

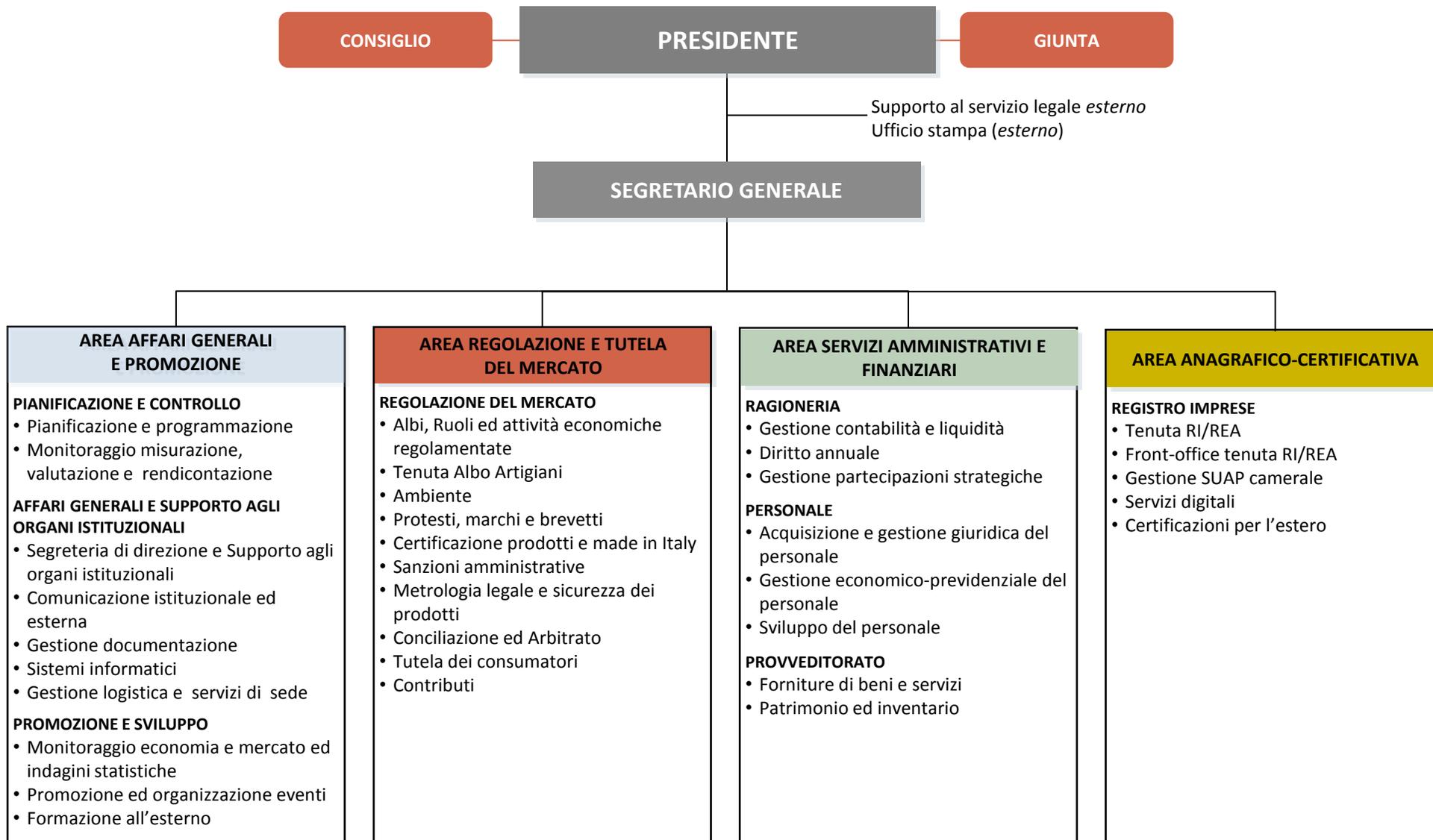


Camera di Commercio
Trapani

ANALISI E RIDISEGNO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA DI TRAPANI

