione dei servizi interni e promozione della cultura digitale</p>	<p>Promozione TACI – servizio telematico rilascio/rinnovo carte tachigrafiche – gestione utenti e monitoraggio nuove adesioni; conferma e monitoraggio della campagna 2021</p> <p>Integrazione dei servizi erogati con la funzione Pago PA, con reingegnerizzazione dei processi di pagamento e di accesso ai servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Al fine di promuovere e diffondere l'utilizzo del nuovo portale TACI - Carte tachigrafiche on line, sono stati realizzati 3 webinar gratuiti di consolidamento dopo la formazione di avvio del 2020 che ha previsto 5 webinar gratuiti. Le iniziative hanno avuto un gradimento (rilevato attraverso la somministrazione di appositi questionari) in misura superiore alla media.</li><li>• A metà 2024 risultano convenzionate 78 agenzie, per un volume di attività di circa 3000 moduli/anno.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• A seguito di obbligo per le PA di ricevere i pagamenti tramite la piattaforma PagoPA (marzo 2021), sono stati reingegnerizzati tutti i processi di pagamento e di accesso ai servizi dandone adeguata informazione all'utenza.</li><li>• Nel 2022 si è riorganizzato il pagamento di diversi servizi di Front Office (es: CNS, domande di deposito marchi, rilascio di carte tachigrafiche), che avviene esclusivamente tramite PagoPA, bancomat o carta di credito.</li><li>• L'integrazione dei servizi erogati con la funzione Pago PA – all'inizio del 2024 – risulta completa e consolidata.</li></ul>

## DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese	Digitalizzazione dei servizi interni e promozione della cultura digitale	<p>Evoluzione delle integrazioni dei sistemi informativi (es. integrazione GEDOC-PROAC)</p> <p>Integrazioni/ automatismi derivati dall'applicazione del DL 76/2020</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nel 2022 è stata avviata l'integrazione PROAC-GEDOC per i casi di accertamento per la mancata comunicazione del domicilio digitale. In generale, il servizio automatico prevede la notifica dei verbali sul domicilio digitale per tutti i soggetti, solidi e obbligati principali, con contestuale disponibilità degli stessi all'interno di GEDOC ad uso degli operatori camerati.</li><li>• Già nel 2023 l'integrazione dei sistemi GEDOC-PROAC risulta a pieno regime e ha permesso di razionalizzare il processo di lavoro ed eliminare diversi passaggi cartacei.</li><li>• La Camera ha dato applicazione alle disposizioni di cui al DL 76/2020: (i) partecipazione attiva alla sperimentazione sul domicilio digitale d'ufficio e avvio del progetto, una volta resa disponibile l'applicazione da parte di Infocamere, che copre anche obiettivo di adeguare il cassetto digitale dell'imprenditore per la notifica del domicilio d'ufficio; (ii) avvio di cancellazioni d'ufficio da parte del Conservatore del Registro Imprese:<ul style="list-style-type: none"><li>• nel 2023 sono stati cancellati d'ufficio 2.452 domicili digitali non operativi, con successiva assegnazione del domicilio digitale d'ufficio. Sono state aggiornate d'ufficio, a seguito di segnalazione di altre pubbliche amministrazioni o da posizioni segnalate dal cruscotto qualità 539 imprese;</li><li>• sono stati assegnati 3.885 domicili digitali d'ufficio (100% dei domicili assegnabili).</li></ul></li><li>• La Camera partecipa ai tavoli nazionali su tutti i nuovi progetti derivati dall'evoluzione normativa (domicilio digitale d'ufficio, RUNTS, cancellazioni d'ufficio ex art 40, titolare effettivo).</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese	Digitalizzazione dei servizi interni e promozione della cultura digitale	Realizzazione eventi di disseminazione della cultura digitale direttamente e/o su convenzione con altri soggetti istituzionali	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sviluppo e consolidamento della rete di collaborazione con operatori del territorio (InnexHub, associazioni imprenditoriali, CSMT, sistema camerale, Camere di Commercio lombarde).</li><li>• Percorso formativo «Eccellenze in digitale 2023» realizzato nell'ambito di un progetto coordinato da Unioncamere con il sostegno di Google.<ul style="list-style-type: none"><li>• Ciclo di 6 incontri per fornire competenze e strategie competitive alle imprese; rilevazione di gradimento positiva (88,9% soddisfatti complessivamente).</li></ul></li><li>• Approvata nel 2023 una convenzione tipo con le associazioni di categoria per supportare le imprese locali in percorsi di innovazione digitale e sostenibile.</li><li>• Sottoscritte con Ance, Apindustria, CNA e InnexHub, convenzioni contenenti i contenuti operativi delle nuove collaborazioni, in termini di azioni, KPI e finanziamento.</li><li>• Il Pid camerale ha organizzato, durante Futura Expo 2023, incontri di presentazione dei servizi digitali promossi dalle Camere di Commercio (In collaborazione col Registro Imprese).</li></ul>
		Sperimentazione, promozione per la diffusione e messa a regime del servizio stampa in house* (presso le imprese) dei documenti per l'export	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il servizio di stampa in azienda dei certificati di origine è stato avviato nel 2021, con positivi risultati di adesione e gradimento.</li><li>• Nel primo semestre del 2022, il servizio è stato promosso con due webinar per imprese che nel 2021 hanno adottato il servizio di stampa in azienda su formulario (243 partecipanti totali) e ulteriori comunicazioni specifiche su novità di stampa su foglio bianco.</li><li>• Alla fine del 2023 il 75,74%, dei certificati emessi sono stampati in azienda e di questi il 86,65% sono stati stampati su foglio bianco.</li></ul>

\* nel 2024 l'obiettivo è stato rivisto: % carnet ATA dematerializzati emessi dalla Camera per le imprese aderenti alla formazione e destinati ai Paesi che accettano questa modalità

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese</p>	<p>Investimento nella qualità dei dati per crescita e innovatività delle imprese</p>	<p>Ri-Venti e Quality Check: sperimentazioni, evoluzione, monitoraggio e follow-up in coerenza con le fasi di progetto e Iniziative correlate di comunicazione specifica (es. Convegno "Focus qualità")</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Camera ha continuato a svolgere il progetto RI-Venti e Quality check per migliorare efficienza dell'istruttoria e qualità del Registro imprese con nuovo ambiente di compilazione DIRE.</li><li>• La Camera ha esaminato un campione di istanze di test sul Quality Check per valutare nuovi strumenti per migliorare l'istruttoria delle istanze. A giugno 2022 il campione esaminato è pari a 13.384 posizioni (8.780 nel 2021).</li><li>• A fine 2021 il 12,8% delle istanze pervenute sono evase tramite il pulsante «Evadi» (nel 2023 questa percentuale arriva al 16%). Si rileva un miglioramento della qualità dell'informazione (nel 2023 per 5.040 imprese) con cancellazione di domicili digitali non operativi, ed una riduzione delle pratiche sospese (-1% nel 2021).</li><li>• Nel 2021 sono state svolte iniziative seminariali con 98% di gradimento oltre la media (5 seminari e 2 webinar per funzionari SUAP, 2 corsi su piattaforma DIRE, 3 corsi ad utenti per gestione pratiche al Registro Imprese). Nel 2023 si sono tenuti 8 eventi seminariali</li><li>• La Camera partecipa attivamente alle sperimentazioni (es. del nuovo ambiente Copernico, sistema per il caricamento dati nel Registro Imprese,) e partecipa a tutti I tavoli di lavoro nell'ambito del Progetto Ri-Venti.</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese	Sostegno alle start up	Progetto di orientamento per l'avvio di impresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il Punto Nuova Impresa da 2021 a estate 2022 ha svolto il progetto A.G.I.Re (<i>Avvio e Gestione di Impresa Responsabile</i>) per fornire ad aspiranti imprenditori e neo-imprese un percorso di acquisizione di competenze per assicurare stabilità di imprese e capacità di contribuire a sviluppo del sistema economico bresciano. Il progetto ha offerto servizi dedicati (orientamento, seminari di formazione, focus di approfondimento tematico, formazione per il business plan e assistenza personalizzata con esperti) ad aspiranti imprenditori e in attività per il consolidamento e il re-start. Il progetto ha riscosso un ottimo livello di partecipazione a fronte di criticità del periodo Covid: a fine 2023, il numero complessivo di soggetti entrati in contatto con il Punto Nuova Impresa per azioni di orientamento e percorsi di formazione è stato n. 235, tra aspiranti e neoimprenditori. La totalità dei partecipanti alle iniziative realizzate in presenza ha espresso un giudizio positivo.</li><li>• Sono stati svolti incontri di formazione per il personale camerale che gestisce Punto Nuova Impresa (16 webinar formativi a cui hanno partecipato 3 partecipanti dipendenti della CCIAA)</li><li>• Sono state realizzate azioni di networking per creare una rete finalizzata alla diffusione della cultura di impresa, in particolare:<ul style="list-style-type: none"><li>• adesioni delle Associazioni di Categoria e definizione di uno schema tipo di protocollo d'intesa e approvazione dei Protocolli d'Intesa con le Associazioni aderenti</li><li>• 2 incontri di co-progettazione con le Associazioni per definire le linee di intervento (ciclo di eventi per gli studenti sull'impresa sostenibile e innovativa; workshop tematici per aspiranti imprenditori;</li><li>• 2 incontri di coordinamento;</li><li>• 2 webinar in collaborazione con l'Informagiovani del Comune di Brescia.</li></ul></li></ul>

## DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese	Sostegno alle start up	Predisposizione strutturata e monitoraggio della rete Wake up start up	<ul style="list-style-type: none"><li>• La sentenza del Consiglio di Stato del 29 marzo 2021 ha reso più complesso il processo di adesione alla rete Wake Up in quanto viene meno il contatto delle start-up con la Camera in fase di costituzione societaria</li><li>• Nonostante questa criticità, la Camera ha svolto azioni proattive di informazione e promozione della rete con imprese neo-iscritte alla sezione speciale del registro imprese (anche con avvio di una collaborazione con il Club delle start-up di Confindustria Brescia), con incremento del numero di aderenti (da 44 a fine 2022 a 50 a fine 2023, +13%).</li><li>• Nel 2021 tutte le start up neocostituite in Camera hanno aderito alla fornitura gratuita dei servizi compresi nel kit dell'imprenditore digitale, con un incremento del 12% nel 2023.</li><li>• Nel 2021, sono state gestite 7 richieste di fruizione del servizio di costituzione delle start-up pervenute (solo una sospesa a causa della sentenza del Consiglio di Stato) e 2 richieste di modifica di start-up innovative.</li></ul>

## DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



### Obiettivo

Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese

### Ambito di intervento

Sostegno alle start up

### Attuazione

Formazione mirata alle start up innovative

### Rendicontazione

- Nel 2022 la Camera ha erogato quattro iniziative di formazione, rivolte alle associazioni di categoria, imprese, professionisti e agenzie disbrigo pratiche con una media di circa 10 iscrizioni ciascuna. Sono state inoltre preparate 3 pillole formative on-line, più facilmente fruibili.
- Nel 2023 è stato realizzato un incontro dal Club delle start up (community organizzata da Confindustria Brescia per aggregare le start up innovative presenti sul territorio provinciale).
- A novembre 2023 è stato realizzato l'evento "Smart and speedy bussiness" a cui hanno partecipato 7 start up innovative (partecipanti sia alla rete "Wake up start up" che al "Club delle start up«) per presentare loro i servizi e gli strumenti digitali che la Camera di commercio rilascia gratuitamente alle imprese.

## DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese</p>	<p>Semplificazione dei procedimenti per le imprese</p>	<p>Supporto ai SUAP: consolidamento convenzione con il Comune di Chiari per SUAP associato, nuove convenzioni ed iniziative di promozione mirata</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il SUAP associato di Chiari è nato nel 2021 con 2 Comuni (Chiari e Urago d'Oglio). La Camera ha svolto incontri con il Comune di Chiari per dare supporto all'ampliamento del Suap associato.</li><li>• Nel 2021 sono stati effettuati incontri (5 in totale) con il Comune di Orzinuovi, con i Comuni della Comunità del Sebino e della Comunità Montana Val Sabbia per favorire la gestione associata del Suap.</li><li>• Dal 2022 il Suap dell'Ovest bresciano conta la partecipazione di altri 7 Comuni.</li><li>• Oltre alla messa disposizione della scrivania I1G, la Camera ha assistito il nuovo Suap proponendo un modello organizzativo e affiancandolo nel lavoro di configurazione degli applicativi e dei passaggi formali necessari; contemporaneamente è stata pianificata, attraverso Infocamere la formazione agli addetti comunali.</li><li>• Da febbraio 2024, inoltre, è attivo in via sperimentale il SUAP associato della Comunità Montana della Valle Sabbia, come punto di riferimento unico e a semplificare le procedure per le attività produttive dei 24 Comuni.</li><li>• Ad agosto 2023 è stata avviata la trasmissione automatica delle cessazioni dal Registro Imprese ai SUAP, come da decreto regionale n. 946 del 27 gennaio 2023 (progetto CERS). Dall'avvio, nella provincia di Brescia sono state inviate n. 5.022 pratiche automatizzate comportando una notevole riduzione degli adempimenti a carico delle imprese.</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese</p>	<p>Semplificazione dei procedimenti per le imprese</p>	<p>Iniziative di formazione ed addestramento per i funzionari SUAP</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Camera ha svolto diverse iniziative di formazione per funzionari SUAP.<ul style="list-style-type: none"><li>• Nel 2021 sono stati effettuati 13 momenti formativi con partecipazione di 379 funzionari e 98% del gradimento oltre la media (5 seminari su gestione delle pratiche edilizie per funzionari della Comunità Montana Val Sabbia; 2 webinar su interoperabilità con Vigili del Fuoco; 2 corsi su piattaforma DIRE; 3 corsi ad utenti per gestione pratiche al Registro Imprese. Inoltre, sono stati svolti un percorso di affiancamento al personale Suap di Gussago per utilizzo delle scrivania I1G; sperimentazione con 5 Suap del progetto CERS (cessazioni automatiche dal Registro Imprese al Suap); (iv) formazione per funzionari del Comune di Limone del Garda dopo adesione a piattaforma camerale</li><li>• Nel 2022 sono stati proposti, 6 webinar formativi a funzionari comunali, intermediari e imprenditori su strumenti di lavoro, novità normative e temi ambientali (oltre 330 presenze dalla provincia di Brescia).</li><li>• Nel 2023 sono stati realizzati 10 webinar rivolti ai funzionari Suap, in collaborazione con il servizio Impresa Lombardia. Alcuni tra questi fanno parte di un piano di iniziative organizzate con il servizio "Suap&amp;Impresa", avviato a giugno 2023. Si sono tenuti anche 5 tavoli di lavoro denominati "Procedure Suap" con la presenza di ATS, Comando dei Vigili del Fuoco e Agenzia dei Monopoli e delle Dogane, per analizzare aspetti e novità normative che interessano i procedimenti gestiti dai SUAP, uniformare sul territorio le prassi di lavoro e favorire lo scambio e il confronto anche con gli enti coinvolti nei procedimenti.</li></ul></li><li>• In generale, viene fornito un supporto costante alle richieste pervenute via email, telefonicamente, tramite WikiSuap dai colleghi dei Suap sui procedimenti.</li></ul>

## DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



### Obiettivo

Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese

### Ambito di intervento

Semplificazione dei procedimenti per le imprese

### Attuazione

Bando per il supporto economico ai Comuni per favorire l'interoperabilità fra gli applicativi SUAP-RI

### Rendicontazione

*In fase di ulteriore verifica (\*)*

## DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese</p>	<p>Semplificazione dei procedimenti per le imprese</p>	<p>Ispezioni congiunte Uff. Metrico con altre autorità ispettive anche a seguito di convenzioni Unioncamere</p> <p>Fascicolo informatico di impresa: avvio integrazione banche dati regionali a seguito esito gruppo di lavoro regionale</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Per evitare duplicazioni che potrebbero risultare onerose sia per le imprese che per la PA, la Camera effettua interventi ispettivi congiunti con altri organi di controllo (Polizia locale e Guardia di finanza): 29 nel 2021, 25 fino a giugno 2022, 32 nel 2023</li><li>• Nel 2021 si rileva una riduzione di tempi per visite ispettive per le imprese sottoposte a controllo congiunto nell'ordine del 50%</li><li>• Per quanto riguarda produzione, confezionamento e distribuzione di prodotti pre confezionati, nel 2021 sono state svolte 2 iniziative seminariali rivolte alle imprese e sono stati eseguiti 43 controlli totali</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• A giugno 2022 è stato verificato l'allineamento dei dati e delle informazioni (Rea/Suap) per 2.200 (oltre 1.500 nel 2021) posizioni/imprese delle istanze "only SUAP" e dell'interlocuzione con i Suap.</li><li>• La definizione dei termini e delle modalità operative di alimentazione del fascicolo informatico d'impresa è attualmente in corso (schema di decreto del <i>Ministro delle imprese e del made in Italy</i>): l'effettiva operatività dipenderà quindi dall'attuazione del Regolamento nazionale.</li></ul>

## DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese	Semplificazione dei procedimenti per le imprese	Fascicolo informatico di impresa: studio di fattibilità per l'integrazione delle dichiarazioni di conformità OO	<ul style="list-style-type: none"><li>• A giugno 2022, la Camera ha concluso l'analisi dei requisiti richiesti da Infocamere con elaborazione e discussione con funzionari di due documenti.</li><li>• A seguito di tale analisi, ad ottobre 2022 Infocamere ha realizzato il prototipo (<i>mockup</i>) che è stato presentato a novembre 2021 alle Camere di Commercio lombarde nel corso della prossima riunione del Gruppo di lavoro «Semplificazione ed E-Government - Consulta Conservatori del Registro delle Imprese».</li></ul>
		Fascicolo informatico di impresa: studio di fattibilità ed eventuale realizzazione l'integrazione banca dati ANCE; formazione mirata	<ul style="list-style-type: none"><li>• La realizzazione a regime è sospesa in quanto non è stato dato riscontro da tutte le Camere Lombarde per la ripartizione dell'investimento necessario.</li><li>• La formazione è sospesa in quanto dipendente dal regolamento nazionale sul fascicolo informatico di impresa non ancora emesso.</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Servizi innovativi e riduzione degli oneri amministrativi per le imprese</p>	<p>Interazione con imprese e intermediari per condivisione informazioni e chiarimenti</p>	<p>Incontri di formazione/informazione periodici agli stakeholders (associazioni, ordini ed utenti) sui servizi erogati dall'Area anagrafica</p> <p>Costante aggiornamento sistemi di <i>customer service</i> (servizi on line, FAQ sito camerale)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nel 2021, a causa del Covid-19, non sono stati organizzati incontri con gli stakeholders. Tutte le comunicazioni relative alle novità normative e ai servizi erogati dall'Area anagrafica sono stati trasmessi tramite newsletter, sito internet, social e pubblicazione sui quotidiani.</li><li>• Nel 2022 sono stati ripresi gli incontri con l'utenza in modalità on line con la realizzazione di 2 iniziative (267 partecipanti totali).</li><li>• A partire dal 2023 gli incontri con gli utenti sono stati stabilizzati e attualmente vengono realizzati circa 3-4 incontri online all'anno, con una media di 120 partecipanti, in cui si forniscono informazioni su novità procedurali e aggiornamenti normativi. Ogni due mesi, inoltre, si tengono incontri di persona presso la CCIAA con i rappresentanti dello SUAP di riferimento e di enti terzi. In queste occasioni si discutono i procedimenti amministrativi in corso.</li><li>• Il sito camerale è stato completamente revisionato e aggiornato in tutte le sue pagine per la parte di competenza dell'Area Anagrafica. I servizi on line sono ampiamente utilizzati dall'utenza per interagire con l'ufficio: prenotazione di appuntamenti, richieste varie relative al registro delle imprese, iscrizione a eventi / seminari sulle materie/procedimenti dell'Area. Tramite newsletter, sito, social e articoli sui quotidiani, l'utenza viene informata in merito a eventi o informazioni di varia natura. E' stata attivato, con il supporto di Infocamere, un questionario di gradimento relativo al servizio di supporto specialistico (Sari).</li><li>• Sono stati realizzati brevi video informativi («pillole») tematici, ad esempio sui servizi digitali disponibili e sulle modalità di accesso, che vengono resi disponibili attraverso i canali social della Camera.</li><li>• Per agevolare le procedure relative al "Titolare effettivo" sono state realizzate misure di supporto online, tra cui check-list informative e chatbot integrati nell'applicativo DIRE, che guidano l'utente nell'invio corretto delle istanze, prevenendo errori e semplificando il processo.</li></ul>

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese</p>	<p>Comunicazione come parte integrante del modo di operare della Camera</p>	<p>Creazione di un team di lavoro dedicato; piano sistematico delle pubblicazioni di informazione economica con "focus" specifici; consolidamento materiale del sistema camerale per diffusione sui canali di comunicazione camerali; sviluppo di un'immagine coordinata dell'ente; sviluppo sezione del sito per video con interviste, report e tutorial (+ eventuale canale "youtube")</p>	<p>La Camera ha svolto diverse attività di comunicazione istituzionale nell'ambito del progetto di visibilità ed efficacia verso il sistema delle imprese:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Costituzione di una nuova unità operativa responsabile della realizzazione sistematica di report di informazione economica, integrando personale addetto alla funzioni statistica studi con quello addetto alla comunicazione</li><li>• Formazione della rete degli editor camerali del sito web</li><li>• Approvazione di linee guida su nuovi processi di comunicazione attraverso social media camerali</li><li>• Realizzazione di 10 focus economici nel 2021, 10 nel 2022 (*), pubblicati su sito web, social e diffusi su quotidiani locali</li><li>• Pubblicazione su sito web e social media di principali notizie e informazioni provenienti da Unioncamere</li><li>• Approvazione e utilizzo di manuale di identità visiva per dare immagine unitaria della Camera e favorire riconoscibilità</li><li>• Attivazione del canale Youtube con implementazione sul sito web del relativo spazio dedicato.</li><li>• Attivazione di servizio per l'invio di una newsletter camerale tramite utilizzo di specifica piattaforma online.</li><li>• Realizzazione di Bilancio di sostenibilità, in collaborazione con l'Università degli Studi di Brescia</li></ul>

(\* ) in fase di ulteriore verifica il dato 2023

## DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



### Obiettivo

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

### Ambito di intervento

Adeguamento modalità e strumenti di informazione anche attraverso lo sviluppo dell'uso dei social network

### Attuazione

Incrementare e consolidare l'utilizzo dei social media con la sistematica pubblicazione di documentazione ed informazioni economico/statistiche, interviste, riprese in diretta di eventi e webinar

### Rendicontazione

- La Camera ha preso in carico della gestione dei social media (in precedenza gestiti da Infocamere) ed ha reso sistematica la pubblicazione di notizie sui tre canali social della Camera di Commercio.
- In particolare, è stata messa a sistema la pubblicazione di almeno un post al giorno lavorativo per ciascuno dei tre social camerali e sono state attivate dirette su Facebook in occasione di webinar ed eventi vari.

# DRIVER 1

Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Visibilità ed efficacia dell'azione della Camera verso il sistema delle imprese	Ristrutturazione sito web	Predisporre la revisione completa del sito internet istituzionale e implementare nuovo sito	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Camera ha condotto un'indagine sui diversi modelli di siti camerali per identificare quello più coerente con esigenze di utenti bresciani, in collaborazione con Infocamere (società identificata come fornitore)</li><li>• Sulla base di questa analisi, la Camera ha attuato la completa revisione del sito con impostazione di nuova veste grafica e nuova struttura di navigazione.</li><li>• Il sito è stato realizzato in conformità alle disposizioni AGID ed è fruibile e meglio utilizzato tramite tutti i device oggi a disposizione degli utenti.</li><li>• Inoltre, è stata svolta la formazione del personale camerale incaricato per la gestione del nuovo sito.</li></ul>
	Avvio di sistematiche indagini di <i>customer satisfaction</i> e promozione di occasioni di periodiche di confronto	Promozione e sistematizzazione di indagini di <i>customer satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Camera ha approvate le linee guida sulla rilevazione della qualità percepita dagli utenti.</li><li>• A partire dal 2022 sono state avviate indagini sul grado di soddisfazione degli utenti dei servizi camerali al fine di ascoltarne e comprenderne a fondo le esigenze, a rotazione di anno in anno, in particolare:<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendicontazione 2022: realizzazione di due indagini di CS, una sul servizio di bollatura e vidimazione dei libri sociali e contabili e una sul servizio di certificazione per l'estero online,</li><li>• Rendicontazione 2023: invio del questionario di a 5.000 utenti del servizio cassetto digitale e della somministrazione del questionario agli utenti del servizio mediazione</li></ul></li></ul> <p>In tutti i casi è stato registrato un elevato grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi resi.</p>

## DRIVER 1

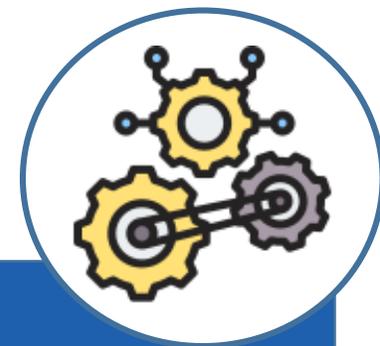
Sviluppo attività qualificanti e maggiore visibilità nel sistema economico del territorio



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Contributo alla lettura dell'andamento dell'economia e dei possibili trend	Attivazione di un Osservatorio permanente per individuare le traiettorie di cambiamento del sistema socio economico su base quinquennale, monitorare l'evoluzione dei fabbisogni delle imprese, elaborare progetti e offrire servizi capaci di soddisfarli	Stipulazione convenzione con UNIBS e avvio dell'attività	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nel 2021 è stata approvata la convenzione con l'Università Statale di Brescia con la quale è stata affidata la progettazione organizzativa e operativa del nuovo Centro Studi.</li><li>• Nel 2022 si è concluso l'ingresso della Camera in Fondazione UniBS ed è stato conseguentemente avviato l'Osservatorio permanente sull'economia bresciana</li><li>• Nel 2023 è stato ultimato lo studio su "Evoluzione della situazione di indebitamento delle imprese e della sua sostenibilità". Inoltre, sono avviati e in fase di realizzazione gli studi relativi a: internazionalizzazione delle attività economiche bresciane; strutture e dinamiche, presenti e future, dell'economia Bresciana.</li></ul>

## DRIVER 2

Destutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Lavoro in team, delega e coinvolgimento	Allargamento e arricchimento compiti e mansioni individuali	Ridefinizione delle declaratorie e dei profili professionali	<ul style="list-style-type: none"><li>• Approvazione di nuove declaratorie delle aree e dei profili professionali (*)</li><li>• Inserimento del personale in servizio nel nuovo sistema di classificazione e sottoscrizione da parte del Segretario Generale di contratti individuale per inquadramento di ciascun dipendente nel nuovo sistema</li></ul>
	Definizione obiettivi individuali per aumentare grado di autonomia	Individuazione obiettivi individuali in conseguenza del nuovo sistema di valutazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorizzazione, nel software gestionale adibito all’inserimento delle informazioni per la valutazione della performance individuale, di un campo dedicato all’inserimento delle «necessità di formazione»: questa informazione viene impiegata per la programmazione degli interventi formativi, a fronte dei fabbisogni evidenziati, per il personale.</li><li>• Nell’anno 2023, il campo in questione è stato compilato per l’87.5% dei soggetti valutati.</li></ul>

(\*) in fase di ulteriore verifica

## DRIVER 2

Destrutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Lavoro in team, delega e coinvolgimento	Individuazione di obiettivi condivisi inter Area	Individuazione obiettivi di gruppo inter-area i.e., progetto per lo start up di impresa, con focus sulle start up innovative (Area Anagrafica e Area Promozione); progetto di istruttoria ed erogazione dei contributi camerali e AdP (Area Amministrativa ed Area Promozione; nel 2022 progetto per la promozione della cultura digitale tra le imprese (Area Anagrafica e Area Promozione)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sono stati inseriti, a partire dal PIAO 2022, obiettivi a responsabilità condivisa tra Uffici di Aree differenti. Tale prassi interessa tutte le parti dell'organizzazione: nei documenti di programmazione si trovano, infatti, obiettivi assegnati congiuntamente all'Area Anagrafica e all'Area Promozione e Regolazione del Mercato, oppure obiettivi assegnati a una di queste due Aree e ad Uffici dell'Area Amministrativa. A solo titolo di esempio:<ul style="list-style-type: none"><li>• l'obiettivo strategico 1.1. «PROMOZIONE PROGETTI QUALIFICATI DI SVILUPPO ECONOMICO DEL TERRITORIO - DEFINIZIONE E PROMOZIONE DI INIZIATIVE DI SISTEMA» risulta, già a partire dal 2022, assegnato congiuntamente all' Area Promozione e Regolazione del Mercato e all'Area Amministrativa (Uff. di Staff AA.GG. e Comunicazione),</li><li>• l'obiettivo strategico 1.2. «PROMOZIONE E SVILUPPO DI UNA RETE INTEGRATA DI SERVIZI A SUPPORTO DELL'AVVIO DI IMPRESA» risulta assegnato, già a partire dal 2022, all'Area Promozione e Regolazione del Mercato e all'Area Anagrafica, in particolare attraverso un gruppo di lavoro trasversale costituito con personale degli uffici Competitività delle Imprese, Assistenza Qualificata alle Imprese, ufficio Formazione e Abilitazione alle Imprese</li><li>• l'obiettivo operativo 1.1.3 «PARTECIPAZIONE DELLA CAMERA CON UN PROPRIO STAND ALLA MANIFESTAZIONE FUTURA» risulta, già a partire dal 2022, assegnato congiuntamente all'Area Anagrafica e all'Area Promozione e Regolazione del Mercato.</li></ul></li></ul>

## DRIVER 2

Destutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Lavoro in team, delega e coinvolgimento	Attivazione di gruppi di lavoro e gruppi di progetto a tema	Attivazione Cantiere “Lavoro inter-area” e prima adozione delle proposte Gruppi specifici tecnico operativi nel 2021: performance e bilancio; procedimento istruttoria; erogazione contributi alle imprese Gruppi specifici tecnico operativi nel 2022: procedimento di accertamento sanzioni amministrative e ordinanze; ingiunzione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nel 2023 è stato attivato un progetto di miglioramento dei servizi "Potenziamento attività sanzioni" con le seguenti azioni: rafforzamento dell'attività di emissione delle ordinanze ingiunzione, con particolare riferimento al mancato pagamento nei termini.</li><li>• È stato inoltre attivato un gruppo di lavoro inter-Area tra gli Uffici Tutela del Mercato e l'ufficio Accertamenti per lo svolgimento dell'istruttoria relativa all'irrogazione delle sanzioni amministrative in via digitale, prendendo le mosse - inizialmente - dai verbali di accertamento cartacei; questo si tradurrà nella redazione telematica di un'ordinanza ingiunzione o archiviazione, che sarà firmata dalla Dirigente dell'Area direttamente in Gedoc e successivamente notificata a mezzo PEC, qualora i destinatari ne siano dotati. Questa innovazione del processo di lavoro ha richiesto una crescente integrazione tra l'attività dei due citati uffici delle Aree Anagrafica e Promozione e Regolazione del Mercato.</li></ul>

## DRIVER 2

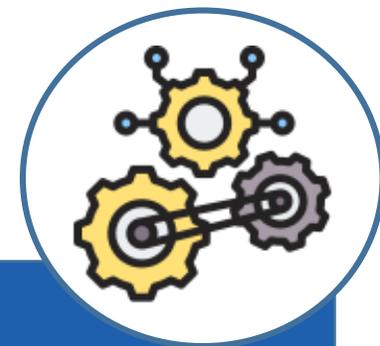
Destutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Lavoro in team, delega e coinvolgimento	Iniziative di condivisione interna della conoscenza	Iniziative di formazione interna inter-area Rassegna stampa specialistica on line Servizio "Wiki" di area per ogni ufficio su intranet camerale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizzazione di attività di comunicazione organizzativa (es: presentazione dei contenuti di PIAO, indagine su Bilancio di sostenibilità, incontri per neo-assunti, comunicazioni delle azioni svolte nel Bilancio Sociale, comunicazione di interventi di efficientamento energetico)</li><li>• Apertura degli eventi formativi organizzate dalle singole aree (es: 6 webinar su servizi digitali con 218 partecipanti) a tutti i dipendenti, indipendentemente dall'appartenenza all'area.</li><li>• Realizzazione di una rassegna stampa specialistica per l'Area Anagrafica, con aggiornamento settimanale, inviata in modalità "push" agli operatori, con collegamento diretto agli articoli di interesse.</li><li>• Realizzazione di analisi funzionale della Wiki di area, nell'ambito della intranet camerale, con l'obiettivo di creare uno strumento da utilizzare per l'istruttoria delle istanze telematiche a supporto dell'interoperabilità dei colleghi dell'Area Anagrafica. A seguito della verifica di alcuni limiti funzionali della Wiki di Area, questa è stata convertita in c.d. <i>Diari di bordo</i> disponibili nella rete interna dell'Area Anagrafica (in cui, ad esempio, si raccolgono indicazioni su come sono stati affrontati casi particolari).</li></ul>

## DRIVER 2

Destutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Lavoro in team, delega e coinvolgimento	Meeting periodici per allineamento su obiettivi	Evento di primo follow-up di attuazione del progetto di riorganizzazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizzazione di incontri periodici di follow-up del percorso avviato nell'ambito del percorso di accompagnamento dei responsabili tra il 2021 e il 2022, a partecipazione variabile (dirigenti e responsabili di servizi/uffici)</li><li>• Incontri di informazione e raccolta di feedback su diversi temi di interesse trasversale all'organizzazione, in aggiunta ai consueti mezzi di comunicazione interna (ODS), quali ad esempio:<ul style="list-style-type: none"><li>• Incontri per la presentazione dei contenuti dei documenti di programmazione e rendicontazione dell'Ente (Piano della Performance e Manuale di identità visiva dell'Ente: 3 febbraio 2022; Bilancio Sociale 2021: 8 luglio 2022; PIAO: 20 febbraio 2023)</li><li>• Incontro online con i responsabili e i tutor, insieme allo psicologo che ha seguito le fasi del percorso selettivo, per facilitare la fase di inserimento lavorativo dei neo assunti (4 luglio 2022);</li><li>• Comunicazione a tutti i dipendenti dei nuovi istituti previsti dal C.C.N.L. del 16.11.2022 (13 gennaio 2023);</li><li>• Incontro di <i>team working</i> con i funzionari dell'Ente sui temi chiave dell'organizzazione (7 marzo 2023);</li><li>• Incontri di mentoring con il personale assunto con contratto di formazione e lavoro (20.1.2023 e 8.3.2023);</li><li>• Comunicazione dei dati economici relativi alla valutazione della performance (15 marzo 2023);</li><li>• Incontro preliminare per illustrare le motivazioni e le modalità di somministrazione del questionario sul benessere organizzativo (10 novembre 2023).</li></ul></li></ul>

## DRIVER 2

Destrutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Semplificazione processi e superamento silos organizzativi</p>	<p>Messa a punto di una metodologia condivisa e continua di analisi e reingegnerizzazione dei processi</p>	<p>Avvio di "war room" in area anagrafica per la gestione di temi critici (es. cancellazioni d'ufficio, gestione PEC, titolare effettivo) Sistema informatico di gestione work flow documentale Reingegnerizzazione XAC – Contabilità</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Periodica valutazione degli uffici delle procedure vigenti per individuare necessità di interventi di semplificazione attraverso revisione o adozione di soluzioni tecnologiche</li><li>• Descrizione per le procedure da semplificare di tempi di attuazione, persone coinvolte e strumenti adottati.</li><li>• Nel corso 2023 si è data attuazione agli obiettivi di semplificazione di processi/procedure, monitorati nel triennio con appositi indicatori inseriti nelle schede obiettivo (i.e. consolidamento della riorganizzazione del procedimento di concessione ed erogazione bandi camerali e Adp; procedimento di rilascio alle imprese dei documenti per l'export; miglioramento strumenti di comunicazione e di informazione; promozione e sviluppo di una rete integrata di servizi a supporto dell'avvio di impresa; digitalizzazione dei servizi interni e promozione della cultura digitale presso le imprese e relativi obiettivi operativi; investimento nella qualità dei dati e nella semplificazione dei procedimenti per la crescita ed innovatività delle imprese; misure di gestione del personale)</li></ul>

## DRIVER 2

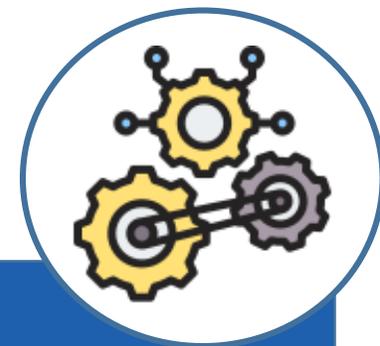
Destutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Messa a regime dello smart working	Definizione regolamento e accordi individuali	Approvazione nuovo Regolamento e sottoscrizione accordi individuali	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nel 2021 è stata approvata la ricognizione delle attività da svolgere in modalità agile, in ragione del tipo di prestazione e di interazione richieste</li><li>• Sempre nel 2021 è stato approvato lo schema di accordo individuale per lo <i>smart working</i> e sono stati sottoscritti contratti individuali per tutti i dipendenti che possono svolgere attività lavorativa da remoto</li><li>• Nel 2023 la Camera ha adottato un regolamento unico per la disciplina per lavoro agile e del lavoro da remoto, secondo le indicazioni del nuovo CCNL</li><li>• A seguito del nuovo regolamento sono stati sottoscritti i contratti individuali da parte di tutti i dipendenti che svolgono attività eseguibili da remoto, che sono state avviate da gennaio 2024</li><li>• A questi si aggiunge l'adozione del regolamento per disciplinare i nuovi aspetti del rapporto di lavoro part-time e l'approvazione delle modifiche al Regolamento di Uffici e Servizi rispetto a «Trasformazione del rapporto di lavoro a tempo parziale»</li><li>• A fine dicembre 2023, risultano (a fronte di 133 posizioni di cui 9 non «remotizzabili»):<ul style="list-style-type: none"><li>• 106 contratti di lavoro agile ordinario (fino a 2 gg/settimana);</li><li>• 8 contratti di lavoro agile in deroga (fino a 4 giorni/settimana);</li><li>• 2 contratti di lavoro agile in deroga (fino a 5 giorni/settimana);</li><li>• 4 dipendenti con contratti di lavoro da remoto;</li><li>• 1 dipendente che non ha sottoscritto il contratto di lavoro agile.</li></ul></li></ul>

## DRIVER 2

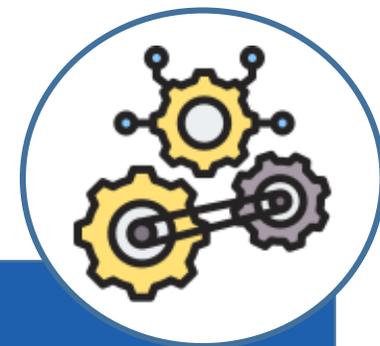
Destrutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Messa a regime dello smart working	Ridisegno layout uffici	Interventi di efficientamento energetico della sede	<ul style="list-style-type: none"><li>• Affidamento di progettazione esecutiva e direzione lavori, e dei lavori di fornitura e posa per installazione dell'impianto fotovoltaico e modifiche all'impianto di condizionamento</li><li>• A causa dei tempi di rilascio dell'autorizzazione e le prescrizioni che hanno portato a modifica del contratto, l'appalto è stato pianificato nel 2024 con obiettivo di avere impianto funzionante per estate 2024. Di conseguenza,</li><li>• Possibilità di attivare riscaldamento/raffrescamento e illuminazione degli ambienti in relazione alla presenza del personale in ufficio (a seguito di integrazione del software Siemens).</li><li>• A fine 2023 è stata completata la fornitura e la posa delle pellicole</li><li>• Nel 2023 si sono registrati consumi di energia lievemente maggiori rispetto al 2022 (+2,11%) per nuovi parametri microclimatici più confortevoli, maggiore frequentazioni di ufficio per rientro dallo smart working e fattori climatici che hanno richiesto lunga accensione del sistema di raffrescamento.</li></ul>

## DRIVER 2

Destrutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
<p>Messa a regime dello smart working</p>	<p>Attività formative per competenze digitali e soft skills</p>	<p>Piano formativo anche con declinazioni specifiche per ogni singola area; Classificazione soft skills</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nel corso del 2021 sono state realizzate tre iniziative di formazione trasversale in collaborazione con SDA Bocconi per dirigenti, posizioni organizzative e dipendenti delle diverse Aree per sviluppare le soft skills e la capacità di lavorare in team</li><li>• Il PIAO 2023-2025 include obiettivi formativi finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale dei dipendenti e allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali</li><li>• Nel corso del 2021 sono stati pubblicati sulla intranet video tutorial, manuali e schede per competenze digitali legate allo <i>smart working</i> (utilizzo del software Zoom e Google Meet, prenotazione delle sale riunioni con Google Calendar, configurazione della postazione in ufficio con il pc portatile, utilizzo di ogni stampante di piano da parte del proprio pc, utilizzo del telefono, delle rubriche e del browser per l'uso del rispettivo telefono IP in modalità digitale (software Zulu).</li></ul>

## DRIVER 2

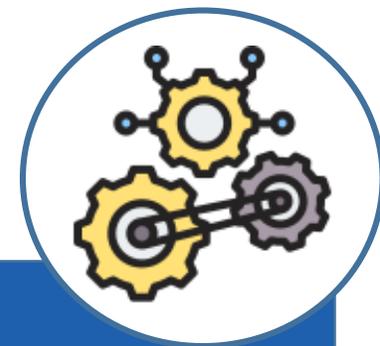
Destrutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Messa a regime dello <i>smart working</i>	Responsabilizzazione sui risultati	Nuovo sistema di valutazione e monitoraggio della sua efficienza	<ul style="list-style-type: none"><li>• I risultati del Cantiere «Valutazione» sono stati presentati ai vertici dell'ente ad aprile 2021, condividendo criticità e proposte per un nuovo modello</li><li>• A seguito di confronto con organizzazioni sindacali, è stato approvato il nuovo modello di incentivazione della produttività, con particolare riferimento al meccanismo di ripartizione dei premi economici (definizione ex ante dell'ammontare e modalità di assegnazione del premio legata a fasce di punteggio) e alla previsione di momenti di confronto tra valutato e valutatore</li></ul>
	ND	ND	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nel 2021 sono stati acquistati 106 pc portatili aziendali, configurati secondo lo standard aziendale (antivirus, canale VPN, etc.) e progressivamente assegnati ad ogni lavoratore in sostituzione dell'attrezzatura personale utilizzata per il lavoro da remoto dall'avvio della fase di emergenza Covid-19.</li></ul>

## DRIVER 2

Destrutturazione, digitalizzazione, flessibilità e integrazione



### Obiettivo

Adeguamento dei sistemi di gestione

### Ambito di intervento

Semplificazione sistema di programmazione e coordinamento con il ciclo del bilancio

### Attuazione

Unificazione modelli PIRA e Performance; allineamento procedure di approvazione del bilancio e del piano della performance

### Rendicontazione

- La codifica degli obiettivi inseriti all'interno del PIAO è coordinata con quelli del PIRA, assicurando così l'eliminazione delle duplicazioni ed eliminando il rischio di incongruenze tra i vari strumenti di programmazione. A titolo di esempio:
  - La scheda di Rendicontazione della performance 2023, per l'obiettivo operativo 1.2.1. «MIGLIORAMENTO STRUMENTI DI COMUNICAZIONE E DI INFORMAZIONE» riporta la codifica «**Bilancio – PIRA 032-003-001** - Missione 032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche - Programma 003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza»

## DRIVER 3

### Sviluppo competenze e responsabilizzazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Gestione dinamica degli organici e promozione della mobilità interna	Programmazione del personale per gestire turnover e colmare gap	Piano dei fabbisogni 2021-2023 coerente con la mission evolutiva dell'ente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sono state approvate modifiche a Regolamento di Uffici e Servizi rispetto a «Dotazione organica e modalità di impiego»</li><li>• Il Piano dei fabbisogni 2021-2023 ha previsto l'assunzione nel 2021 di nuovo personale qualificato (Categoria D) per un totale di 7 posti (5 dall'esterno e 2 dall'interno).</li><li>• Per il 2022, il medesimo Piano ha previsto l'assunzione di 5 dipendenti di Categoria C (4 dall'esterno e 1 dall'interno) e 1 dipendente di Categoria A.</li><li>• In generale, il Piano si pone l'obiettivo di immettere in ruolo «nuove professionalità, da impiegare nei processi e funzioni interne e nelle azioni per la promozione e attuazione delle politiche di sviluppo, competitività e innovazione» (Deliberazione 67/2021 della Giunta).</li><li>• Gli specifici profili professionali sono stati identificati nelle determinazioni di approvazione dei singoli bandi di concorso (es: nel 2023 quattro Assistenti di categoria C e 1 agente metrico di categoria A)</li><li>• Nel complesso, il Piano dei fabbisogni 2023-2025 ha permesso di potenziare e qualificare l'organico, con 9 nuove unità di personale, di cui 7 laureati, e 6 unità che hanno avuto una progressione di carriera dall'area degli operatori esperti all'area degli Istruttori.</li><li>• L'organico in servizio il 31 dicembre 2023, rispetto al 1 gennaio 2021, risulta complessivamente equivalente dal punto di vista della consistenza numerica (N=133), ma distribuito in maniera differente sotto il profilo delle categorie di appartenenza: si rileva infatti una progressiva sostituzione di professionalità inquadrata in aree caratterizzate da competenze meno qualificate (operatori e operatori esperti) in favore delle aree a maggiore qualificazione (istruttori e funzionari: dal 65% al 73% del personale in servizio tra i due periodi di riferimento). Questa tendenza trova peraltro un riflesso nella composizione della forza lavoro sotto il profilo del livello di istruzione/formazione.</li></ul>

## DRIVER 3

### Sviluppo competenze e responsabilizzazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Gestione dinamica degli organici e promozione della mobilità interna	Verifica dei carichi e allocazione dinamica del personale	Identificazione dei compiti e sviluppo di piani di azione per l'utilizzo trasversale dei dipendenti	<ul style="list-style-type: none"><li>L'attività di mappatura dei carichi di lavoro ha consentito di riallocare alcune unità di personale (es: assegnazione di unità al Servizio Affari generali e relazioni esterne per gestire nuove funzioni relative a informazione economica; assegnazione di un dipendente all'Ufficio Ordinamento economico del personale per supportare Ufficio Ragioneria e controllo di gestione nelle attività amministrativo/contabili inerenti il personale)</li></ul>
	Favorire percorsi di mobilità interna attraverso un job posting interno con criteri trasparenti	Gestione della mobilità interna secondo piani di formazione che favoriscano la transizione dei ruoli	<ul style="list-style-type: none"><li>Al fine di mappare la disponibilità del personale a partecipare a procedure di mobilità interna, è stata effettuata un'indagine tra i dipendenti che ha consentito di identificare gli spazi per favorire una rotazione del personale sia all'interno della medesima Area sia tra diverse Aree.</li><li>Sono inoltre state realizzate comunicazioni, a firma del SG, per evidenziare le opportunità di candidatura e accesso a posizioni aperte all'interno dell'organizzazione. A titolo di esempio:<ul style="list-style-type: none"><li>Giugno 2022: <i>job posting</i> per la copertura di 5 posizioni (2 categoria D, 3 categoria C),</li><li>Settembre 2022: <i>job posting</i> per la qualifica di Ispettore metrico e Assistente al Servizio (unitamente alla partecipazione al <i>Corso nazionale di formazione in materia di metrologia legale del personale delle CCIAA</i>, erogato da Si.Camera).</li></ul></li></ul>

## DRIVER 3

### Sviluppo competenze e responsabilizzazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Attrazione e selezione dei talenti	Approccio proattivo verso il mercato del lavoro e nuove modalità di comunicazione e di reclutamento dei candidati	Mappa concettuale dei fabbisogni con nuove job description – tecniche e trasversali	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sono state utilizzate nuove modalità di comunicazione e reclutamento per promuovere i nuovi concorsi, con l’obiettivo di rendere attrattiva la Camera di Commercio verso le professionalità necessarie sulla base dei fabbisogni</li><li>• È stato definito un modello di gestione dell’on-boarding, con la previsione di <i>tutor</i> e <i>mentor</i> che aiutano neo-assunti ad affrontare positivamente e velocemente la fase di inserimento lavorativo e l’integrazione con i colleghi.</li></ul>
	Innovazione nelle prove selettive con job profiles e job requirements	Selezioni articolate sulla base di una pluralità di momenti valutativi, strutturati in modo diversificato in relazione al profilo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le prove di selezione sono state articolate in modo differenziato in base alle specifiche mansioni e alle responsabilità richieste ai diversi profili da inserire.</li><li>• Le prove si sono suddivise in diversi momenti valutativi e si sono focalizzate sulla verifica di diverse tipologie di competenze: conoscenze teoriche, skills tecnico specialistiche, attitudini e motivazioni</li><li>• Inserimento nella Commissione di selezione di uno psicologo del lavoro (coinvolto anche nelle fasi di <i>onboarding</i> del personale neo-assunto)</li><li>• Adozione di regolamento per l'assunzione con CFL</li></ul>

## DRIVER 3

### Sviluppo competenze e responsabilizzazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Qualificazione del personale in servizio e rafforzamento delle logiche meritocratiche	Mappatura delle competenze, individuazione dei gap e definizione di un piano formativo integrato e di iniziative di learning on the job	Definizione hard skills e soft skills per ogni dipendente + formazione trasversale per soft skills (Piano della Performance)	<ul style="list-style-type: none"><li>• È stato definito e formalizzato il processo di identificazione dei fabbisogni formativi attraverso il coinvolgimento dei Dirigenti di ciascuna Area, che individuano le iniziative ed i soggetti destinatari, adottando criteri di scelta finalizzati a consentire opportunità di formazione per ogni dipendente, in funzione di ruolo, preparazione dei dipendenti ed esigenze tecnico-professionali dell'Area: questo processo include l'identificazione, in fase di valutazione, dei fabbisogni di formazione dei soggetti valutati.</li><li>• Nel 2021 sono state realizzate tre iniziative di formazione in collaborazione con SDA Bocconi per rafforzare competenze manageriali e soft skill di dirigenti, funzionari e dipendenti della Camera</li><li>• Nel 2023 sono state realizzate 105 iniziative di formazione con la partecipazione di 130 dipendenti camerale (95% del totale) per un totale di 753 presenze</li><li>• Vengono previsti specifici obiettivi formativi dedicati alla digitalizzazione del personale con richiesta ai dirigenti di avviare alla formazione della piattaforma Syllabus almeno il 30% del personale e una proposta formativa dedicata al potenziamento delle competenze digitali</li></ul>
Qualificazione del personale in servizio e rafforzamento delle logiche meritocratiche	Revisione del sistema di valutazione e del sistema premiante, monetario e non	Attivazione Cantiere "Valutazione" e prima adozione delle proposte	<ul style="list-style-type: none"><li>• I risultati del Cantiere «Valutazione» sono stati presentati ai vertici dell'ente ad aprile 2021, condividendo criticità e proposte per un nuovo modello</li><li>• A seguito di confronto con organizzazioni sindacali, è stato approvato il nuovo modello di incentivazione della produttività, con particolare riferimento al meccanismo di ripartizione dei premi economici (definizione ex ante dell'ammontare e modalità di assegnazione del premio legata a fasce di punteggio) e alla previsione di momenti di confronto tra valutato e valutatore.</li></ul>

## DRIVER 3

### Sviluppo competenze e responsabilizzazione



Obiettivo	Ambito di intervento	Attuazione	Rendicontazione
Rafforzamento di senso di appartenenza e motivazione	Sviluppo di una funzione di comunicazione interna	Attivazione Cantiere “Comunicazione interna” e prima adozione delle proposte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calendarizzazione, a livello generale e di Area, di incontri di presentazione dei contenuti del Piano della Performance, del Piano dei Fabbisogni e del Piano Formativo (v. contenuti del Driver 2, “<i>Meeting periodici per allineamento su obiettivi</i>”).</li><li>• Condivisione di organigramma aggiornato sulla intranet per comunicare i dipendenti di ogni ufficio, quali compiti vengono svolti e a chi rivolgersi.</li><li>• Condivisione in modo interattivo sulla intranet di manuale dei dipendenti aggiornato.</li><li>• Consolidamento della comunicazione organizzativa (determinazioni, ordini di servizio, lettere) con informazioni integrative su fatti significativi, decisioni e indirizzi (attraverso mail, meet, lavagne virtuali, riunioni di reparto, etc.)</li><li>• Realizzazione, tra il 2022 e il 2023, di 15 eventi di comunicazione organizzativa con contenuti informativi e di trasferimento dei valori organizzativi.</li></ul>

## DRIVER 3

### Sviluppo competenze e responsabilizzazione



#### Obiettivo

Rafforzamento di senso di appartenenza e motivazione

#### Ambito di intervento

Valorizzazione della intranet della Camera

#### Attuazione

Nuova intranet camerale di servizio e scambio informazioni

#### Rendicontazione

- Estensione dell'utilizzo della intranet camerale per i servizi al personale relativi a manuale dei dipendenti interattivo, gestione cartellino, buste paga ticket restaurant.
- Caricamento di un applicativo Wi-ki con ambienti di condivisione di informazioni di lavoro codificate e indicizzate per l'ufficio Provveditorato e, nel 2021, per l'Area Anagrafica. Questo strumento si affianca agli ambienti di communication acquisiti con ICSuite (Google Suite) e Zoom ed è ora disponibile per tutte le aree camerali. Lo strumento ha trovato evoluzione, per l'Area Anagrafica, nei «Diari di bordo» (v. Driver 2 – "Servizio "Wiki" di area per ogni ufficio su intranet camerale")
- A giugno 2023 è stato acquistato un nuovo software per l'ambiente virtuale aziendale, presso cui sono stati trasferiti dati e configurazioni dall'attuale intranet. Inoltre, è stata realizzata una formazione per il personale ICT, rilevando l'opportunità di integrare con ulteriori tutorial sulla base delle risposte degli utilizzatori.

