

Unioncamere Emilia-Romagna

Assetto Organizzativo

Presentazione per la Giunta di Unioncamere ER

27 febbraio 2024

Ho pensato che, prima di stabilire la nuova architettura, potrebbe essere il caso di analizzare la situazione attuale. Questo mi ha richiamato alla mente le analisi swot che abbiamo tante volte realizzato, ad esempio, per le destinazioni turistiche.

L'analisi swot prevede che, dell'oggetto di riferimento, si identifichino punti di forza e punti di debolezza (quindi cose positive e negative attuali), le minacce e le opportunità (quindi cose positive e negative potenziali).

Quello che emerge può essere utilizzato per capire come operare sull'organizzazione per rendere possibile la realizzazione delle opportunità, agendo sui punti di forza e cercando di arginare le minacce, possibilmente rinforzando i punti deboli.

ANALISI SWOT DI UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA

ANALISI SWOT DI UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA	
Forze	Debolezze
<p>Riconosciuta autorevolezza da parte dell'ecosistema regionale e locale;</p> <p><u>Dotazione</u> di una notevole quantità di prodotti che possono essere <u>forniti alle Camere come semilavorati</u> e che possono essere <u>utili</u> a queste per presidiare il proprio ruolo sul territorio e curare i rapporti con enti e associazioni;</p> <p>Partner privilegiato della RER per <u>attività sulle imprese</u> e <u>attività Studi</u>;</p> <p>Flessibilità operativa;</p>	<p>Ridotta dotazione di personale con competenze intermedia (<u>necessità di una squadra di impiegati affidabili</u>) --> <u>PASSAGGI livello per consolidare + nuovi inserimenti</u>;</p> <p>Conseguente <u>squilibrio nella ripartizione del lavoro</u> (Molte persone vicine al burn-out tra il gruppo più carico mentre altre persone hanno poco lavoro);</p> <p><u>Peso delle attività gestionali</u> (flusso documentale, adempimenti di ogni tipo sempre più numerosi) che incide molto rispetto alle dimensioni dell'ente --> anche qui, l'<u>irrobustimento OSSATURA di impiegati affidabili</u> sarebbe utile assieme a <u>nuovi ingressi operativi</u> da far crescere <u>Mancanza di giovani</u> (energie e mentalità dei nativi digitali);</p> <p>Poca attività <u>formativa sulle competenze "core"</u>;</p> <p><u>Clima aziendale complicato e problematiche individuali</u>;</p>
Opportunità	Minacce
<p>Diventare <u>più funzionali alle Camere</u> grazie alla fornitura di <u>semilavorati</u> (che permettono di presidiare il territorio e tenere relazioni locali);</p> <p>Sfruttare il ruolo di essere <u>sempre consultati dalla RER</u> in termini di <u>studi</u>;</p> <p>Ruolo forte a seguito di <u>gestione attività bandi RER</u>, sfruttare <u>rapporto</u>;</p> <p>Inserimento di giovani per <u>nuove energie e nuove mentalità (nativi digitali)</u> per tenere il passo col nuovo ambiente;</p> <p>Se i più competenti vengono sgravati: possibilità di <u>nuove importanti evoluzioni</u> (studio agroalimentare, TrendER, Pablo ecc.);</p>	<p><u>Rischio di perdita del consenso</u> da parte degli <u>stake holder primari (Camere)</u>;</p> <p><u>Rischio di perdita di contatto con le nuove tendenze</u> per mancanza <u>tempo per uscire</u> (fare benchmarking) mancanza di <u>giovani (nativi digitali)</u>;</p> <p><u>Mancanza di formazione continua</u> sulle <u>attività core</u>;</p> <p>Mancanza di tempo per attività di <u>benchmarking</u>.</p>

Credo esista un "filo rosso" che collega i punti di debolezza di questa swot, in particolare il tema delle persone che ora sono in UCER.