Audit report – 14 dicembre 2012





L'ipotesi di riorganizzazione proposta si basa sui seguenti criteri:

- Definire un'architettura organizzativa «*to be*» più **snella e flessibile**, in coerenza con la spinta alla razionalizzazione ed all'efficientamento propria dell'intero sistema camerale
- Ottimizzare i processi di lavoro sulla base dei **target di efficienza** ipotizzati, ponendo attenzione ad una più funzionale ri-allocazione delle risorse professionali, anche nell'ottica di ottenere economie di scala derivanti dall'aumento della produttività marginale
- Riallocare le funzioni in coerenza con la «**mission**» di ciascuna area ed il relativo **target di riferimento** (servizi alle imprese ed ai consumatori, servizi anagrafici, servizi interni di supporto)
- Assegnare i livelli di responsabilità in coerenza con le specifiche **competenze e professionalità** nonché con il peso organizzativo di ciascuna area

3.1 MODELLO TO BE: MISSION DELLE NUOVE AREE/FUNZIONI

AREA AFFARI GENERALI E PROMOZIONE	<p>Supportare la Direzione dell'Ente nella gestione del ciclo integrato della pianificazione, programmazione, controllo strategico e monitoraggio delle performance.</p> <p>Garantire le necessarie funzioni di segreteria e supporto direzionale connesse al funzionamento degli Organi ed Organismi camerali, nonché la correttezza dell'iter deliberante nel suo complesso; supportare il sistema delle comunicazioni e relazioni istituzionali e gestire le funzioni connesse alla corrispondenza ed ai flussi documentali, alla tenuta e conservazione della documentazione, ai servizi logistici e di sede, ai servizi di gestione e manutenzione degli strumenti informatici.</p> <p>Consolidare nel tempo il ruolo della Camera in termini di «divulgatore» economico provinciale, garantendo il monitoraggio costante della struttura demografico-imprenditoriale del tessuto economico provinciale. Realizzare le attività promozionali e di sviluppo del sistema economico provinciale volte a favorire l'innovazione e l'accesso ai mercati esteri.</p>
AREA REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	<p>Diffondere e potenziare le funzioni di regolazione del mercato relative alla tenuta di albi, ruoli ed elenchi (imprese artigiane, attività regolamentate, ambiente e protesti), al controllo e tutela dei prodotti delle filiere del made in Italy, alle forme di protezione della proprietà industriale e intellettuale, alla metrologia legale e vigilanza sulla conformità e sicurezza dei prodotti ed ai servizi di giustizia alternativa (tra società e tra queste ed i consumatori).</p> <p>Sviluppare i servizi ad attività a tutela dei consumatori e della fede pubblica (clausole vessatorie e contratti tipo) nonché le attività finalizzate a favorire lo sviluppo del sistema economico locale (contributi ed accesso al credito delle PMI trapanesi).</p>
AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI	<p>Presidiare la gestione economica e finanziaria dell'Ente sia dal punto di vista delle entrate (ciclo attivo ivi compreso il diritto annuale) che delle uscite (ciclo passivo) e l'attuazione delle politiche in materia amministrativa, contabile, fiscale, di bilancio.</p> <p>Garantire la corretta acquisizione e gestione delle risorse umane della Camera, rafforzando le politiche di sviluppo e crescita professionale delle stesse.</p> <p>Assicurare le funzioni di acquisizione di beni, servizi e lavori nonché la gestione amministrativa, fiscale e contrattuale del patrimonio mobiliare ed immobiliare, garantendo il rispetto degli adempimenti nonché la gestione ottimale delle risorse finanziarie.</p>
AREA ANAGRAFICO-CERTIFICATIVA	<p>Fornire i servizi istituzionali relativi alla tenuta del Registro delle imprese, quelli relativi alle certificazioni per l'estero ed al rilascio di carte digitali.</p> <p>Assicurare al sistema economico delle imprese una pubblicità chiara, corretta e tempestiva, fruibile sul territorio della provincia in modo uniforme attraverso gli strumenti telematici e le attività di sportello.</p>