## DRIVER 3

### Sviluppo competenze e responsabilizzazione



#### Obiettivo

Rafforzamento di senso di appartenenza e motivazione

#### Ambito di intervento

Svolgimento periodico di indagini di benessere e clima organizzativo

#### Attuazione

Nuovo questionario sul benessere organizzativo (2023)

#### Rendicontazione

- Con determinazione n. 147/SG del 10.10.2023 è stato affidato a SDA Bocconi il servizio di assessment del Piano di sviluppo organizzativo della Camera di Commercio di Brescia.
- Nel periodo dal 10 al 20 novembre 2023 si è svolta l'indagine di benessere organizzativo, attraverso un questionario on-line, alla quale hanno aderito 113 dipendenti, pari all'85% del personale coinvolto.
- I risultati del questionario hanno evidenziato miglioramenti significativi sui principali ambiti tematici oggetto dell'intervento del Piano di sviluppo organizzativo (a titolo di esempio, sviluppo organizzativo).

# APPENDICE

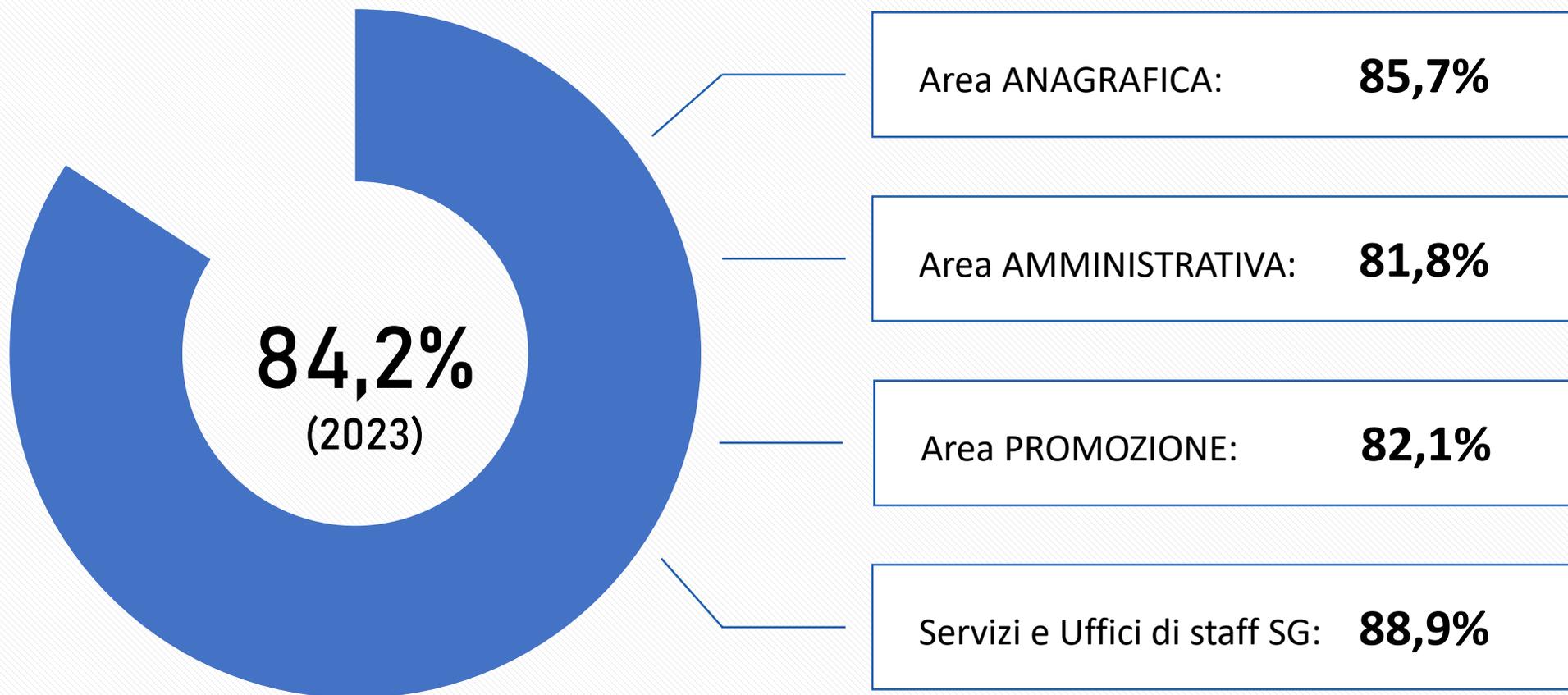
## 2. Risultati di dettaglio del questionario



# DATI SULLA PARTECIPAZIONE ALL'INDAGINE

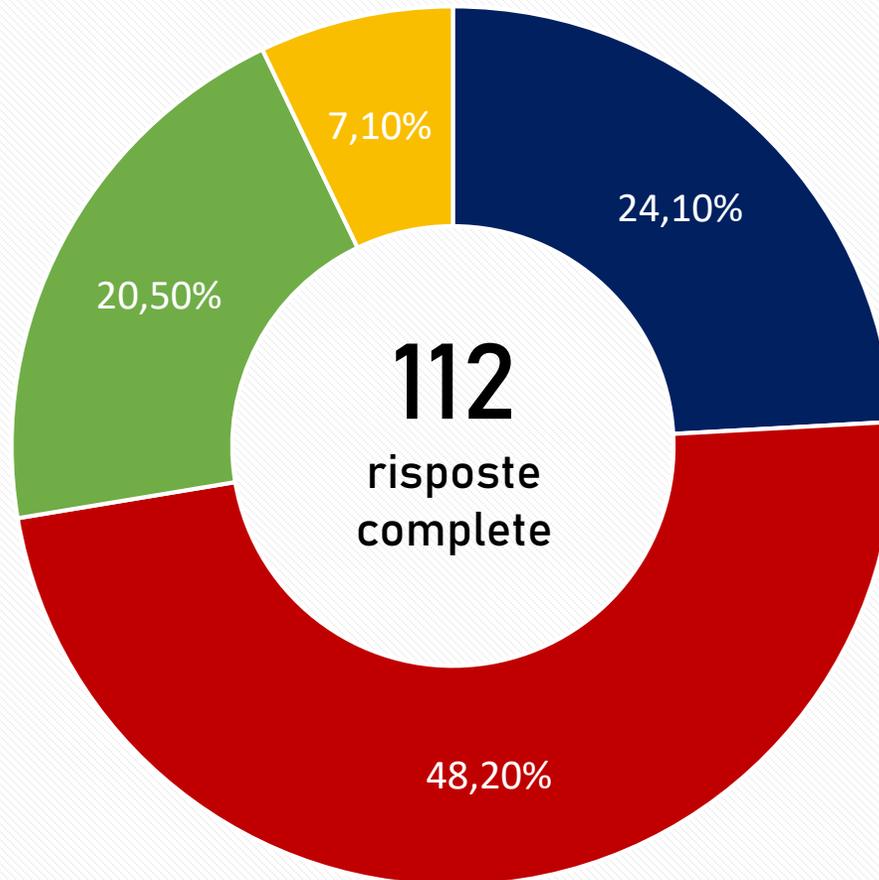


# PERCENTUALE DI ADESIONE



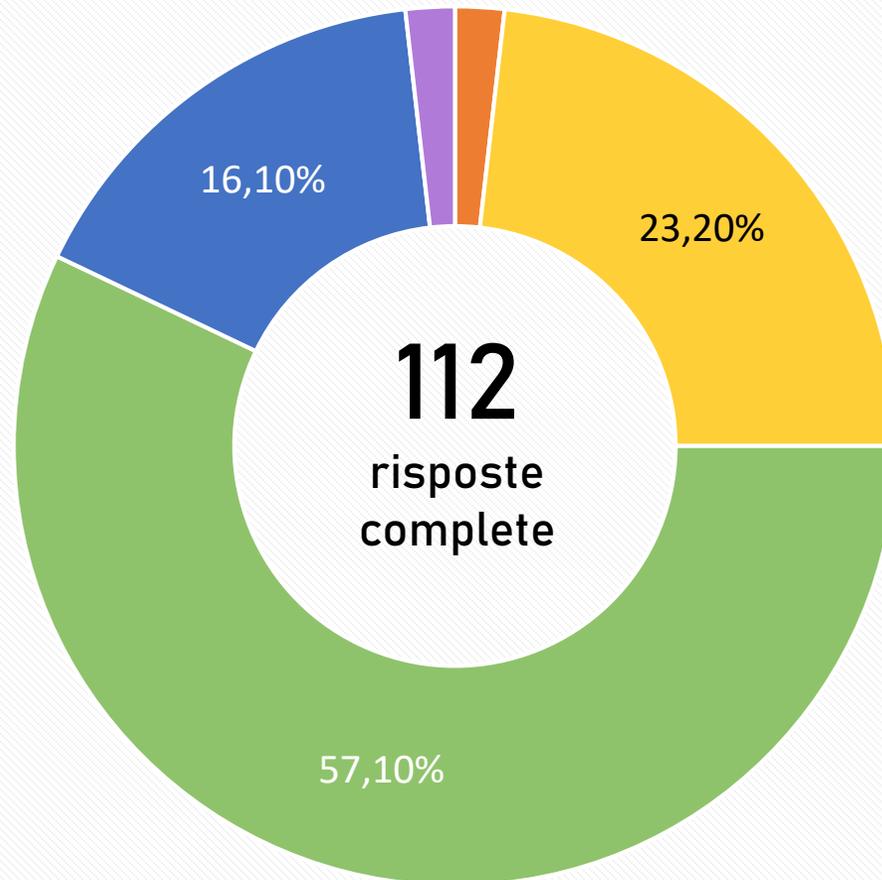
# COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

## AREA ORGANIZZATIVA



- Area Amministrativa
- Area Anagrafica
- Area Promozione
- Servizi e Uffici di staff al SG

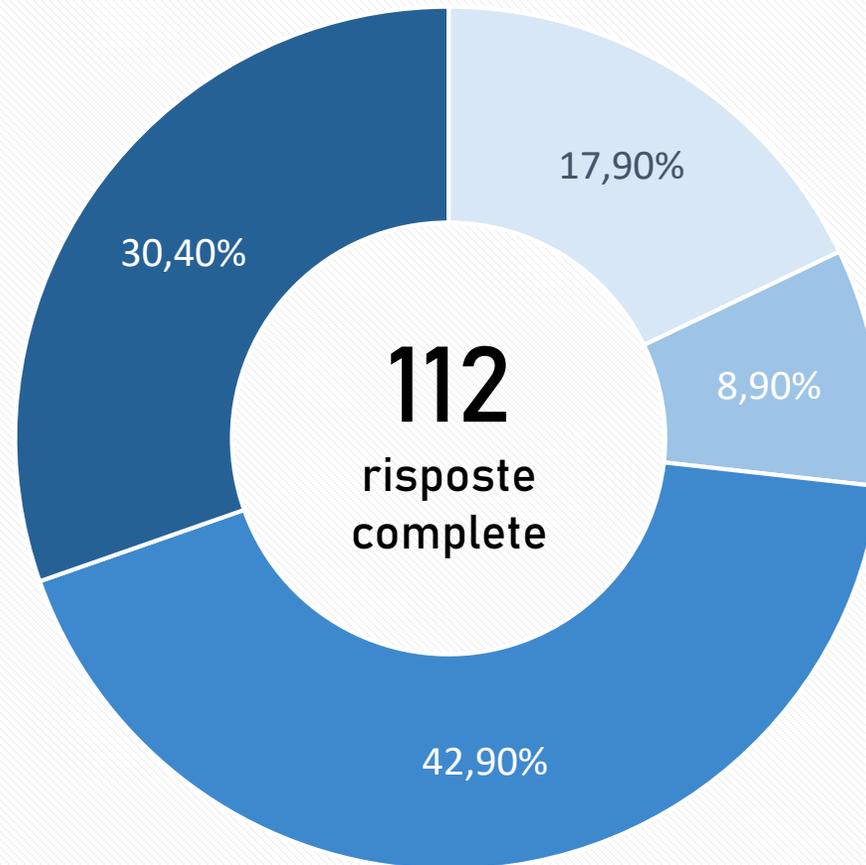
# COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE AREA CONTRATTUALE



- Area degli operatori
- Area degli operatori esperti
- Area degli istruttori
- Area dei funzionari e dell'EQ
- Dirigenti

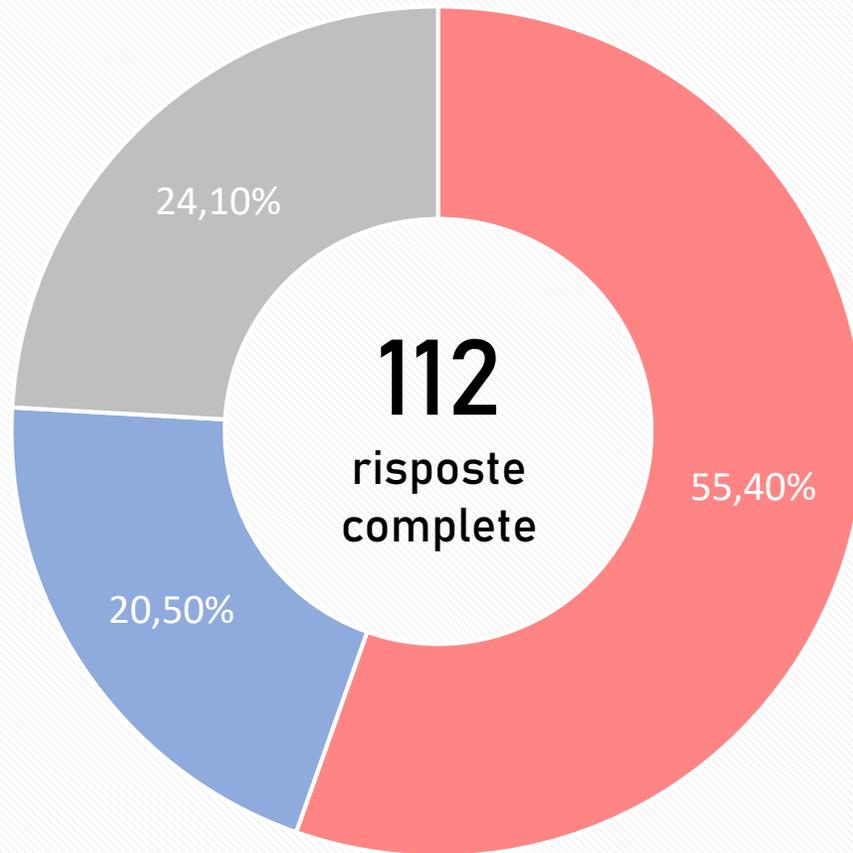
# COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

## ESPERIENZA NELLA CCIAA DI BRESCIA



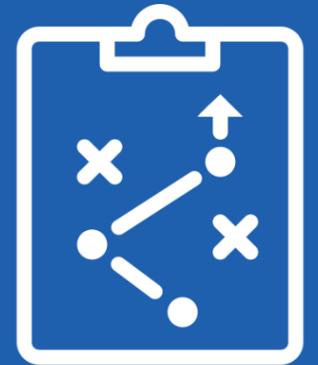
- Meno di 5 anni
- Da 5 a 14 anni
- Da 15 a 24 anni
- Oltre 25 anni

# COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE GENERE



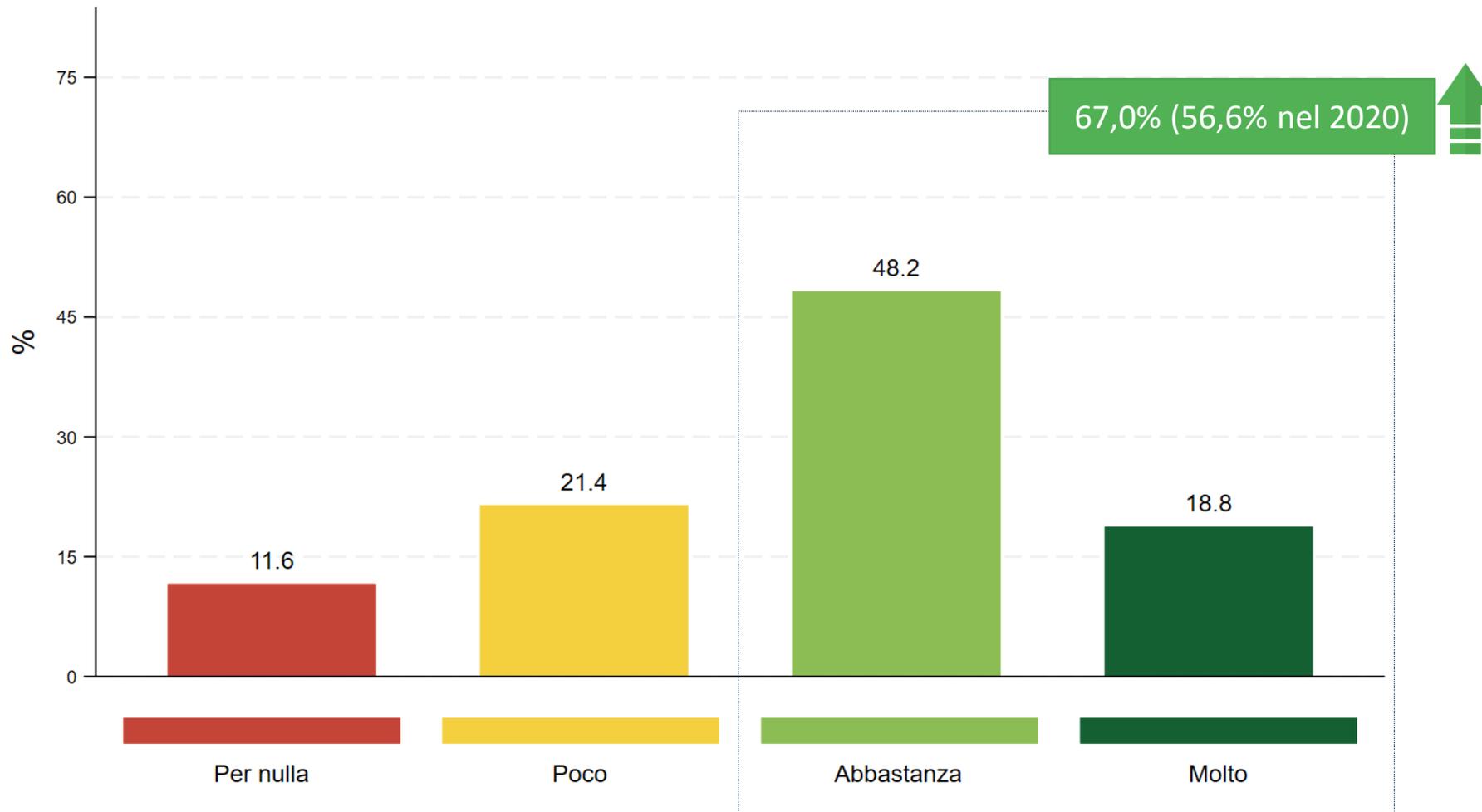
- Femminile
- Maschile
- Preferisco non rispondere

Risultati:  
**SEZIONE «STRATEGIA E  
ORGANIZZAZIONE»**



# I RUOLI ORGANIZZATIVI E I COMPITI LAVORATIVI NELLA CAMERA SONO CHIARI E BEN DEFINITI

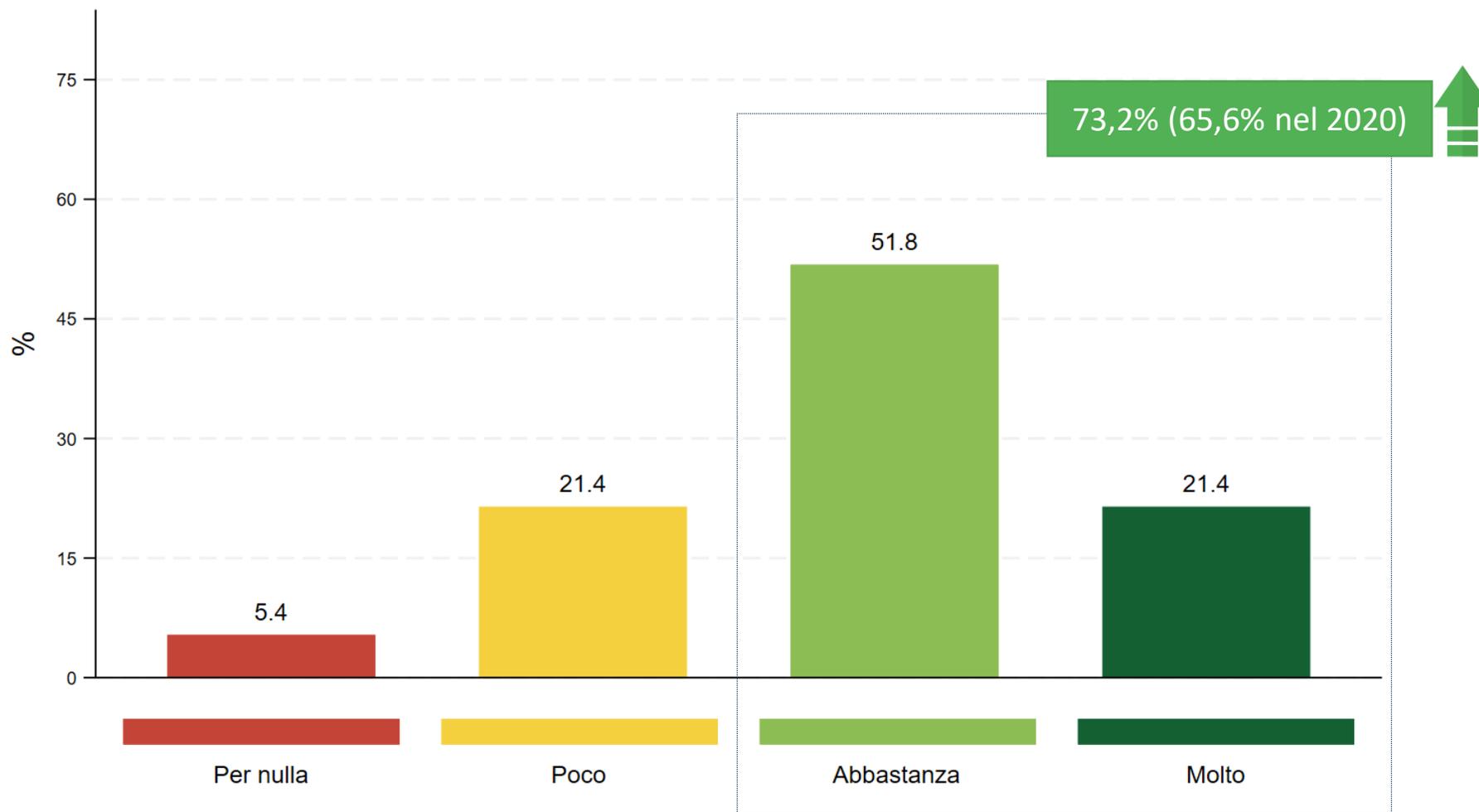
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# GLI OBIETTIVI DELLA CAMERA SONO CHIARI E BEN DEFINITI

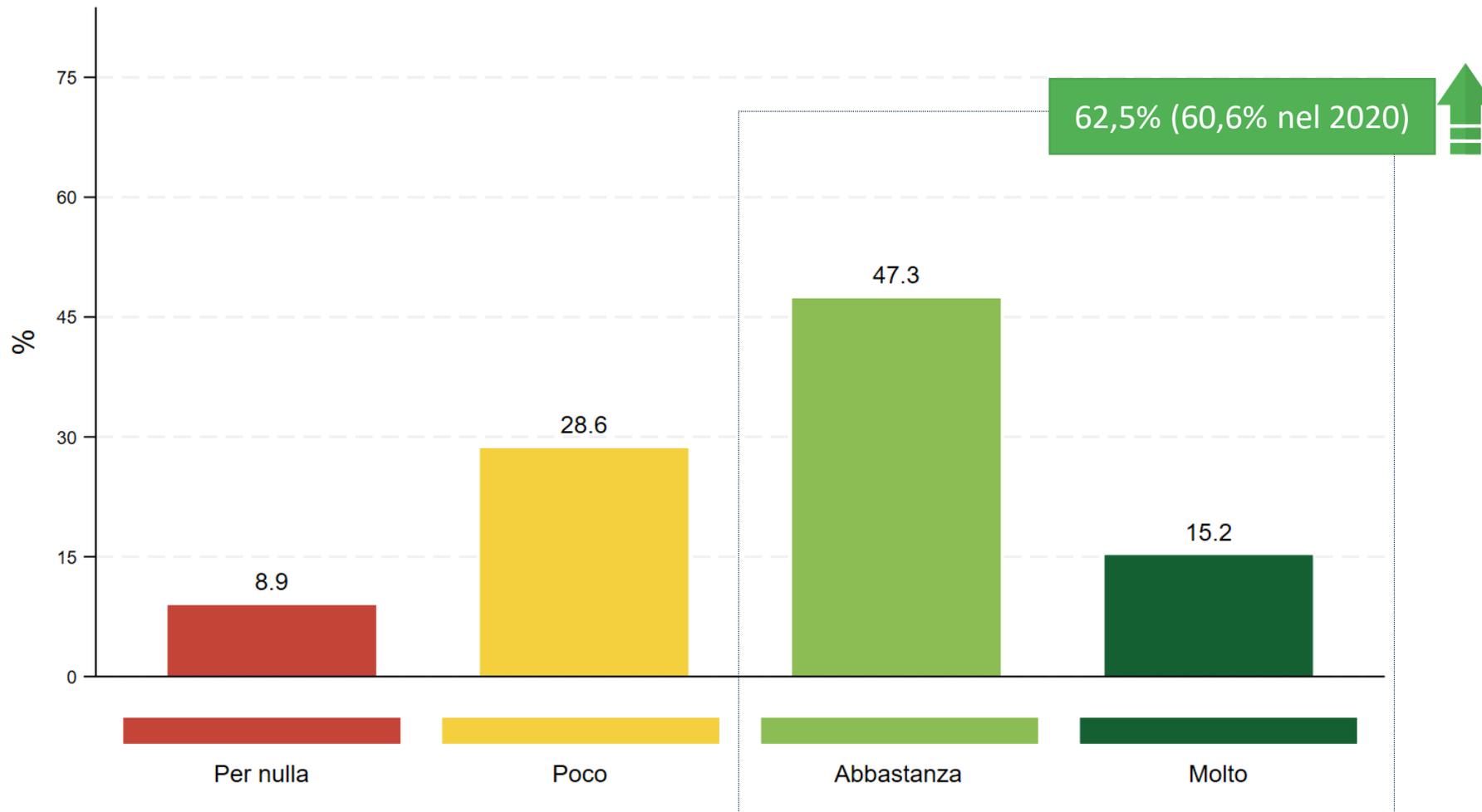
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA DIRIGENZA HA UNA VISIONE CHIARA DEL FUTURO DELLA CAMERA

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



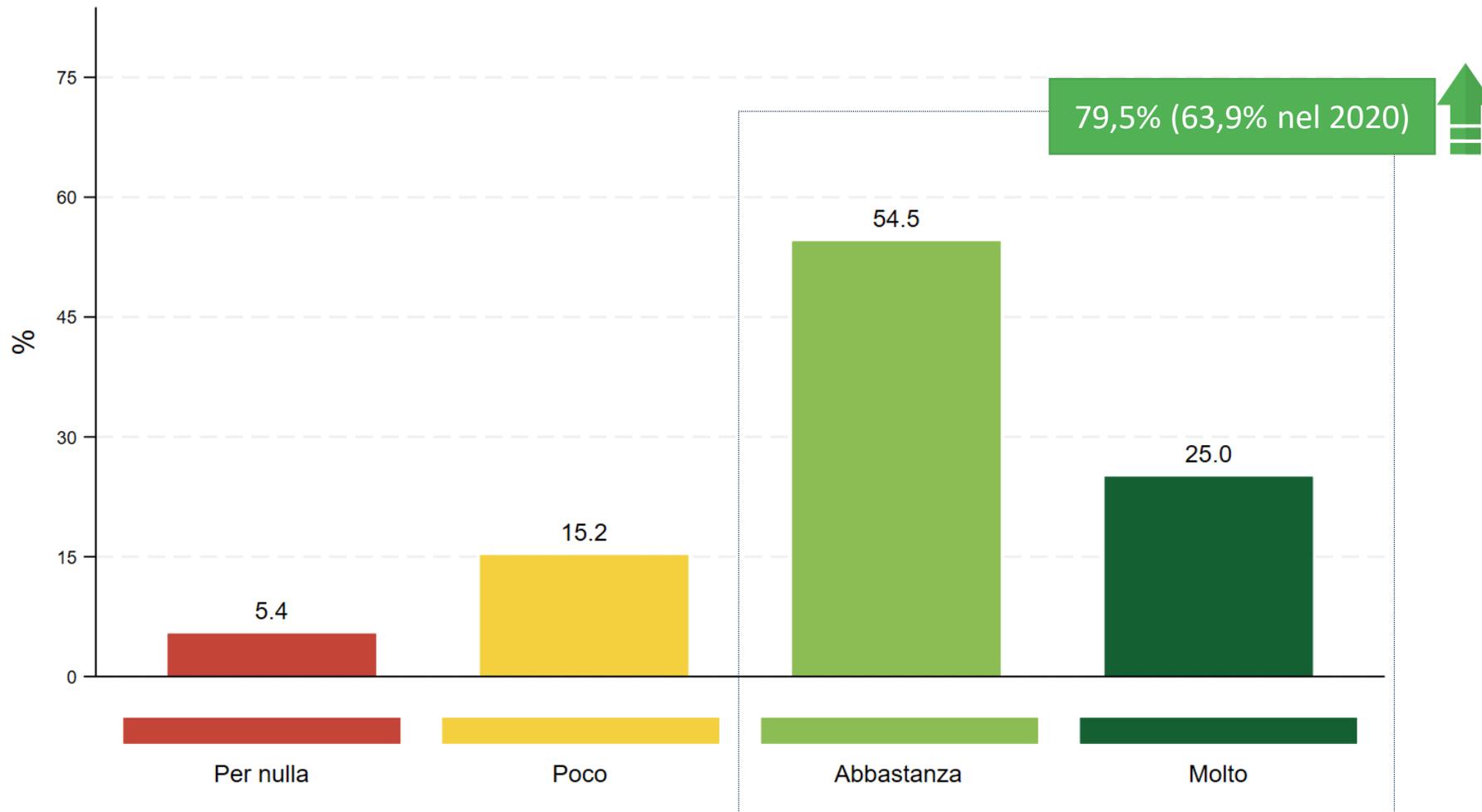
- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

Risultati:  
SEZIONE «DOTAZIONE QUANTI-  
QUALITATIVA»



# NELL'ORGANIZZAZIONE CI SONO I MEZZI E LE RISORSE ADEGUATI PER SVOLGERE IL PROPRIO LAVORO

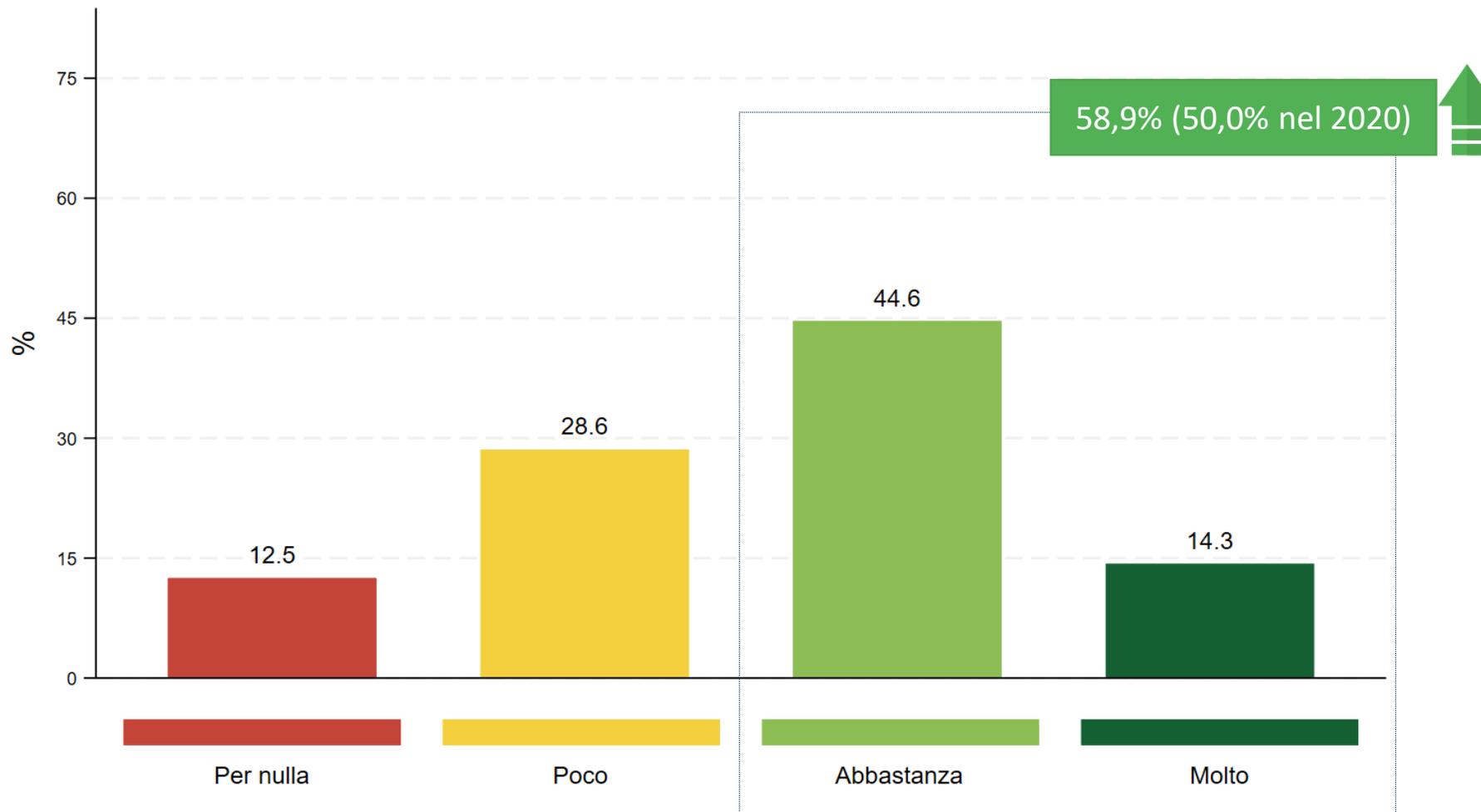
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa**
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA DOTAZIONE DI PERSONALE DEL MIO UFFICIO/SERVIZIO È ADEGUATA A SVOLGERE I COMPITI ASSEGNATI

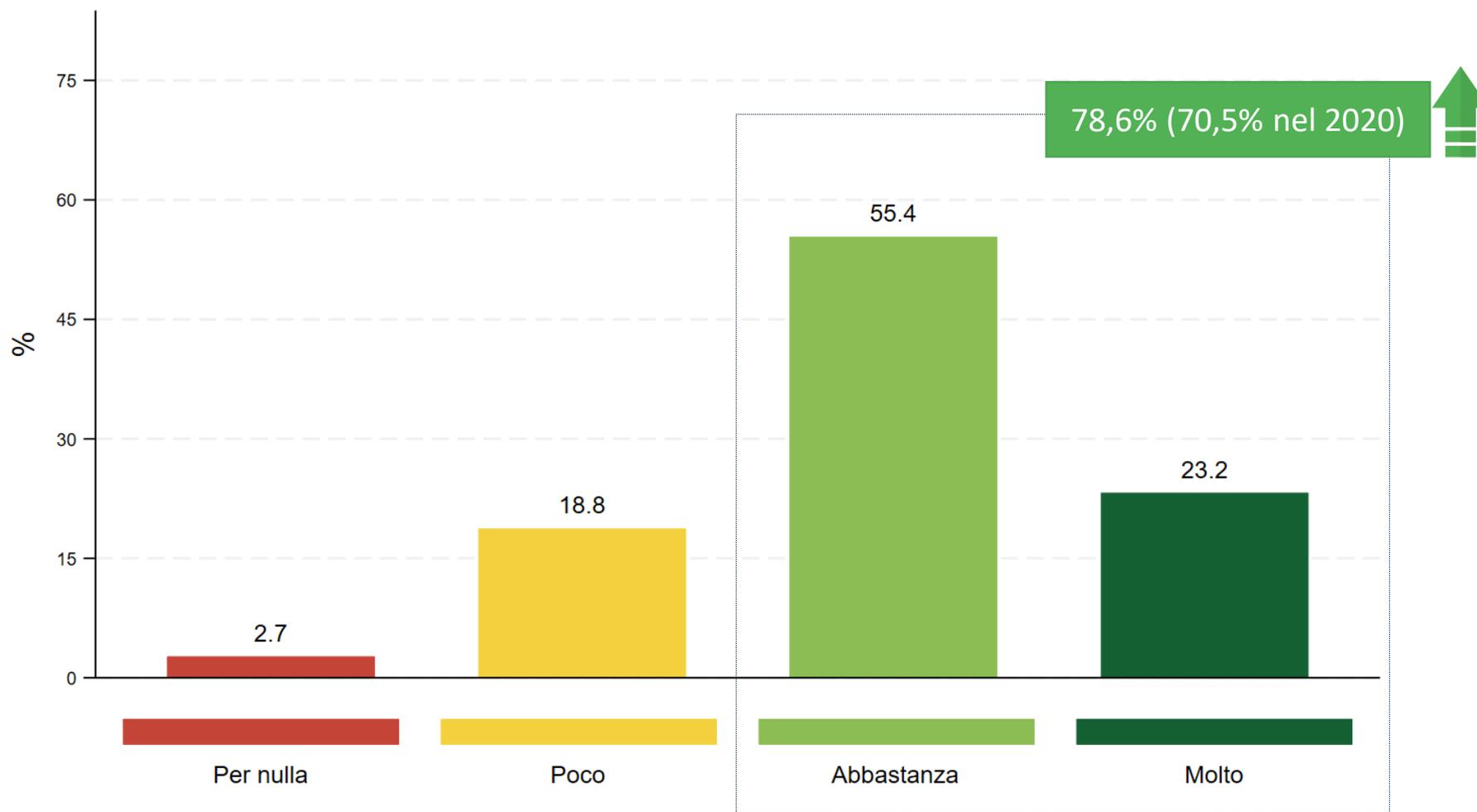
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LE CONOSCENZE E LE COMPETENZE DEL PERSONALE DEL MIO UFFICIO/SERVIZIO SONO ADEGUATE A SVOLGERE I COMPITI ASSEGNATI

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



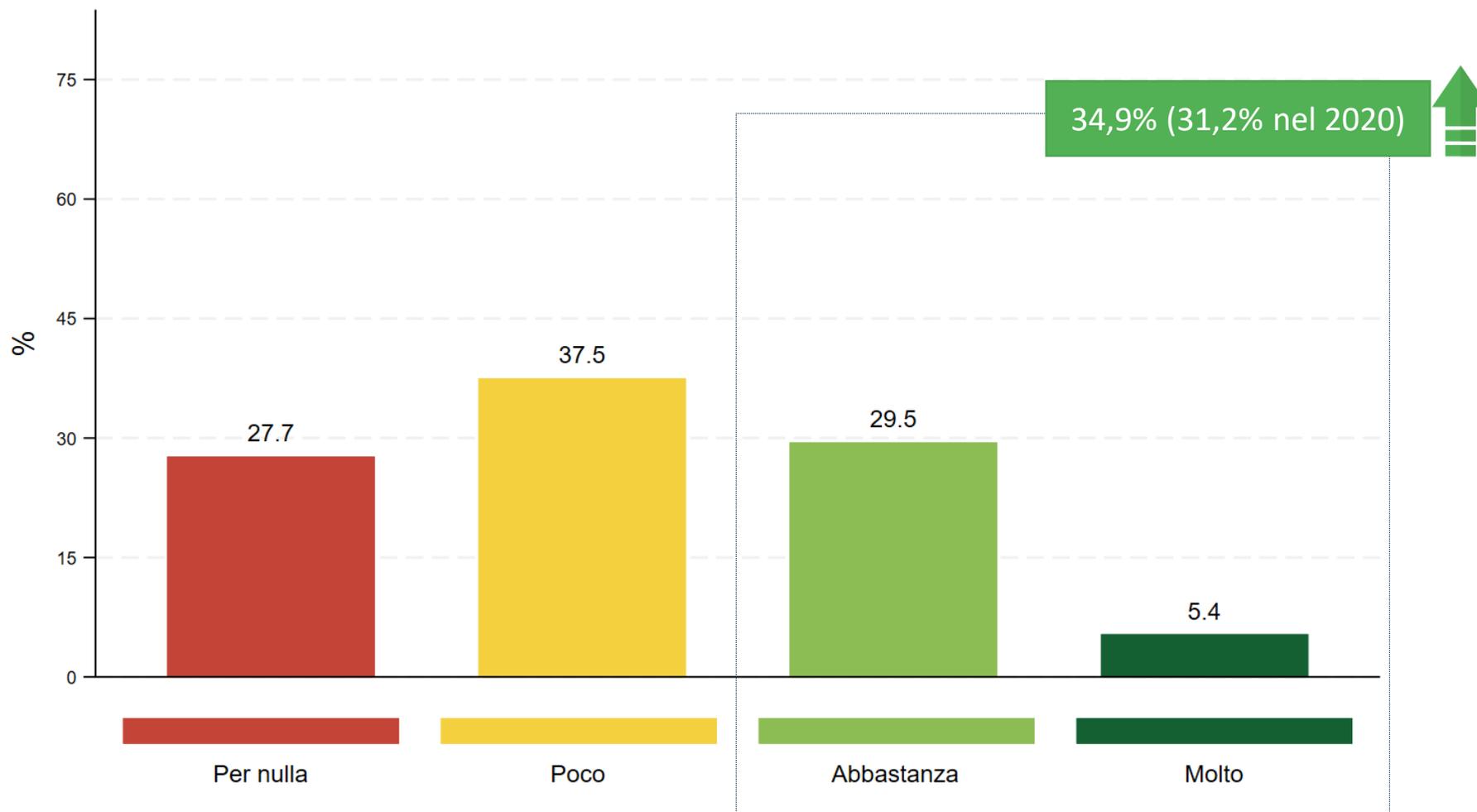
- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

Risultati:  
SEZIONE «PROCESSI DI  
VALUTAZIONE»



# I CRITERI CON CUI SI VALUTANO LE PERSONE SONO EQUI E TRASPARENTI

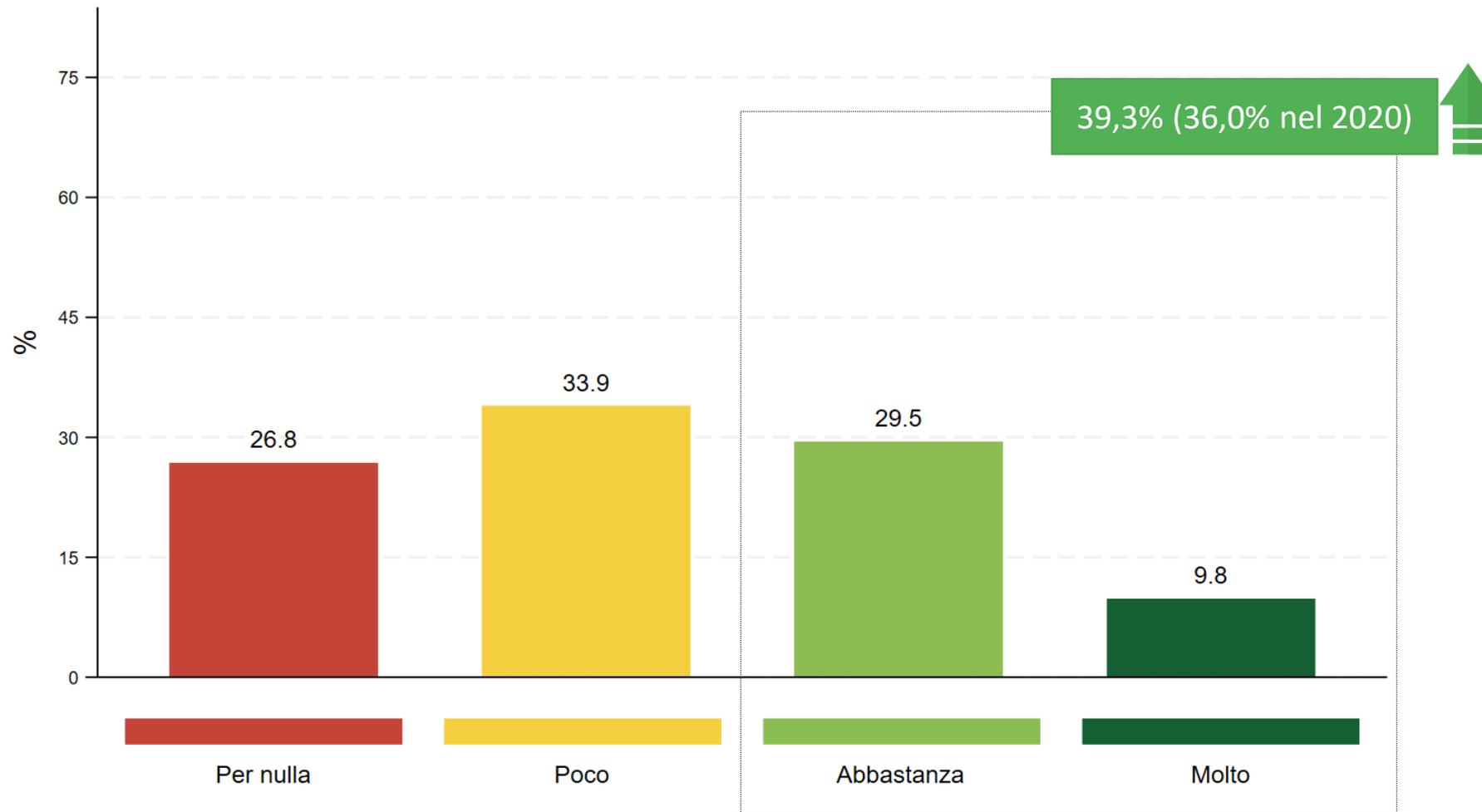
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# ALL'INIZIO DELL'ANNO SO SU CHE COSA SARÒ VALUTATO