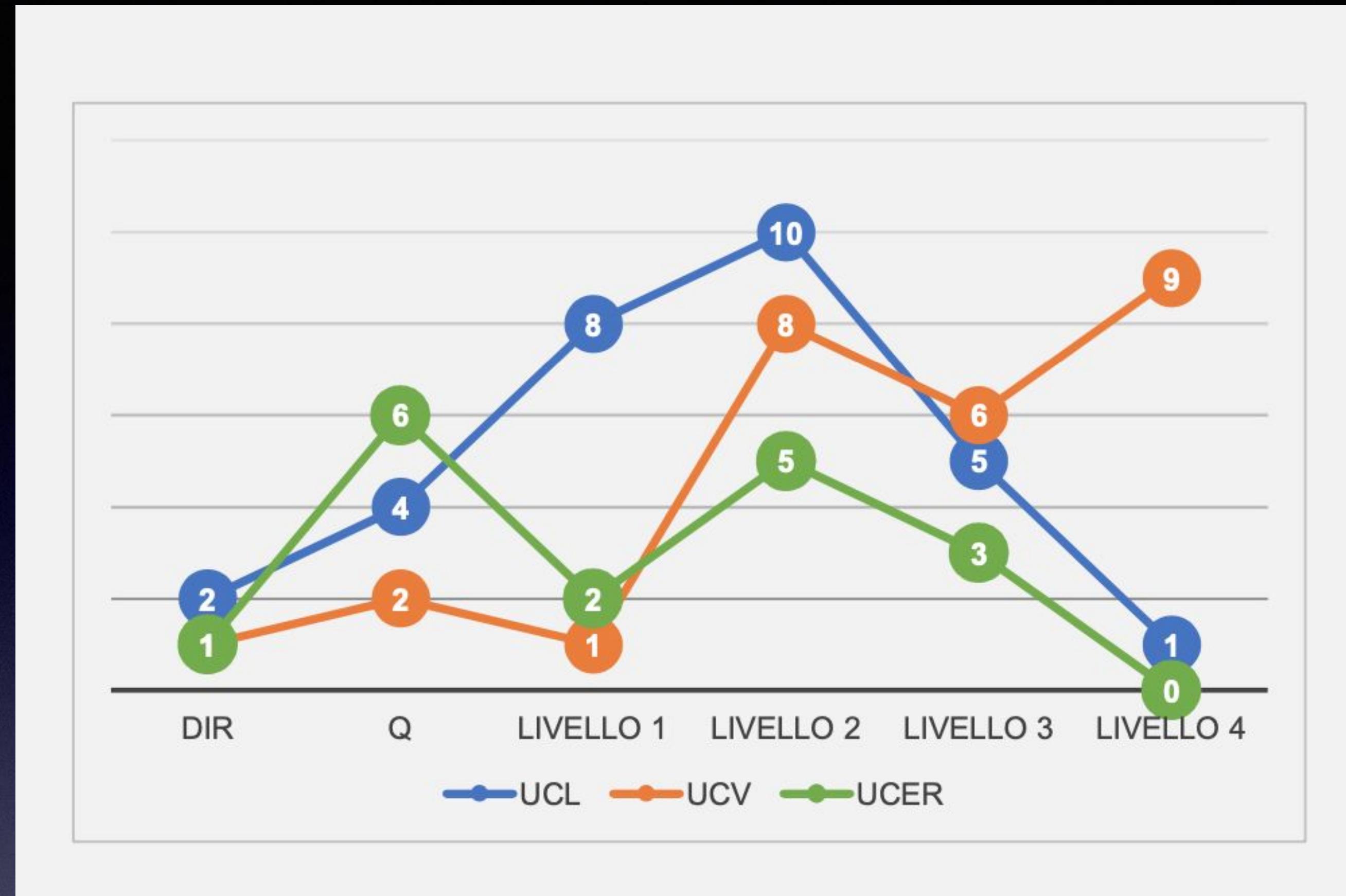
Cioè, a UCER manca una ossatura di funzionari affidabili, figure intermedie di supporto ai quadri, che potrebbe, ad esempio, svolgere efficacemente tante attività importanti che ora non sono attività "core" di nessuno.

Questa ossatura potrebbe essere creata e resa efficace agendo su due leve principali:

- 1) la programmazione del passaggio al primo livello e/o al secondo livello di coloro che si sono distinti in questi ultimi anni, chi si è messo in gioco e a disposizione, ovvero coloro che lo faranno. E perché no, anche nuovi quadri, se si verificheranno le condizioni.**
- 2) programmare l'ingresso di nuove leve le quali, partendo normalmente da ruoli operativi, possano crescere.**

E' indispensabile ricreare, in sostanza, un ascensore sociale che ristabilisca - sia per il personale in servizio, sia per i nuovi entrati - prospettive di carriera, di crescita professionale, anche economica, che metta il collaboratore nelle condizioni di sentirsi parte importante della propria azienda e sviluppi il senso di appartenenza.

Un collaboratore consapevole del proprio ruolo si ottiene favorendo comportamenti improntati all'investimento su se stessi, in vista di un miglioramento del proprio status come lavoratore e come persona.