3.2 ANALISI DI DETTAGLIO DELLE NUOVE AREE

3.2 MODELLO TO BE: IPOTESI DI RIASSETTO E RAZIONALIZZAZIONE DEI PROCESSI L'Area Affari Generali e Promozione

AREA AFFARI GENERALI E PROMOZIONE	FTE 2011	FTE a regime	NOTE (Struttura di provenienza)
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO			
• Pianificazione e programmazione	0,30	0,30	Servizi Finanziari
• Monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione	0,10	1,00	Staff
AFFARI GENERALI E SUPPORTO AGLI ORGANI ISTITUZIONALI			
• Segreteria di direzione e Supporto agli organi istituzionali (<i>incluso iter deliberativo</i>)	3,39	2,00	Staff
• Comunicazione istituzionale ed esterna (<i>compreso URP e Customer Satisfaction nonché il raccordo con l'Azienda Speciale cui è stata affidata la gestione della piattaforma informativa "Ciao Impresa"; escluso addetto stampa esterno</i>)	1,67	0,79	Entrate ed Inforcenter
• Gestione documentazione (<i>protocollo inf.co e spedizione corrispondenza</i>)	2,08	1,73	Entrate ed Inforcenter + Staff
• Gestione sistemi informatici e manutenzione hw/sw	2,00	1,00	Affari Generali e tutela del mercato
• Gestione logistica e servizi di sede	7,22	6,77	Staff
PROMOZIONE E SVILUPPO			
• Realizzazioni indagini congiunturali e relative pubblicazioni statistiche • Gestione iniziative ricorrenti e di informazione su pubblicazioni statistiche (<i>Premio fedeltà al lavoro, Giornata dell'economia</i>)	0,77	1,27	Affari Generali e tutela del mercato
• Promozione ed organizzazione eventi (<i>mostre, fiere</i>)	1,00	2,70	Staff
• Formazione all'esterno (<i>alternanza scuola-lavoro, tutoraggio stagisti</i>)	0,15	0,15	Affari Generali e tutela del mercato
TOTALE	18,68	17,72	

ASPETTI DI NATURA ORGANIZZATIVA

Si ipotizza l'assegnazione all'Area delle seguenti linee di attività:

- l'intero processo di **Pianificazione** (funzione precedentemente allocata nell'Area Servizi Finanziari) e **Controllo** (già funzione di staff), rafforzando ed integrando le funzioni dal punto di vista professionale e di presidio dei processi
- la gestione degli **affari generali**, che vede la riconduzione ad un unico servizio: delle funzioni centralizzabili di gestione del protocollo (informatico), della corrispondenza e degli archivi (e potenzialmente della biblioteca dell'Ente, processo attualmente non presidiato) e la gestione "semplificata" dei servizi logistici e di sede (centralino, reception e portineria, commessi e altri servizi ausiliari, gestione sale e logistica convegni ed eventi, autisti); la gestione e manutenzione dell'infrastruttura e degli strumenti informatici nonché il **supporto agli Organi istituzionali** (Consiglio, Giunta, Collegio dei Revisori, Organismo di Valutazione etc.) e ai vertici della Camera (Presidente e Segretario Generale), compresa la gestione dell'iter deliberante; la **comunicazione istituzionale/esterna**, che - pur mantenendo il servizio di addetto stampa esterno - dovrebbe acquisire le funzioni di URP (ai sensi della L. 150/2000, l'Ufficio Relazioni con il Pubblico assicura tra gli altri: l'informazione e comunicazione anche interistituzionale, l'esercizio dei diritti ex L. 241/1990, l'ascolto dell'utenza ed i conseguenti processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento) e potenziare il coordinamento delle attività informative attraverso il **sito web** istituzionale
- l'attribuzione delle funzioni di **monitoraggio del mercato e promozione ed organizzazione eventi**, che dovranno essere potenziate soprattutto in funzione degli obiettivi strategici connessi allo sviluppo del sistema turistico ed enogastronomico ed al supporto alle imprese in materia di internazionalizzazione ed export