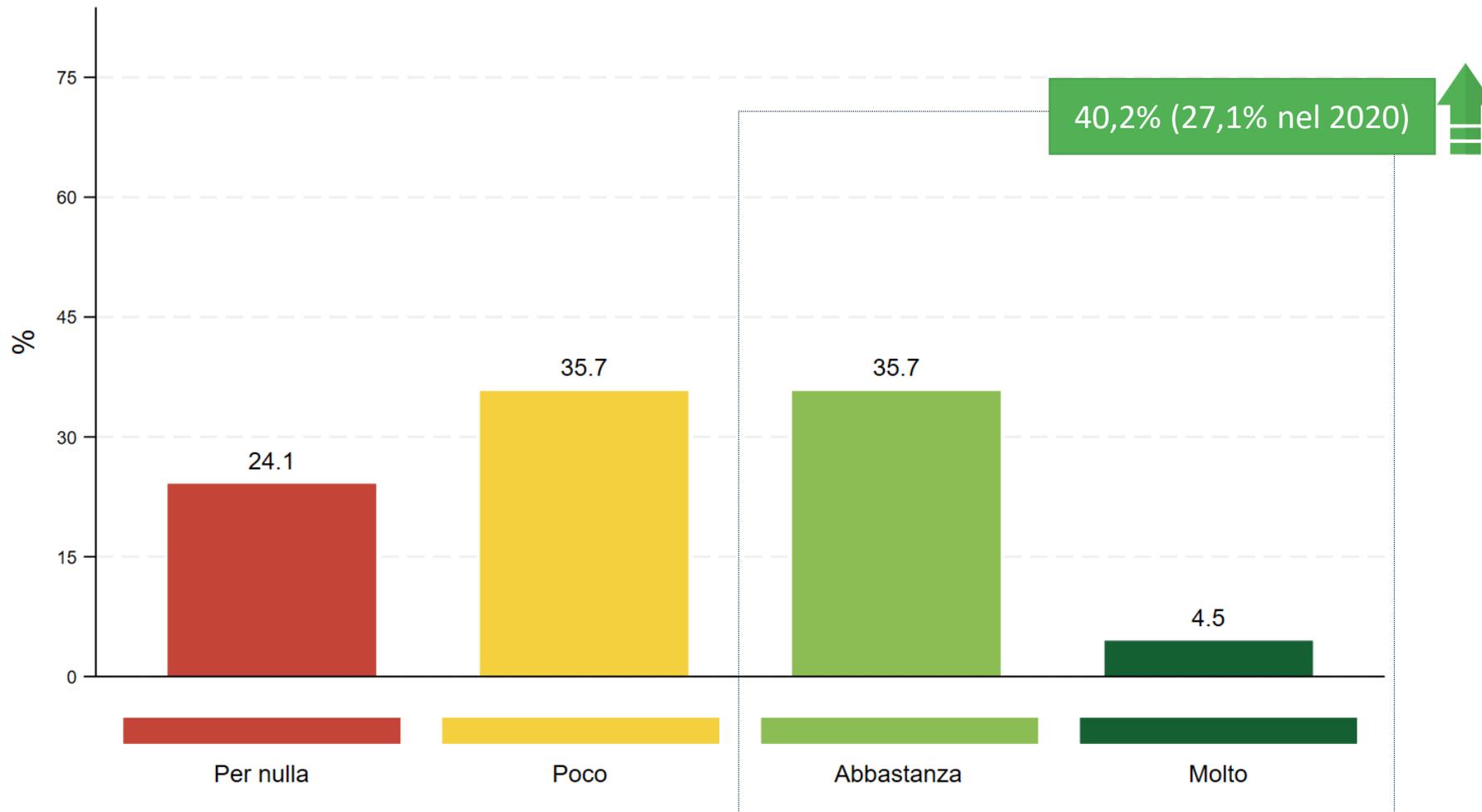
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# GLI INCENTIVI ECONOMICI SONO DISTRIBUITI SULLA BASE DELL'EFFICACIA DELLE PRESTAZIONI

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# IMPEGNARMI NEL MIO LAVORO AUMENTA LA POSSIBILITÀ DI AVERE UNA BUONA VALUTAZIONE

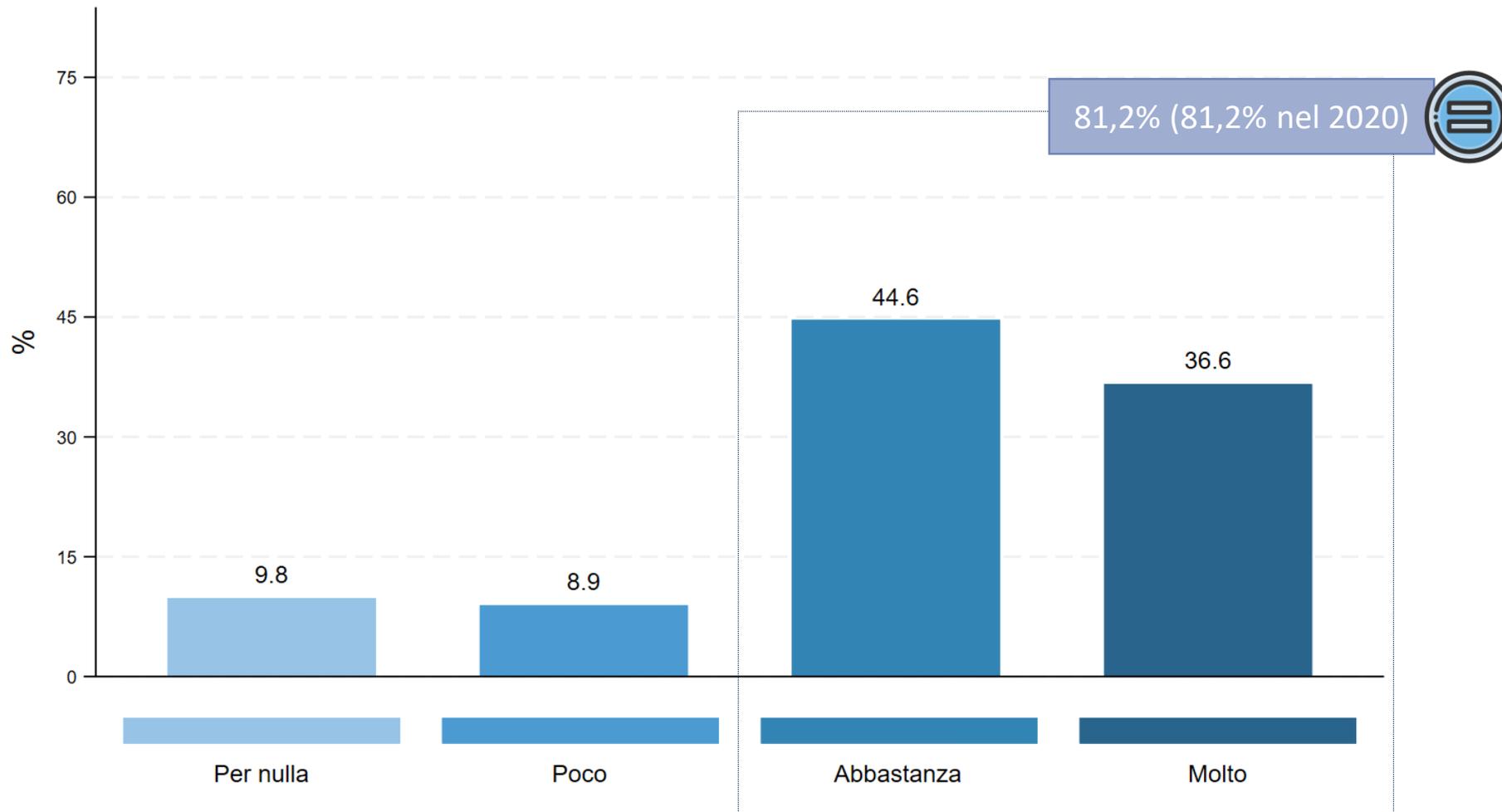
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# RITENGO IMPORTANTE CHE IL MERITO SIA RICONOSCIUTO ANCHE ATTRAVERSO STRUMENTI NON MONETARI

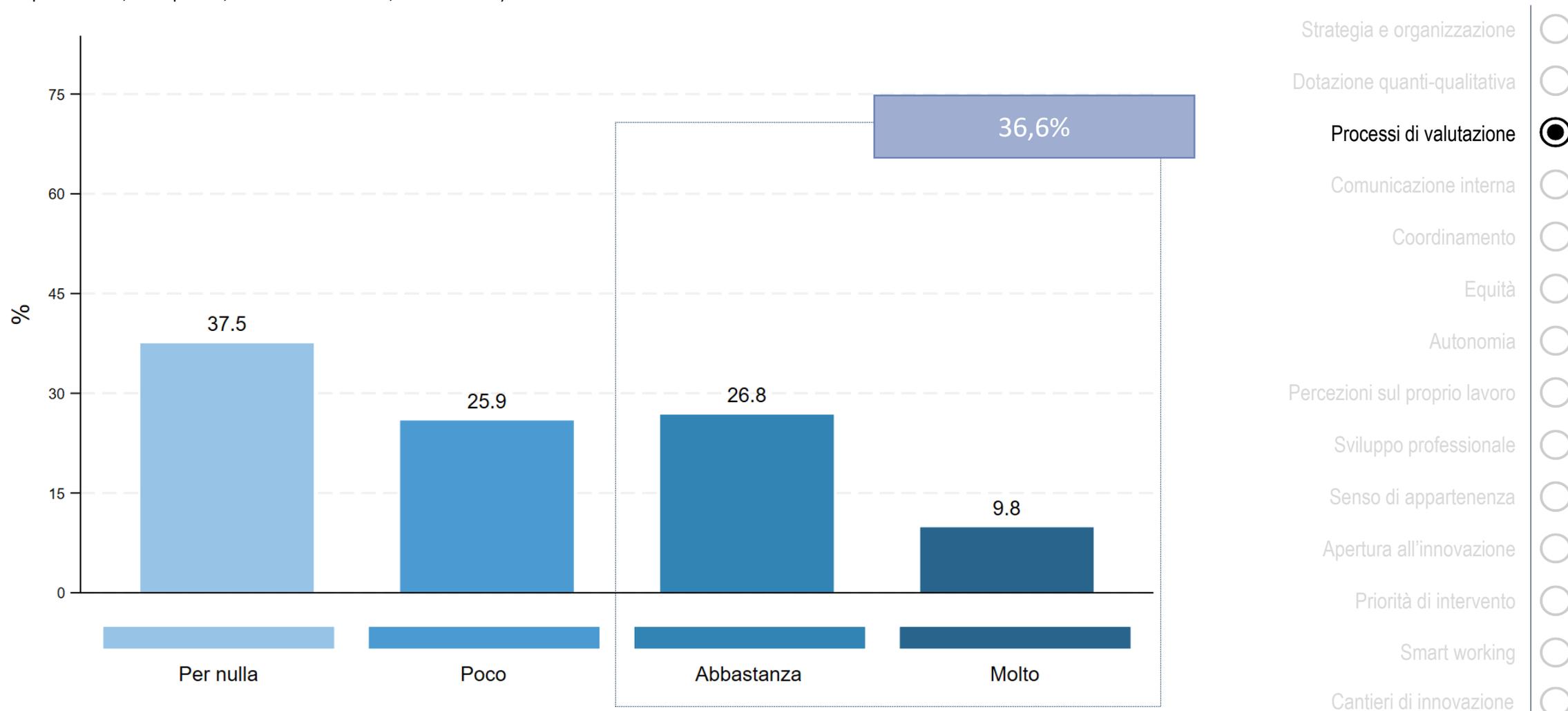
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# IL MIO RESPONSABILE HA SVOLTO CON ME INCONTRI DI FEEDBACK, DISCUTENDO PUNTI DI FORZA E AMBITI DI MIGLIORAMENTO SULLA BASE DELL'ESITO DELLA VALUTAZIONE

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)

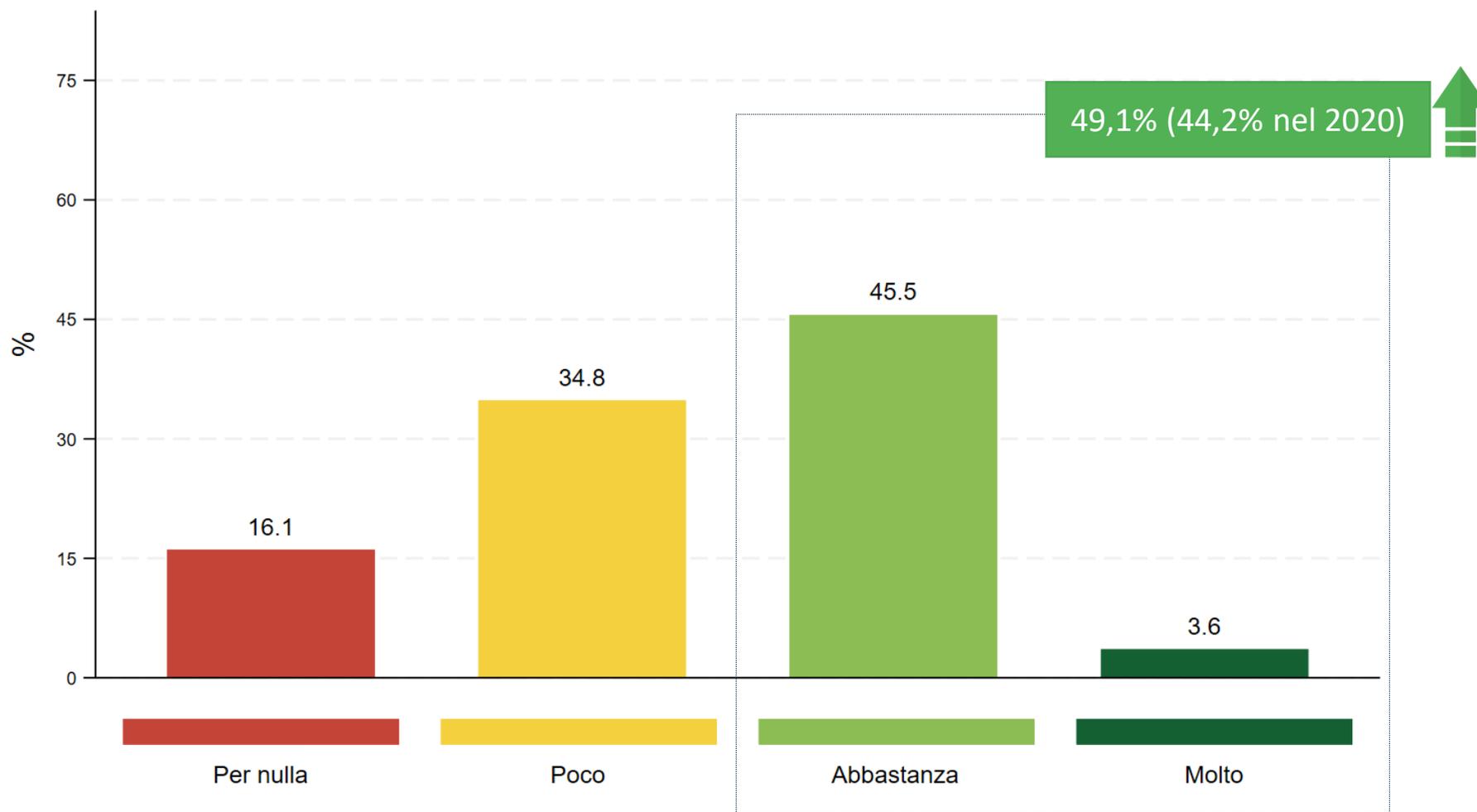


Risultati:  
SEZIONE «COMUNICAZIONE  
INTERNA»



# È FACILE AVERE LE INFORMAZIONI DI CUI SI HA BISOGNO

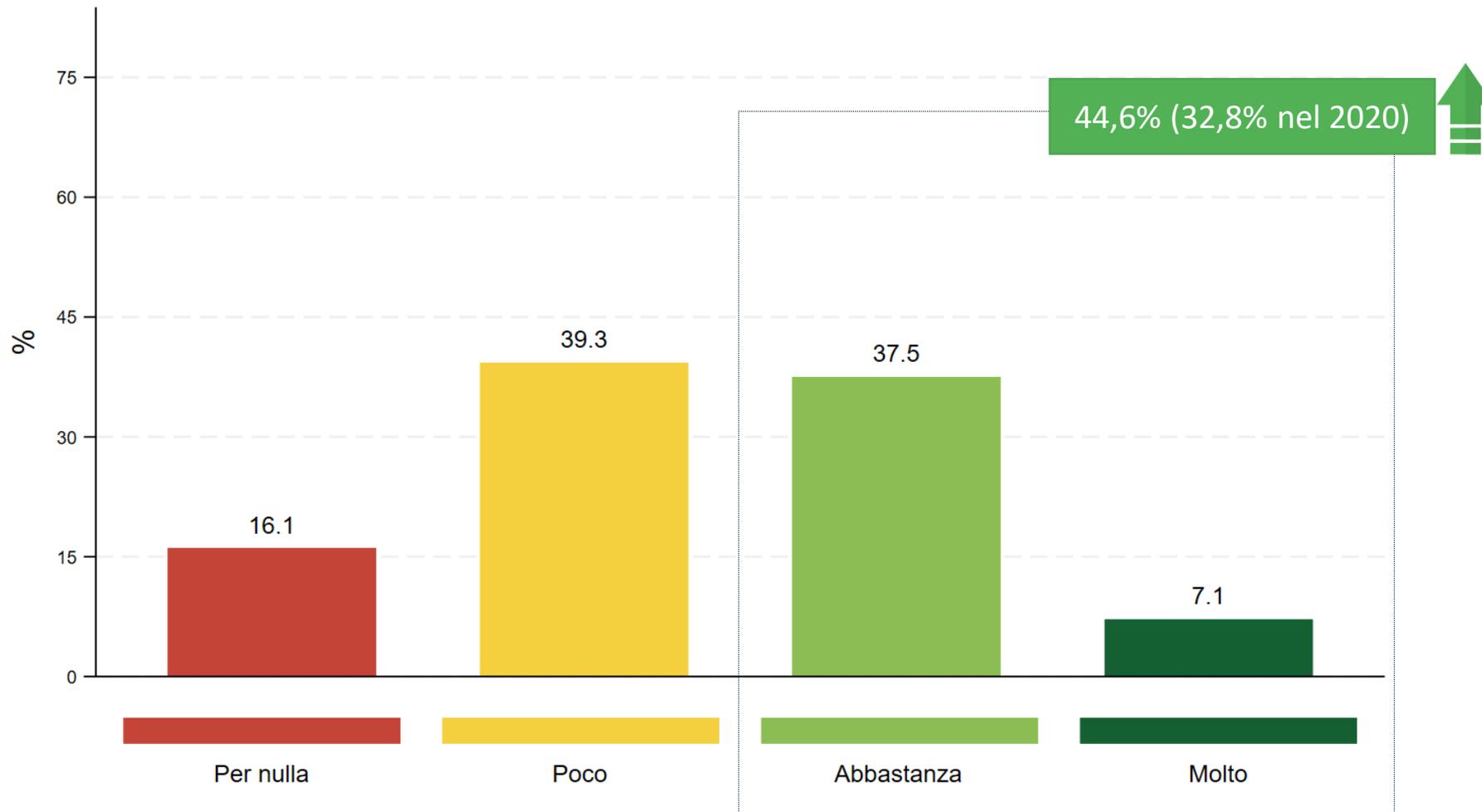
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna**
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# NELL'ORGANIZZAZIONE LE INFORMAZIONI RILEVANTI SONO COMUNICATE EFFICACEMENTE A TUTTI

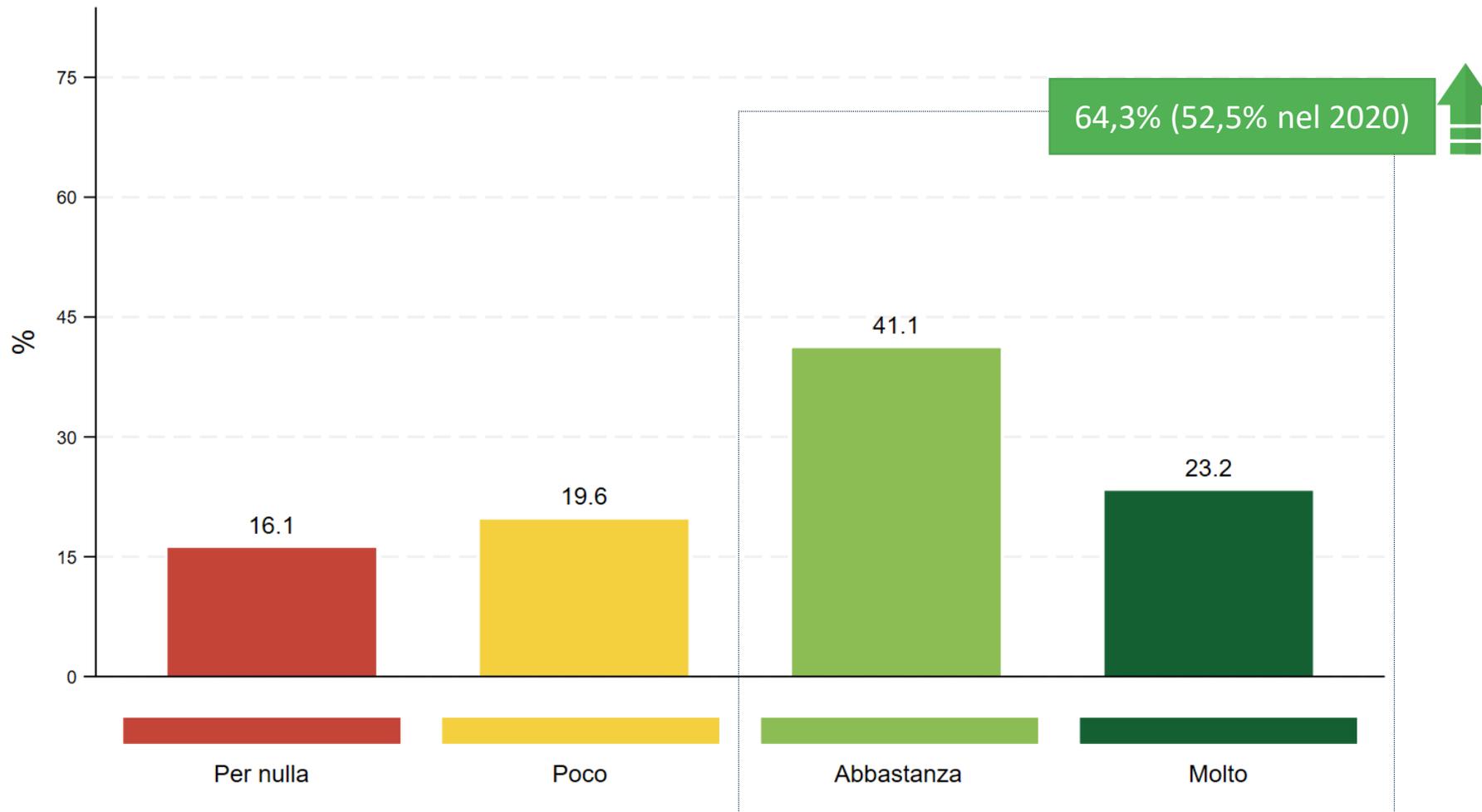
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna**
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# IL MIO RESPONSABILE ASSICURA LA DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI TRA I COLLABORATORI

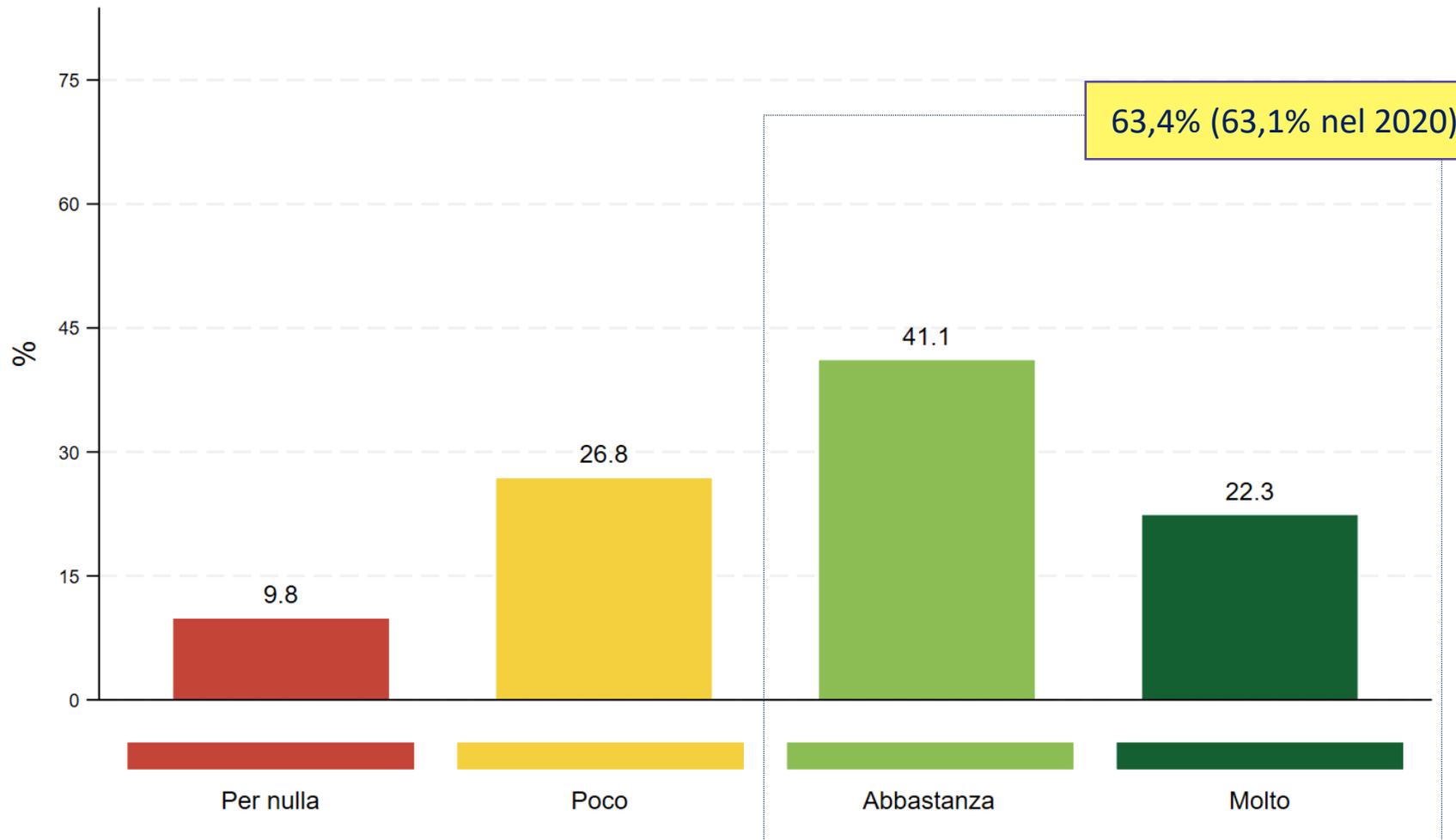
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna**
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# NEL GRUPPO DI LAVORO CHI HA UN'INFORMAZIONE LA METTE A DISPOSIZIONE DI TUTTI

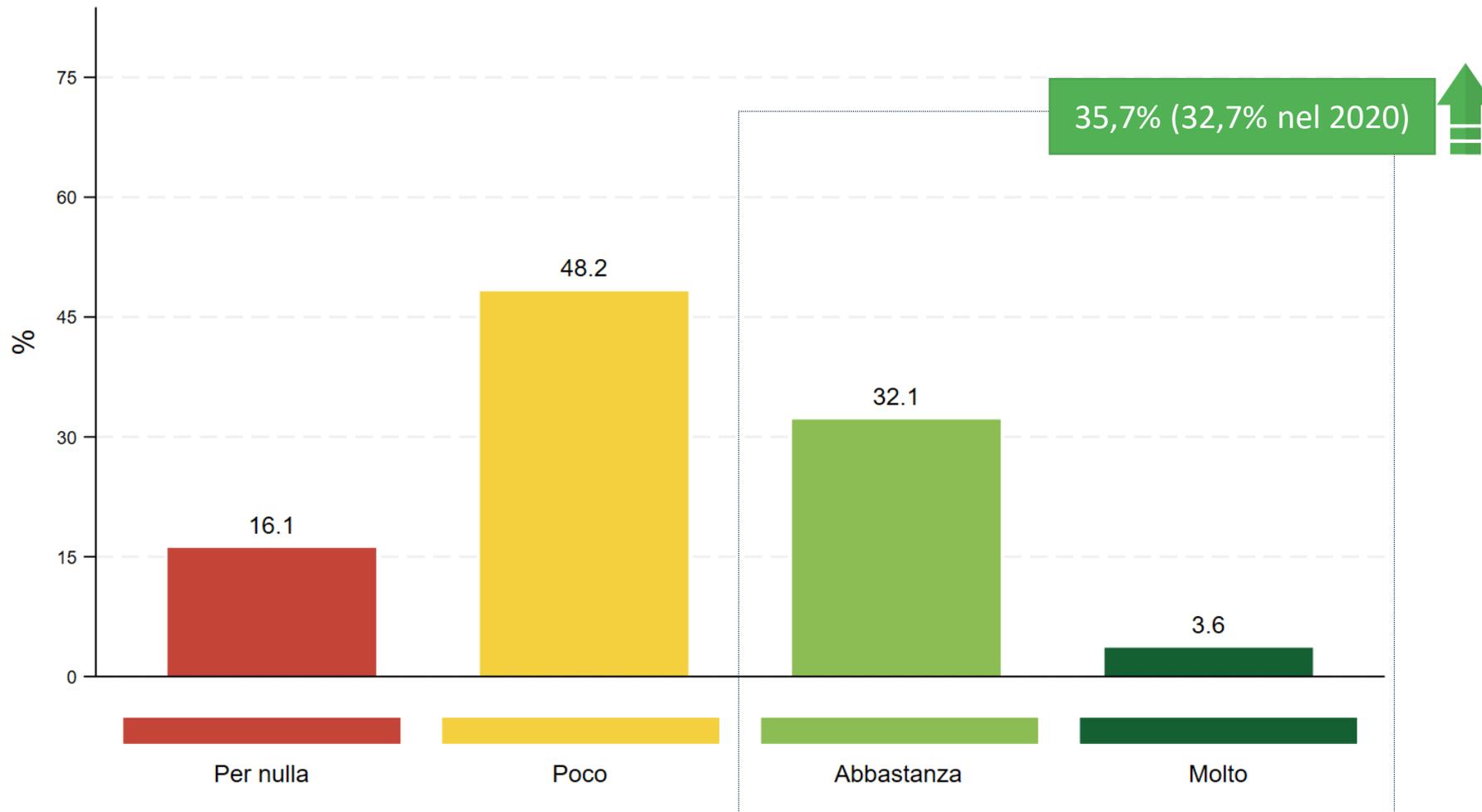
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna**
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# ESISTONO SCAMBI DI COMUNICAZIONE TRA I DIVERSI GRUPPI DI LAVORO

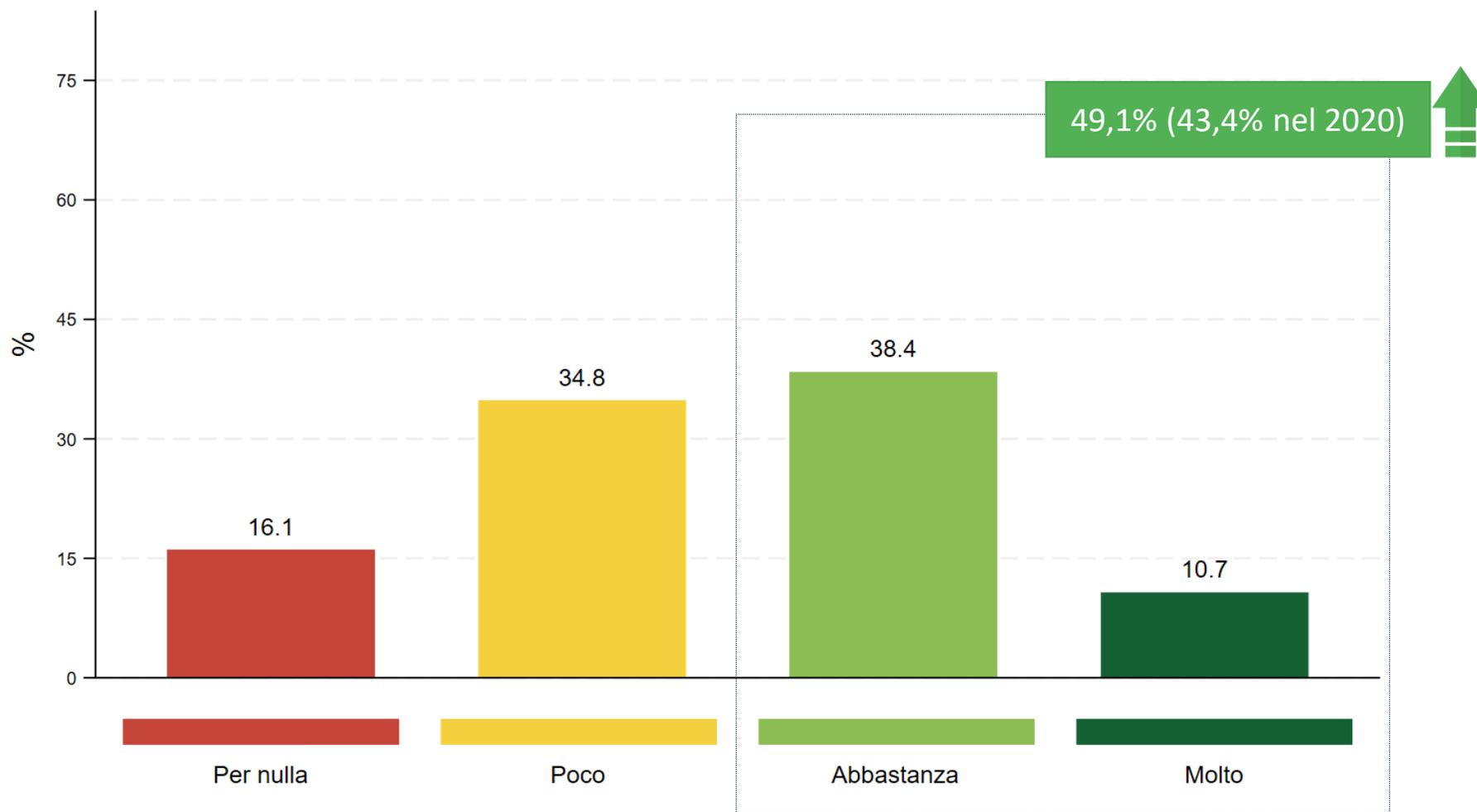
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna**
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# I CAMBIAMENTI GESTIONALI E ORGANIZZATIVI SONO COMUNICATI CHIARAMENTE A TUTTO IL PERSONALE

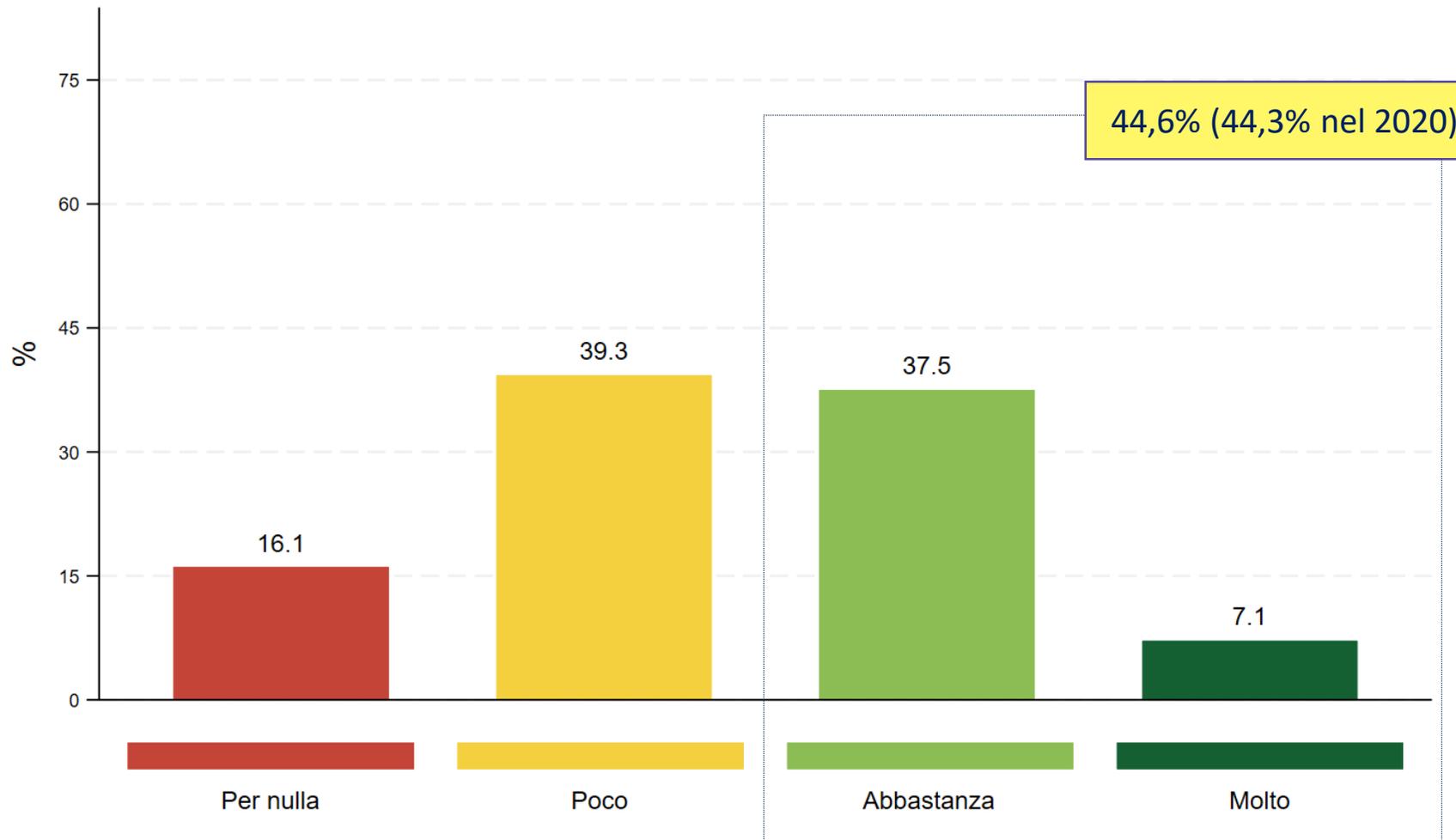
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna**
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# CHI AVANZA RICHIESTE O FORMULA PROPOSTE E SUGGERIMENTI VIENE ASCOLTATO DAI RESPONSABILI

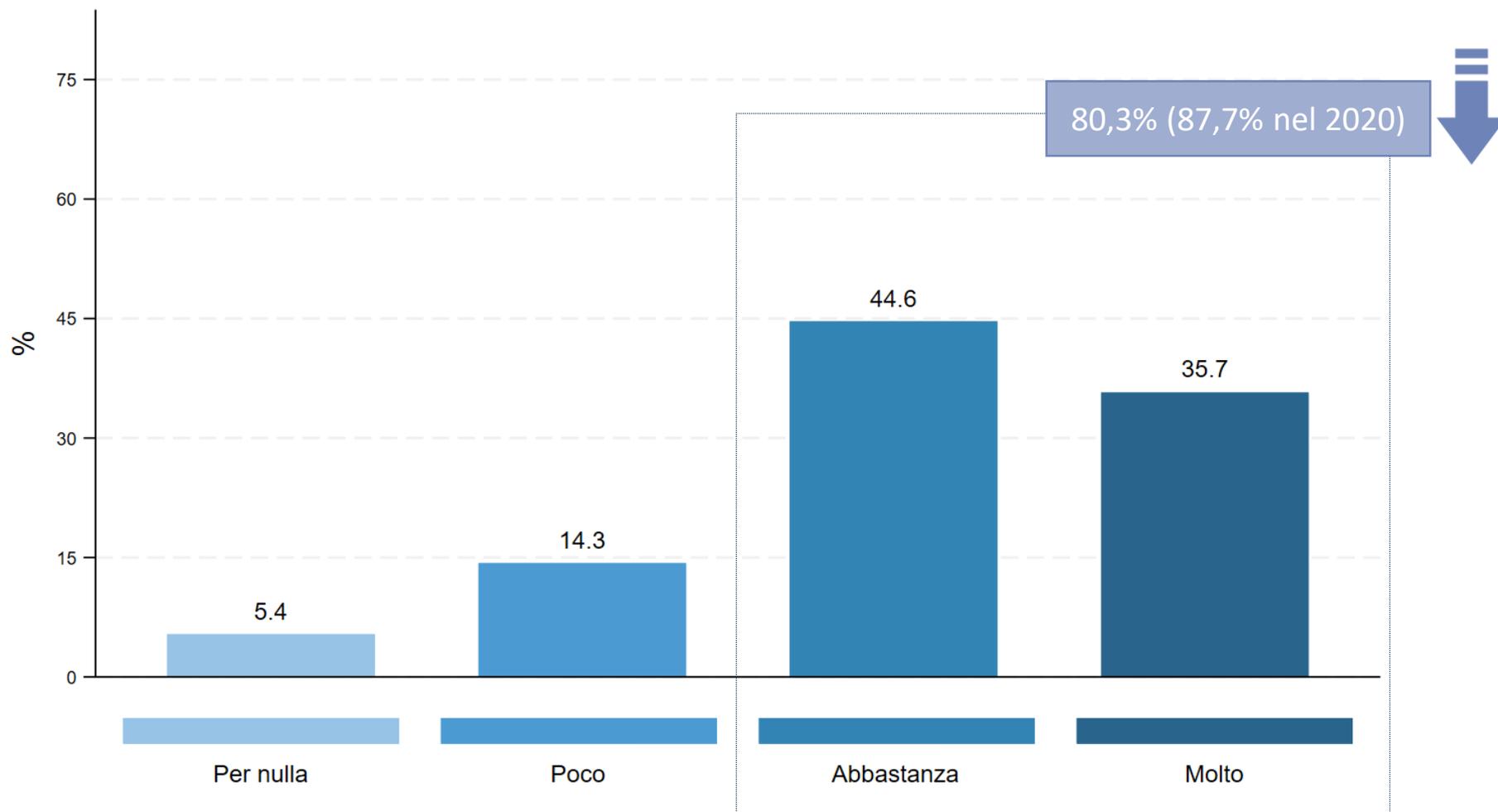
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

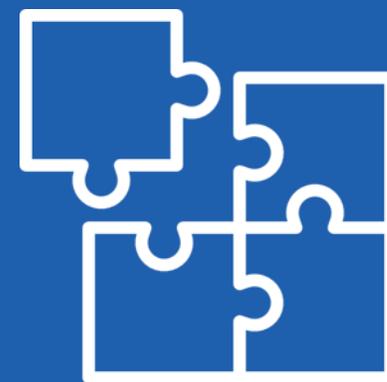
# MI PIACEREBBE RICEVERE PIÙ INFORMAZIONI SUI PROGRAMMI E LE ATTIVITÀ DELLA CAMERA

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



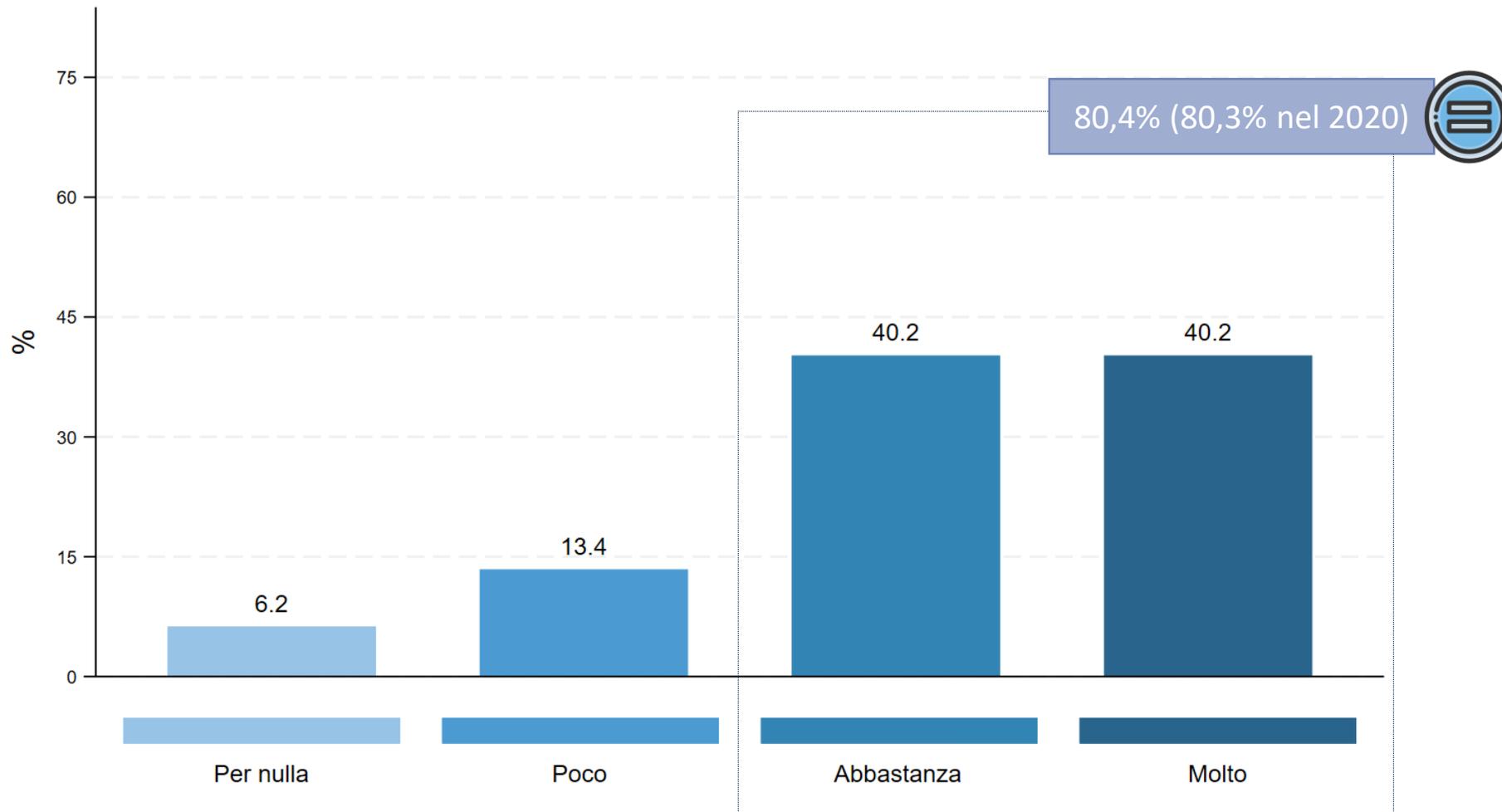
- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna**
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

Risultati:  
SEZIONE «COORDINAMENTO»



# IL MIO LAVORO RICHIEDE UN'ELEVATA INTEGRAZIONE CON LE ATTIVITÀ SVOLTE DA PARTE DI COLLEGHI DELLA MIA AREA

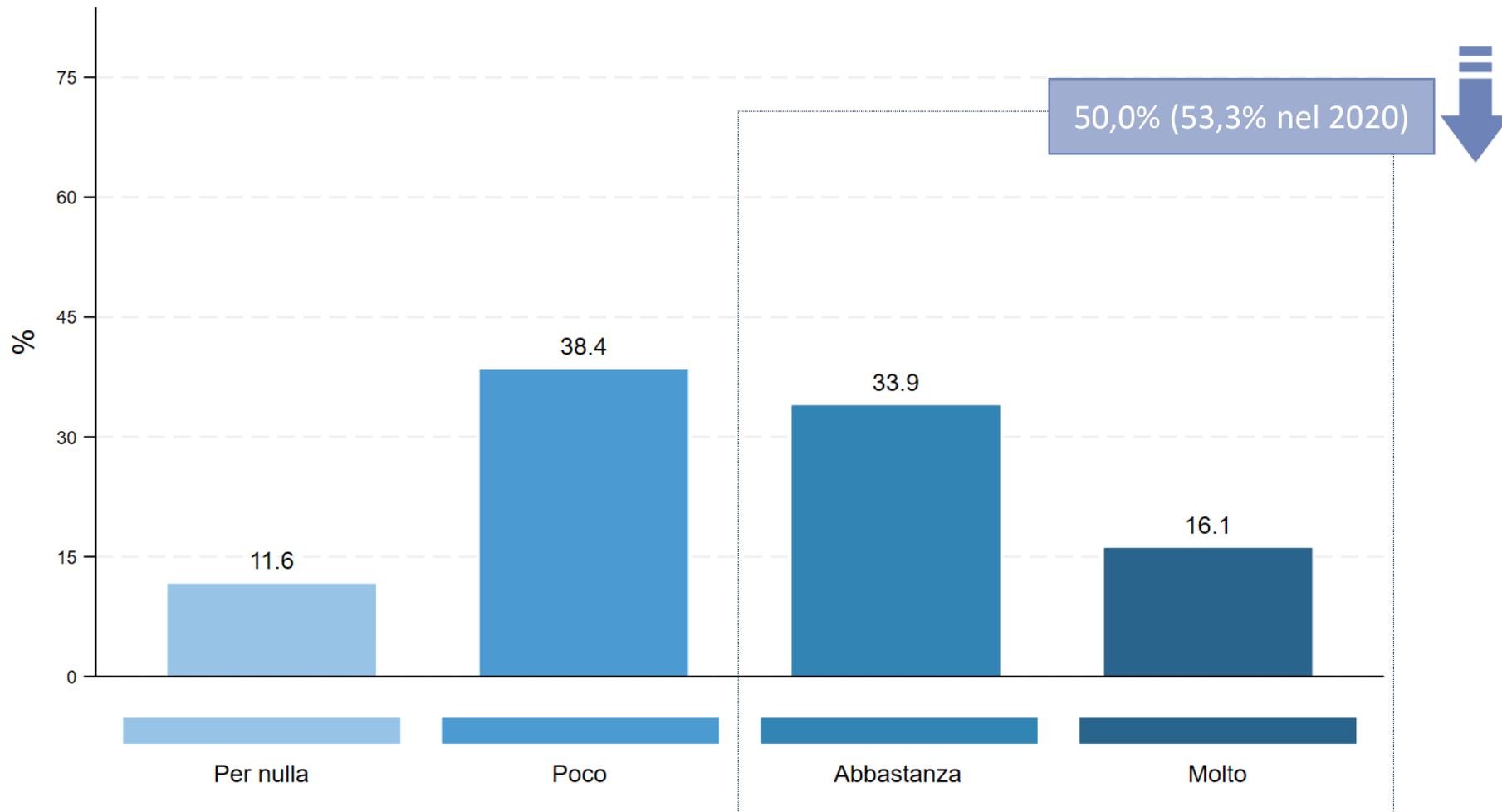
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento**
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# IL MIO LAVORO RICHIEDE UN'ELEVATA INTEGRAZIONE CON LE ATTIVITÀ SVOLTE DA PARTE DI COLLEGHI DI ALTRE AREE

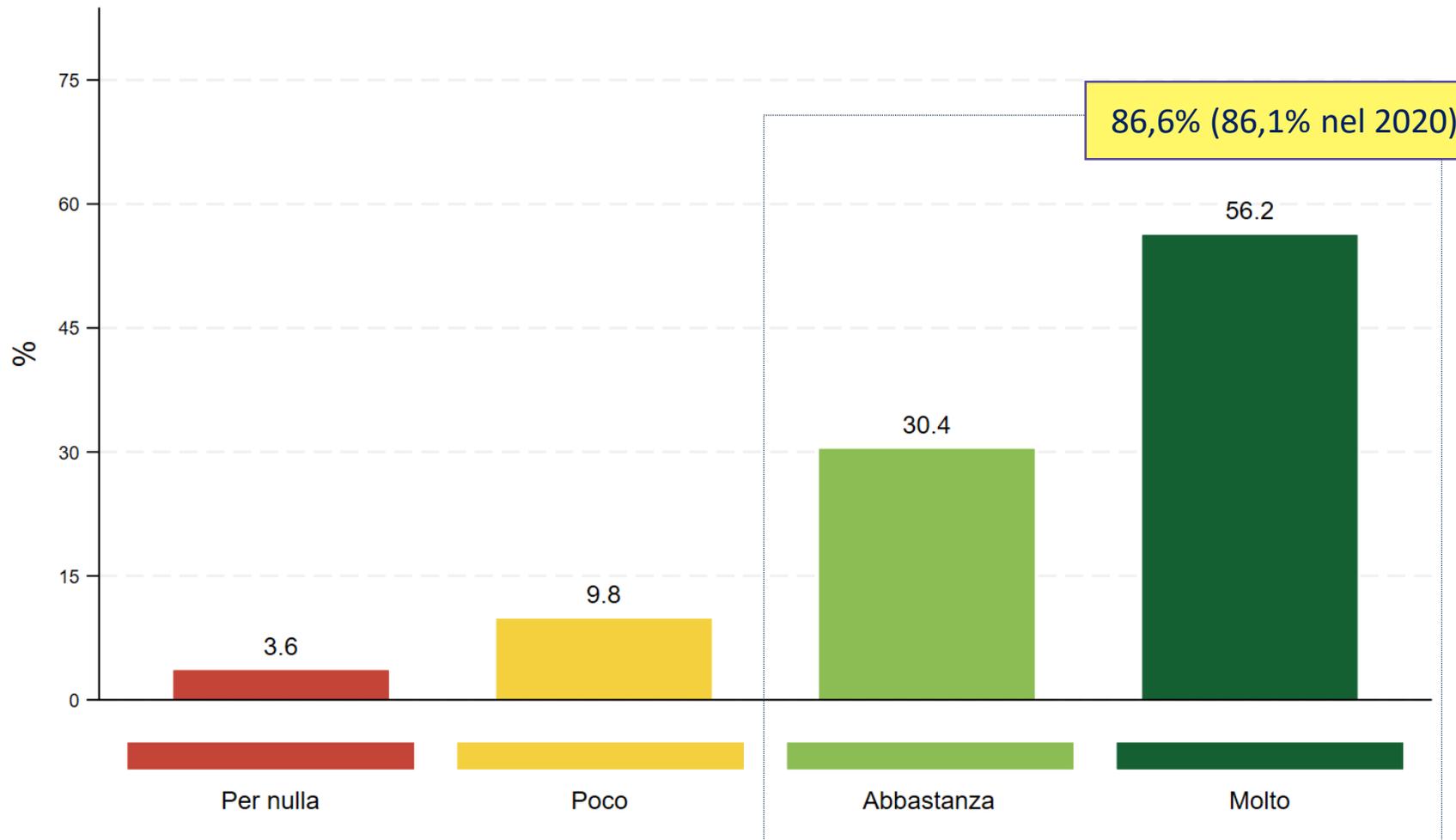
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento**
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# COLLABORO CON I COLLEGHI DELLA MIA AREA

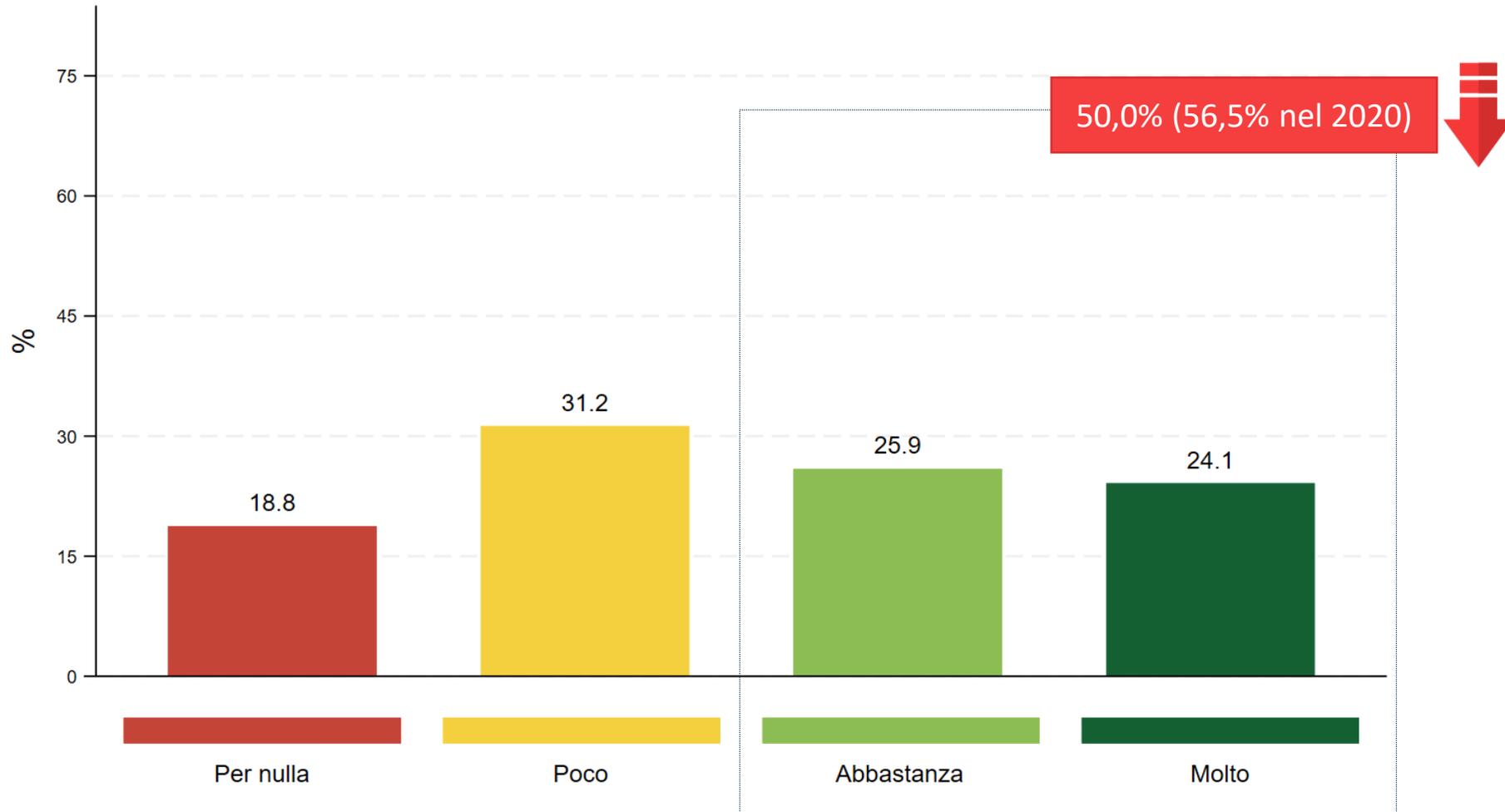
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento**
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# COLLABORO CON I COLLEGHI DI ALTRE AREE

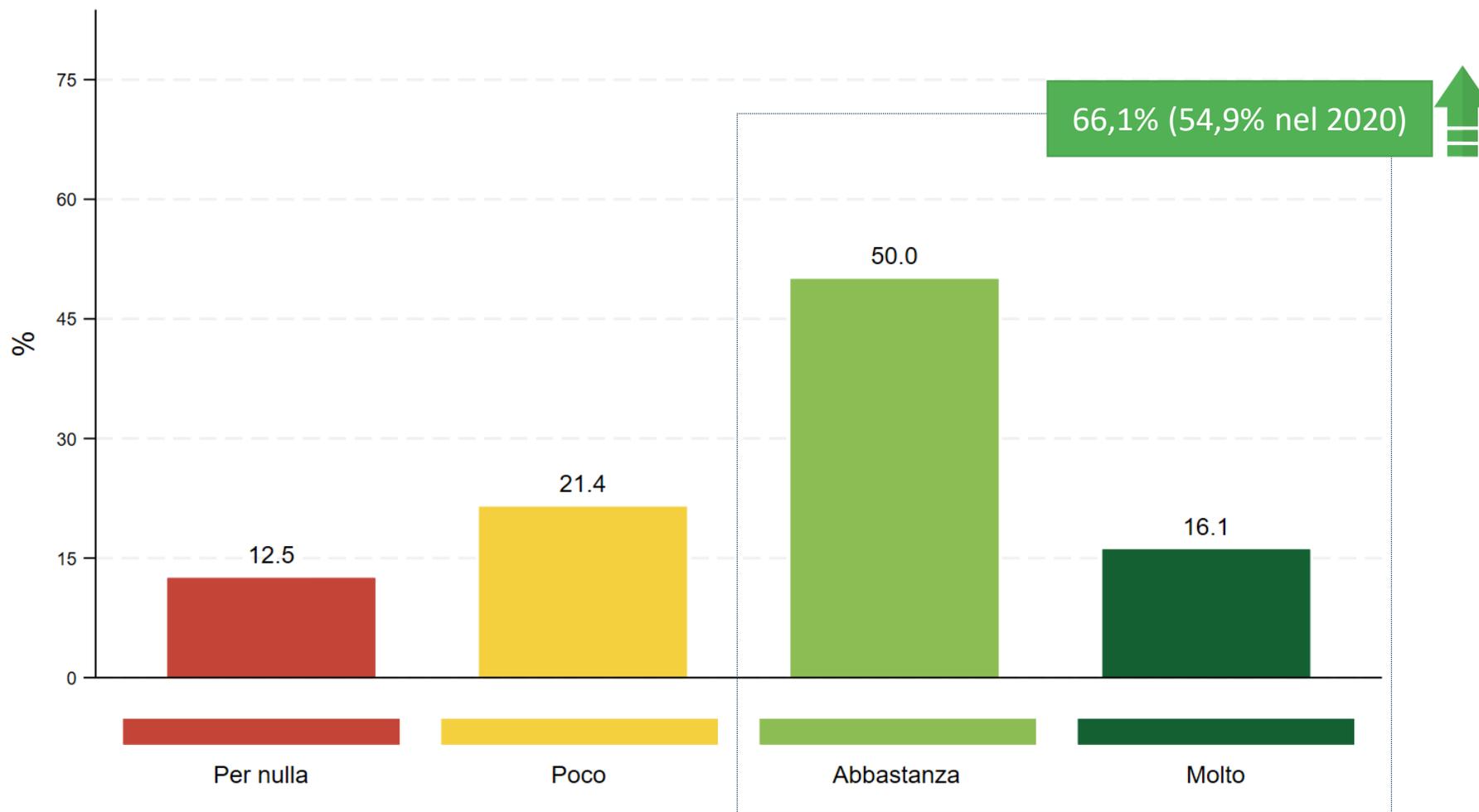
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento**
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# COMPLESSIVAMENTE IL COORDINAMENTO ALL'INTERNO DELLA MIA AREA È EFFICACE

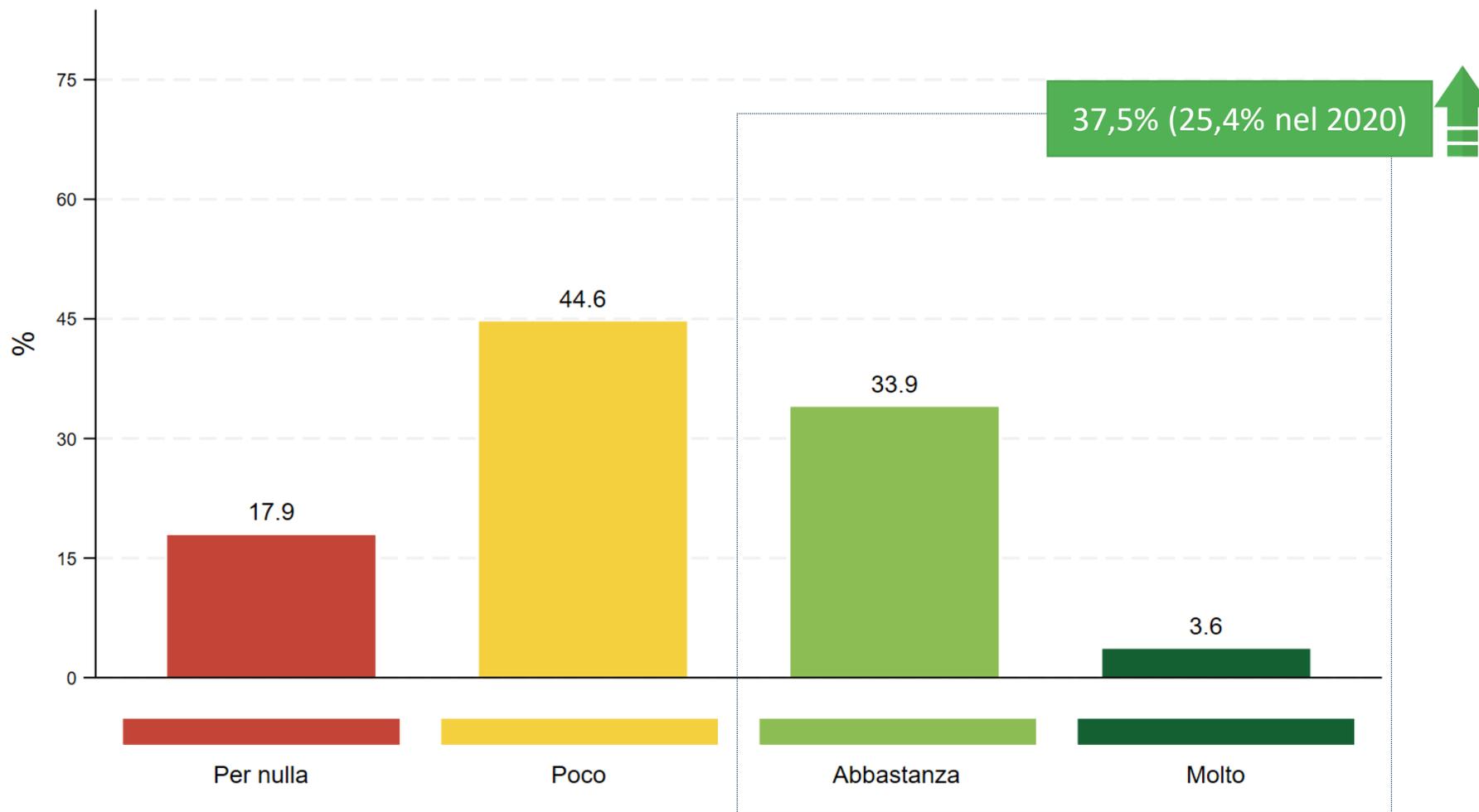
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento**
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# COMPLESSIVAMENTE IL COORDINAMENTO TRA LE AREE È EFFICACE

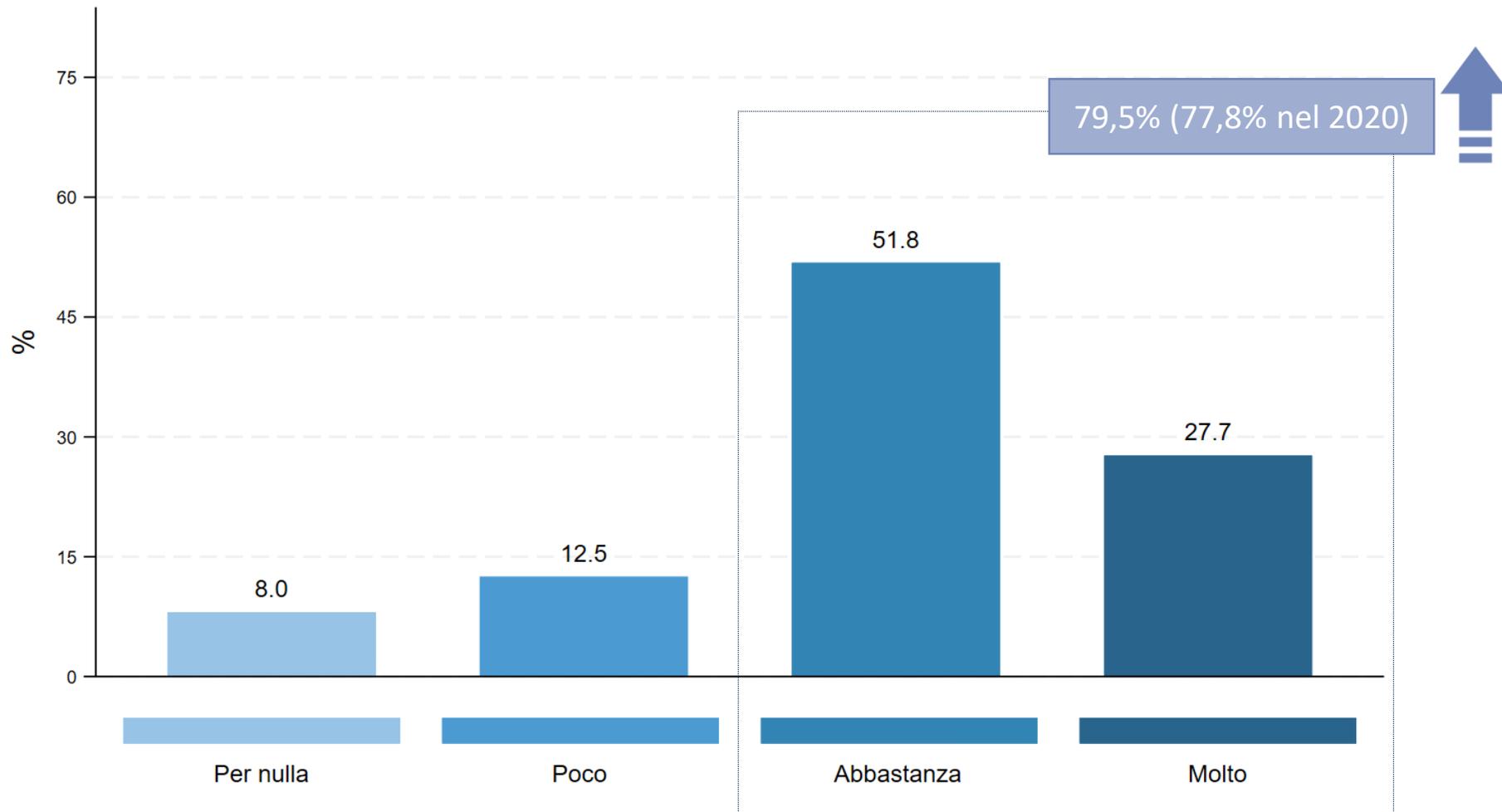
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento**
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# MI PIACEREBBE LAVORARE DI PIÙ IN TEAM CON ALTRI COLLEGHI

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



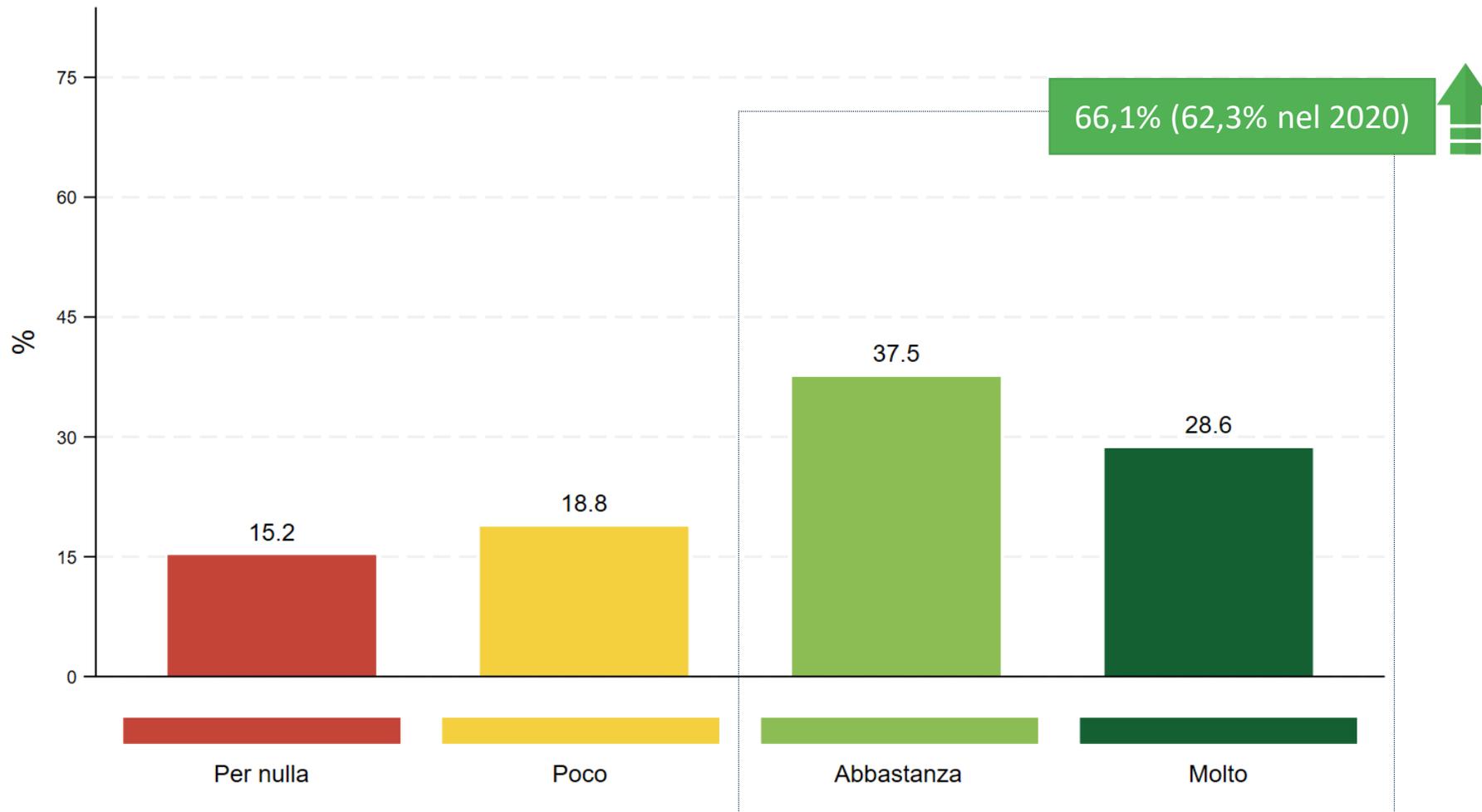
- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento**
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

Risultati:  
**SEZIONE «EQUITÀ PERCEPITA»**



# IL MIO RESPONSABILE TRATTA I COLLABORATORI IN MANIERA EQUA

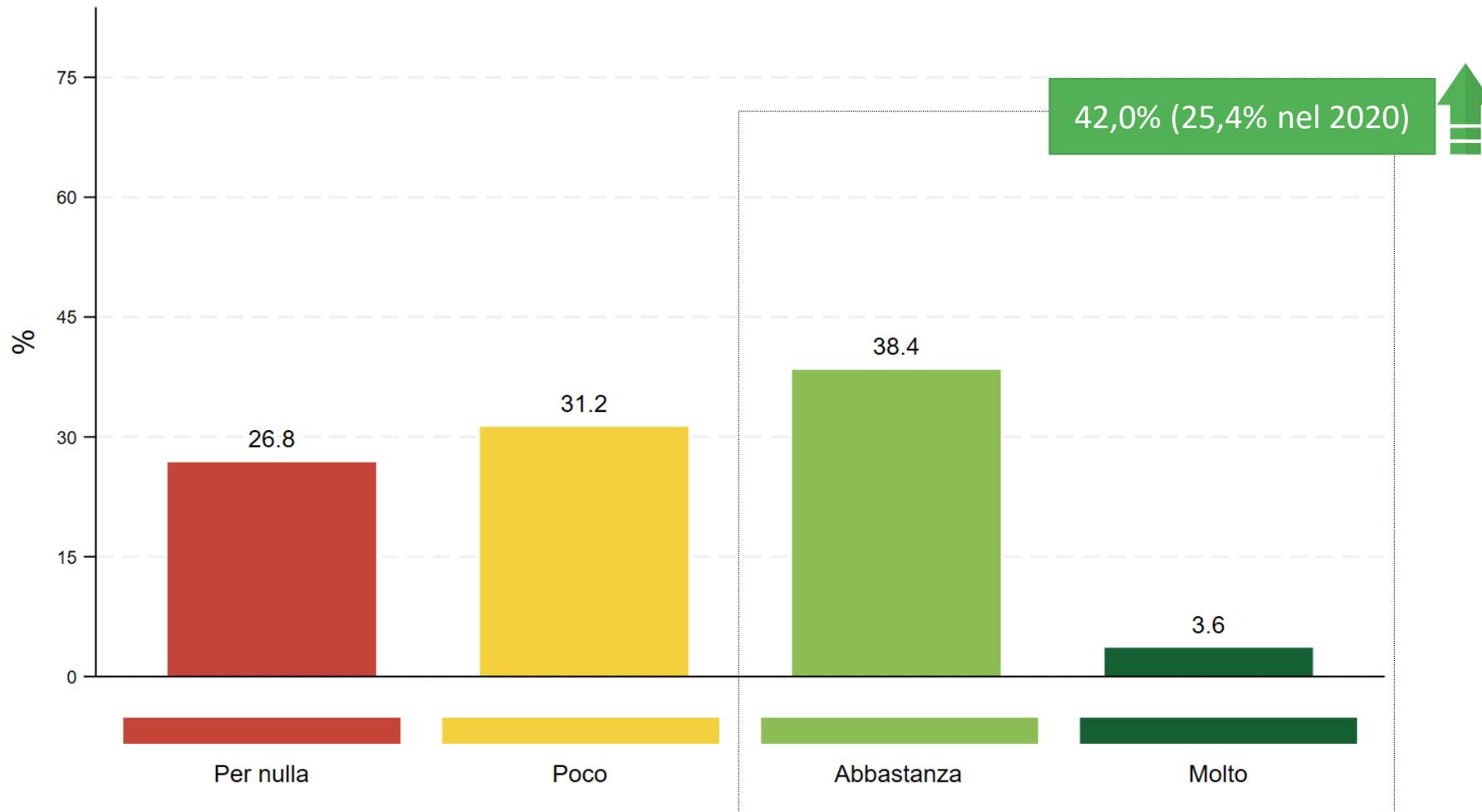
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità**
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# NELL'ORGANIZZAZIONE TUTTI I DIPENDENTI SONO TRATTATI IN MANIERA EQUA

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



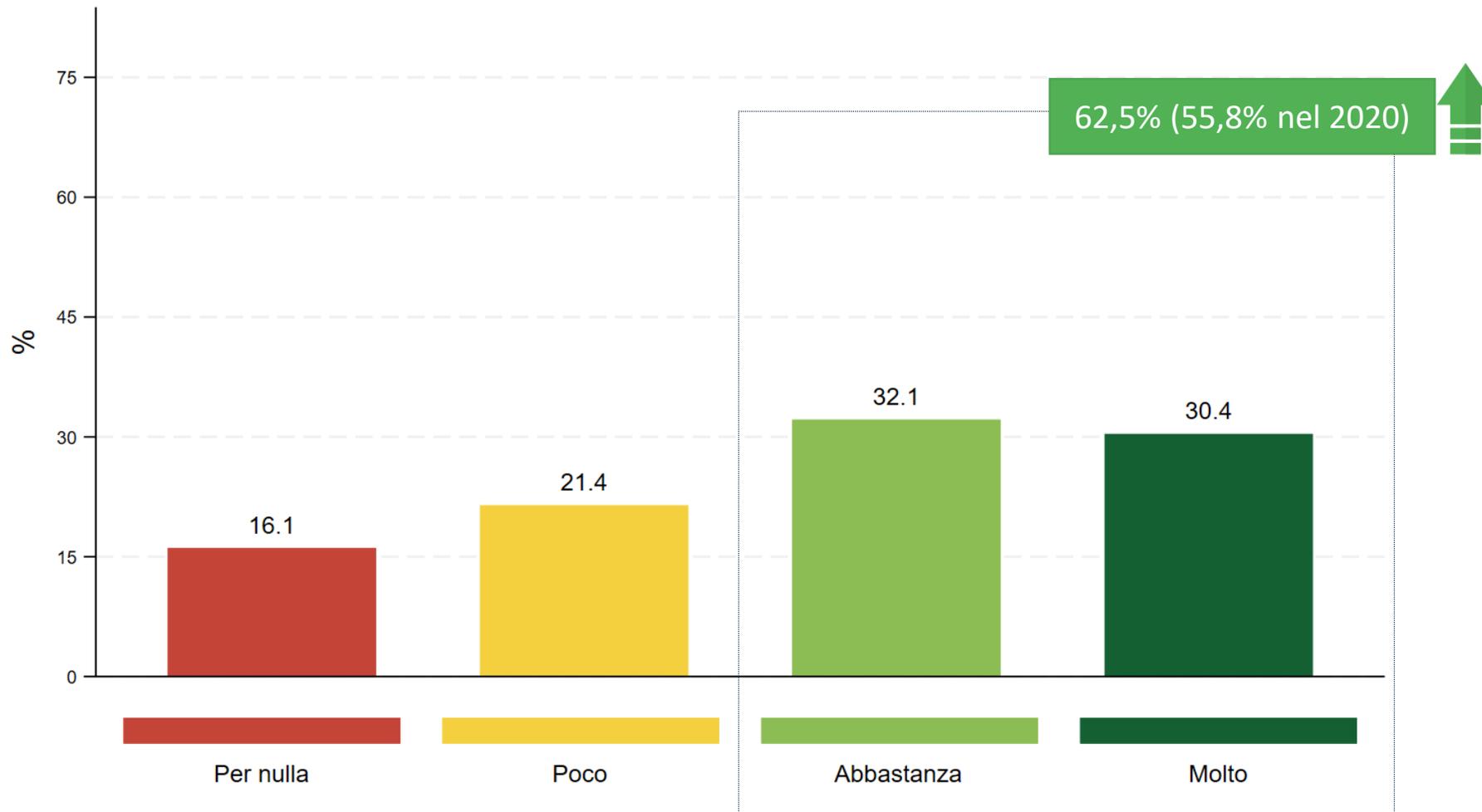
- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità**
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

Risultati:  
**SEZIONE «AUTONOMIA»**



# IL MIO RESPONSABILE MI COINVOLGE NELLE DECISIONI CHE RIGUARDANO IL MIO LAVORO

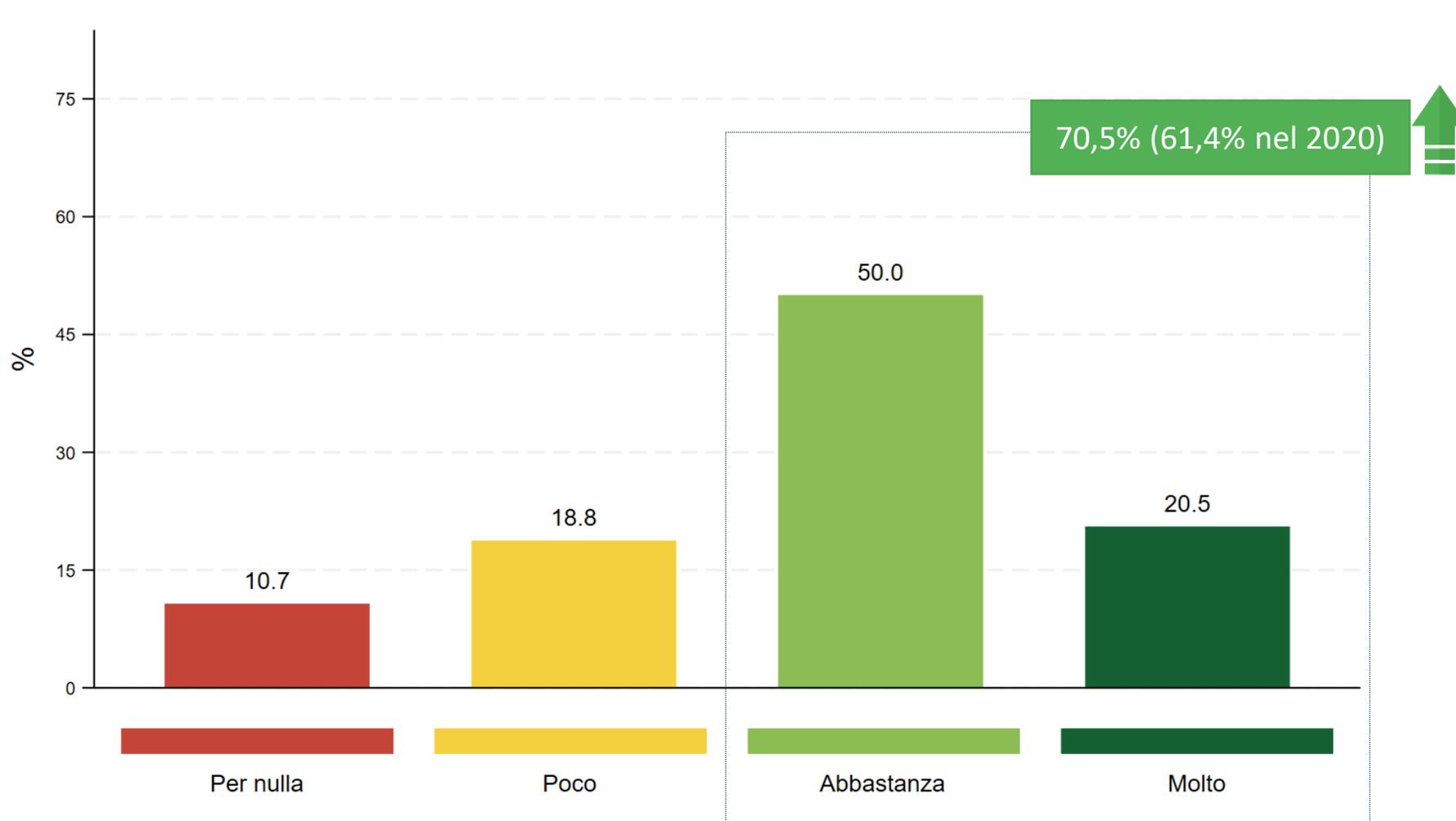
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia**
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# HO UN CERTO MARGINE DI AZIONE/CONTROLLO SU COSA IL MIO RESPONSABILE MI ASSEGNA COME OBIETTIVO DEL MIO LAVORO

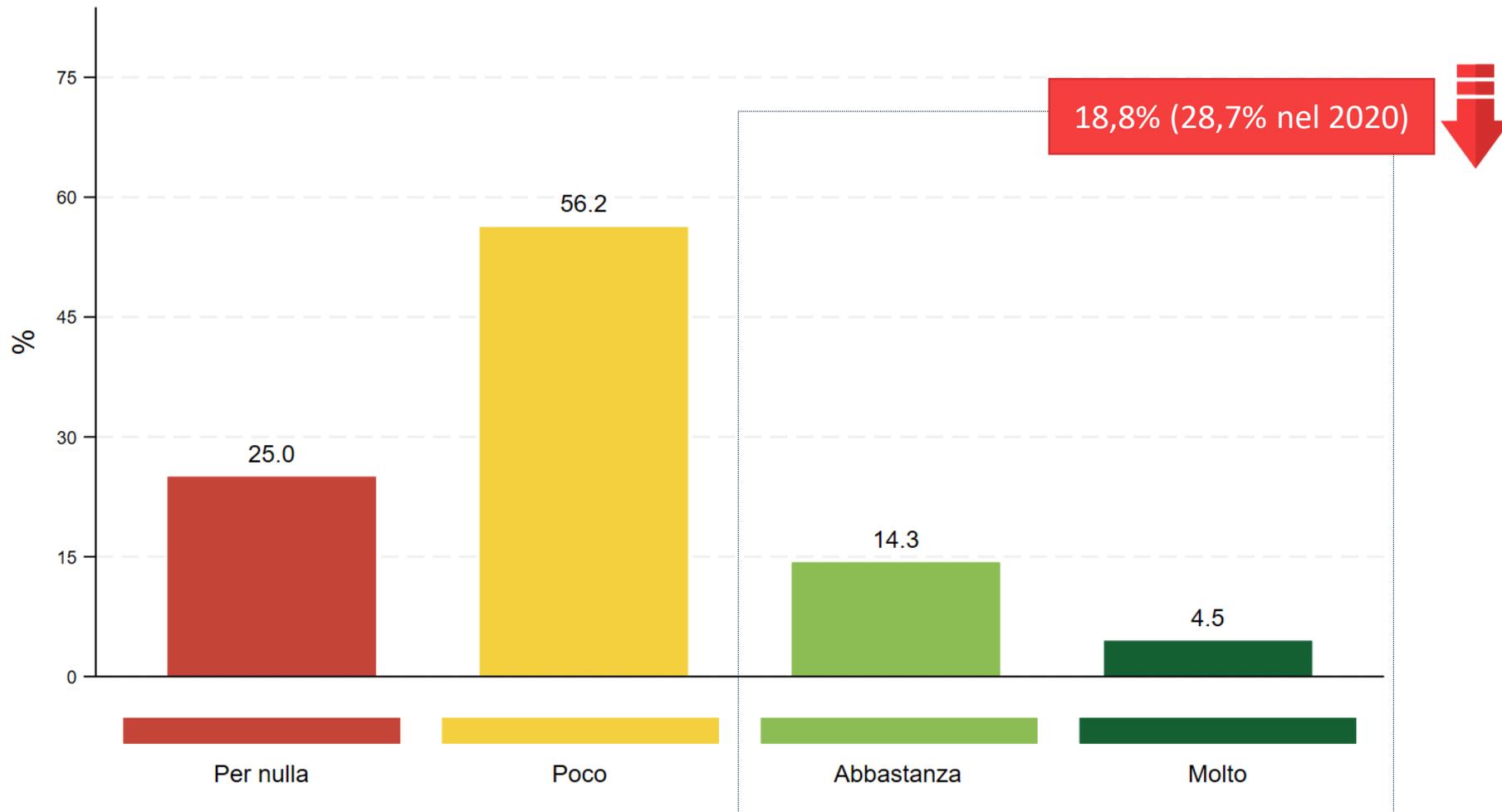
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia**
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# POSSO MODIFICARE GLI OBIETTIVI DEL MIO LAVORO (QUALI RISULTATI DOVREI RAGGIUNGERE)

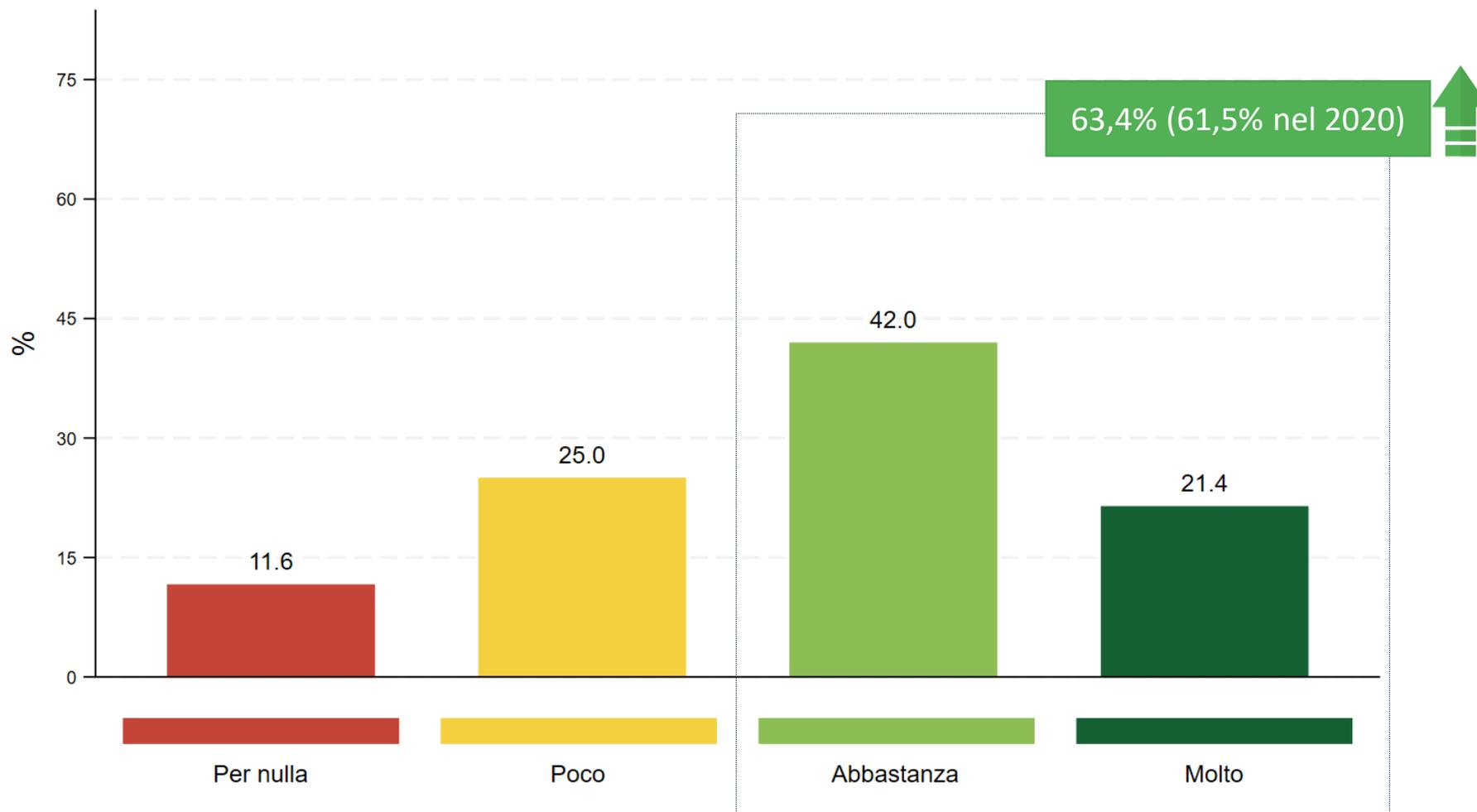
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia**
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# SONO LIBERO DI DECIDERE COME SVOLGERE I COMPITI ASSEGNATI

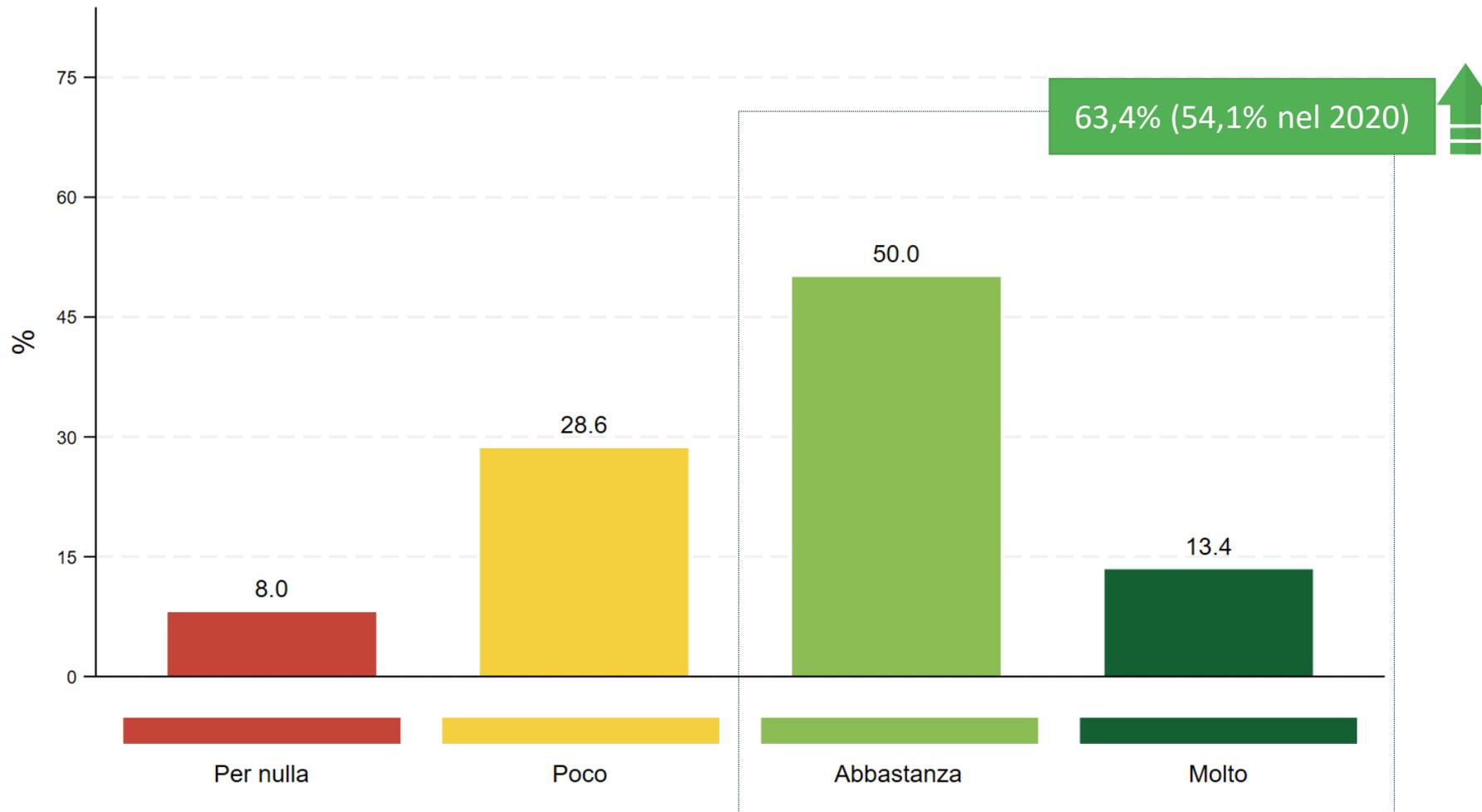
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia**
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# IL MIO LAVORO MI PERMETTE DI DECIDERE QUANDO SVOLGERE SPECIFICHE ATTIVITÀ

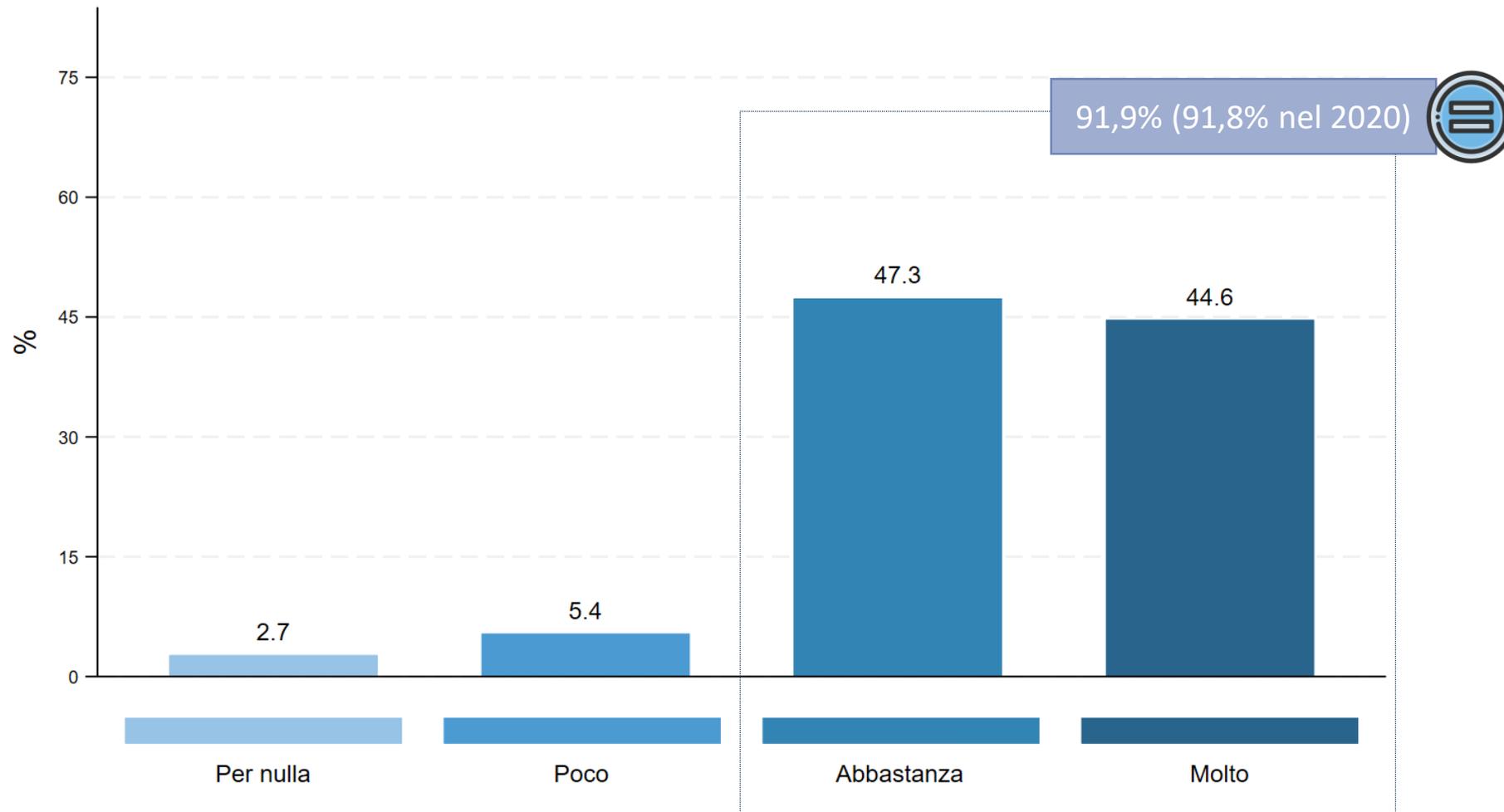
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia**
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# SAREI DISPONIBILE AD AVERE MAGGIORE AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ PER FAVORIRE LA MIA CRESCITA PROFESSIONALE

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)

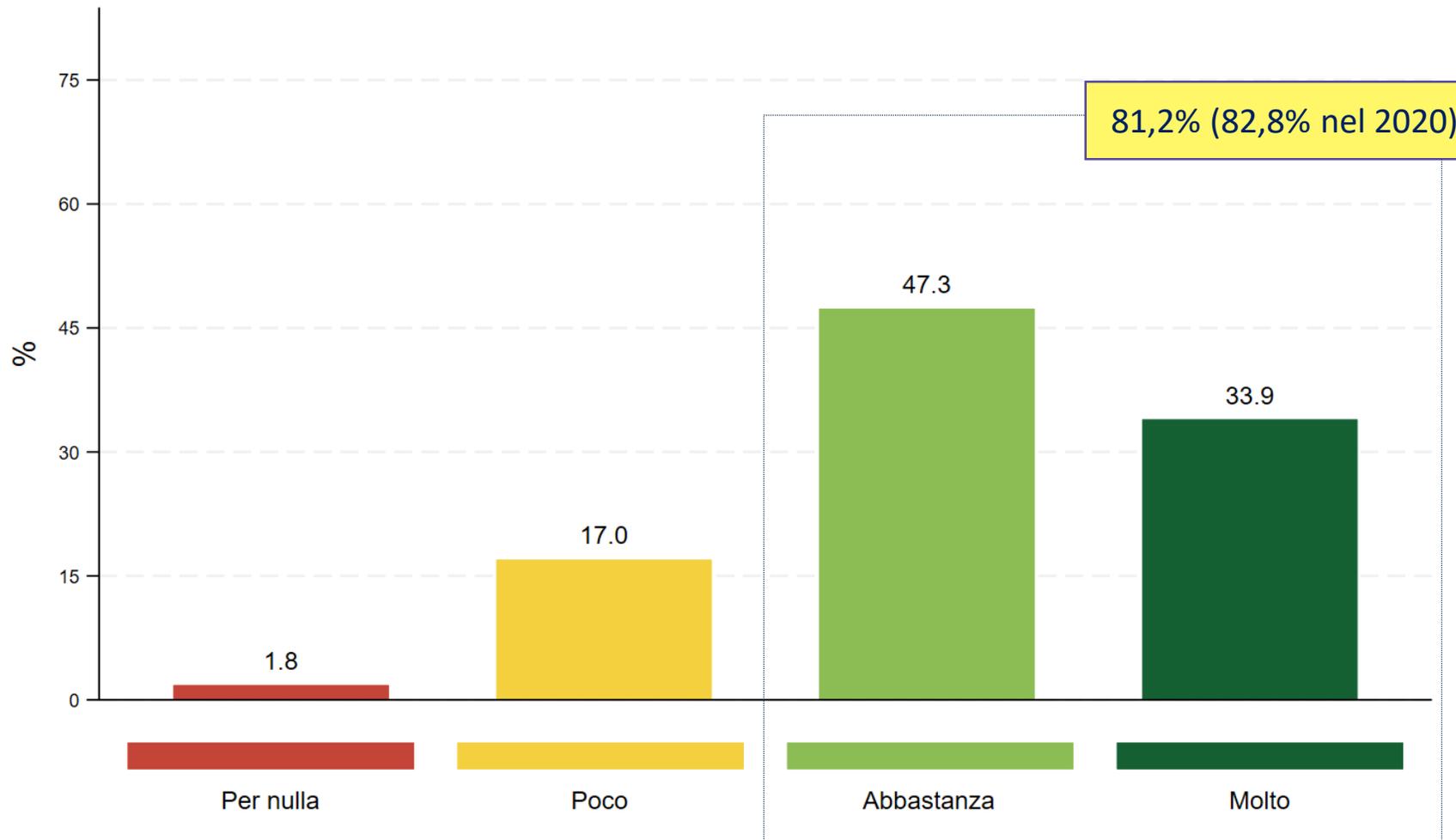


Risultati:  
SEZIONE «PERCEZIONI SUL  
PROPRIO LAVORO»