ULTERIORI MISURE E CONSIDERAZIONI UTILI PER CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI DI RAZIONALIZZAZIONE

Il potenziamento della **comunicazione istituzionale/esterna** potrebbe basarsi sullo sviluppo della «capacità informativa» del sito internet della Camera in termini di qualità ed accessibilità dei contenuti e frequenza degli aggiornamenti, come già previsto nel Piano delle Performance 2012-2014 quale obiettivo trasversale a tutto l'Ente. In particolare all'Area potrebbe essere assegnato il compito di promuovere, coordinare e monitorare la pubblicazione (effettuata dal soggetto esterno ovvero direttamente previo rilascio delle necessarie autorizzazioni informatiche):

- di spazi informativi relativi ai vari settori di attività delle Aree stesse, con aggiornamenti normativi, descrizione delle procedure, scadenze, modulistica necessaria da scaricare, possibilità di interloquire via email/pec ovvero di fissare appuntamenti con gli Uffici, etc.
- di una specifica sezione FAQ per le aree con servizi al pubblico, in cui i Dirigenti potrebbero riportare le risposte ai principali quesiti (frequenti o meno) posti dagli utenti

Tutto ciò, oltre che avere un impatto positivo in termini di visibilità della CCIAA, accessibilità e facilità di consultazione, comporterebbe - nel lungo periodo - vantaggi in termini di minor afflusso agli sportelli da parte degli utenti.

3.2 MODELLO TO BE: IPOTESI DI RIASSETTO E RAZIONALIZZAZIONE DEI PROCESSI

L'Area regolazione e tutela del mercato

AREA REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	FTE 2011	FTE a regime	NOTE (Struttura di provenienza)
REGOLAZIONE DEL MERCATO			
• Albi, Ruoli ed attività economiche regolamentate (<i>esclusi ex Ruoli</i>)	2,52	2,42	Albi e ruoli
• Tenuta Albo Artigiani	3,00	3,25	Albi e ruoli
• Altre attività relative ad Albi e ruoli (<i>gestione corrispondenza e protocollazioni richieste; partecipazione al CRAL, etc.</i>)	1,07	1,07	Albi e ruoli
• Protesti • Marchi e brevetti	1,55	1,32	Affari Generali e tutela del mercato
• Ambiente (<i>compresa la gestione del SISTRI quale unico strumento per la registrazione e la tracciabilità dei rifiuti</i>)	0,66	1,00	Entrate ed Inforcenter ⁽¹⁾
• Certificazione prodotti e made in Italy (<i>piani di controllo, certificazione prodotti, promozione marchi DOP etc.</i>)	3,95	2,80	Albi e ruoli
• Sanzioni amministrative	0,65	0,18	Affari Generali e tutela del mercato
• Metrologia legale e sicurezza dei prodotti	1,77	1,20	Affari Generali e tutela del mercato
• Conciliazione ed Arbitrato	1,30	1,30	Affari Generali e tutela del mercato
• Tutela dei consumatori (<i>usi, manifestazioni a premio, contratti e clausole vessatorie, listini prezzi e impianti carburante</i>) • Adempimenti relativi alla Campagna di pesca del tonno rosso • Definizione della misura dei parametri finanziari per l'esercizio da parte di cittadini stranieri extracomunitari di attività agricola	0,55	0,55	Affari Generali e tutela del mercato
• Contributi (<i>artigiani ed apprendisti, altre forme di contributi ed altre attività</i>)	2,10	1,77	Albi e ruoli
TOTALE	19,12	16,85	

(1) in questa elaborazione NON sono state considerate le risorse esterne alla CCIAA (borsista, risorse dipendenti di altri Enti)

ASPETTI DI NATURA ORGANIZZATIVA

Dal punto di vista organizzativo l'Area è caratterizzata da:

- la riunificazione di tutte le funzioni connesse alla gestione di **albi, ruoli ed elenchi** (artigiani, attività economiche regolamentate, ambiente e protesti) quali forme di regolazione e tutela degli operatori economici
- l'integrazione di tutte le forme di **tutela de mercato, della concorrenza e dei consumatori** (marchi, brevetti e proprietà intellettuale, made in Italy, metrologia e sicurezza prodotti, tutela dei consumatori e della fede pubblica, forme alternative di giustizia)
- Il mantenimento delle attività connesse alla gestione dei **bandi per contributi, incentivi ed innovazione**: tale fattore può consentire di sviluppare positive sinergie ad es., con le funzioni di tutela dei marchi, brevetti e più in generale della proprietà intellettuale