# PENSO CHE IL MIO LAVORO SIA INTERESSANTE

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



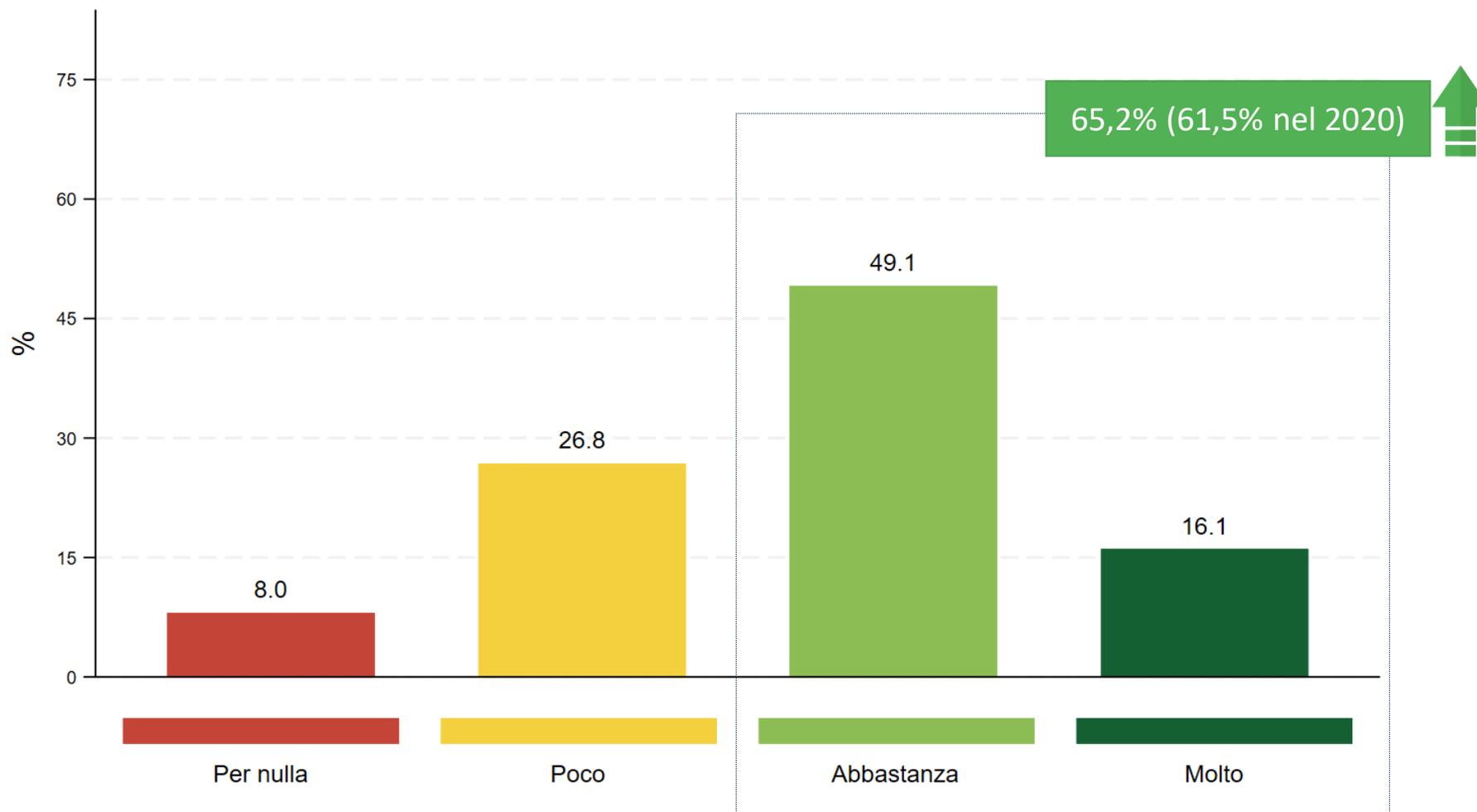
81,2% (82,8% nel 2020)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# IL MIO LAVORO MI DÀ UN SENSO DI REALIZZAZIONE

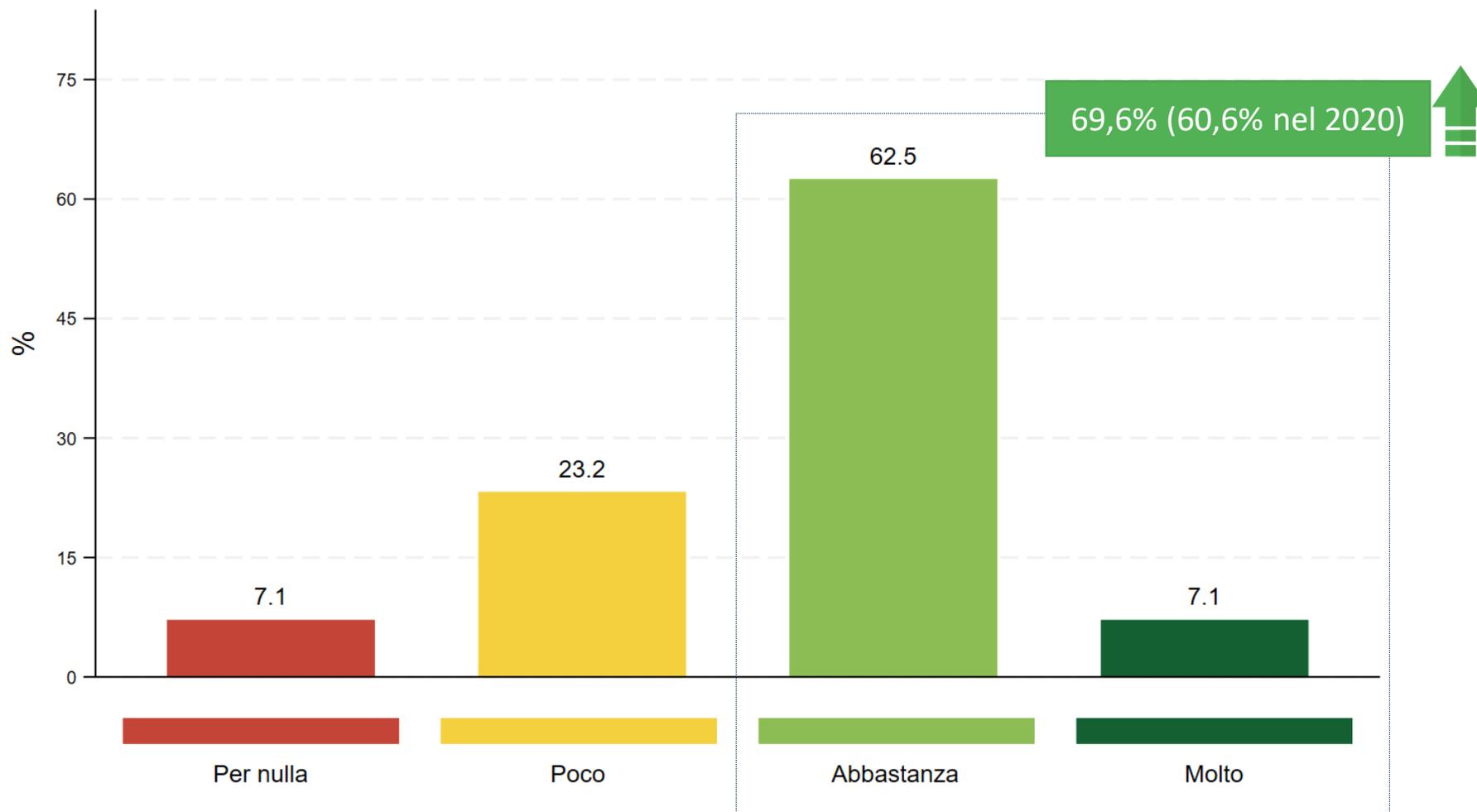
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# IL MIO CARICO DI LAVORO È SOSTENIBILE

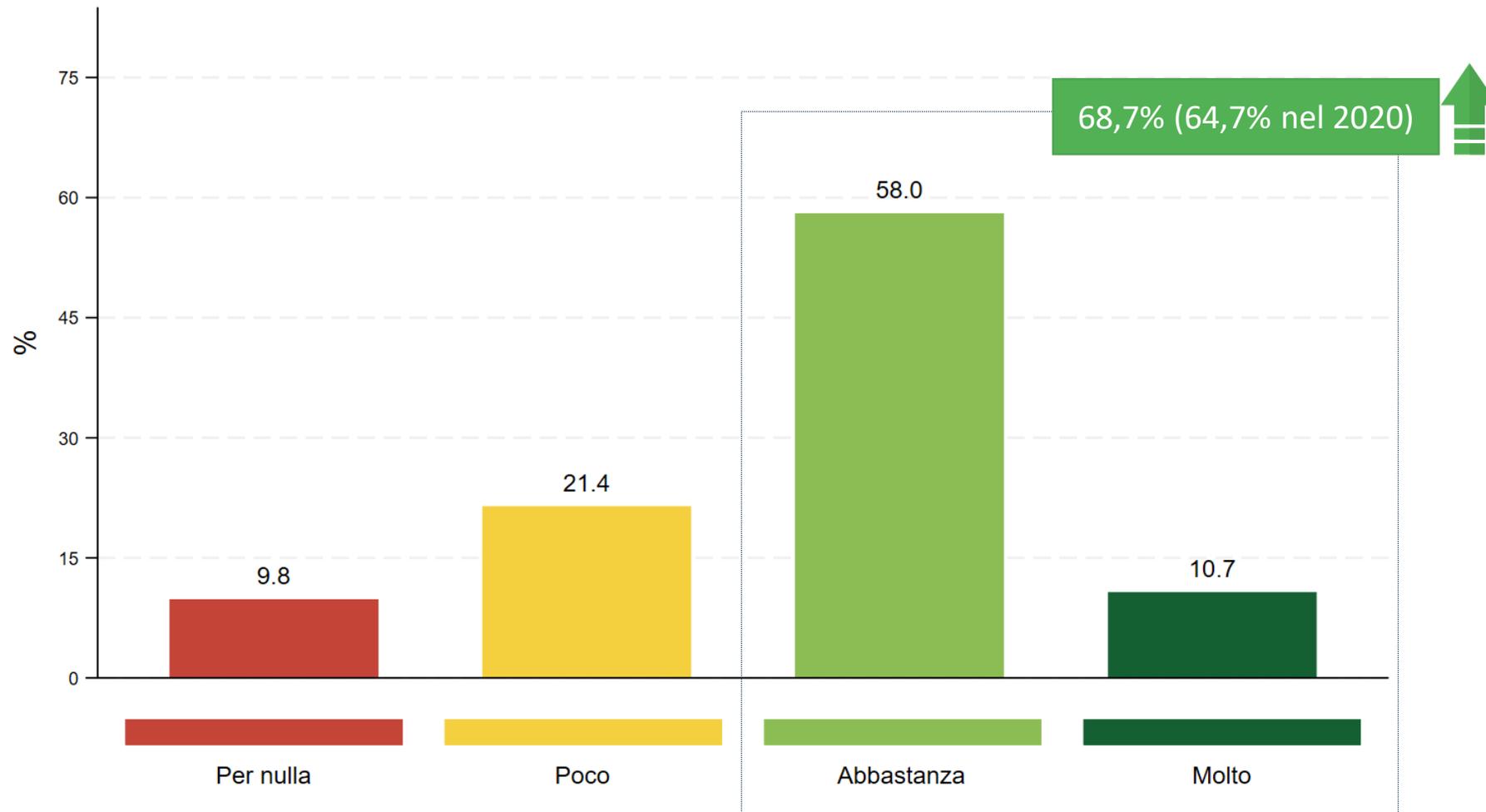
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# AL TERMINE DELLA GIORNATA DI LAVORO MI SENTO SODDISFATTO

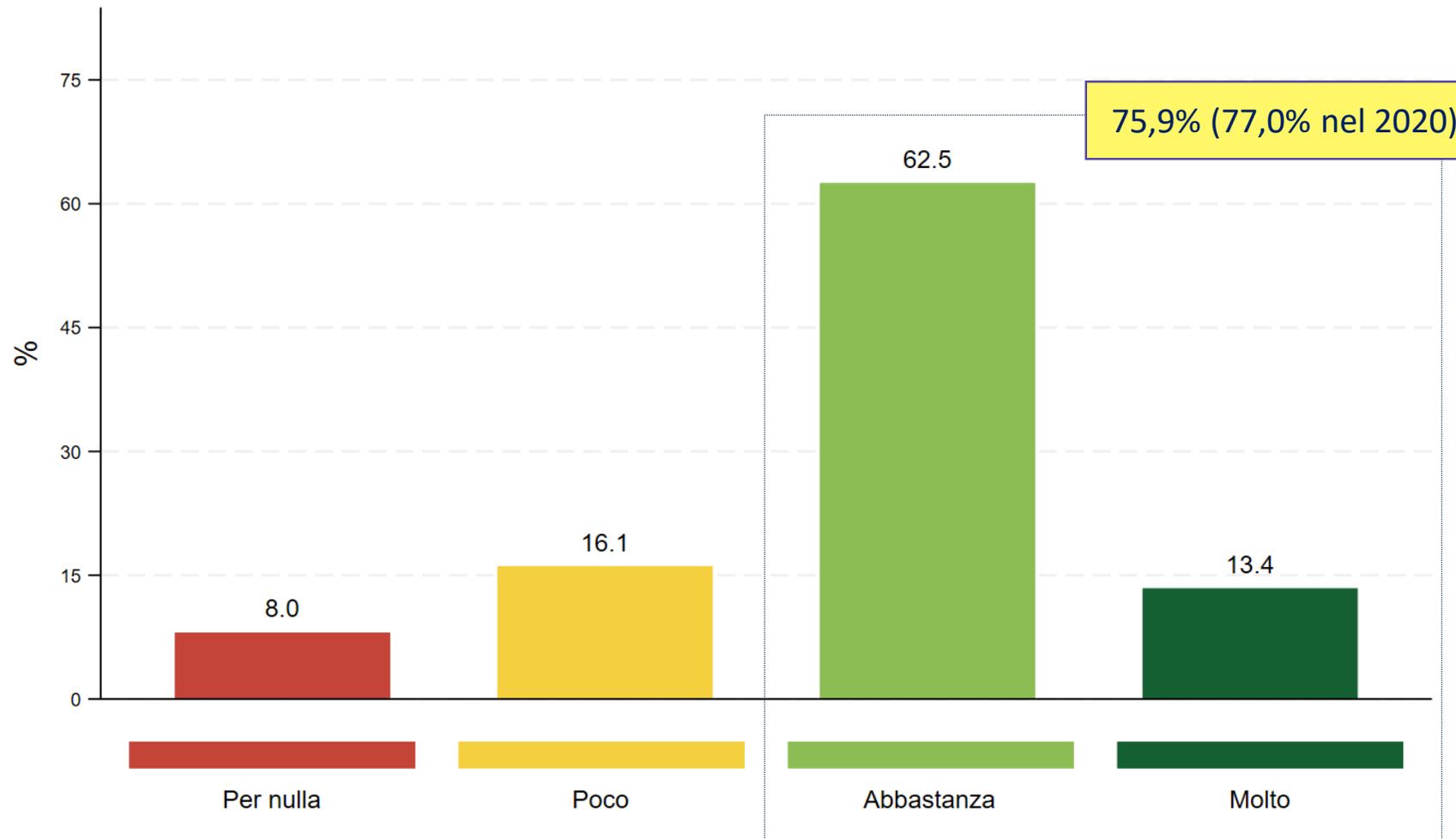
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# SENTO DI POTER AVERE UN IMPATTO POSITIVO SUGLI ALTRI ATTRAVERSO IL MIO LAVORO

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



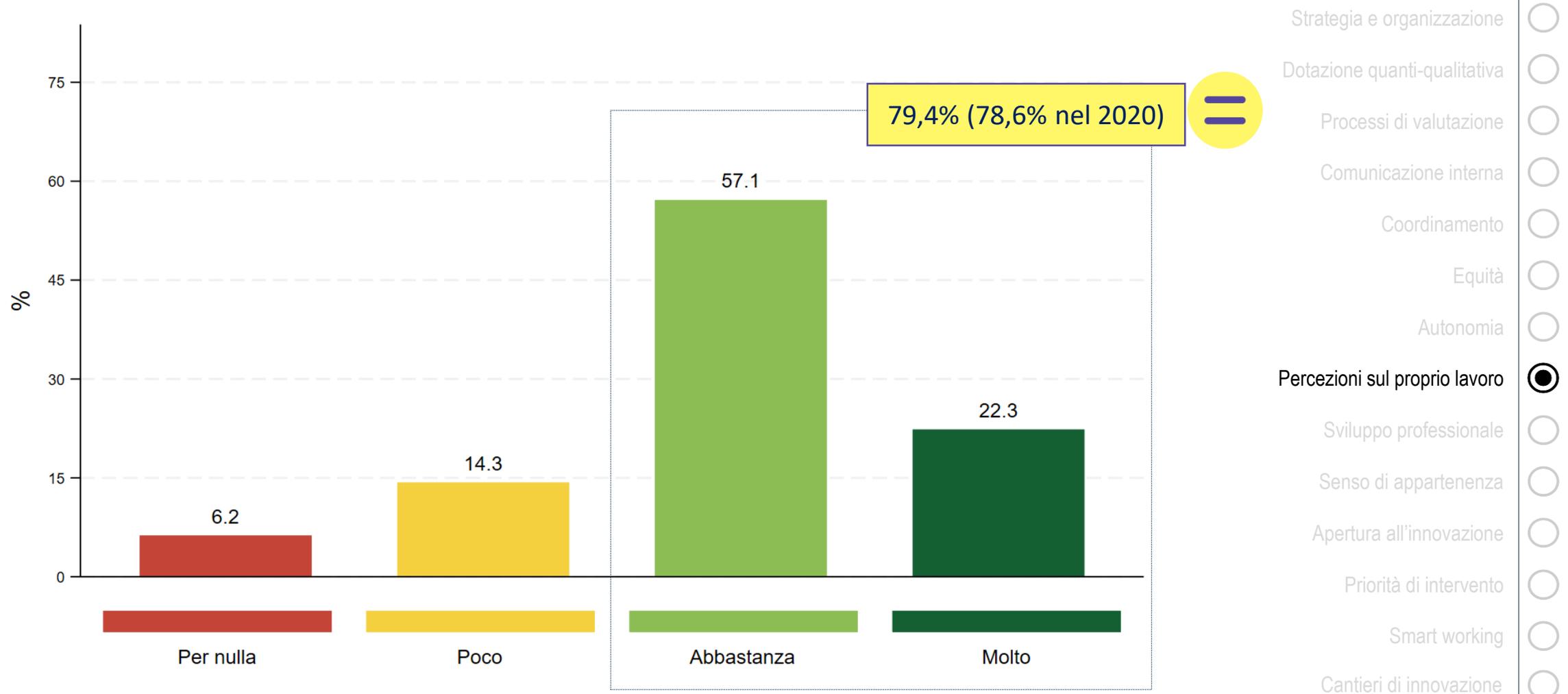
75,9% (77,0% nel 2020)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# SONO CONSAPEVOLE DEL MODO IN CUI IL MIO LAVORO DETERMINA BENEFICI PER GLI ALTRI

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



# PROVO SODDISFAZIONE PER QUELLO CHE LA CAMERA REALIZZA

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



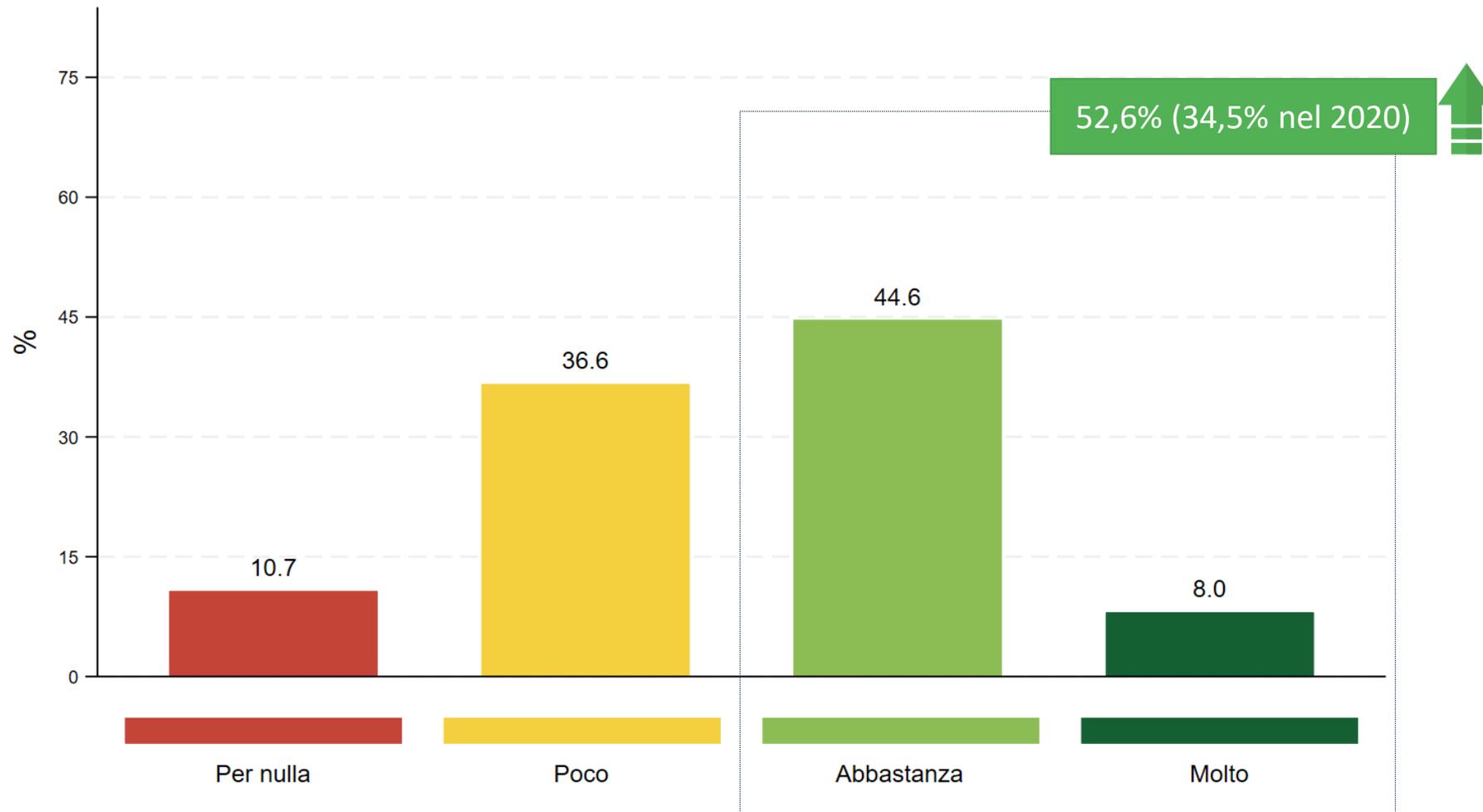
- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

Risultati:  
SEZIONE «CRESCITA E  
SVILUPPO PROFESSIONALE»



# ALL'INTERNO DELLA CAMERA VENGONO OFFERTE OPPORTUNITÀ DI AGGIORNAMENTO E SVILUPPO PROFESSIONALE

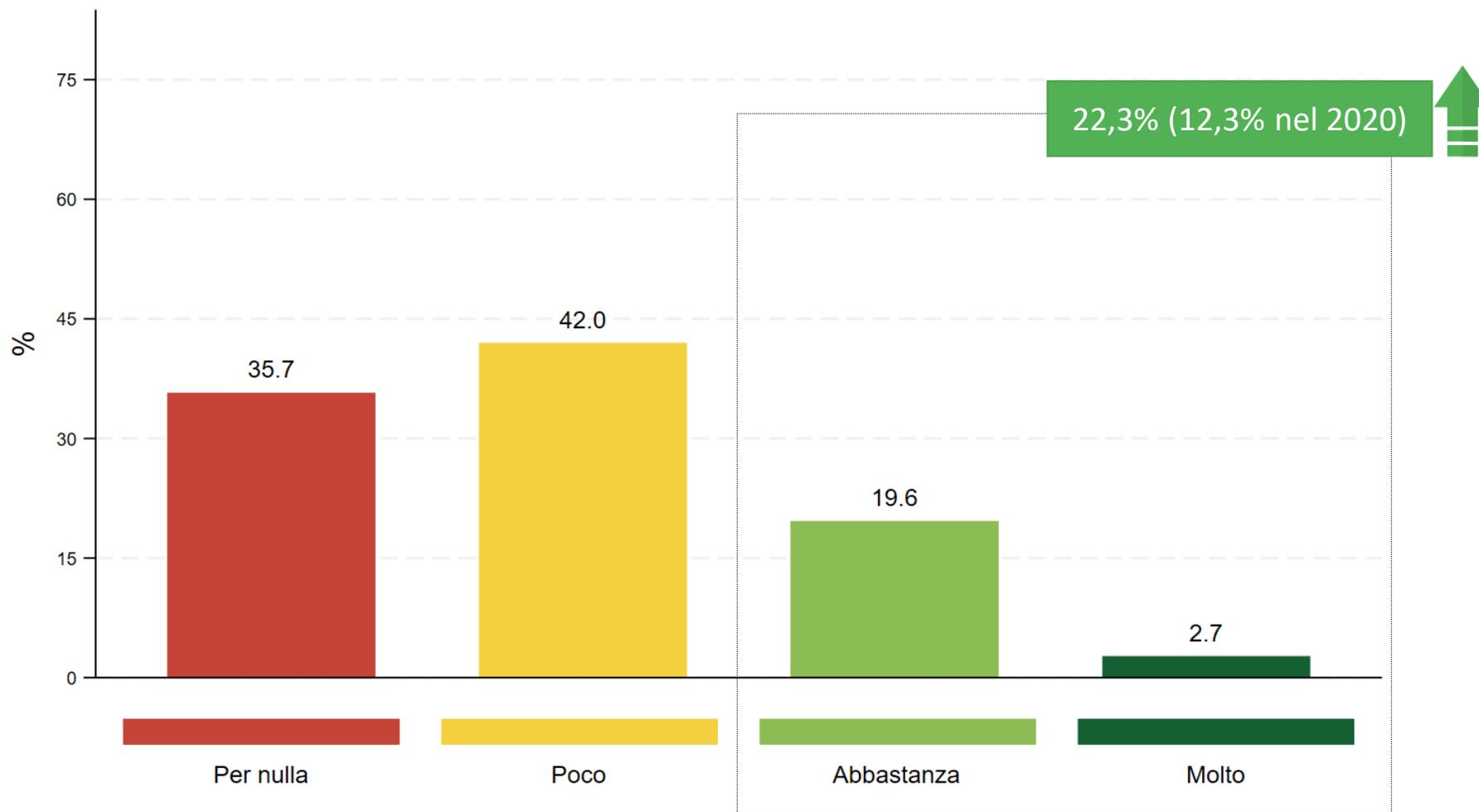
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale**
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

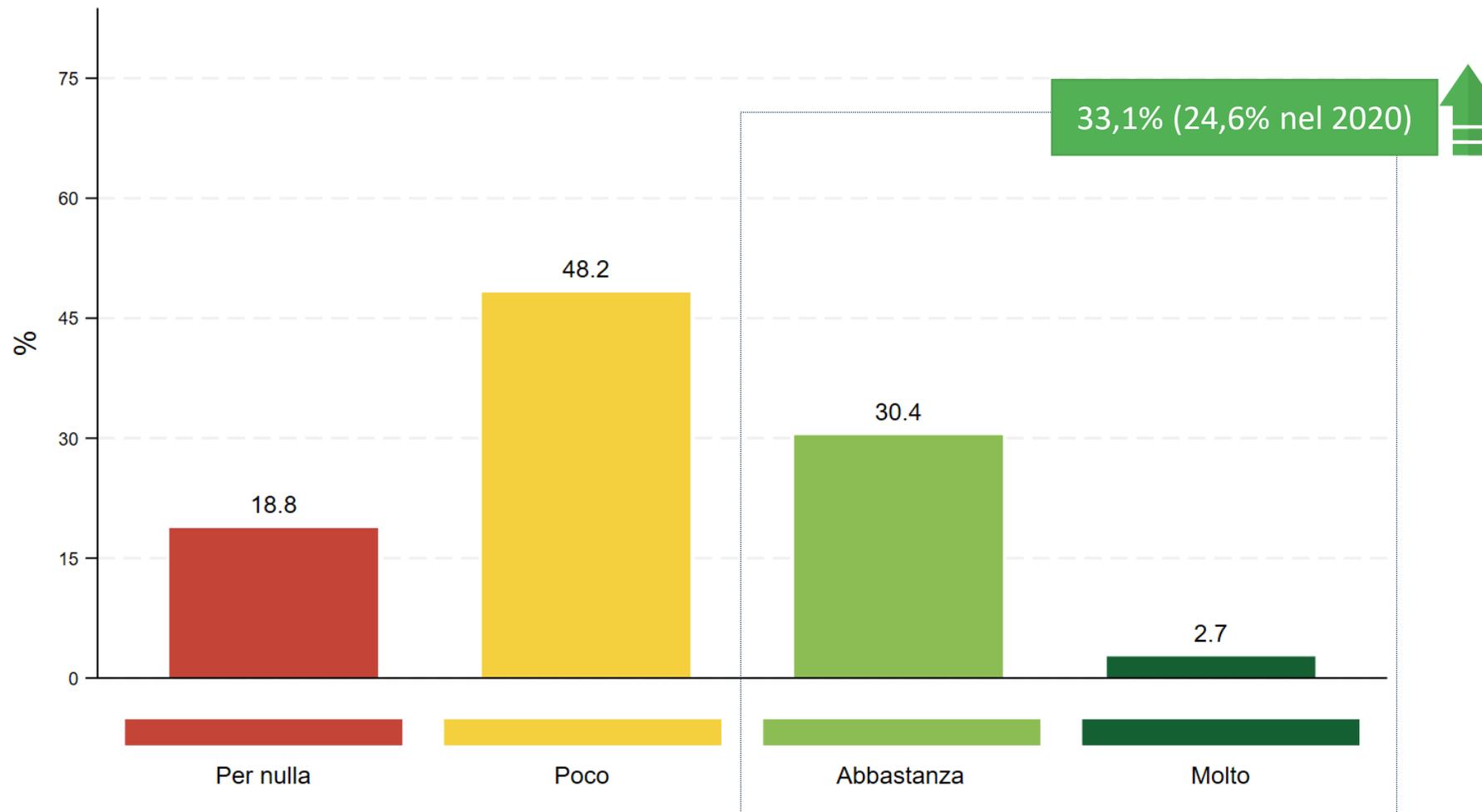
# LA CAMERA OFFRE EFFETTIVE POSSIBILITÀ DI CARRIERA PER TUTTI

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



# IL LAVORO CONSENTE DI FAR EMERGERE LE QUALITÀ PERSONALI E PROFESSIONALI DI OGNUNO

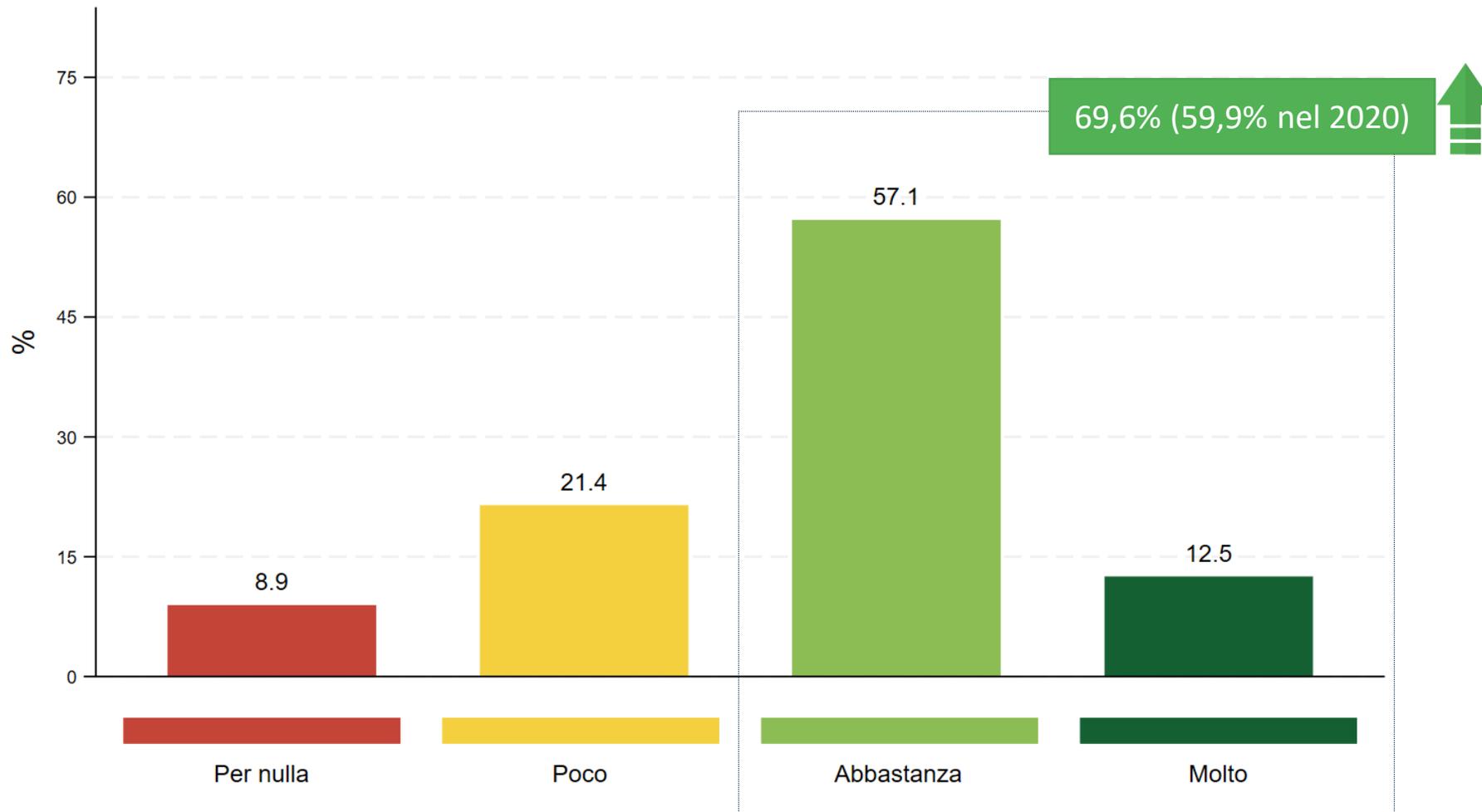
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale**
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# MI SENTO AL POSTO GIUSTO ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE RISPETTO ALLE MIE COMPETENZE

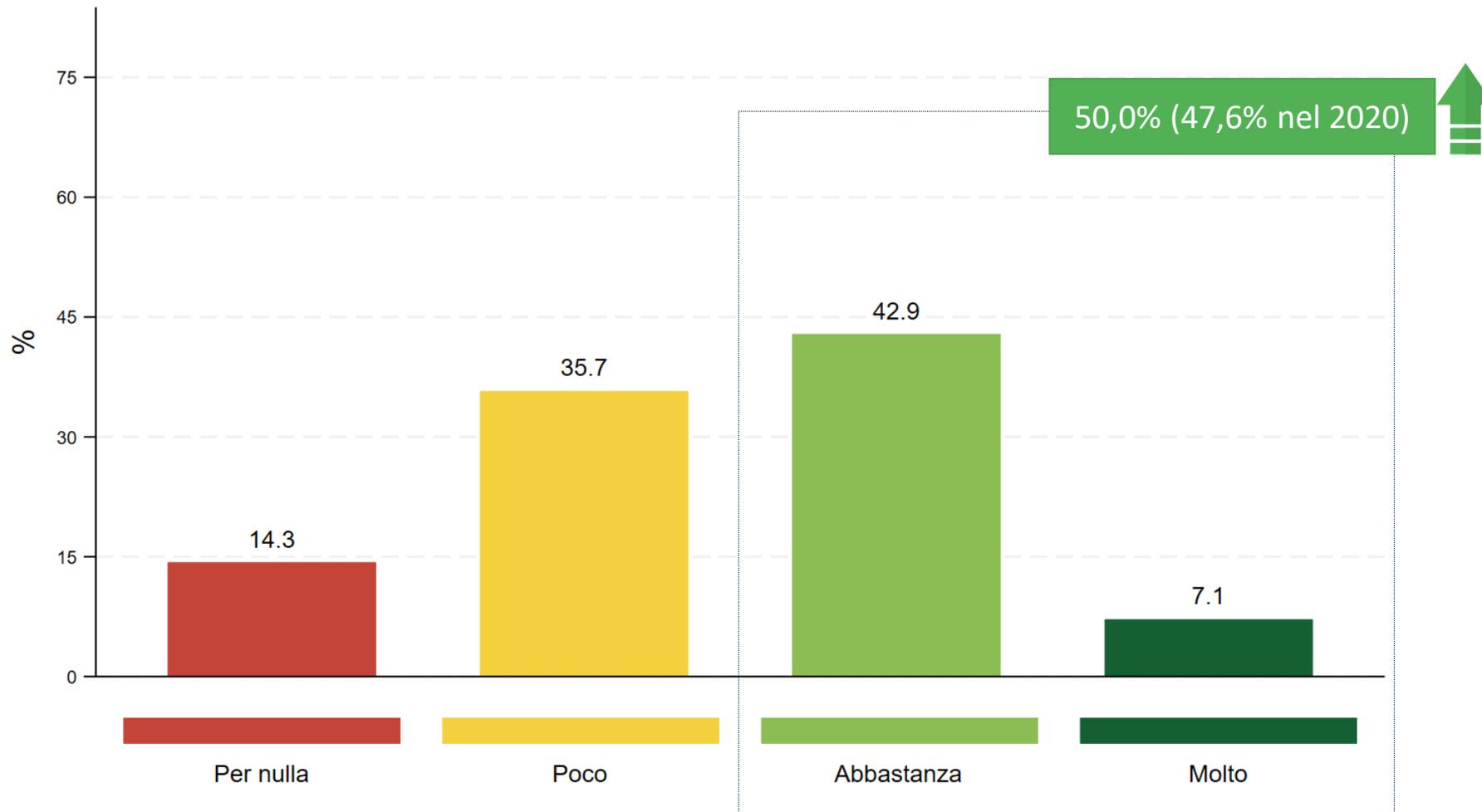
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale**
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LE ATTIVITÀ FORMATIVE ORGANIZZATE DALL'ENTE A CUI HO PARTECIPATO SONO COERENTI CON I MIEI FABBISOGNI DI SVILUPPO PROFESSIONALE

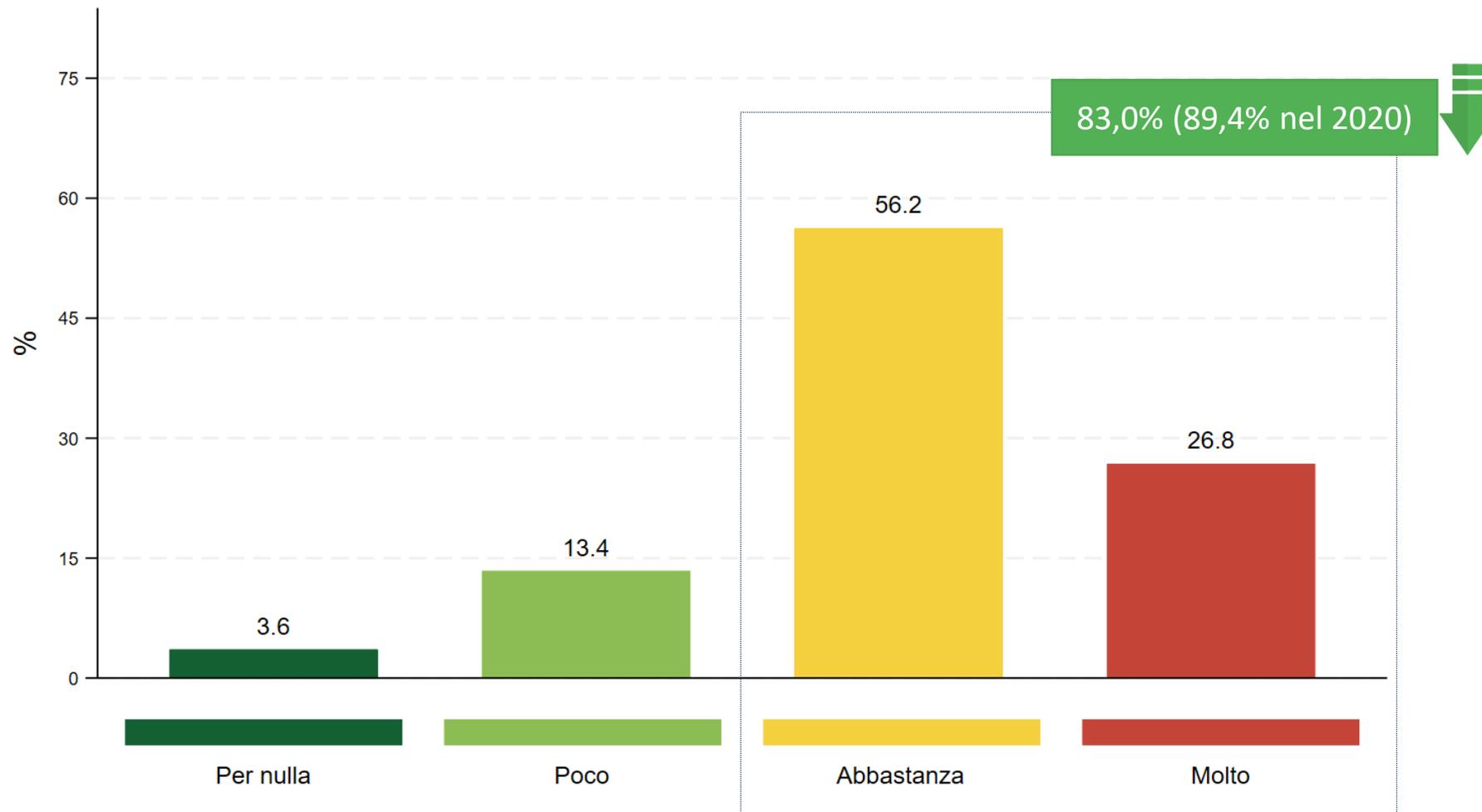
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale**
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# SENTO IL BISOGNO DI AGGIORNARE LE MIE COMPETENZE

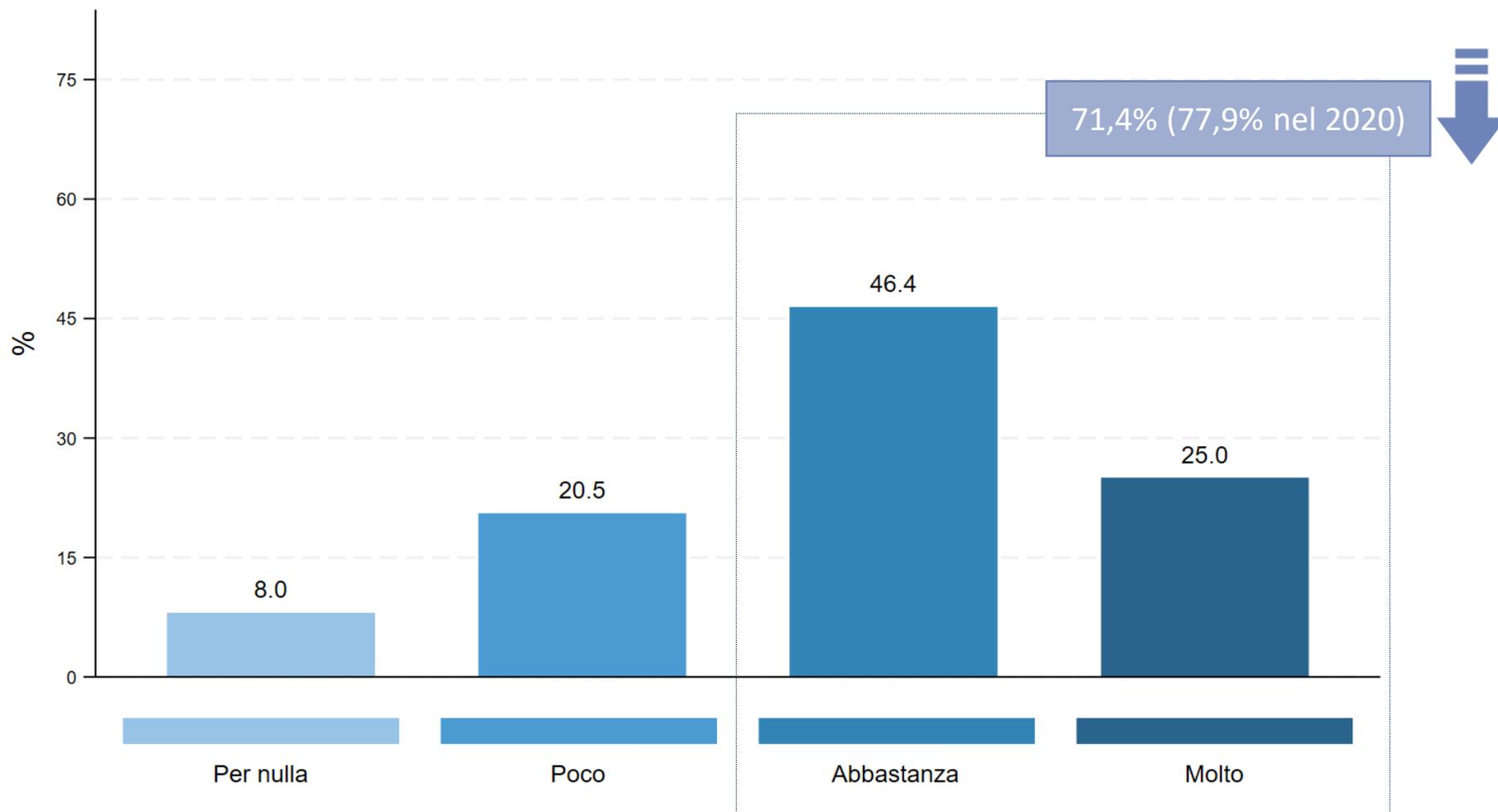
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale**
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# MI PIACEREBBE OCCUPARMI DI COSE NUOVE

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



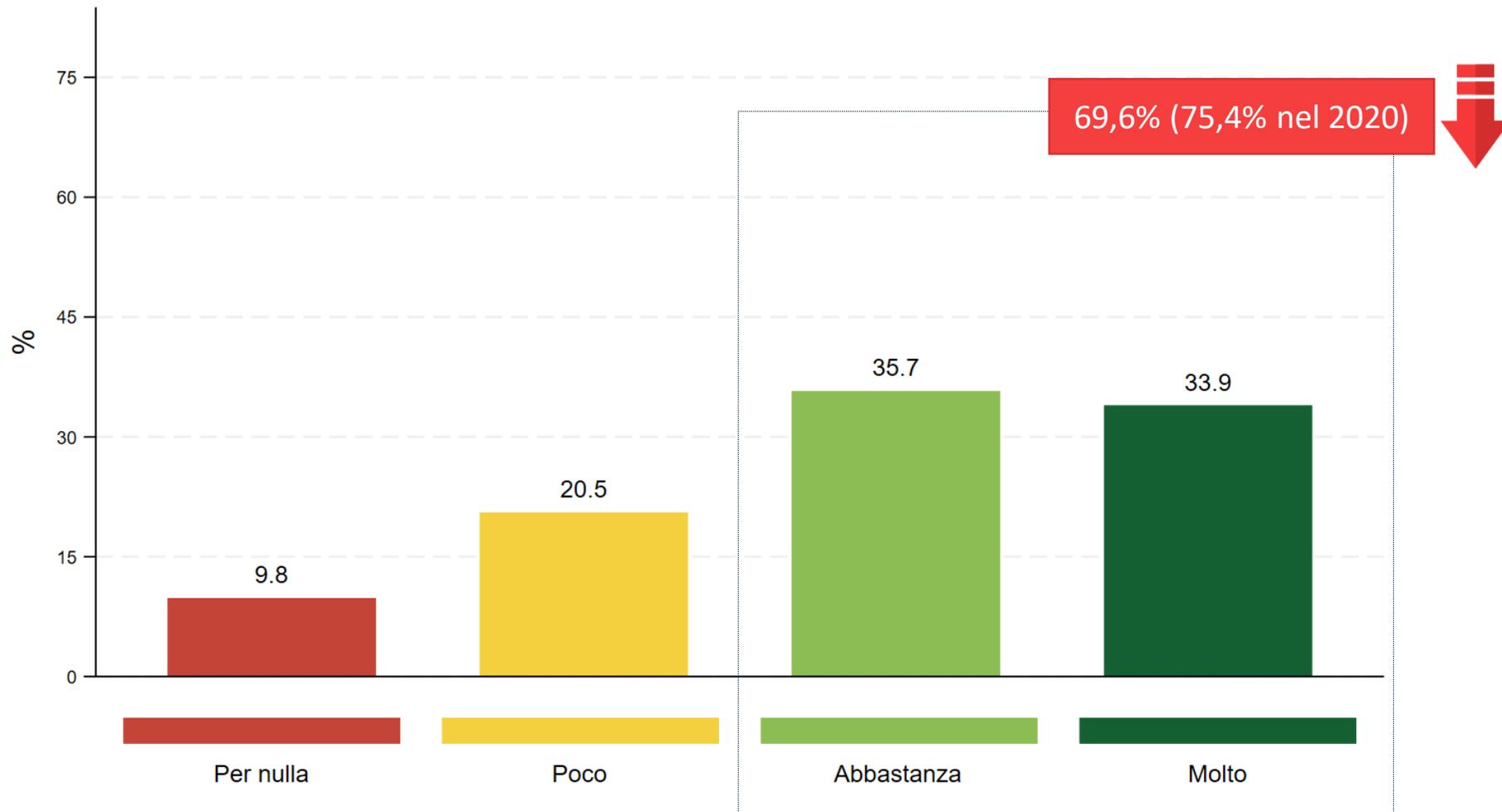
- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale**
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

Risultati:  
SEZIONE «SENSO DI  
APPARTENENZA»



# QUANDO PARLO DI QUESTA ORGANIZZAZIONE, SOLITAMENTE UTILIZZO IL TERMINE “NOI” PIUTTOSTO CHE “LORO”

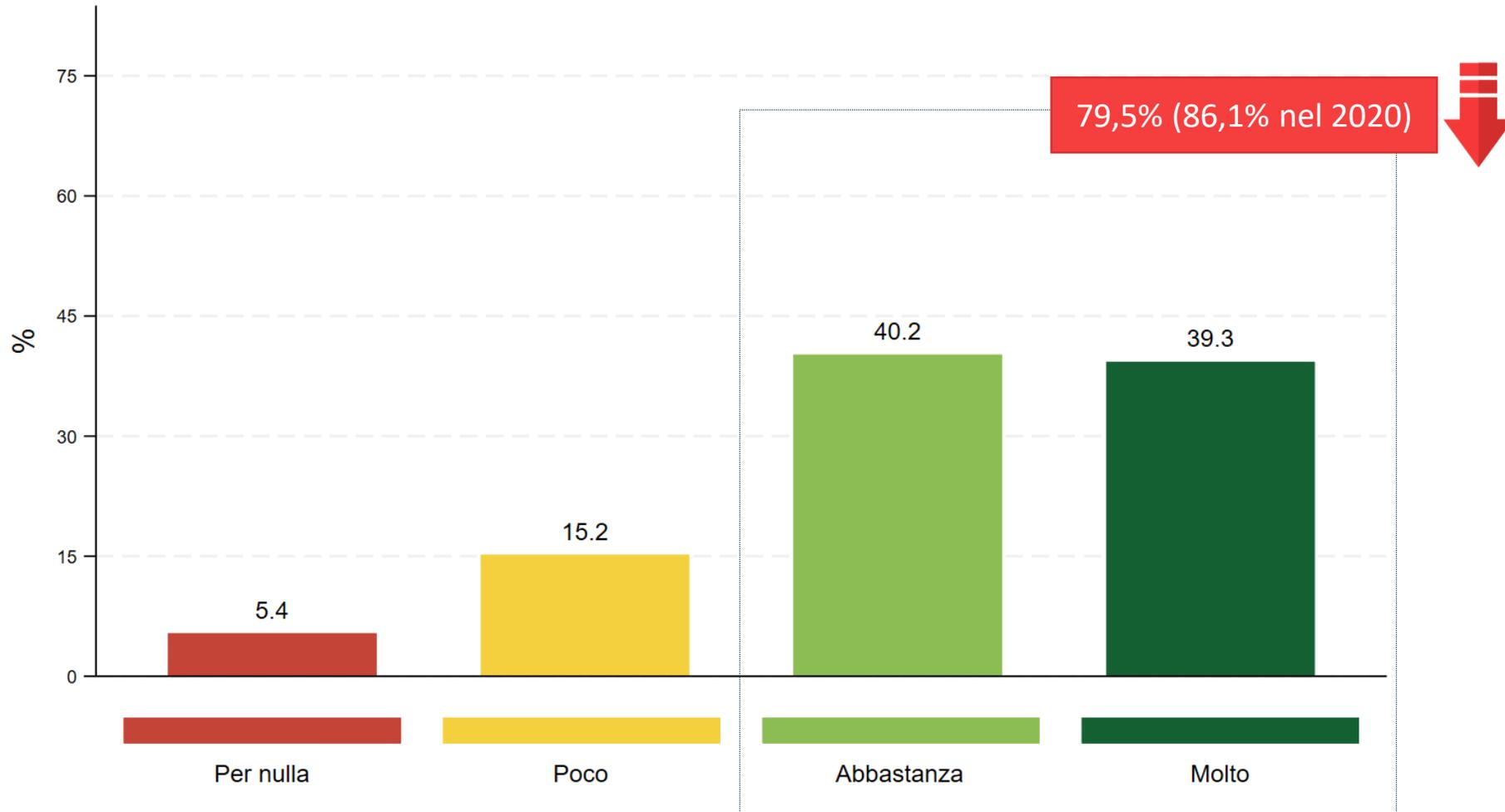
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza**
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# QUANDO PARLO DELLA MIA AREA, SOLITAMENTE UTILIZZO IL TERMINE “NOI” PIUTTOSTO CHE “LORO”

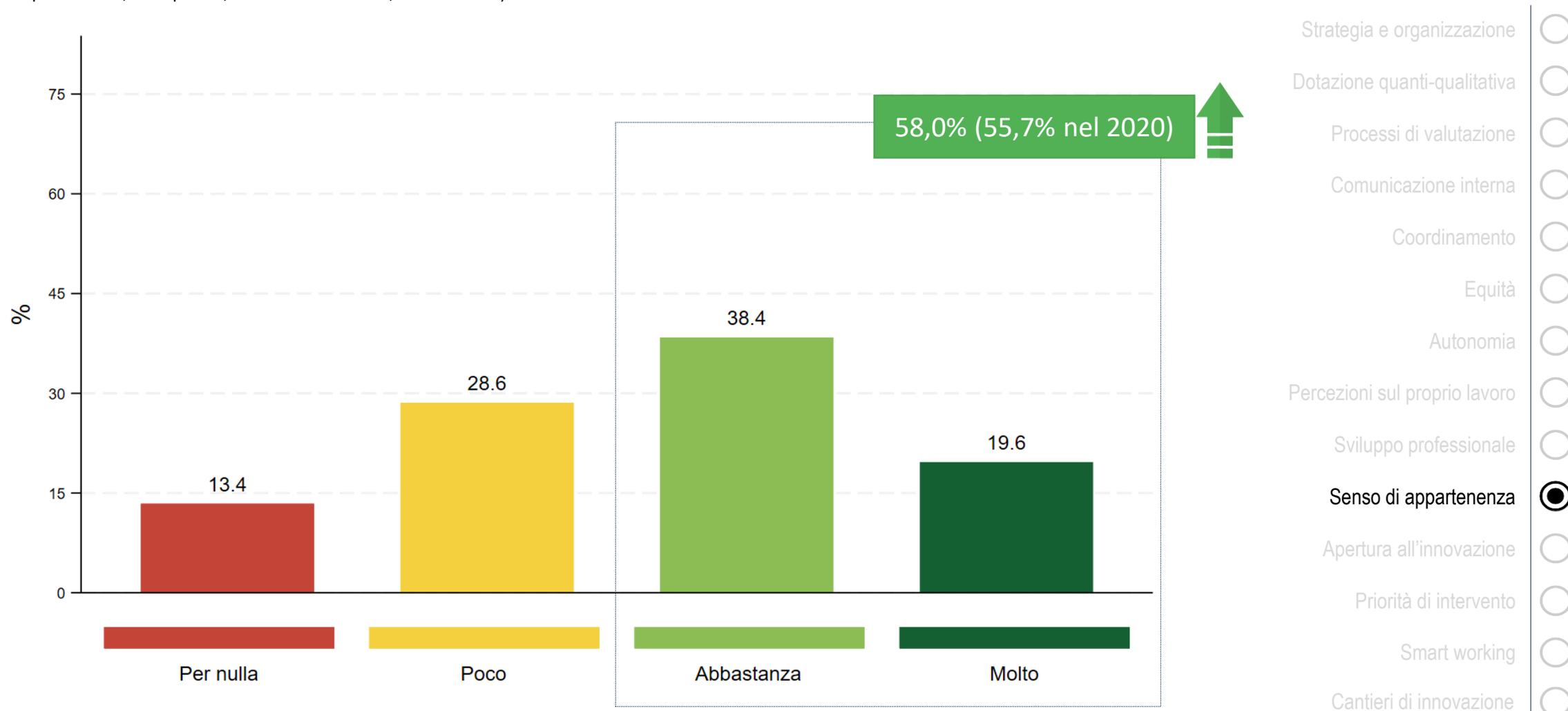
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza**
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

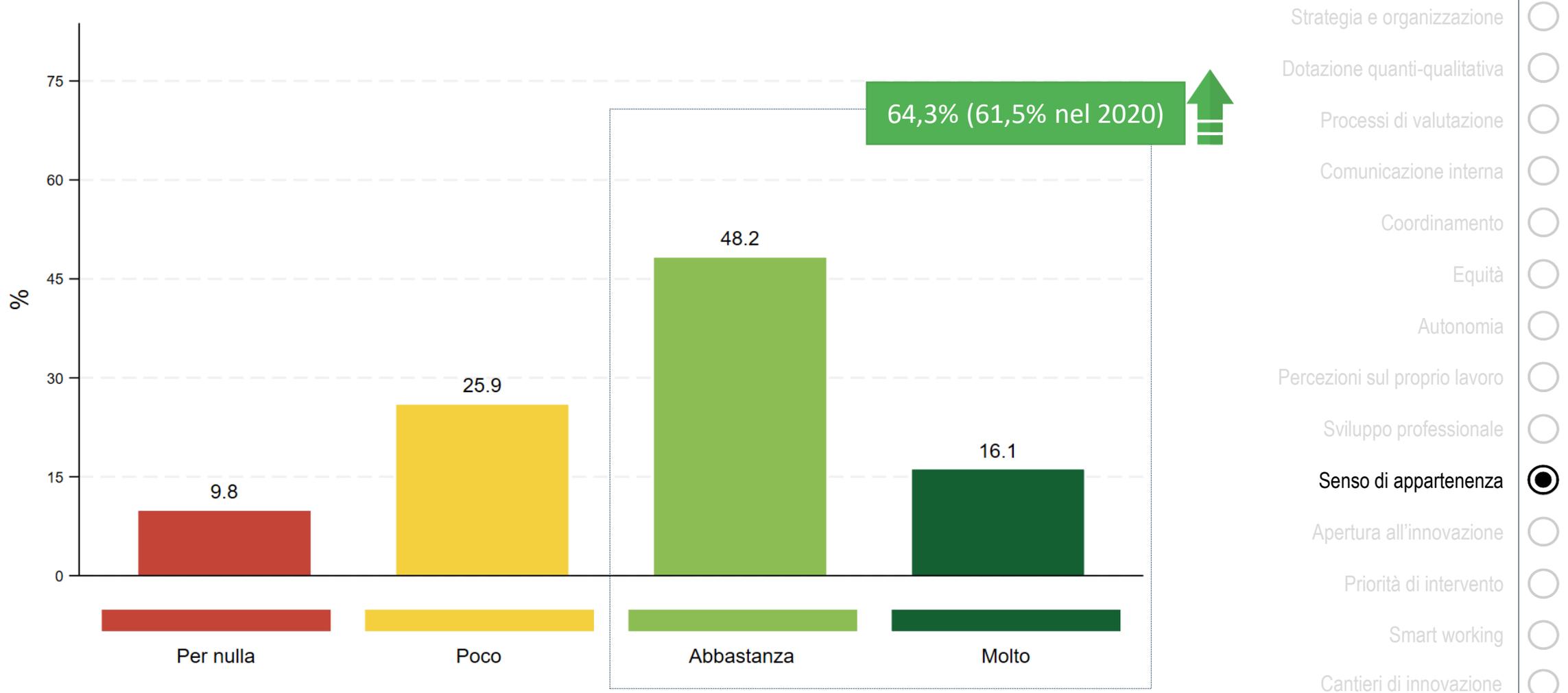
# QUANDO QUALCUNO ESPRIME APPREZZAMENTO VERSO LA MIA ORGANIZZAZIONE, LO PERCEPISCO COME UN COMPLIMENTO PERSONALE

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



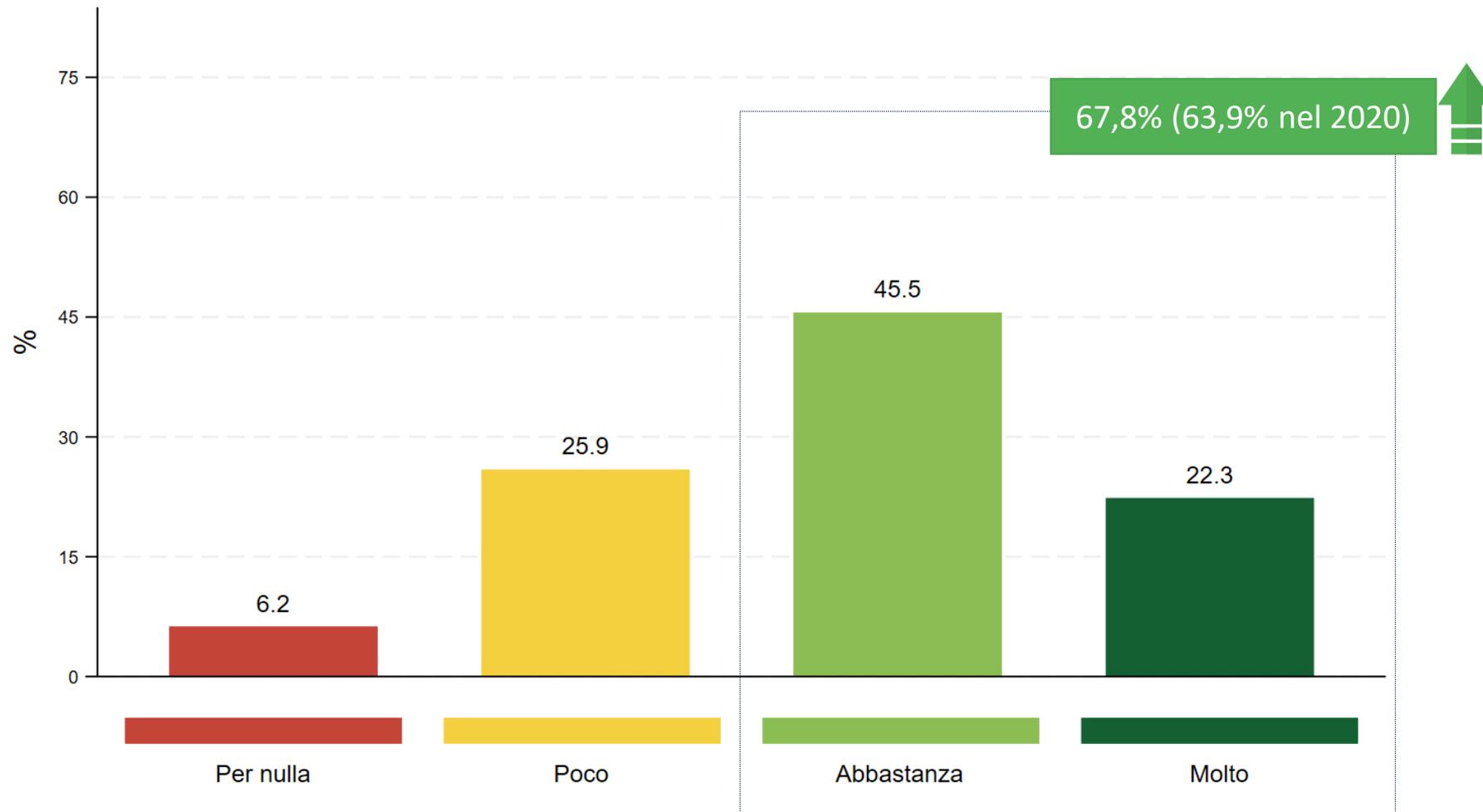
# QUANDO QUALCUNO ESPRIME APPREZZAMENTO VERSO LA MIA AREA, LO PERCEPISCO COME UN COMPLIMENTO PERSONALE

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



# SONO ORGOGLIOSO DI DIRE AGLI ALTRI CHE FACCIAMO PARTE DELLA MIA ORGANIZZAZIONE

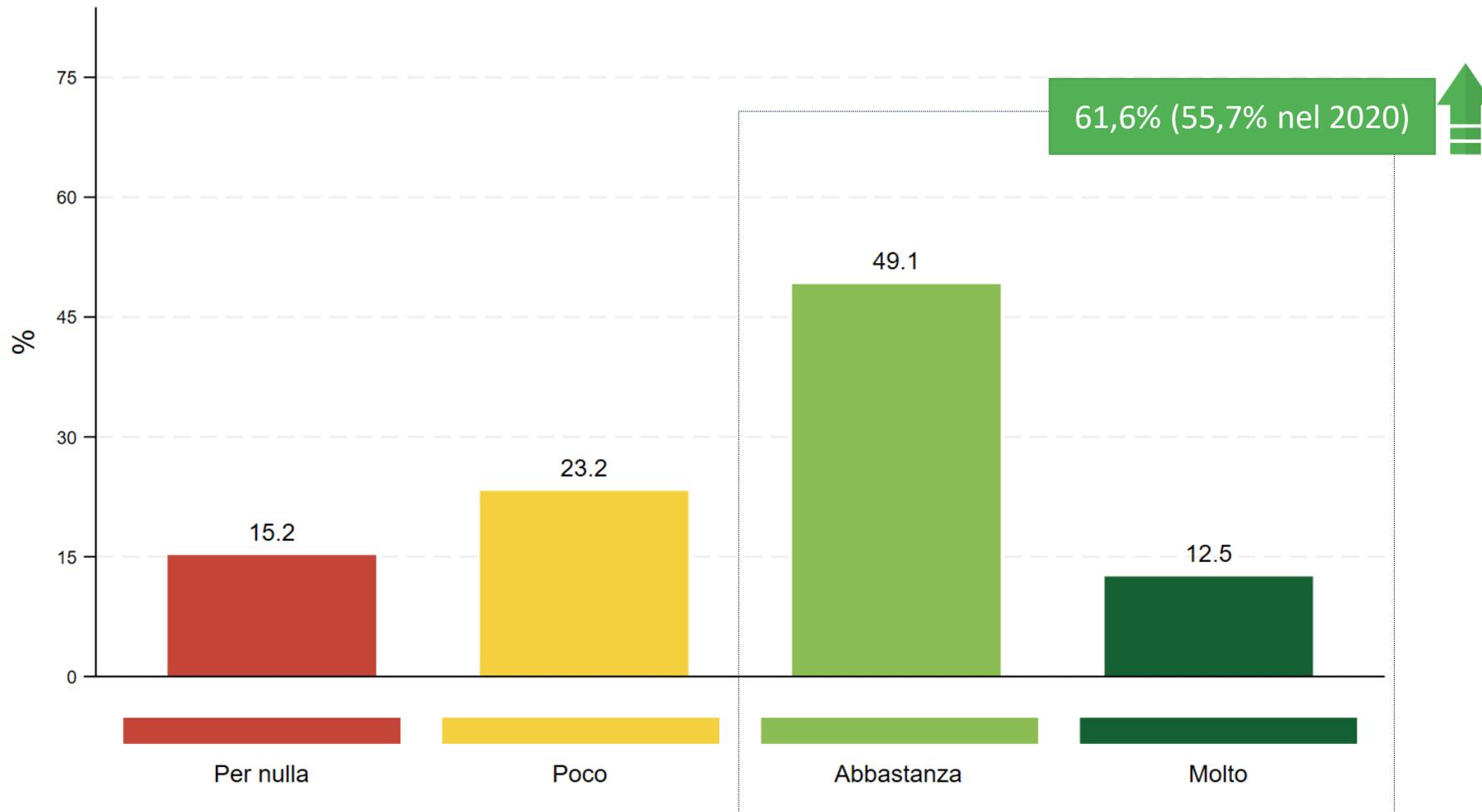
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza**
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# CONSIGLIEREI LA MIA ORGANIZZAZIONE COME UN BUON POSTO IN CUI LAVORARE

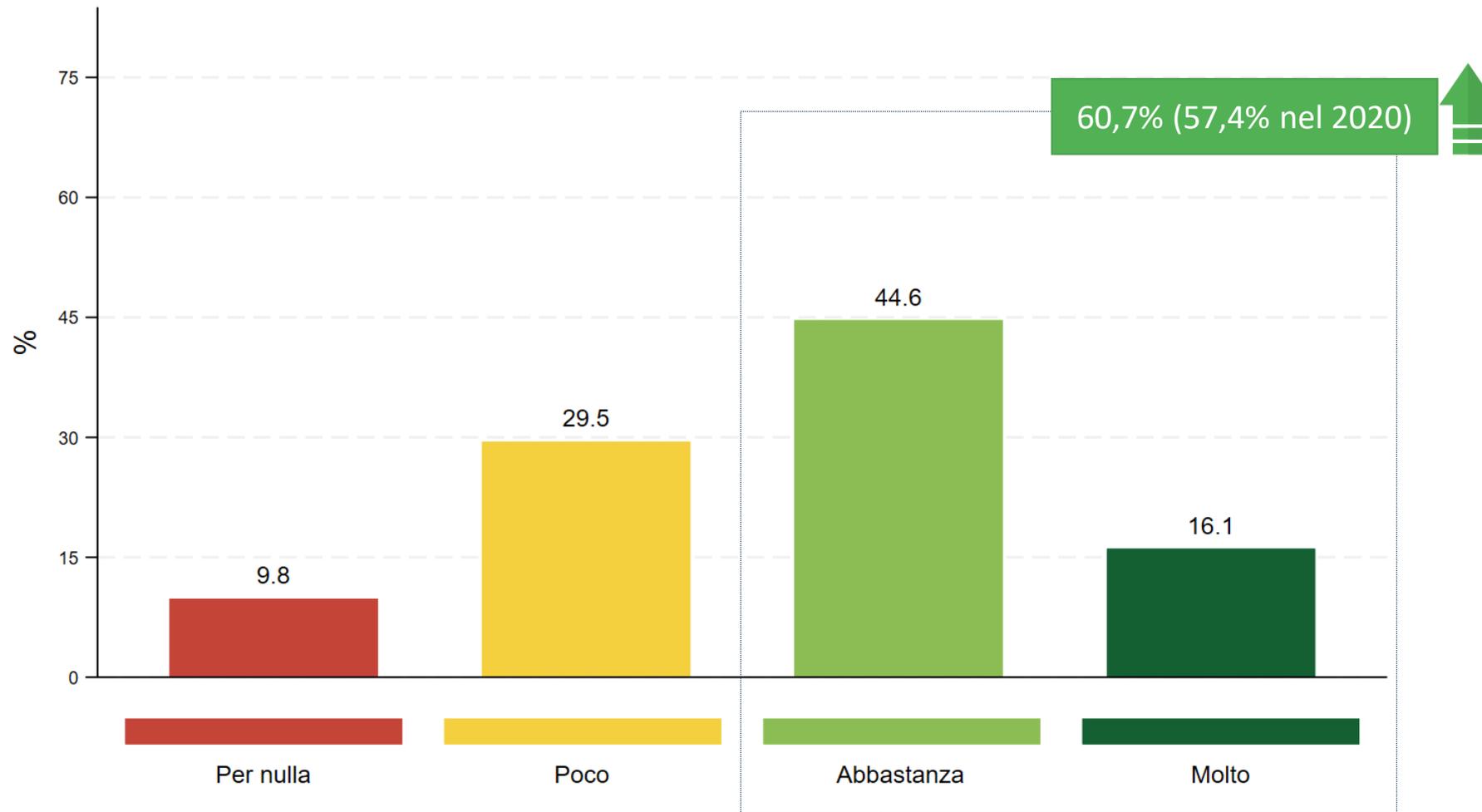
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza**
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# SENTO UN FORTE SENSO DI APPARTENENZA VERSO LA MIA ORGANIZZAZIONE

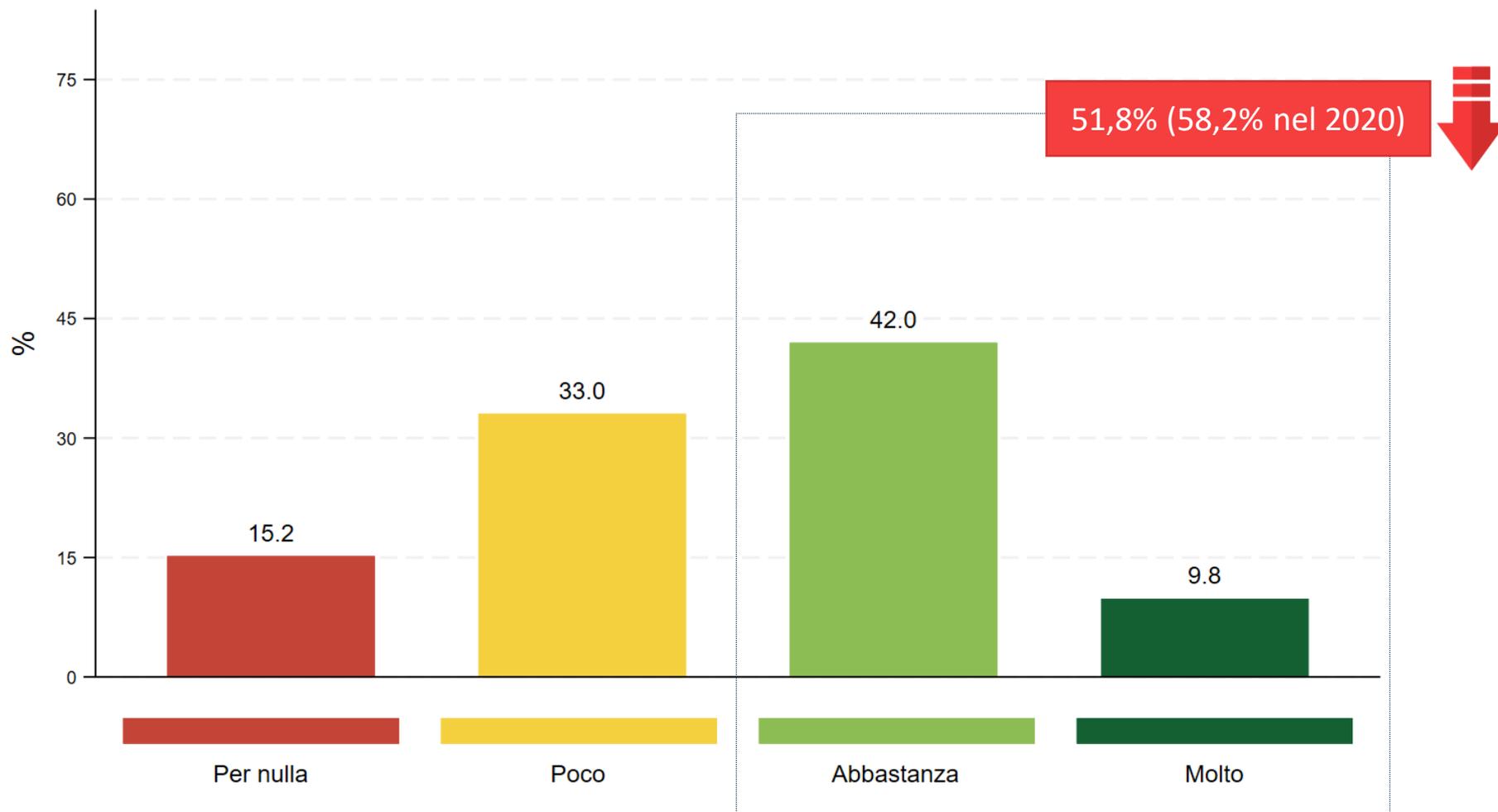
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza**
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA MIA ORGANIZZAZIONE MI SPINGE A DARE IL MASSIMO NEL MIO LAVORO

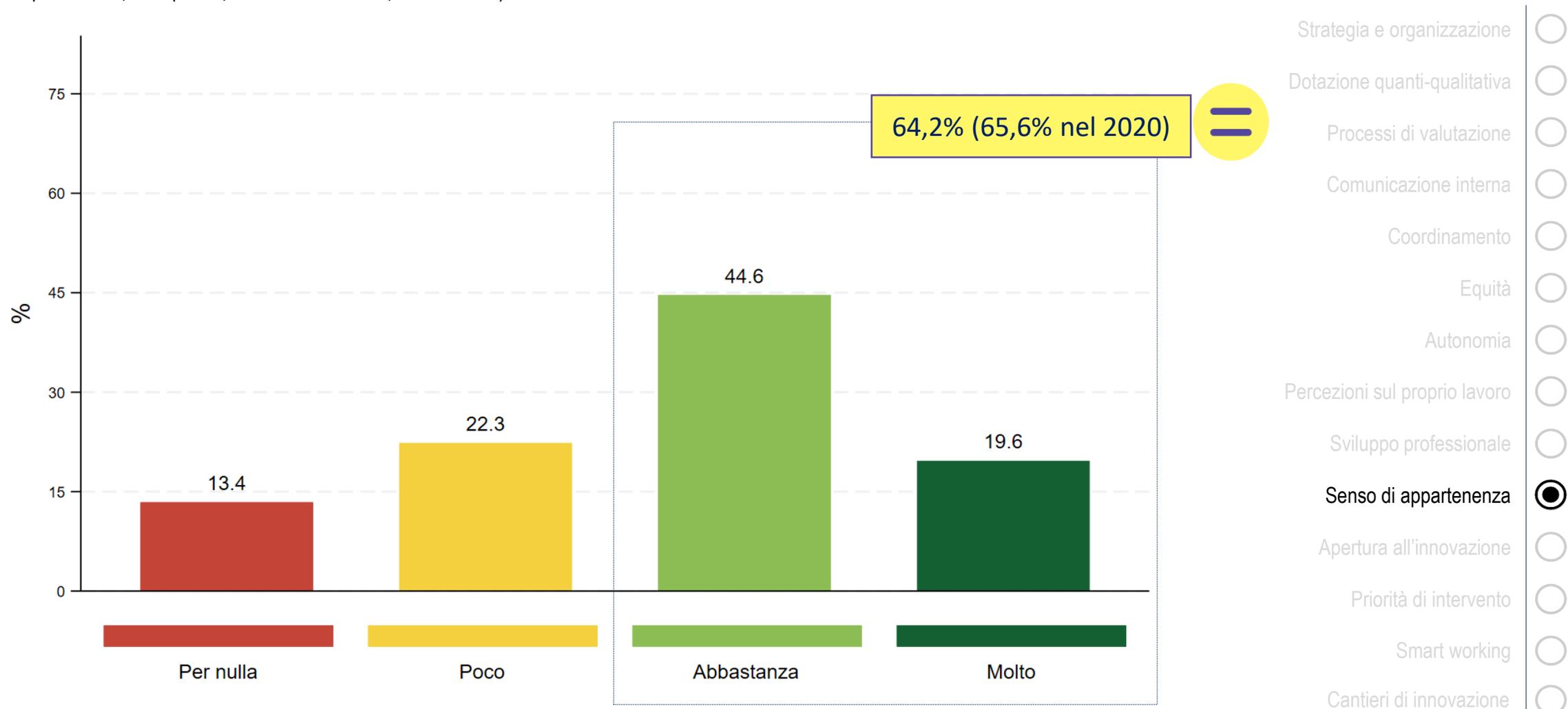
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza**
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# SONO MOTIVATO A DARE IL MIO CONTRIBUTO PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA MIA ORGANIZZAZIONE

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)

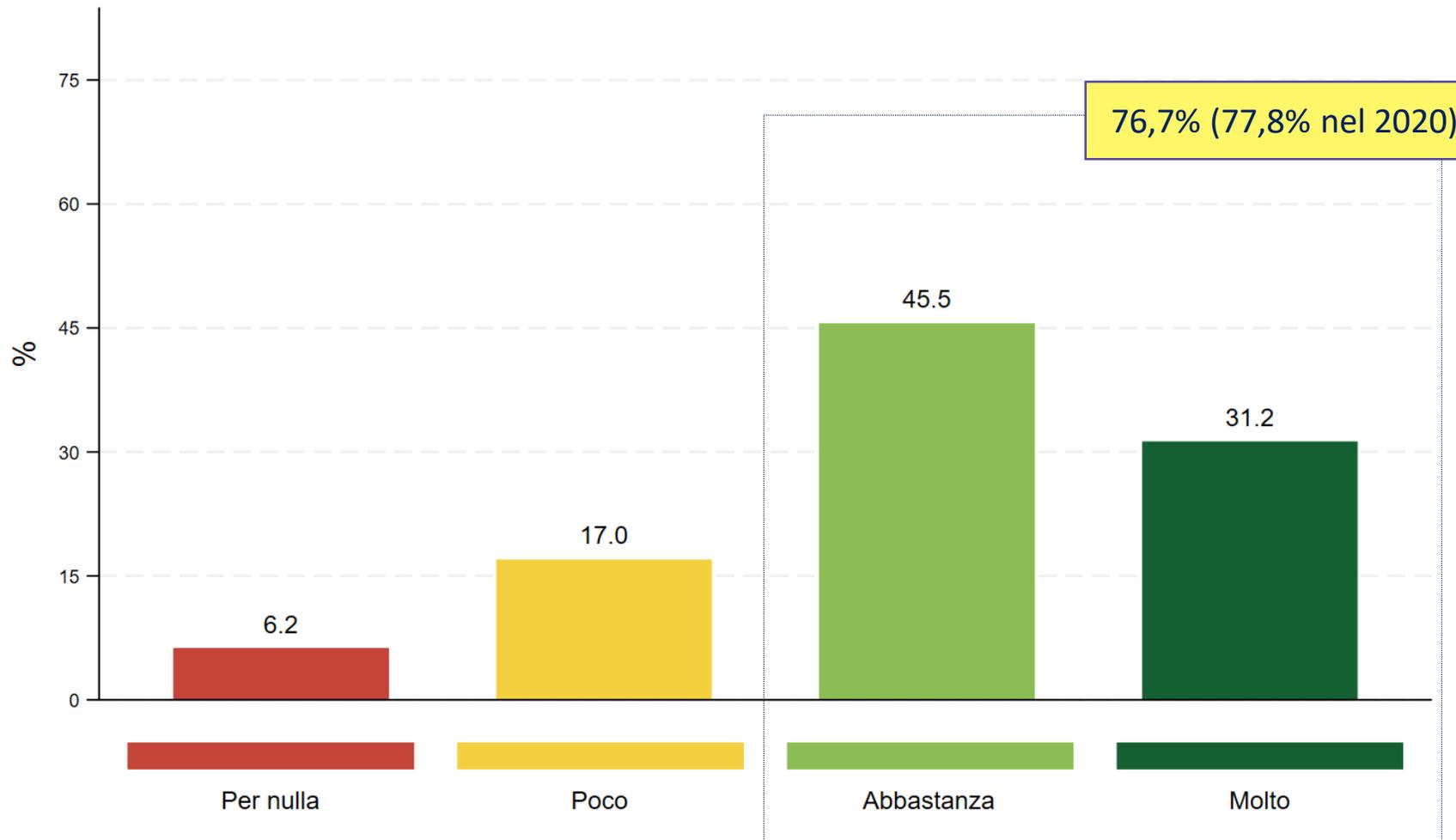


Risultati:  
**SEZIONE «APERTURA  
ALL'INNOVAZIONE»**



# L'ORGANIZZAZIONE IN CUI LAVORO È ATTENTA A ACQUISIRE NUOVE TECNOLOGIE

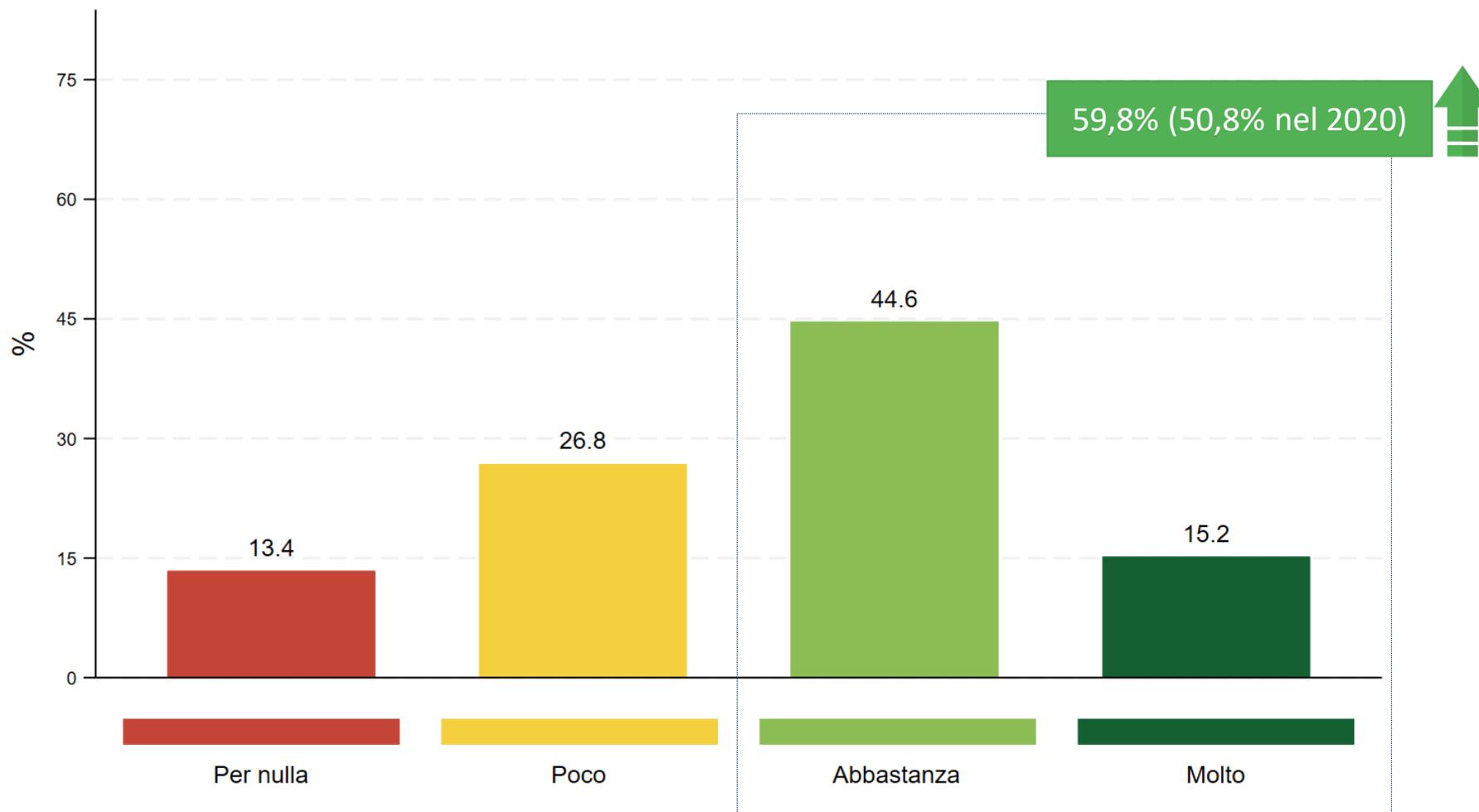
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione**
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# L'ORGANIZZAZIONE IN CUI LAVORO È ATTENTA A MIGLIORARE I PROCESSI DI LAVORO

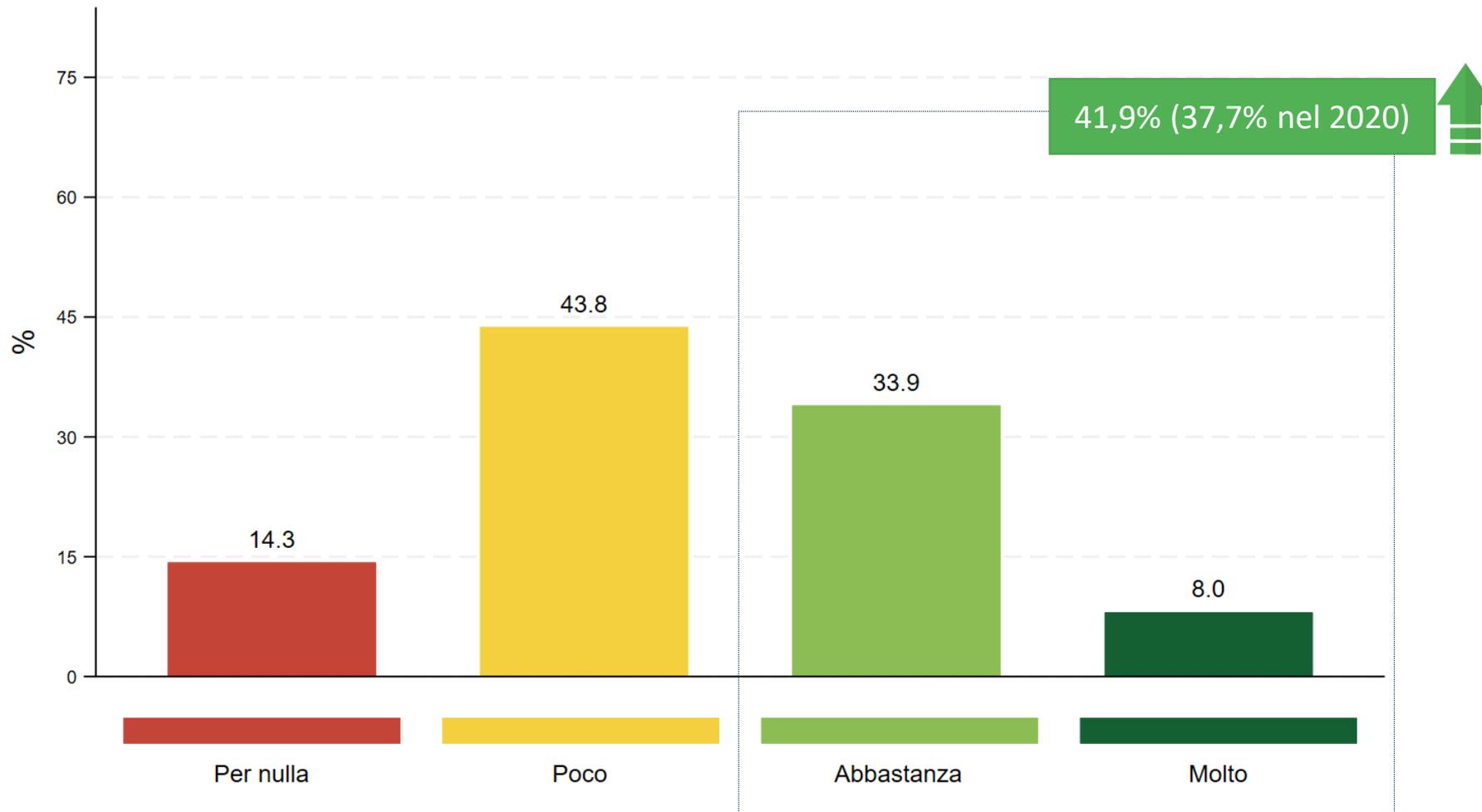
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# L'ORGANIZZAZIONE IN CUI LAVORO È ATTENTA A CONFRONTARSI CON LE ESPERIENZE DI ALTRE ORGANIZZAZIONI

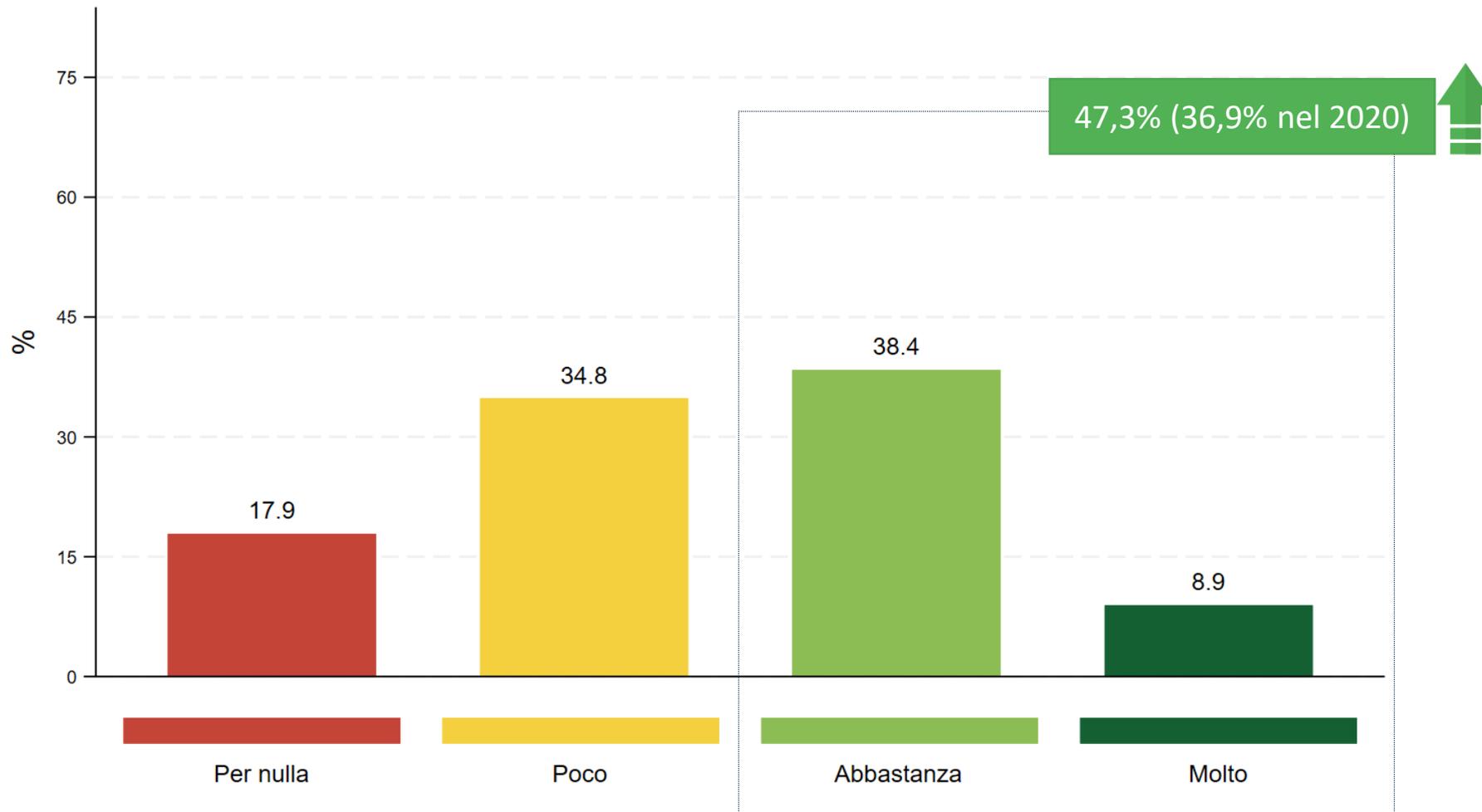
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# L'ORGANIZZAZIONE IN CUI LAVORO È ATTENTA A RICONOSCERE E AFFRONTARE I PROBLEMI E GLI ERRORI DEL PASSATO

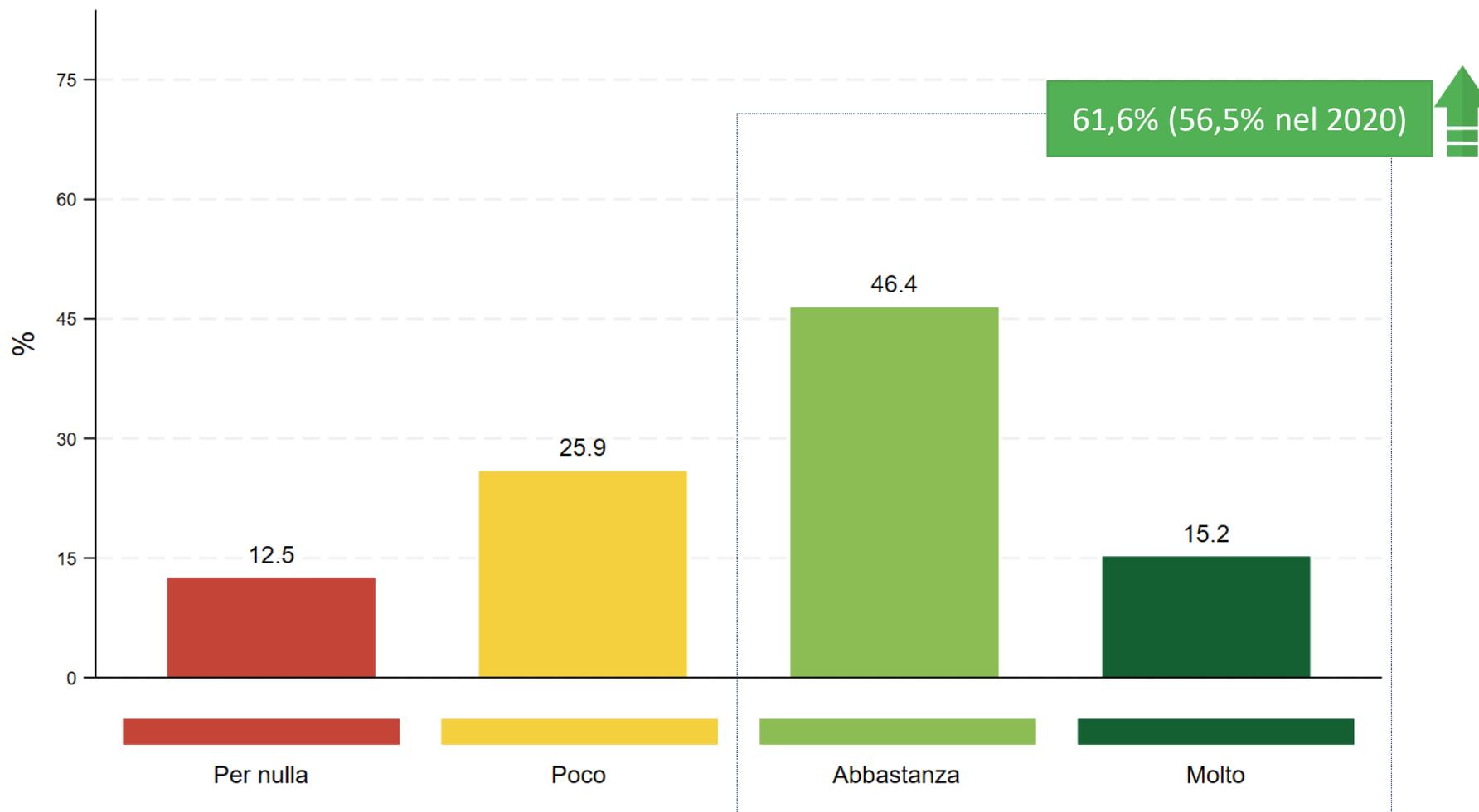
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione**
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# L'ORGANIZZAZIONE IN CUI LAVORO È ATTENTA A ACCOGLIERE LE RICHIESTE DEI CLIENTI E UTENTI