ULTERIORI MISURE E CONSIDERAZIONI UTILI PER CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI DI RAZIONALIZZAZIONE

- a) Start-up delle funzioni “**conformità prodotti**” e sviluppo delle funzioni ispettive “**metrologia legale**” ⁽¹⁾. In relazione alla specializzazione ed alle risorse necessarie per gestire tali attività si ipotizza:
- di dedicare l'unico ispettore camerale in misura prevalente all'attività di verifica sul campo (anche alla luce del progressivo decremento dell'attività camerale di verifica periodica sugli strumenti MID atteso nel breve periodo), assegnando l'unità amministrativa che si occupa di metrologia alle attività di back-office tipiche del servizio (ricezione richieste, formazione/aggiornamento fascicolo, aggiornamento banca dati utenti metrici, supporto alla predisposizione dei verbali di accertamento e successiva notifica/trasmissione all'organo sanzionatorio e/o all'autorità giudiziaria, etc.);
 - che lo start-up delle verifiche sulla conformità dei prodotti possa essere agevolato – almeno in una prima fase – mediante la stipula di apposita convenzione con la Guardia di Finanza per le attività non gestibili internamente a causa di mancanza di risorse o di specializzazioni professionali
- b) Sviluppo “**arbitrati e conciliazioni**”:
- rafforzamento delle attività di sensibilizzazione dell'utenza (con organizzazione di eventi specifici) e degli operatori: in particolare potrebbe risultare utile organizzare una serie di incontri con gli ordini professionali ed i singoli professionisti (avvocati, commercialisti, consulenti) al fine di promuovere l'utilizzo delle procedure alternative come strumento deflattivo;
 - incentivare il grado di diffusione degli strumenti telematici (sito, pec, etc.) per la trasmissione delle pratiche, anche al fine di diminuire le attività di sportello (front-office);
 - attivare processi di valutazione dei mediatori, al fine di identificare le professionalità migliori ed offrire un servizio sempre più efficiente e adeguato alle aspettative delle imprese

(1) Cfr. in proposito diapositiva 21

3.2 MODELLO TO BE: IPOTESI DI RIASSETTO E RAZIONALIZZAZIONE DEI PROCESSI

L'Area servizi amministrativi e finanziari

AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI	FTE 2011	FTE a regime	NOTE (Struttura di provenienza)
RAGIONERIA			
• Gestione contabilità e liquidità (<i>compresi gli adempimenti residuali relativi agli "aiuti di Stato", gestione certificazioni per sorvegliati speciali trasmesse dall'Assessorato Reg.le AA.PP.</i>)	4,09	2,34	Servizi Finanziari
• Diritto Annuale (<i>riscossione, esazione e ricorsi giurisdizionali</i>)	2,00	2,20	Entrate ed Inforcenter
• Gestione partecipazioni strategiche	0,35	0,15	Albi e ruoli + Staff
PERSONALE			
• Acquisizione e gestione giuridica del personale (<i>compreso Comitato Programma Assistenziale - CRAL</i>)	2,12	1,96	Servizi Finanziari
• Gestione economico-previdenziale del personale	1,90	1,87	Servizi Finanziari
• Sviluppo del personale (<i>relazioni sindacali, sicurezza sul lavoro e piano della formazione</i>)	0,35	0,35	Servizi Finanziari
PROVVEDITORATO			
• Acquisizione beni e servizi	1,65	1,65	Servizi Finanziari
• Patrimonio ed inventario (<i>manutenzioni immobili ed impianti ed aggiornamento inventario</i>)	0,60	1,00	Servizi Finanziari
TOTALE	13,06	11,52	