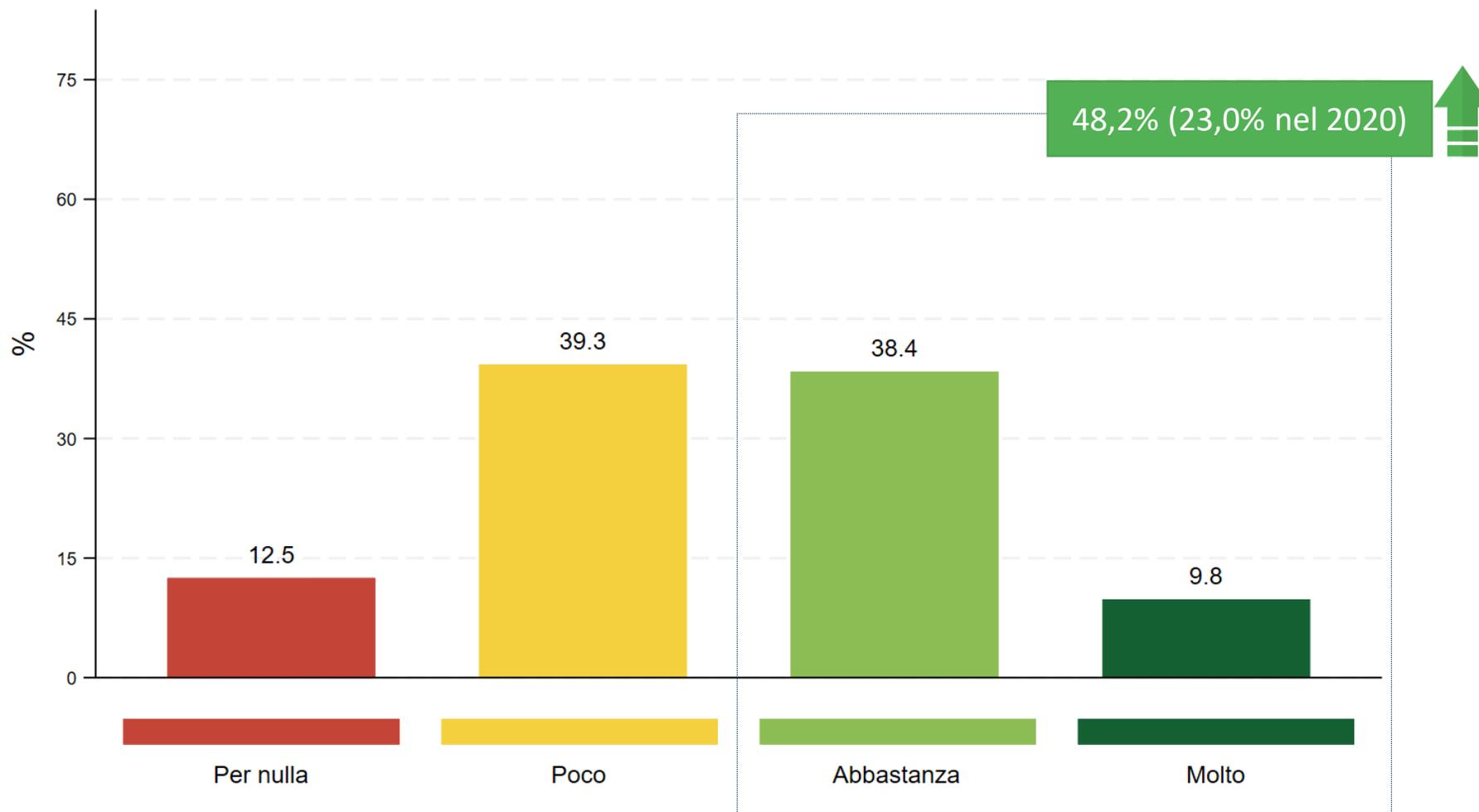
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# L'ORGANIZZAZIONE IN CUI LAVORO È ATTENTA A INTRODURRE NUOVE PROFESSIONALITÀ

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# L'ORGANIZZAZIONE IN CUI LAVORO È ATTENTA A SVILUPPARE COMPETENZE INNOVATIVE NEI DIPENDENTI

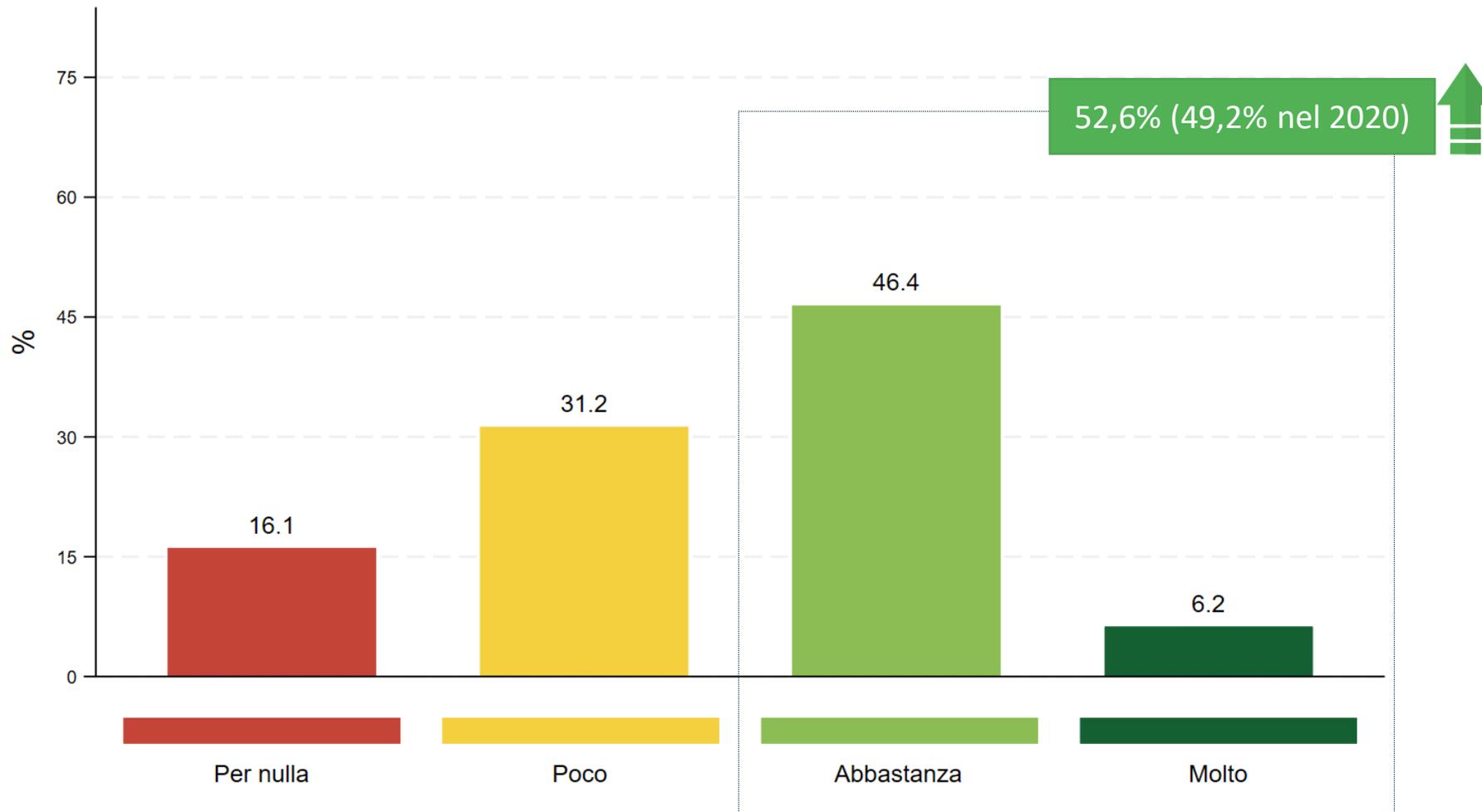
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione**
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# L'ORGANIZZAZIONE IN CUI LAVORO È ATTENTA A STABILIRE RAPPORTI DI COLLABORAZIONE CON ALTRE ORGANIZZAZIONI

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# L'ORGANIZZAZIONE IN CUI LAVORO È ATTENTA A SPERIMENTARE NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



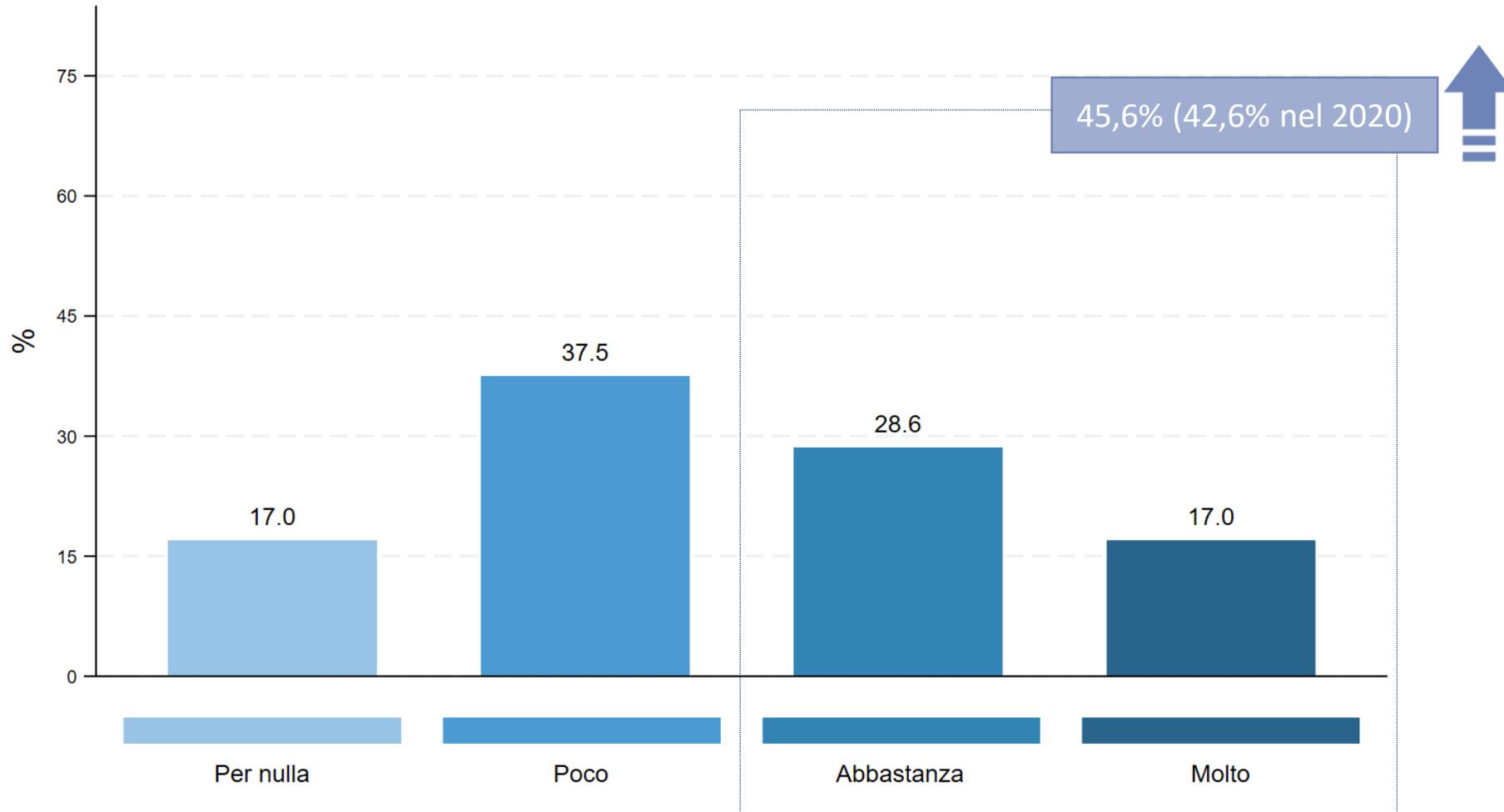
- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

Risultati:  
SEZIONE «PRIORITY DI  
INTERVENTO»



# LA CAMERA DOVREBBE MIGLIORARE... IL COMFORT DELL'AMBIENTE DI LAVORO

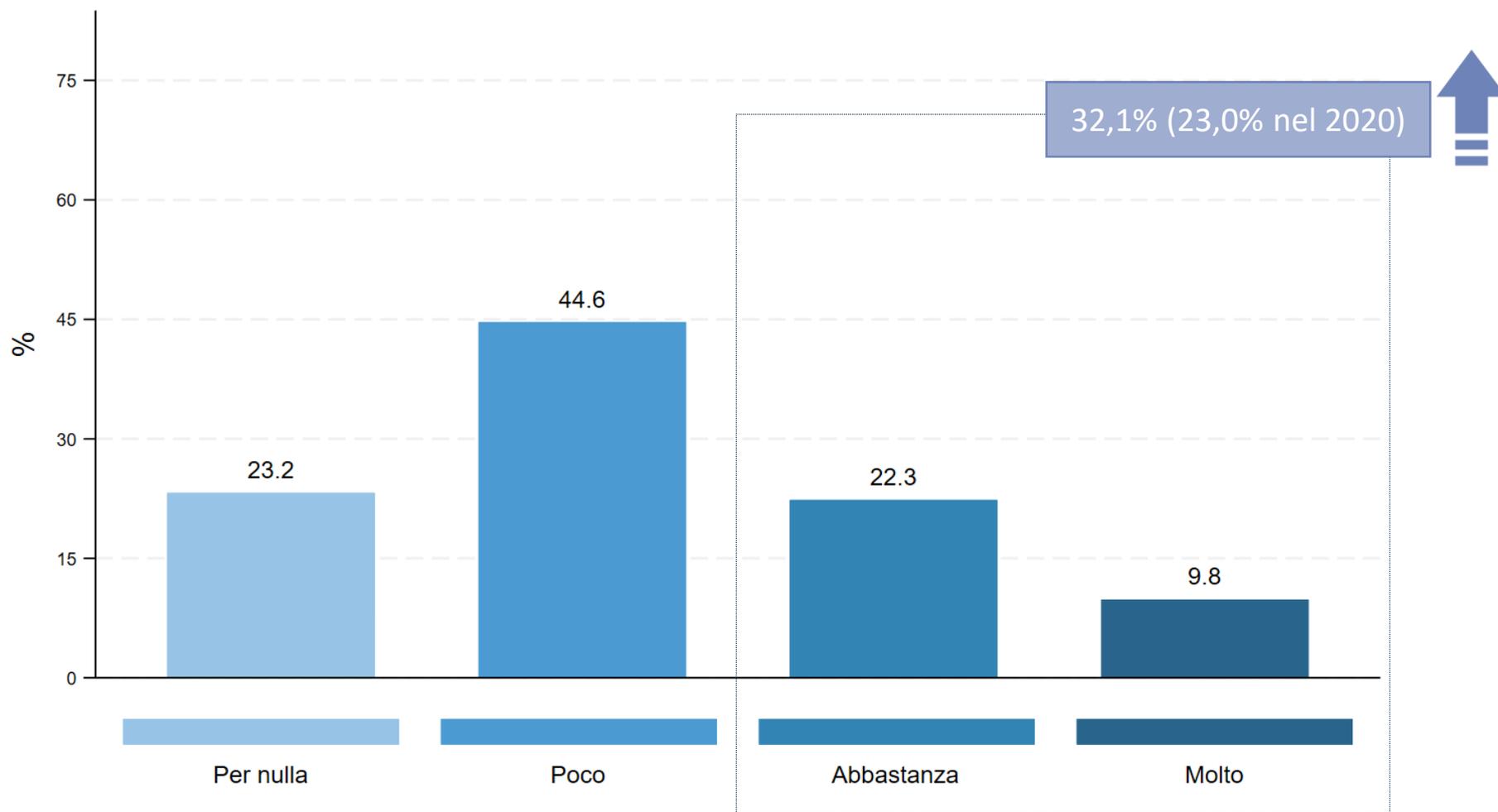
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento**
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA CAMERA DOVREBBE MIGLIORARE... LA SICUREZZA DELL'AMBIENTE DI LAVORO

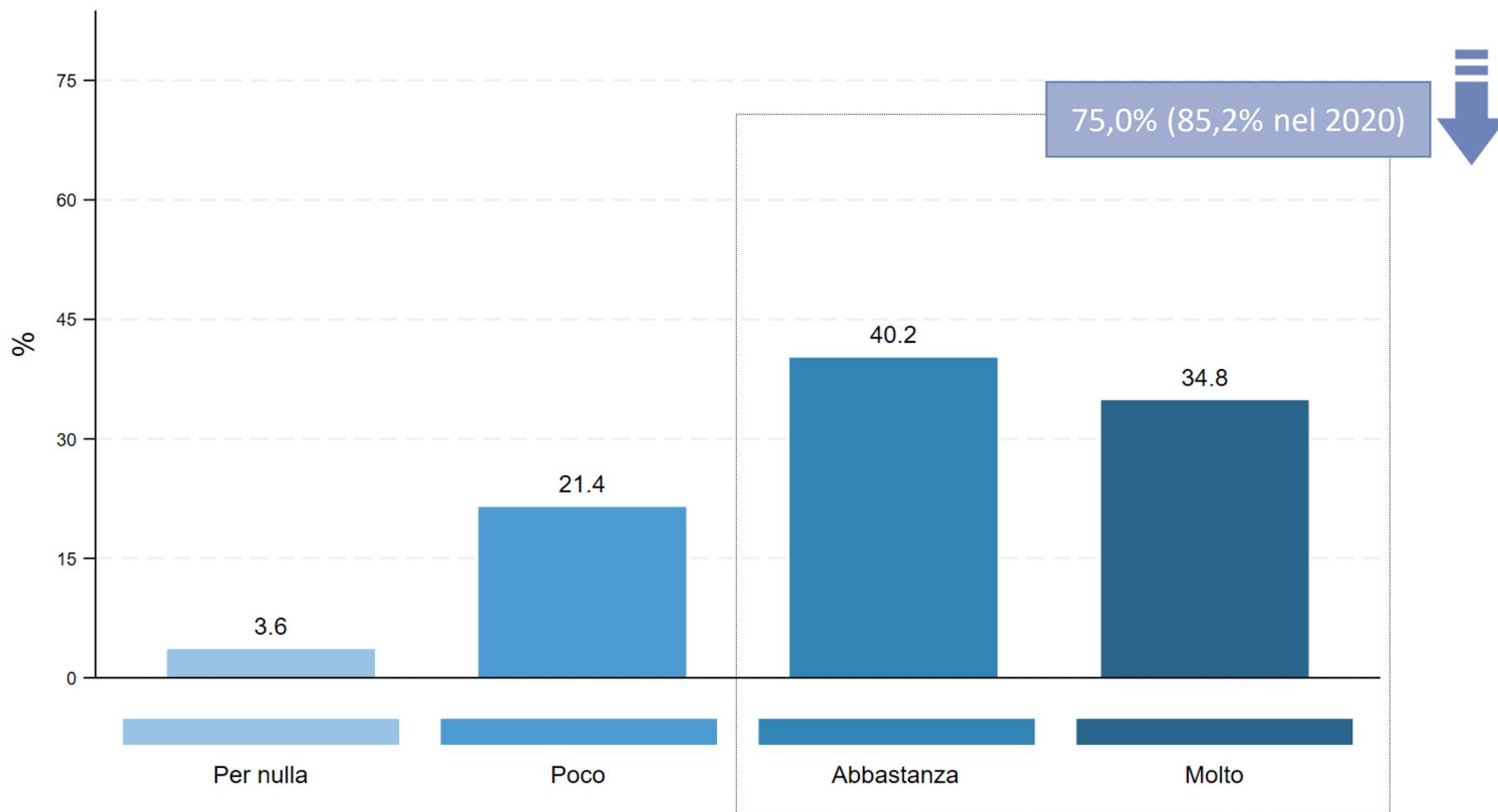
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento**
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA CAMERA DOVREBBE MIGLIORARE... LA CIRCOLAZIONE E LA CHIAREZZA DELLE INFORMAZIONI

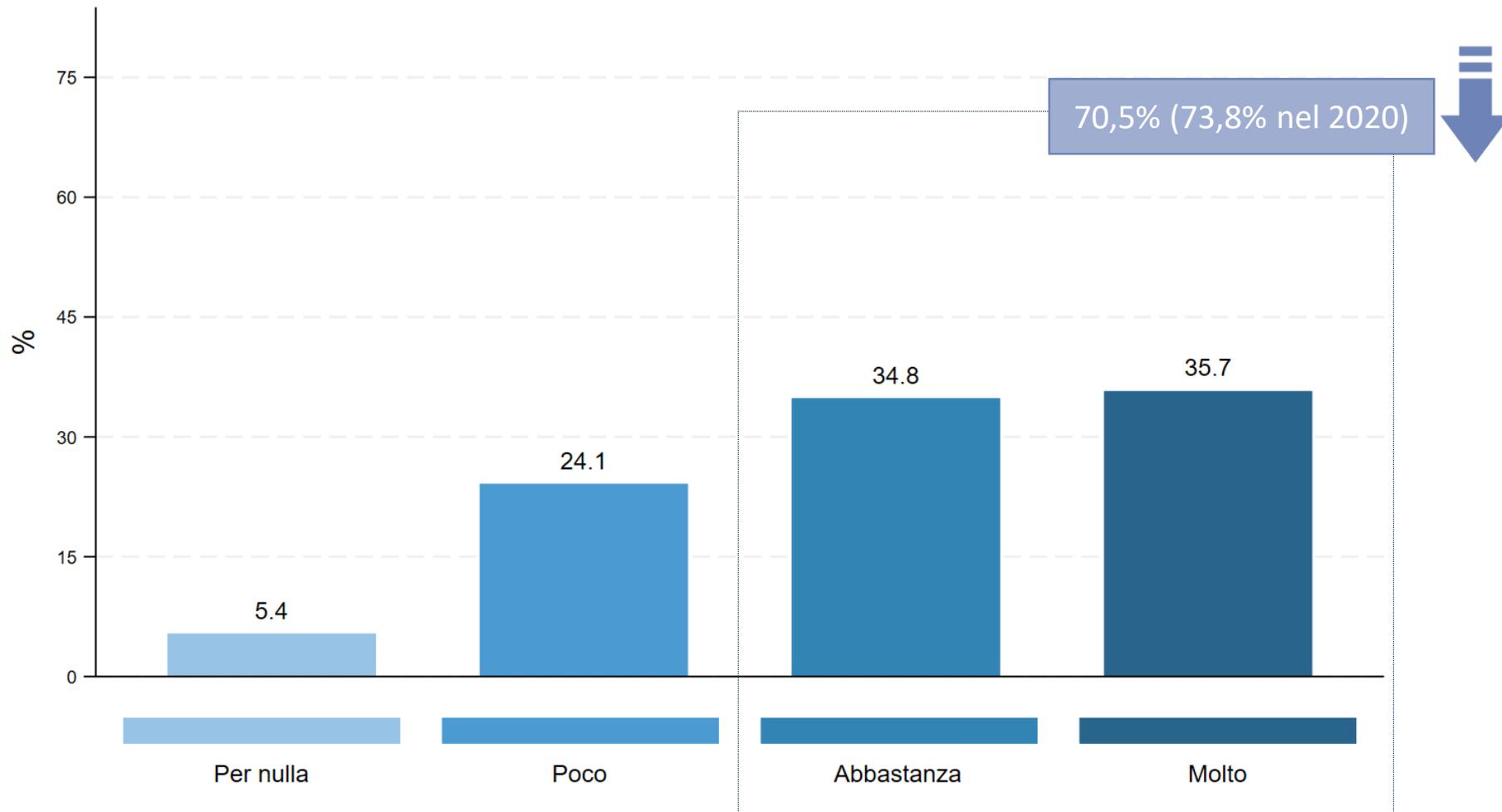
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento**
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA CAMERA DOVREBBE MIGLIORARE... I RAPPORTI TRA COLLEGHI

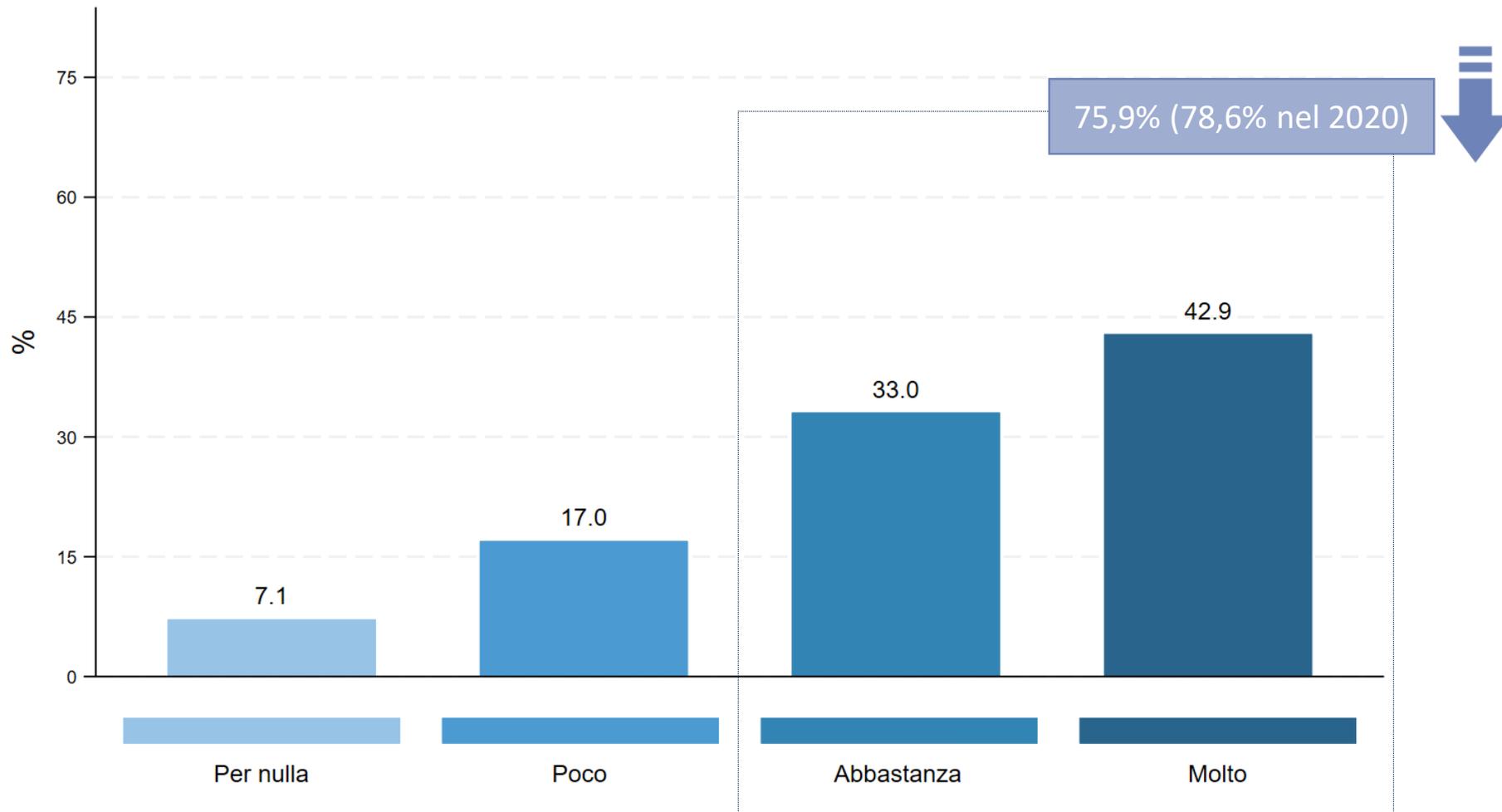
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento**
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA CAMERA DOVREBBE MIGLIORARE... I RAPPORTI CON I SUPERIORI

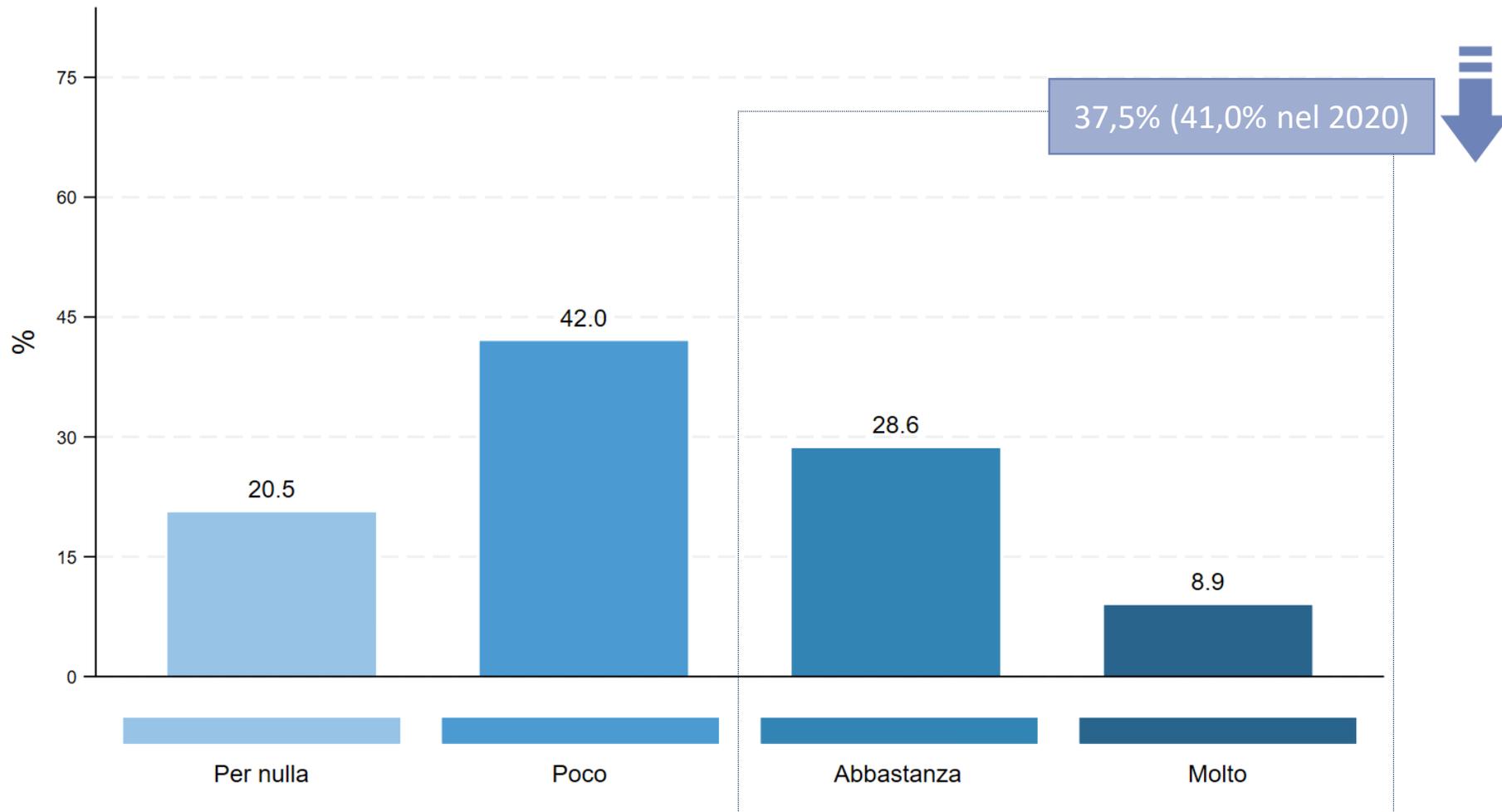
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento**
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA CAMERA DOVREBBE MIGLIORARE... I SUPPORTI INFORMATICI E TECNOLOGICI

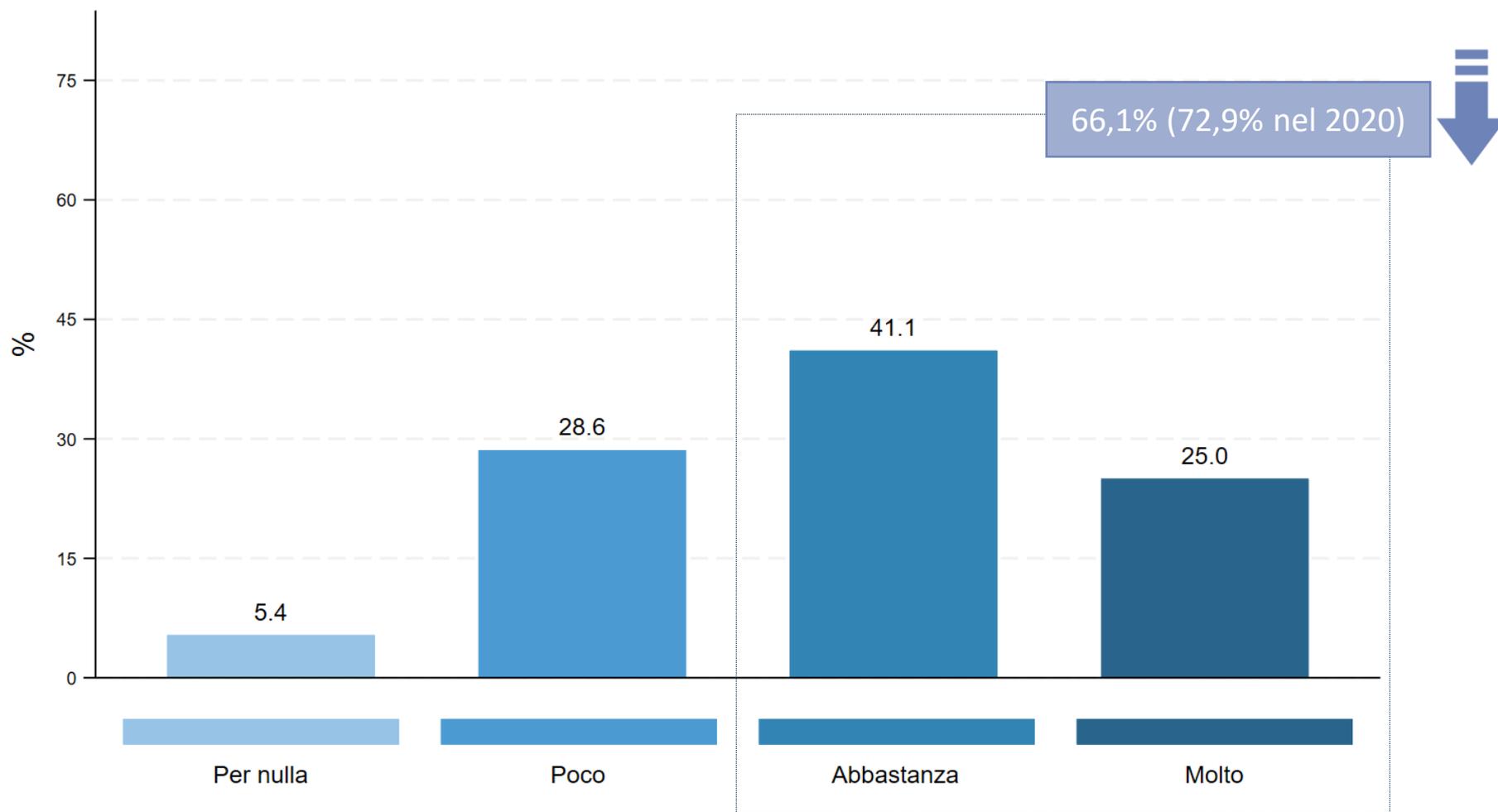
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento**
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA CAMERA DOVREBBE MIGLIORARE... LA CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPITI

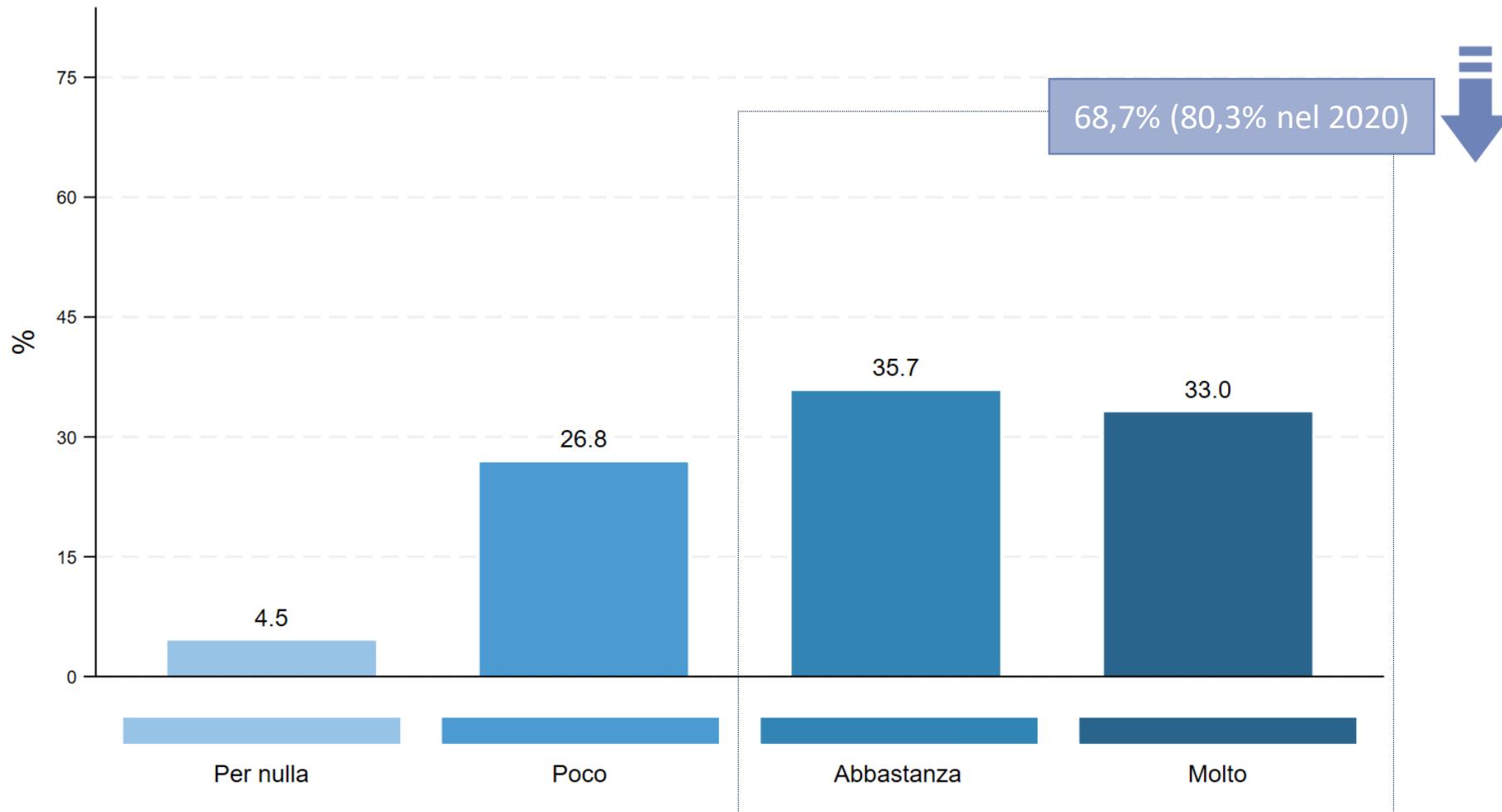
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento**
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA CAMERA DOVREBBE MIGLIORARE... LA FORMAZIONE E L'AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE

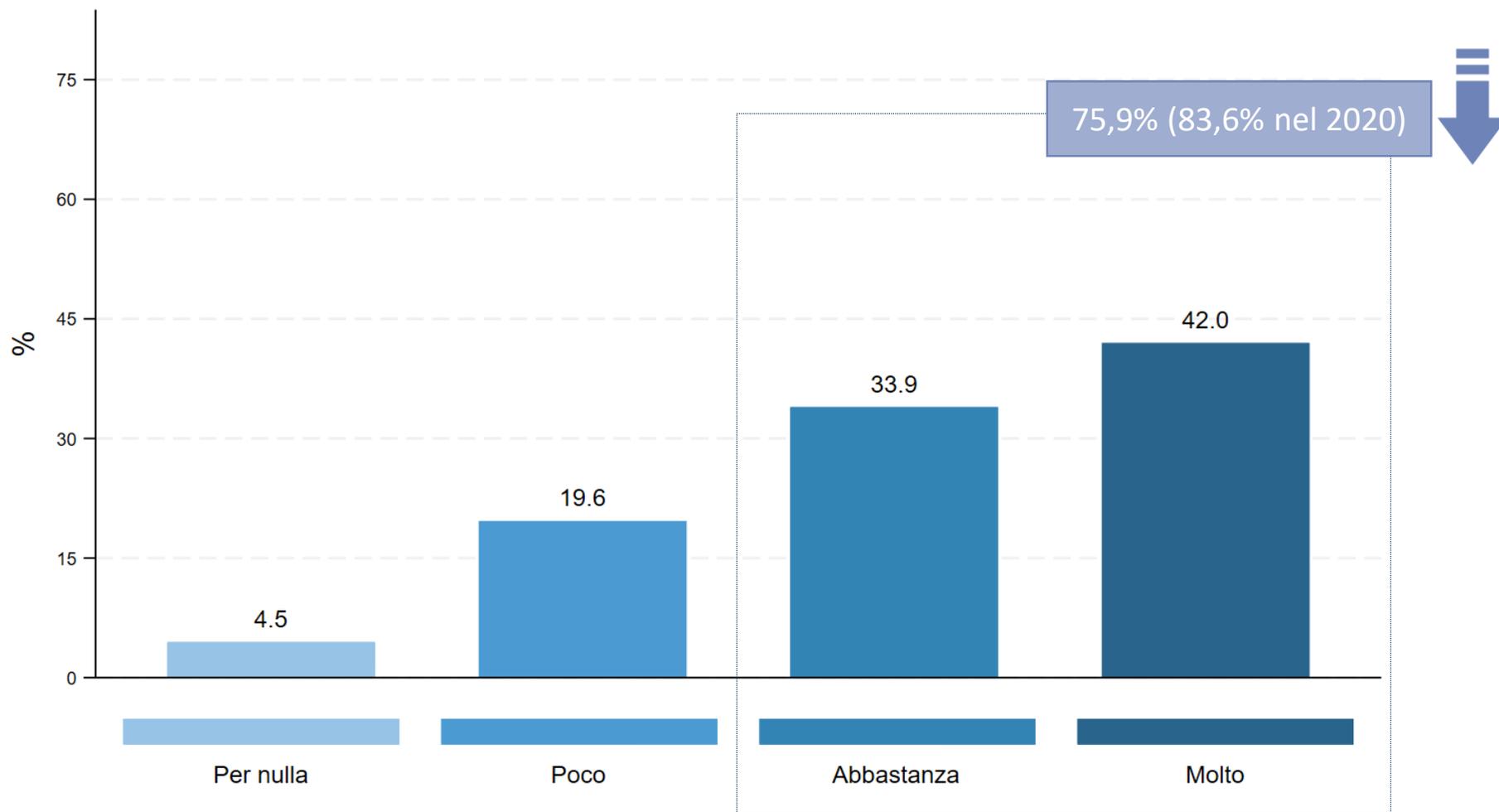
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento**
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA CAMERA DOVREBBE MIGLIORARE... IL SISTEMA DI DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI E LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

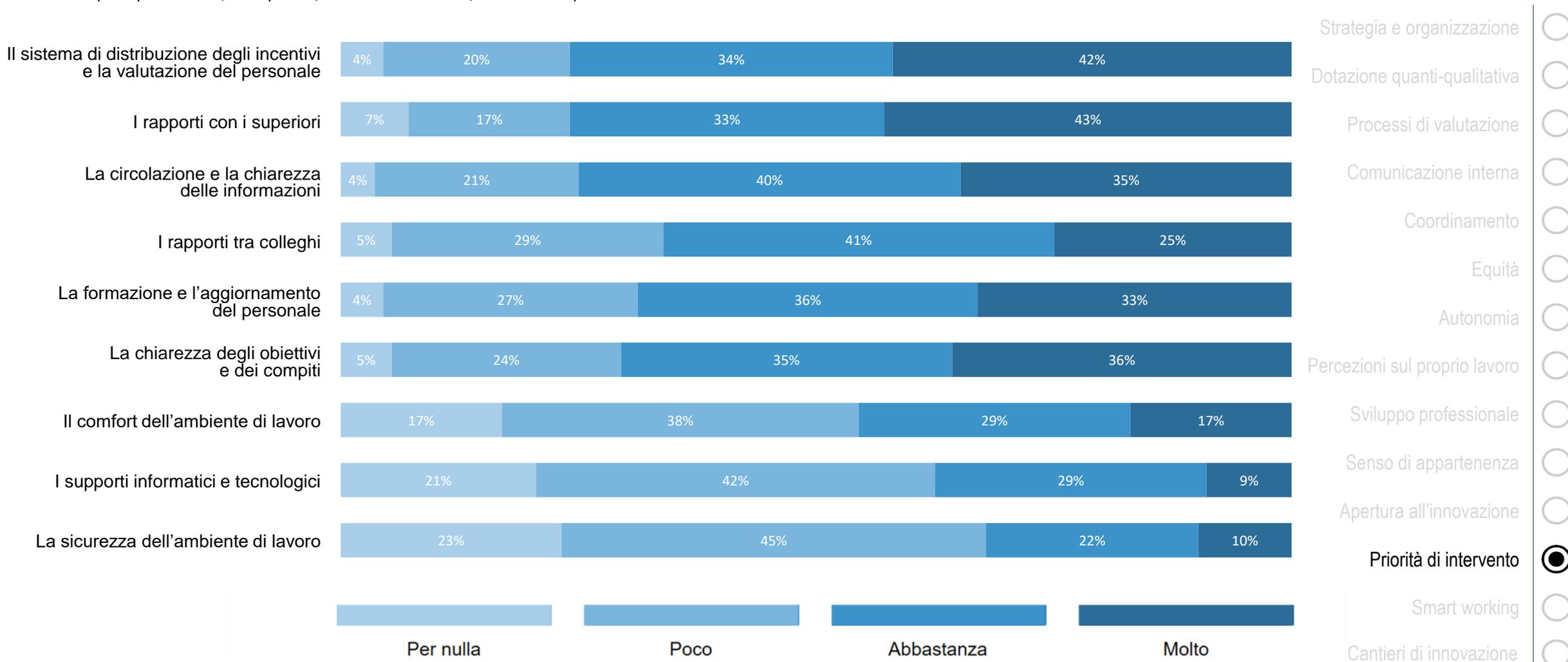
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento**
- Smart working
- Cantieri di innovazione

# LA CAMERA DOVREBBE MIGLIORARE... (IN SINTESI)

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



# EVOLUZIONE DELLE PRIORITÀ DI INTERVENTO

	2004	2009	2014	2020	2023	
	Comfort dell'ambiente di lavoro	Comfort dell'ambiente di lavoro	Sistema di valutazione e incentivazione	Circolazione e chiarezza delle informazioni	Sistema di valutazione e incentivazione	<b>1</b>
	Sistema di valutazione e incentivazione	Sistema di valutazione e incentivazione	Comfort dell'ambiente di lavoro	Sistema di valutazione e incentivazione	Rapporti con superiori	<b>2</b>
	Circolazione e chiarezza delle informazioni	Circolazione e chiarezza delle informazioni	Circolazione e chiarezza delle informazioni	Rapporti con superiori	Circolazione e chiarezza delle informazioni	<b>3</b>
	Formazione e aggiornamento professionale	Rapporti con superiori	Rapporti con superiori	Formazione e aggiornamento professionale	Rapporto con colleghi	<b>4</b>

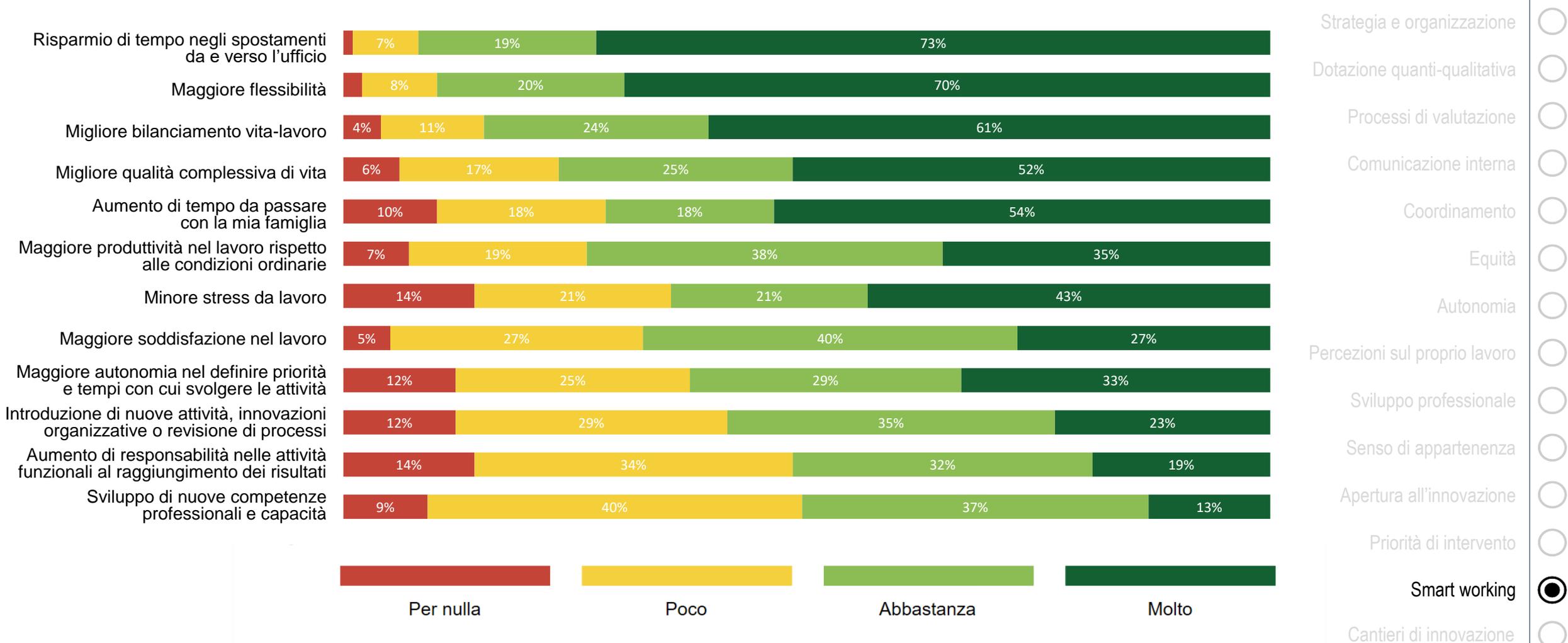
- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento**
- Smart working
- Cantieri di innovazione

Risultati:  
**SEZIONE «SMART WORKING»**



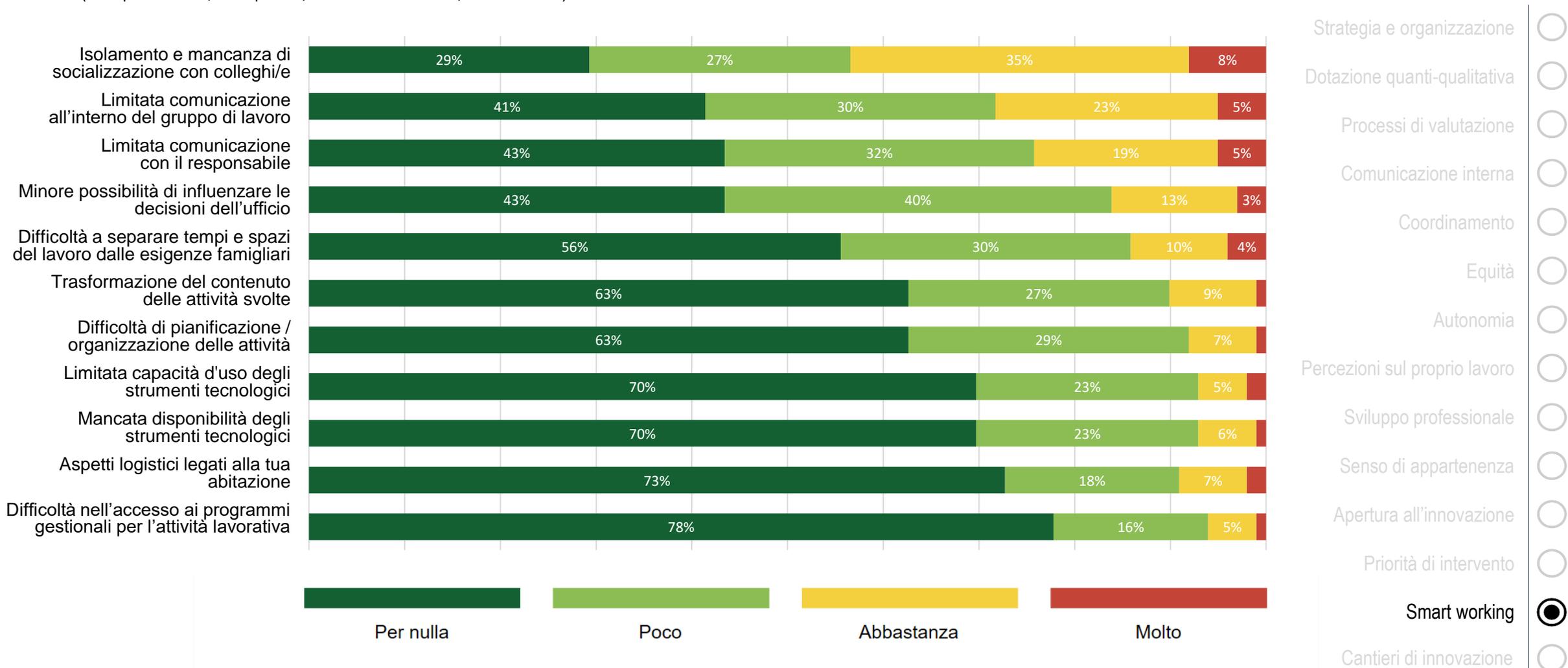
# LE PERCEZIONI SUI POSSIBILI VANTAGGI DELLO SMART WORKING (IN SINTESI)

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



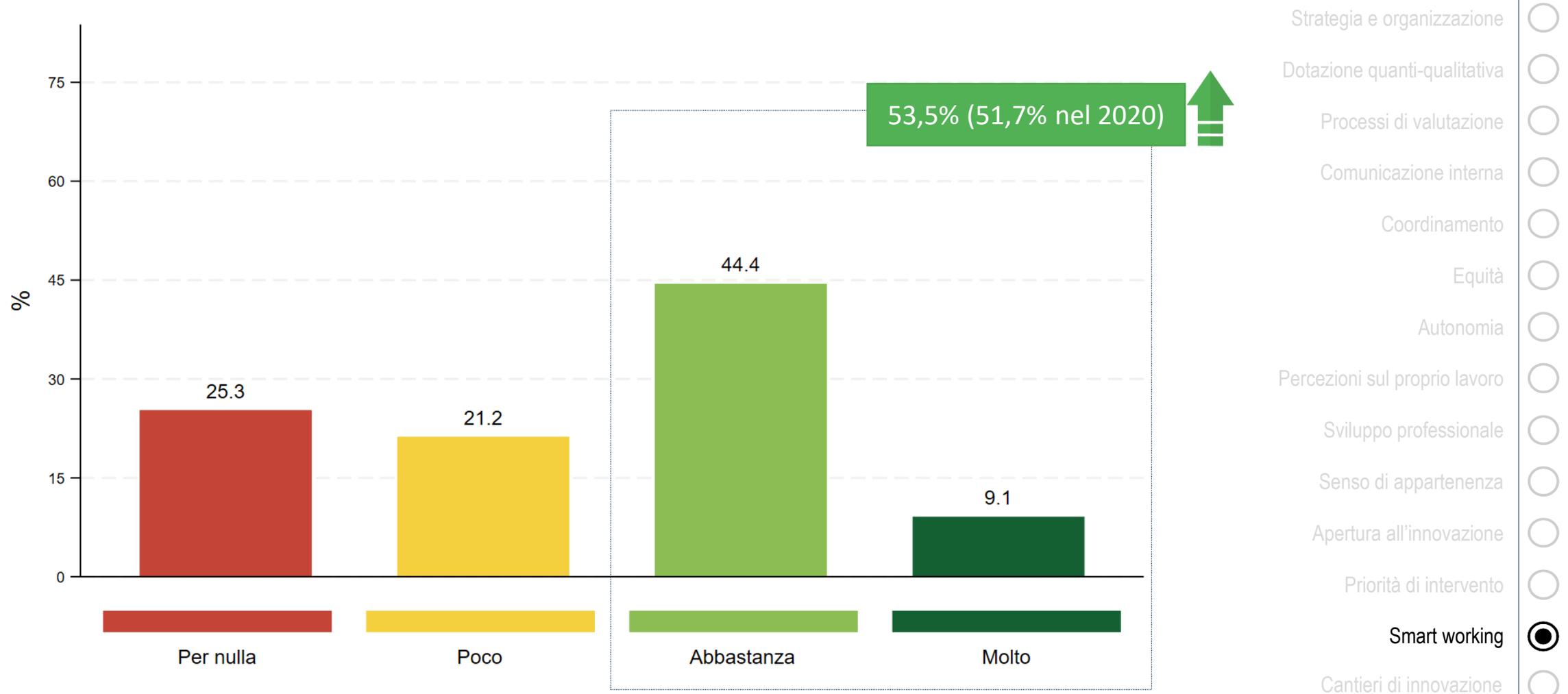
# LE PERCEZIONI SUI POSSIBILI OSTACOLI ALLO SMART WORKING (IN SINTESI)

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



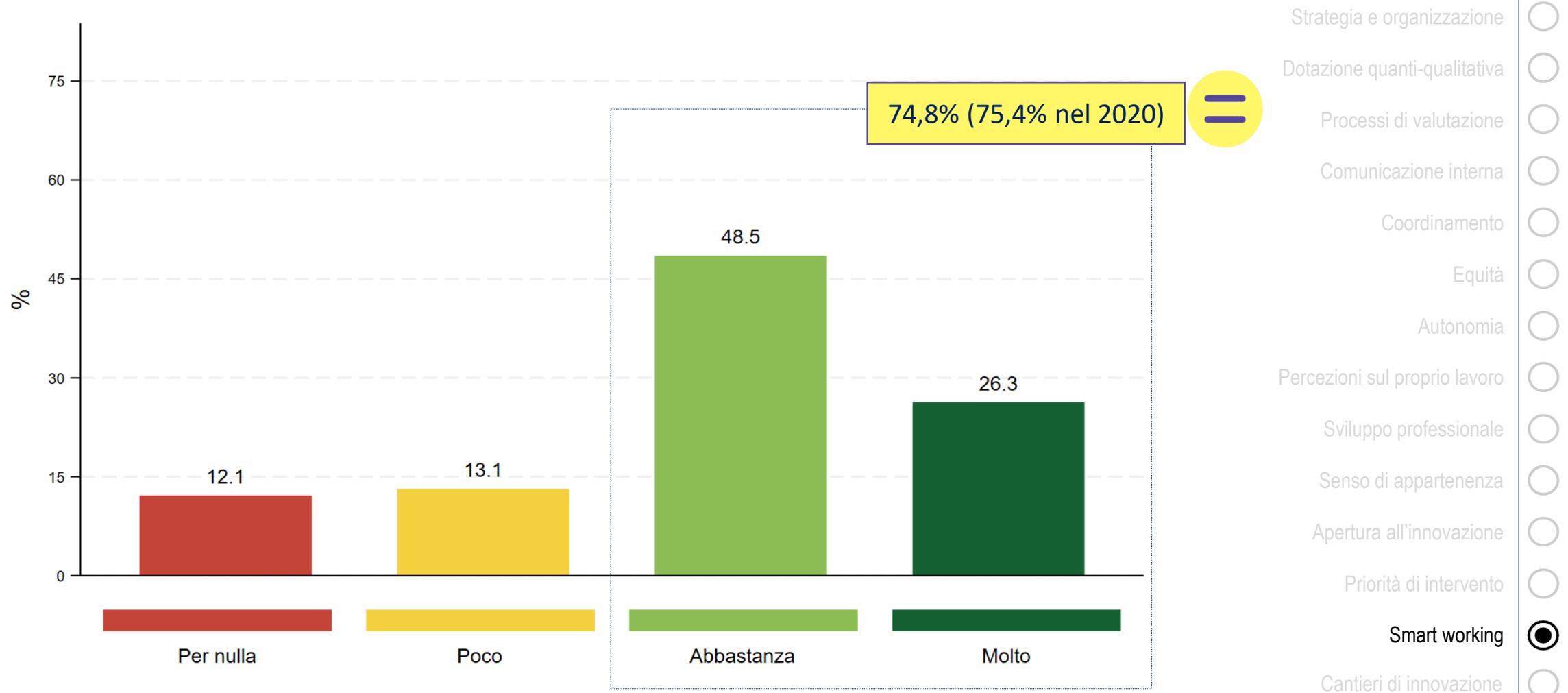
# QUANDO LAVORO IN MODALITÀ AGILE MI VENGONO ASSEGNATI OBIETTIVI INDIVIDUALI PER SVOLGERE LE ATTIVITÀ

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



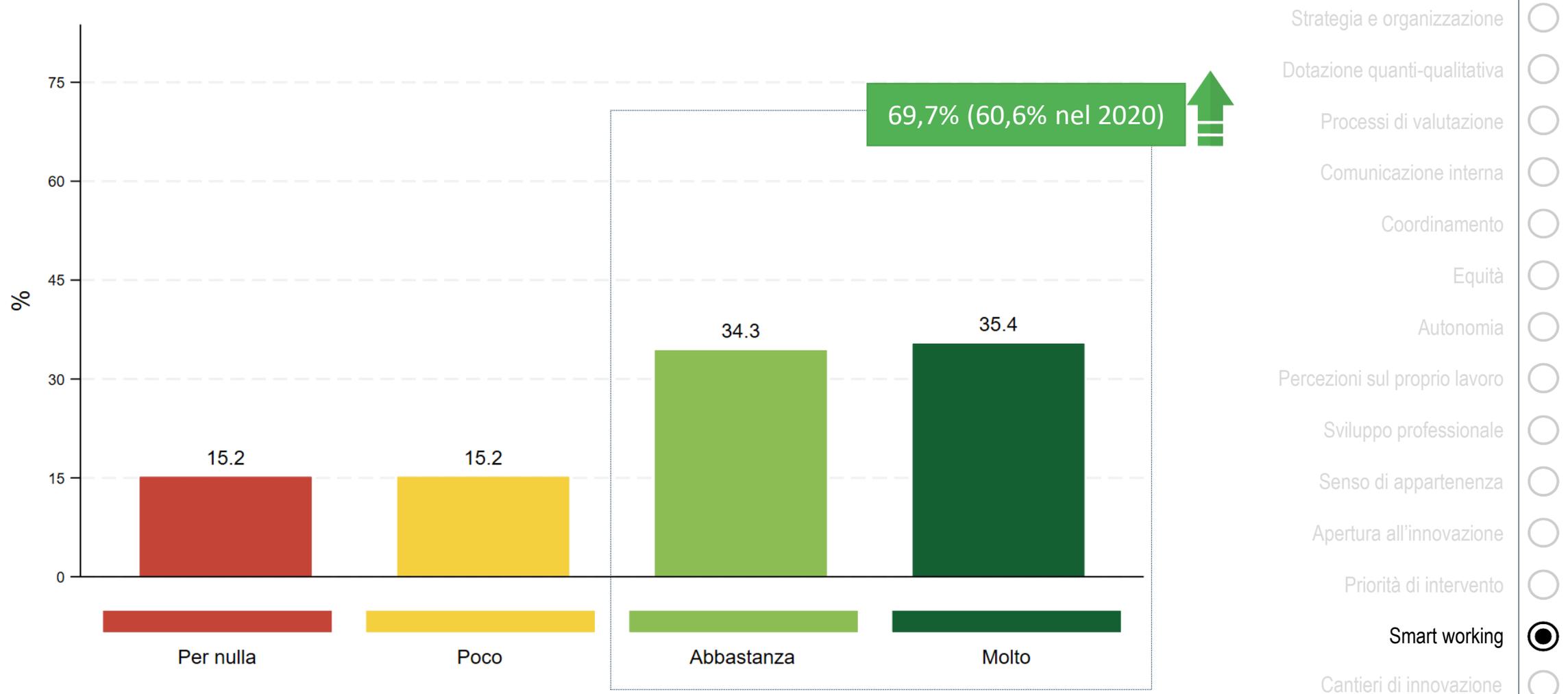
# QUANDO LAVORO IN MODALITÀ AGILE IL MIO RESPONSABILE MONITORA, ATTRAVERSO UNA REPORTISTICA PERIODICA, LE ATTIVITÀ CHE SVOLGO E I RISULTATI CHE RAGGIUNGO

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



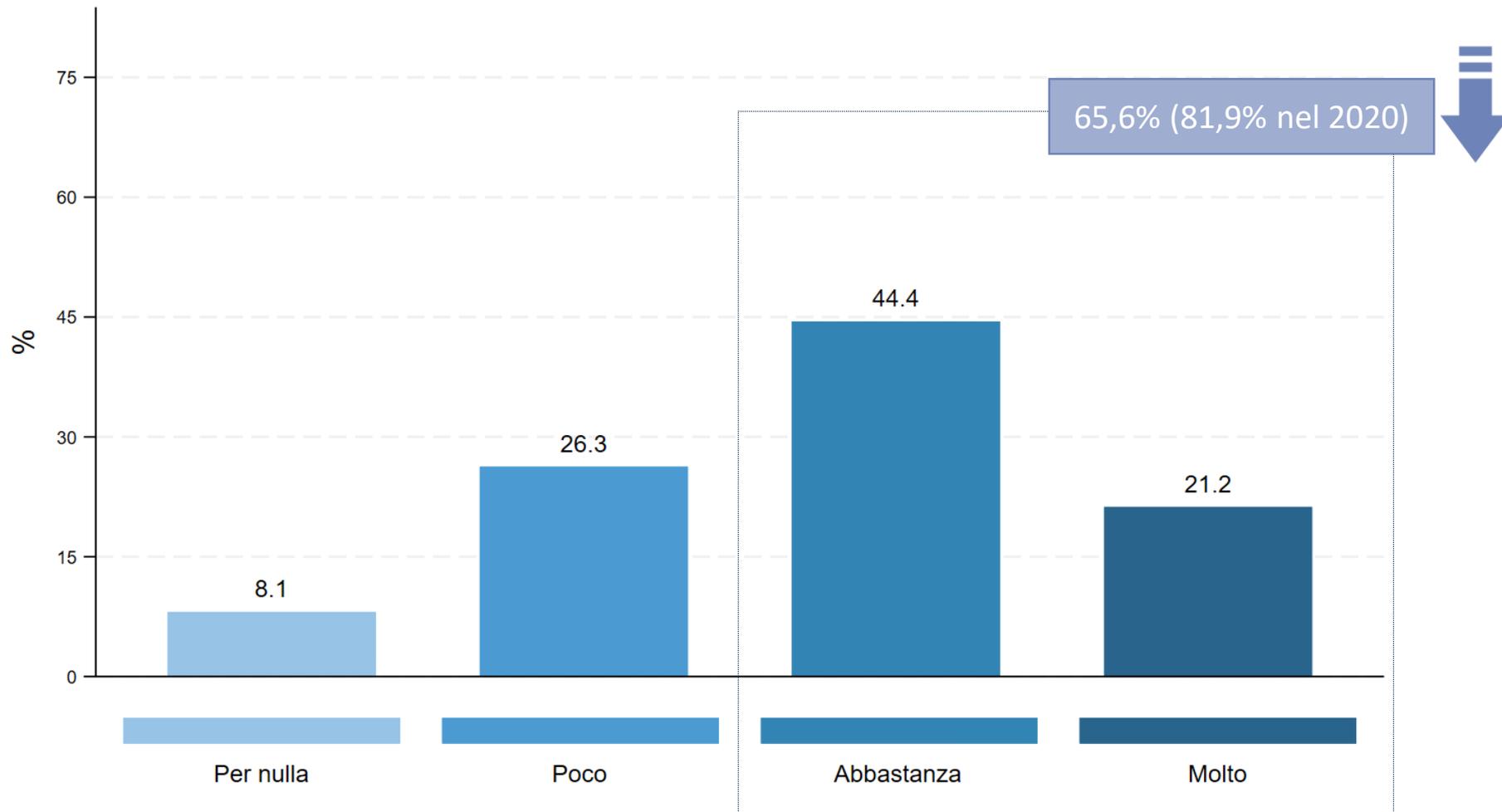
# QUANDO LAVORO IN MODALITÀ AGILE IL MIO RESPONSABILE MI COINVOLVE IN MOMENTI DI CONFRONTO VERBALE PER CONDIVIDERE OBIETTIVI E VERIFICARNE LO STATO DI RAGGIUNGIMENTO

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



# PENSO CHE PER LAVORARE IN MODALITÀ AGILE SIA NECESSARIO DEFINIRE PUNTUALMENTE OBIETTIVI E RISULTATI INDIVIDUALI

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

Risultati:

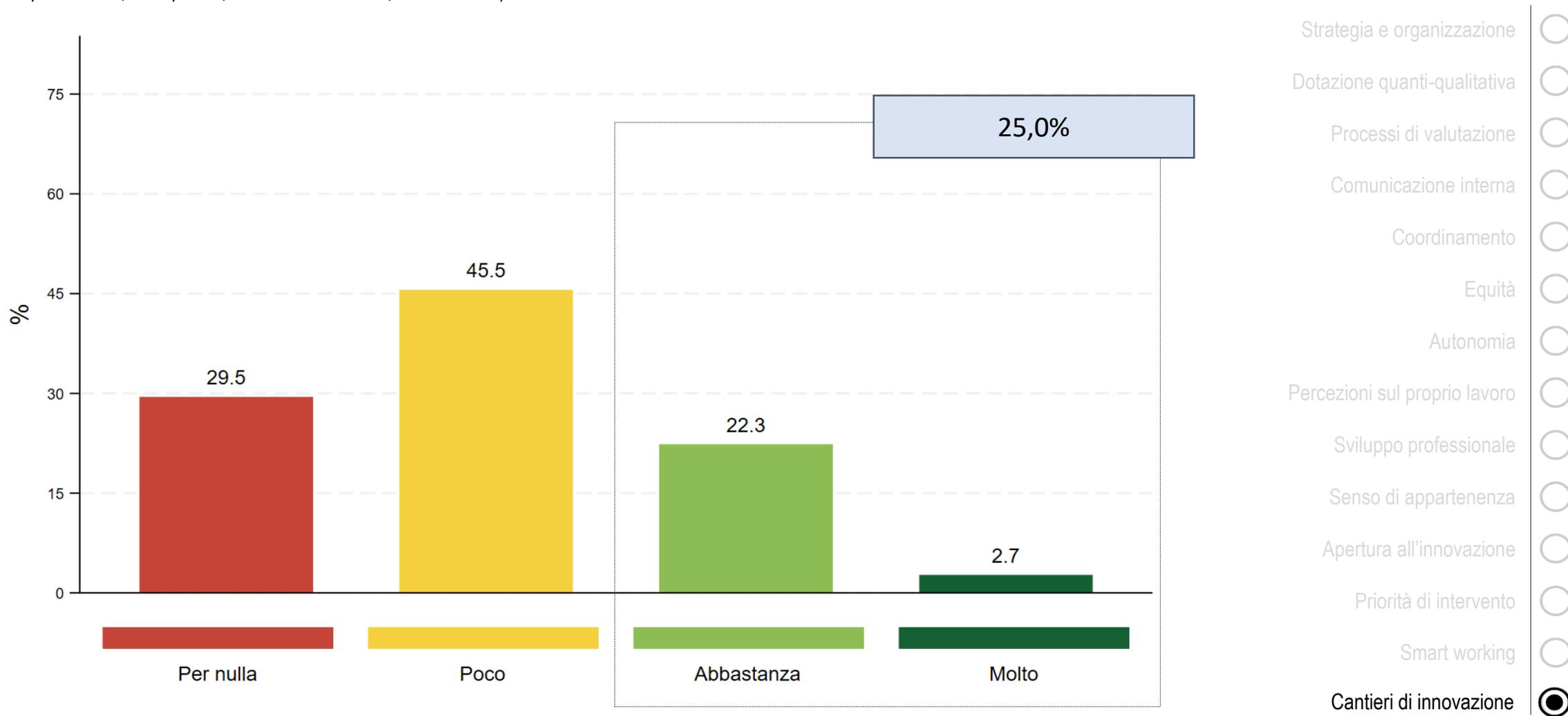
---

SEZIONE «CANTIERI DI  
INNOVAZIONE»



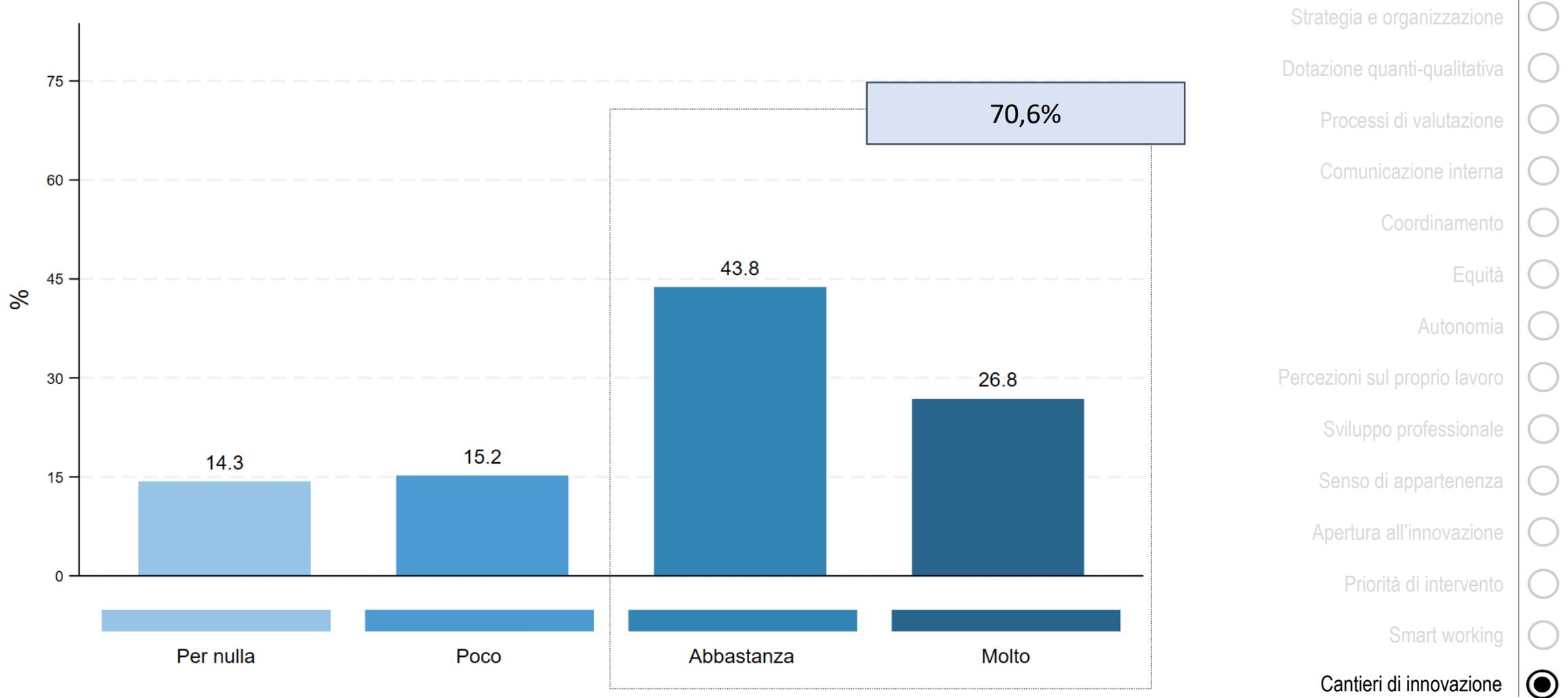
# QUANTO HAI PERCEPITO IL CAMBIAMENTO INTRODOTTI DALL'ENTE NELL'AMBITO DEL «CANTIERE DI INNOVAZIONE» DEDICATO AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO LAVORATIVO?

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



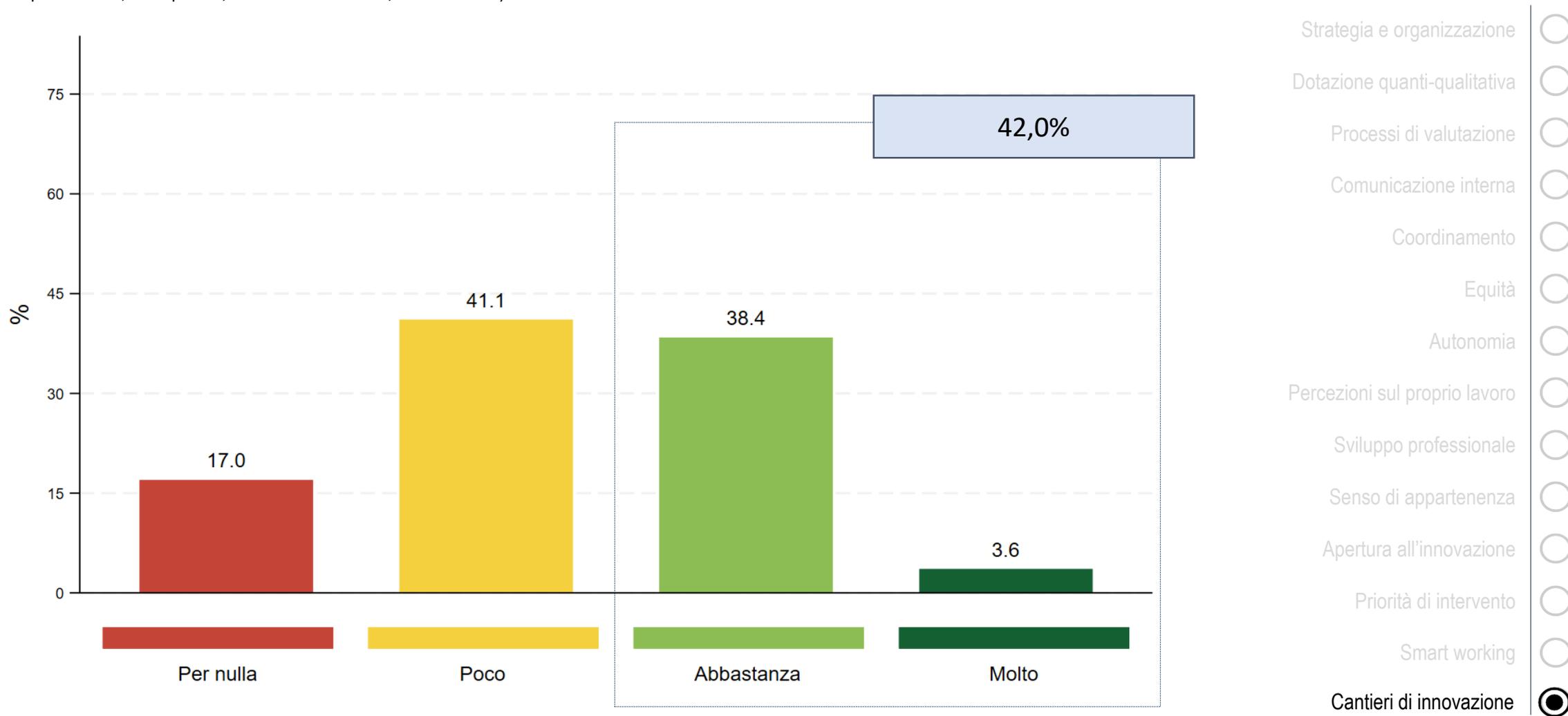
# QUANTO RITIENI CHE SIA OPPORTUNO PROSEGUIRE NELLA DIREZIONE INTRAPRESA CON IL «CANTIERE DI INNOVAZIONE» DEDICATO AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO LAVORATIVO?

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



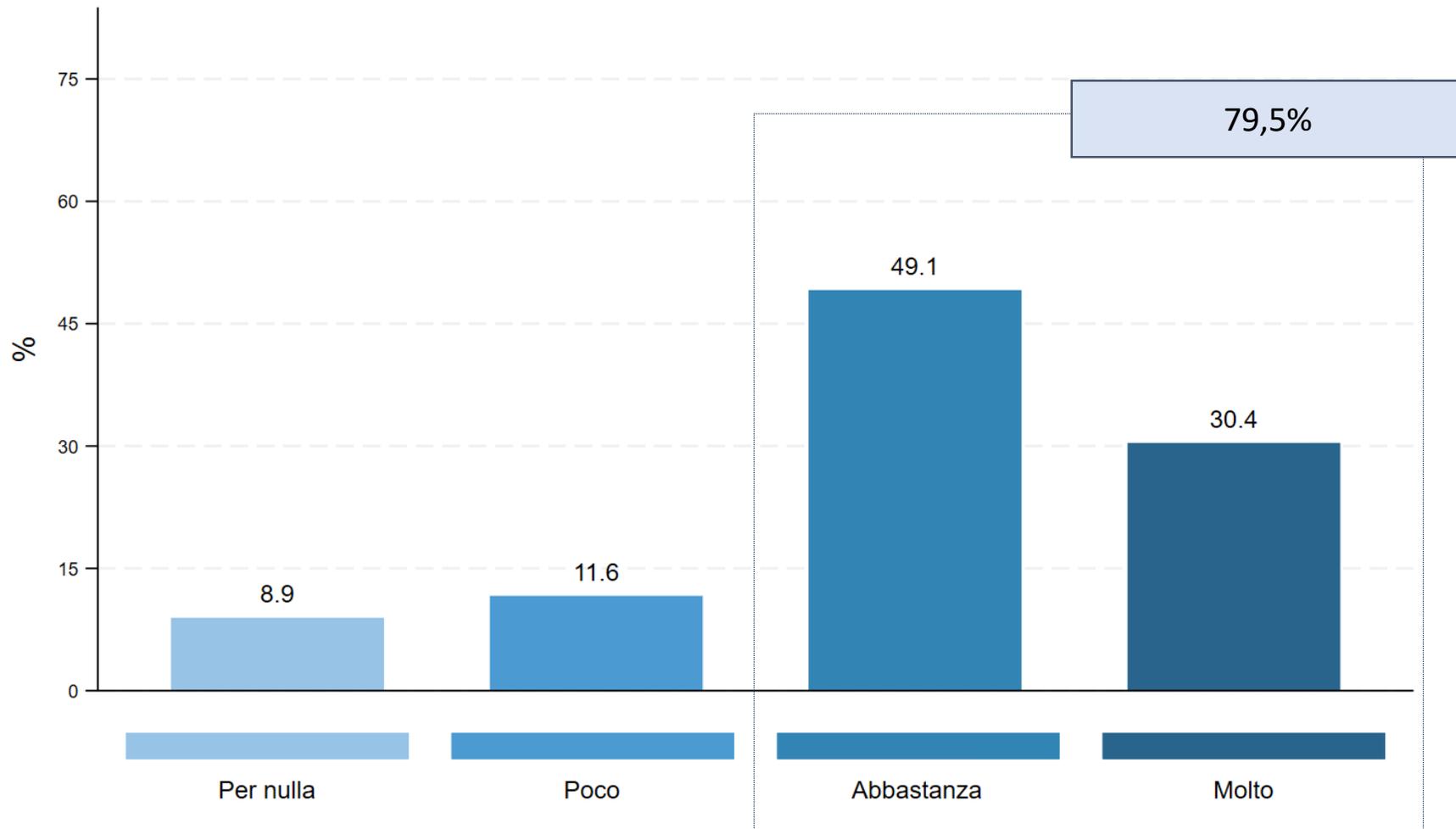
# QUANTO HAI PERCEPITO IL CAMBIAMENTO INTRODOTTO DALL'ENTE NELL'AMBITO DEL «CANTIERE DI INNOVAZIONE» DEDICATO ALLA COMUNICAZIONE?

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



# QUANTO RITIENI CHE SIA OPPORTUNO PROSEGUIRE NELLA DIREZIONE INTRAPRESA CON IL «CANTIERE DI INNOVAZIONE» DEDICATO ALLA COMUNICAZIONE?

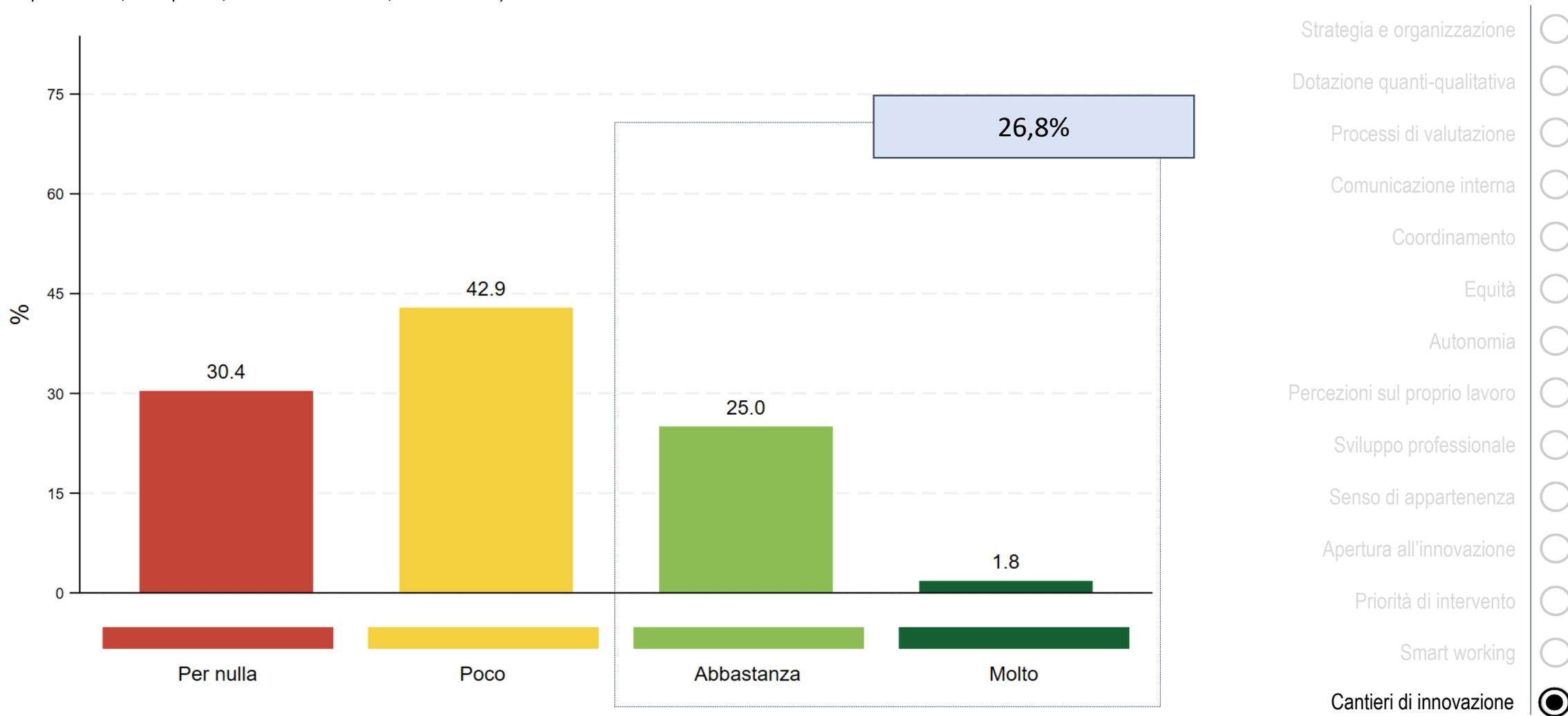
(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



- Strategia e organizzazione
- Dotazione quanti-qualitativa
- Processi di valutazione
- Comunicazione interna
- Coordinamento
- Equità
- Autonomia
- Percezioni sul proprio lavoro
- Sviluppo professionale
- Senso di appartenenza
- Apertura all'innovazione
- Priorità di intervento
- Smart working
- Cantieri di innovazione

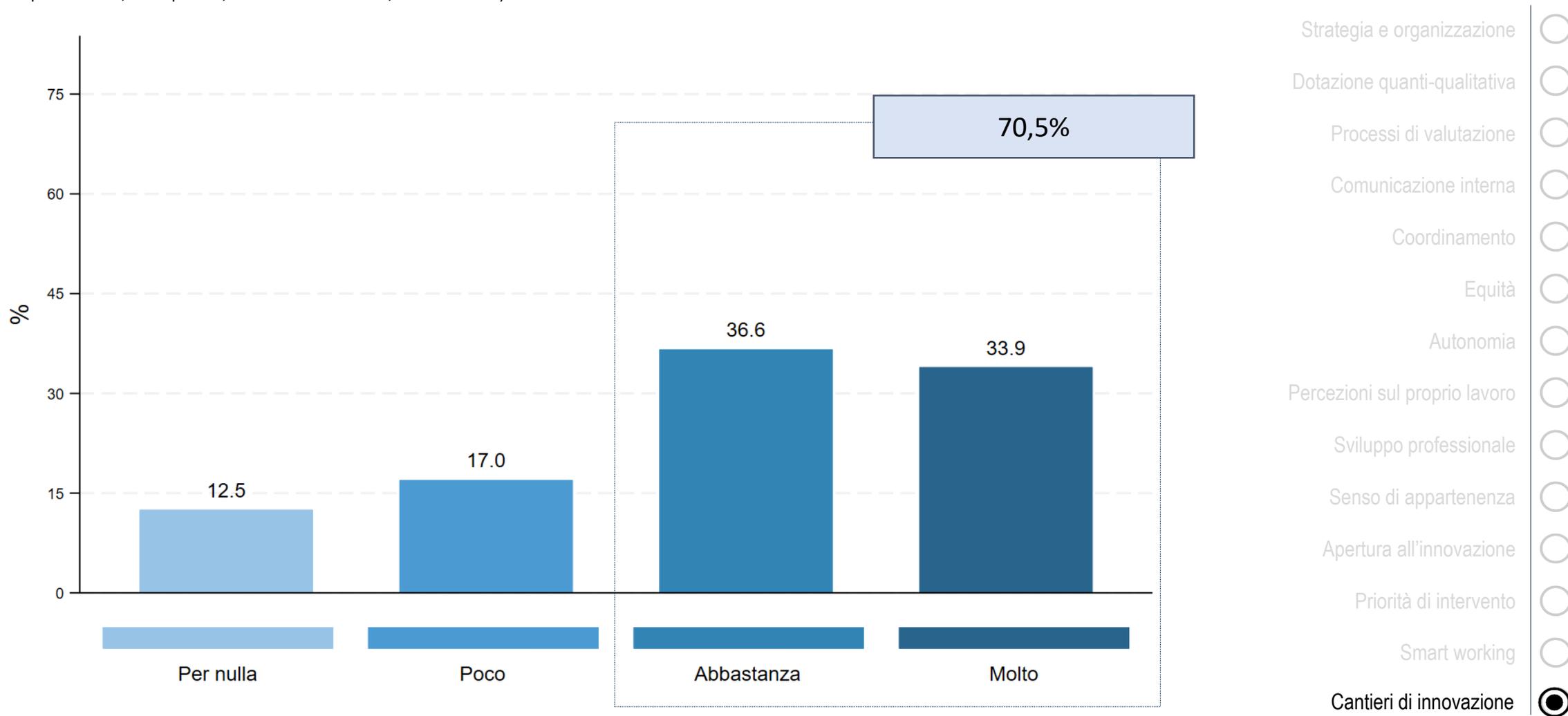
# QUANTO HAI PERCEPITO IL CAMBIAMENTO INTRODOTTI DALL'ENTE NELL'AMBITO DEL «CANTIERE DI INNOVAZIONE» DEDICATO ALL'INTEGRAZIONE INTERNA (AD ESEMPIO, TRA DIVERSE AREE)?

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



# QUANTO RITIENI CHE SIA OPPORTUNO PROSEGUIRE NELLA DIREZIONE INTRAPRESA CON IL «CANTIERE DI INNOVAZIONE» DEDICATO ALL'INTEGRAZIONE INTERNA (AD ESEMPIO, TRA DIVERSE AREE)?

(1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto)



# APPENDICE

## 3. Evidenze dei focus group



# 1. SVILUPPO ATTIVITÀ QUALIFICANTI E MAGGIORE VISIBILITÀ NEL SISTEMA ECONOMICO DEL TERRITORIO

## COSA E' STATO FATTO

- Crescita della visibilità esterna della Camera (es: iniziativa Futura)
- Apertura e sviluppo dei canali social (+34% follower su base annuale)
- Aggiornamento del sito (organizzato per materie)
- Digitalizzazione delle procedure
- Svolgimento di indagini strutturate di *customer satisfaction* su due servizi camerali
- Elaborazione del manuale di identità visiva
- Predisposizione del Bilancio di Sostenibilità (come evoluzione del bilancio sociale)

## COSA FARE

### RELAZIONE CON IMPRESE

- Introdurre modalità strutturate per l'analisi dei fabbisogni delle imprese (in termini di formazione e progetti)
- Regolamentare gli accessi telefonici (ad oggi possibili solo per alcuni uffici, che ricevono chiamate anche per materia non di propria competenza)



# 1. SVILUPPO ATTIVITÀ QUALIFICANTI E MAGGIORE VISIBILITÀ NEL SISTEMA ECONOMICO DEL TERRITORIO

## COSA FARE



### COMUNICAZIONE ESTERNA

- Aggiornare ulteriormente il sito web attraverso:
  - Semplificazione dei contenuti e formazione su linguaggi di scrittura web
  - Articolazione dei contenuti sulla base dei bisogni dell'utente ("Chi sei? Cosa vuoi?") e non per materie
- Investire in comunicazione per attività promozionale (anche attraverso intelligenza artificiale) per raggiungere un bacino più ampio di imprese
- Razionalizzazione delle newsletter esterne (ad oggi quattro)
- Incrementare la visibilità presso il mondo della scuola

### COMUNICAZIONE INTERNA E INTEGRAZIONE

- Incrementare la conoscenza dei progetti della Camera all'interno degli Uffici attraverso una newsletter interna o un prodotto sulla intranet
- Favorire la creazione di gruppi di lavoro integrati
- Favorire la mobilità interna attraverso uno strumento di *job posting*

## 2. DESTRUZIONE, DIGITALIZZAZIONE, FLESSIBILITÀ E INTEGRAZIONE

### COSA E' STATO FATTO

- Tavoli di lavoro tematici inter-settoriali (es. benessere organizzativo, prezzi, alternanza scuola-lavoro)
- Riunioni periodiche di condivisione dei risultati dei tavoli tematici\*
- Esperienze di incontro periodico con utenti\*

\* esperienze in uso in passato, attualmente interrotte

### COSA FARE

#### CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E DELL'UTENZA

- Svolgere incontri periodici di condivisione di obiettivi e risultati (non soltanto ai responsabili), per permettere a tutti di avere visione di sistema della programmazione delle diverse Aree e dei punti di contatto
- Promuovere la conoscenza di obiettivi delle altre Aree (es. nuovo obiettivo di pagamento delle fatture)
- Mappare la filiera di tutti i soggetti che saranno coinvolti nei nuovi servizi prima di avviarli
- Promuovere la conoscenza delle novità (es. nuovo servizio per gli utenti), anche per chi non lavora nel servizio specifico
- Svolgere incontri periodici con rappresentanti dell'utenza esterna



## 2. DESTRUZIONE, DIGITALIZZAZIONE, FLESSIBILITÀ E INTEGRAZIONE

### COSA FARE

#### CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI

- Organizzare riunioni periodiche in cui i responsabili dei servizi spiegano le proprie funzioni e chi si occupa dei diversi servizi (“sapere a chi bisogna chiedere”)
- Promuovere la conoscenza diffusa su che cosa fa la Camera e sui servizi che vengono erogati
- Organizzare incontri periodici di aggiornamento sulle attività e i risultati dei gruppi intersettoriali
- Consolidare e far evolvere la intranet come strumento di condivisione delle informazioni
- Introdurre in modo strutturato programmi *mentorship* e *tutorship* per i nuovi arrivati e mobilità tra le diverse aree durante il primo mese di inserimento per fare esperienza in settori e servizi diversi
- Costruire un calendario condiviso in tutta l’organizzazione delle modalità di lavoro (oltre a file comuni in alcune aree), almeno per le funzioni trasversali o per i servizi a maggiore contatto con altre (es: indicazione di chi è in lavoro agile e contatto)
- Integrare ulteriormente i sistemi informativi per favorire la collaborazione tra uffici



## 2. DESTRUTTURAZIONE, DIGITALIZZAZIONE, FLESSIBILITÀ E INTEGRAZIONE

### COSA FARE

AUTONOMIA;  
DELEGA E  
FLESSIBILITA'

- Istituire tavoli di lavoro inter-settoriali a partecipazione non legata alla posizione, tracciando e valorizzando la partecipazione (inserimento nel fascicolo per crescita professionale)
- Rivedere turnistica e mix presenza fisica / lavoro agile, superando la rigidità degli orari di alcuni servizi al pubblico (es. sportelli)
- Estendere a tutti gli uffici in cui è possibile la logica della mobilità interna, che è già in uso per ragioni di anti-corrruzione, per diffondere conoscenze in tutta l'organizzazione
- Superare i canali gerarchici nelle comunicazioni formali tra uffici, che rischiano di escludere persone competenze sulle tematiche oggetto di discussione



### 3. SVILUPPO COMPETENZE E RESPONSABILIZZAZIONE

#### COSA E' STATO FATTO

- Maggiori investimenti sul personale
- Sblocco e valorizzazione delle progressioni di carriera
- Orientamento allo sviluppo del sistema di valutazione della performance individuale (valutazione di skills e sezione dedicata ad aree di miglioramento)
- Maggiore attenzione rivolta ai percorsi formativi del personale



#### COSA FARE

##### SENSO DI APPARTENENZA

- Agevolare la partecipazione dei dipendenti ad eventi/fiere organizzate dalla Camera di Commercio (es: mezza giornata a disposizione)
- Coinvolgere e condividere con i dipendenti le decisioni strategiche e i risultati raggiunti attraverso riunioni interne (non solo indicazioni di attività da svolgere)
- Promuovere il confronto e il contatto diretto con i dirigenti



### 3. SVILUPPO COMPETENZE E RESPONSABILIZZAZIONE

#### COSA FARE



#### RECLUTAMENTO E SELEZIONE

- Rendere attrattive le posizioni di lavoro messe a concorso
- Comunicare all'esterno e al potenziale target di candidati gli ambiti di attività e servizi della Camera di Commercio
- Riflettere su possibilità di avere bandi di concorso con prove di base generaliste (trasversali) e successive prove su competenze specifiche
- Valutare modalità di utilizzo del test psico-attitudinale, con particolare riferimento a privacy (presenza di Segretario, dirigenti e altri colleghi) e logica attuale di sbarramento per l'accesso alla prova orale

#### SVILUPPO E CARRIERA

- Definire piani individuali di sviluppo e carriera, anche in relazione a nuovi servizi e nuove competenze (es: digitalizzazione)
- Superare vincoli e accettare richieste di mobilità interna ed esterna
- Rivedere il ruolo del responsabile del procedimento, come incarico temporaneo e possibilità di assegnazione a diversi dipendenti come forma di incentivazione non monetaria

### 3. SVILUPPO COMPETENZE E RESPONSABILIZZAZIONE

#### COSA FARE



#### SISTEMA DI VALUTAZIONE

- Introdurre incontri obbligatori di feedback in fase di definizione degli obiettivi, monitoraggio intermedio dei risultati, valutazione finale
- Prevedere la possibilità di svolgere un colloquio finale con dirigente e responsabile
- Valutare il contributo individuale dei dipendenti (per cui non sono previsti obiettivi personali, come per i dirigenti all'interno del PIAO) al raggiungimento degli obiettivi organizzativi
- Rivedere fasce e scale di valutazione per favorire maggiore meritocrazia e differenziazione dei giudizi
- Rendere effettivo il legame tra risultati della valutazione (sezione della scheda dedicata ad aree di miglioramento) e pianificazione delle attività formative
- Superare ancoraggi dei giudizi ai punteggi di valutazione assegnati negli anni precedenti

#### FLESSIBILITA'

- Mappare, gestire e riallocare carichi di lavoro per garantire maggiore equità
- Tenere in considerazione i diversi carichi di lavoro all'interno del sistema di valutazione
- Ampliare la flessibilità di orari e sede di lavoro (es: possibilità per titolare di PO di posticipare ingresso in caso di uscita posticipata nei giorni precedenti) in accordo con il proprio responsabile, anche per chi non può accedere a SW

### 3. SVILUPPO COMPETENZE E RESPONSABILIZZAZIONE

#### COSA FARE

#### FORMAZIONE

- Prevedere iniziative di formazione trasversale (non solo tecnica) su strumenti informatici (es: Excel avanzato), lingua inglese, soft skills
- Identificare fabbisogni formativi specialistici sulla base della posizione di lavoro ricoperta e prevedere corsi di formazione mirati
- Coinvolgere i dipendenti nell'identificazione del fabbisogno formativo (es: proposta di corsi)
- Selezionare corsi di formazione *practice-oriented* (es: confronto con altri casi reali) e in presenza
- Istituire il ruolo di “formatore interno” sulla base di una mappatura delle competenze dei singoli dipendenti (indipendentemente da categoria contrattuale di appartenenza)
- Istituire gruppi di lavoro trasversali per la diffusione di competenze
- Predisporre pillole informative su proposta dell'ufficio di diretta competenza (es: novità su una materia con interesse diffuso per altri uffici, “**titolare effettivo**”) oppure su proposta di altri uffici (es: necessità di conoscere funzionamento di altri servizi)
- Prevedere iniziative formative e/o momenti di confronto interni per garantire omogeneità delle procedure verso l'utenza





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

IL SEGRETARIO GENERALE  
(dr Massimo Ziletti)

IL PRESIDENTE  
(ing. Roberto Saccone)