ASPETTI DI NATURA ORGANIZZATIVA

L'Area vede l'unificazione delle principali attività di natura strategica, gestionale, amministrativa e contabile dell'Ente, consentendo una organizzazione dei servizi sempre più caratterizzata dalla qualità e dall'efficacia, dalla velocità d'azione, dall'attenzione alle esigenze del "cliente" interno. Gli obiettivi di miglioramento sono:

- ricondurre ad unitarietà di governo la funzione contabile mediante l'acquisizione della gestione tributo "**diritto annuale**", rafforzando così dal punto di vista professionale e gestionale il presidio dei processi e consentendo di ipotizzare una ottimizzazione di mezzi e unità
- sfruttare le sinergie ottenibili con l'allocatione della funzione di gestione contabile delle **partecipazioni** all'interno della Ragioneria, attraverso la maggiore omogeneità delle professionalità e l'integrazione delle procedure
- consolidare nella funzione "**sviluppo del personale**" le attività strategiche relative alla gestione dei rapporti sindacali, alla tutela dei dipendenti (sicurezza sul lavoro, privacy etc.) ed al loro sviluppo professionale, tramite il rafforzamento delle funzioni di programmazione e valutazione della formazione interna

ULTERIORI MISURE E CONSIDERAZIONI UTILI PER CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI DI RAZIONALIZZAZIONE

- a) La possibile ottimizzazione e razionalizzazione del processo di gestione del diritto annuale è da correlare in modo deciso alla decisione di potenziare le attività di **pulizia del Registro imprese e degli Albi**. Tale attività avrebbe un impatto positivo sui volumi di attività del diritto annuale in termini di:
- diminuzione delle iscrizioni a ruolo di mancati pagamenti relativi a soggetti non più attivi
 - diminuzione delle attività e dei costi diretti (interni ed esterni) relativi ai procedimenti sanzionatori (istanze in autotutela, sgravi e conseguente contenzioso) molto spesso destinati ad avere esito sfavorevole per la CCIAA

3.2 MODELLO TO BE: IPOTESI DI RIASETTO E RAZIONALIZZAZIONE DEI PROCESSI L'Area anagrafico-certificativa

AREA ANAGRAFICO-CERTIFICATIVA	FTE 2011	FTE a regime	NOTE (Struttura di provenienza)
REGISTRO IMPRESE, ALBO ARTIGIANI, ALBI E RUOLI			
• Tenuta RI/REA (<i>compresa la gestione degli ex Ruoli soppressi ai sensi del D.Lgs. 59/2010, PEC, ComUnica, etc.</i>)	9,79	11,30	Registro Imprese ⁽¹⁾ + Albi e ruoli
• Front-office Tenuta RI/REA	4,83	3,42	Entrate ed Inforcenter ⁽¹⁾
• Gestione SUAP (<i>più altri adempimenti connessi</i>)	0,10	0,40	Registro Imprese ⁽¹⁾
• Certificazioni per l'estero	1,05	0,50	Entrate ed Inforcenter ⁽¹⁾
• Servizi digitali	1,02	1,12	Entrate ed Inforcenter ⁽¹⁾
TOTALE	16,80	16,74	

(1) in questa elaborazione NON sono state considerate le risorse esterne alla CCIAA (borsista, risorse dipendenti di altri Enti)

ASPETTI DI NATURA ORGANIZZATIVA

Si propone l'unificazione delle funzioni di natura **anagrafico-certificativa in un'unica Area**, in considerazione della stretta correlazione tra procedure, strumenti telematici di supporto e target di riferimento dei diversi servizi e quindi della possibilità di ottimizzazione delle risorse. Pur mantenendo un'organizzazione con una funzione di coordinamento centrale e attività di front-office polifunzionali, la riconduzione di tali attività in un'unica Area consentirebbe di :

- favorire la comunicazione interna ed una maggiore circolazione del know how alla luce dell'evoluzione normativa e degli strumenti
- aumentare la flessibilità delle risorse e la capacità di risposta alle eventuali emergenze organizzative
- aumentare la capacità e la qualità della risposta all'utenza

ULTERIORI MISURE E CONSIDERAZIONI UTILI PER CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI DI RAZIONALIZZAZIONE

- a) L'analisi ha evidenziato come il **mantenimento di sedi decentrate** con gli attuali standard di servizio ed impiego di risorse risulti una *scelta che si giustifica più per ragioni di opportunità di presenza sul territorio che per reali esigenze organizzative*. Sulla base dei dati di attività (output per FTE) ascrivibili agli sportelli territoriali Inforcenter (1), sono emersi **carichi di lavoro contenuti** ed un conseguente **scarso livello di efficienza**. Tale dinamica va inserita in una più generale e "sistemica" diminuzione delle attività a sportello in relazione:
- allo sviluppo ed utilizzo sempre maggiore dei servizi telematici (ad es. ComUnica con la possibilità, da parte degli intermediari abilitati, di ottenere in forma telematica certificati e visure)
 - alle recenti novità legislative relative all'obbligo, per le PP.AA. richiedenti, di acquisire d'ufficio le informazioni oggetto delle dichiarazioni sostitutive (L. n. 183/2011), con conseguente diminuzione di accessi agli sportelli da parte degli utenti

Dal punto di *vista economico-finanziario*, quindi, l'organizzazione territoriale degli sportelli al pubblico non risulta sostenibile.

Sulla base di tali considerazioni si ipotizza, quindi, di **concentrare le attività di front-office presso un unico sportello a livello provinciale** (Agenzia Inforcenter di Trapani).

(1) Ad esclusione dell'Agenzia di Trapani che ha evidenziato carichi di lavoro adeguati al n. di risorse assegnate

(2) Cfr diapositive 33 e 34

Alla diretta afferenza del Presidente sono collocati i seguenti servizi:

FUNZIONI DI STAFF	FTE 2011	FTE a regime	NOTE (Struttura di provenienza)
• Supporto al servizio legale <i>esternalizzato</i>	0,15	0,15	Affari Generali e tutela del mercato
• Addetto stampa (<i>esterno</i>)	-	-	-

4

ANALISI DELLA PIANTA ORGANICA

PIANTA ORGANICA ⁽¹⁾	SITUAZIONE AL 30/09/2012		PIANTA ORGANICA A REGIME	MODALITÀ DI COPERTURA DEL FABBISOGNO (FTE)
	TOT	di cui TD		
SEGRETARIO GENERALE	1	0 ⁽²⁾	1	1 ⁽³⁾
DIRIGENTE	5	-	4	5
FUNZIONARIO (CAT. D)	38	-	29	28
ISTRUTTORE (CAT. C)	17	-	19	19
COLLABORATORE / CENTRALINISTA (CAT. B)	1	7 (CAT. B)	5	5,67 ⁽⁴⁾
AUSILIARIO / COMMESO (CAT. A)	6	4	4	3,67 ⁽⁵⁾
AUSILIARIO / AUTISTA (CAT. A)	2	-	1	1
TOTALE	70	11	63	63,34

Gli esiti dell'analisi consentono di quantificare, nella colonna "Pianta Organica a regime", il dimensionamento di risorse umane distinte per profilo professionale, necessarie per saturare il fabbisogno rilevato di circa 63 FTE

(1) Fonte: del. n. 55 del 2008 "Approvazione riorganizzazione amministrativa della Camera di Commercio e determinazione nuova pianta organica"

(2) L'incarico di Segretario Generale è svolto dal Dirigente dell'Area Servizi Finanziari

(3) Il fabbisogno sarà coperto mediante attivazione della procedura di legge per la designazione e nomina del Segretario Generale, con contratto di lavoro a tempo determinato e pieno

(4) La copertura prevede per tale ruolo oltre all'utilizzo di 1 dipendente a tempo indeterminato (1 FTE) l'apporto di 7 dipendenti a tempo determinato con contratto di 24 ore settimanali (per un impiego complessivo pari a 4,67 FTE)

(5) La copertura prevede per tale ruolo oltre all'utilizzo di 1 dipendente a tempo indeterminato (1 FTE) l'apporto di 4 dipendenti a tempo determinato con contratto di 24 ore settimanali (per un impiego complessivo pari a 2,67 FTE)