L'assunto, trova conferma nel grafico recante i modelli organizzativi delle più importanti UR. Si può notare agevolmente che Ucer ha il modello più coerente di azienda di servizi che offre prodotti di alto profilo, personalizzati e di nicchia. Le altre UR sembrano puntare più su prodotti massivi, di quantità, su larga scala, vista la presenza prevalente i livelli professionali bassi.
 Senonchè, in Ucer si evidenzia un “dente” sui primi livelli, un vuoto dovuto a uscite spontanee e all'interruzione dei percorsi professionali negli ultimi anni. Percorsi che vanno ripresi e incentivati.

Nota a parte per il non favorevole clima aziendale e per le problematiche individuali. Oltre al fatto di esistere entrambe, temo che siano anche inserite in un circolo vizioso che non è semplice spezzare, perché seguono lo schema: meno mi fido, più assumo comportamenti non funzionali al gruppo. Più tengo questi comportamenti e più diventeranno miei (adattamento disfunzionale) e più il gruppo tenderà a "temere" le mie "devianze" in un circolo di sfiducia.

Credo che agire sul clima aziendale sia la cosa più complessa di tutte, un vero rebus: i tentativi di recupero fatti in questi quasi tre anni non hanno permesso di ristabilire completamente il clima. Potrebbe essere utile l'attività di formazione da parte di professionisti esperti sul tema dei problemi di organizzazione.

Il vecchio Assetto

L'organigramma attuale è formato da 4 aree principali di attività:

- 1)Area Studi: gestita da 1 dirigente, 1 quadro e 1 primo livello. (Caselli, Beghelli, Guaitoli, Cavezzali)
- 2)Area Internazionalizzazione: gestita da 1 quadro, 1 primo livello e 1 terzo livello. (Frabetti, Gentili, Poltronieri)
- 3)Affari generali, Orientamento al lavoro: gestita da 1 quadro e 2 terzi livelli. (Casadio, Capelli)
- 4)Promozione impresa: gestita da 1 quadro, 1 primo livello. (Bertella, Patano)

Le aree funzionali di supporto alle attività invece sono le seguenti:

Area amministrazione: gestita da 1 quadro e 2 collaboratori di secondo livello. (Zambelli, Bernardi, Cobianchi)

Compliance: gestita da 1 quadro (Lenzi)

Segreteria, Protocollo e Comunicazione: subordinata direttamente al Segretario Generale, gestita da 2 collaboratori di secondo livello (Padovani, Bonazzi), 1 giornalista esterno.

**Segreteria,
Protocollo,
Comunicazione**

**Segretario
Generale**
S.Bellei

Amministrazione

**V.Segr.
Generale**
G.Caselli

**Compliance,
contratti, legale**

**Affari Generali,
Orientamento al Lavoro**

Area studi

**Area
internazionalizzazione**

**Area Promozione
impresa**

Il Nuovo Assetto

1. Oggi l'organigramma è oggettivamente sproporzionato, 4 aree - per una struttura come la nostra - sono troppe; anche per creare le condizioni per maggiori sinergie interne che potrebbero anche generare idee per nuove attività. per cui la proposta è quella di portare le aree core da 4 a 2 (considerando l'amministrazione una funzione logistica) e mantenere la struttura trasversale organizzata in uffici di Staff, ovvero Segreteria Direzionale (comprendente Segreteria di Presidenza, di Direzione e Comunicazione) e Controllo di Gestione alle dirette dipendenze del Segretario Generale;
2. Sulla Segreteria Direzionale si dovrà fare un lavoro di riallocazione di varie attività. Operativamente, essa è e sarà il primo riferimento del Segretario Generale relativamente agli organi e alla comunicazione, sito internet e social. All'interno della Segreteria Direzionale dovrebbe essere inserita la gestione delle Partecipazioni (gestione Assemblee, corrispondenza varia..).

3. Non sfugge, a chi scrive, l'importante lavoro di riorganizzazione - che in parte si sta già realizzando - e il massiccio incremento del carico di lavoro di questo ufficio strategico: una parte decisiva di tutta la manovra in corso, passa attraverso la creazione di una Segreteria Direzionale snella, dinamica, efficiente.

4. Altra area di attività che subirà forti pressioni operative, sarà quella vocata all'internazionalizzazione. Dalla Regione arrivano segnali di una ripresa dell'attività di outgoing: l'assessore ha chiesto supporto e la dirigente ha confermato l'esigenza che Unioncamere dia un supporto logistico/organizzativo. Inoltre, tutto ciò che afferisce ai progetti speciali, il nuovo Deliziando e tutta la parte dei rapporti con APT che oggi segue Casadio, avrà un marcato incremento.

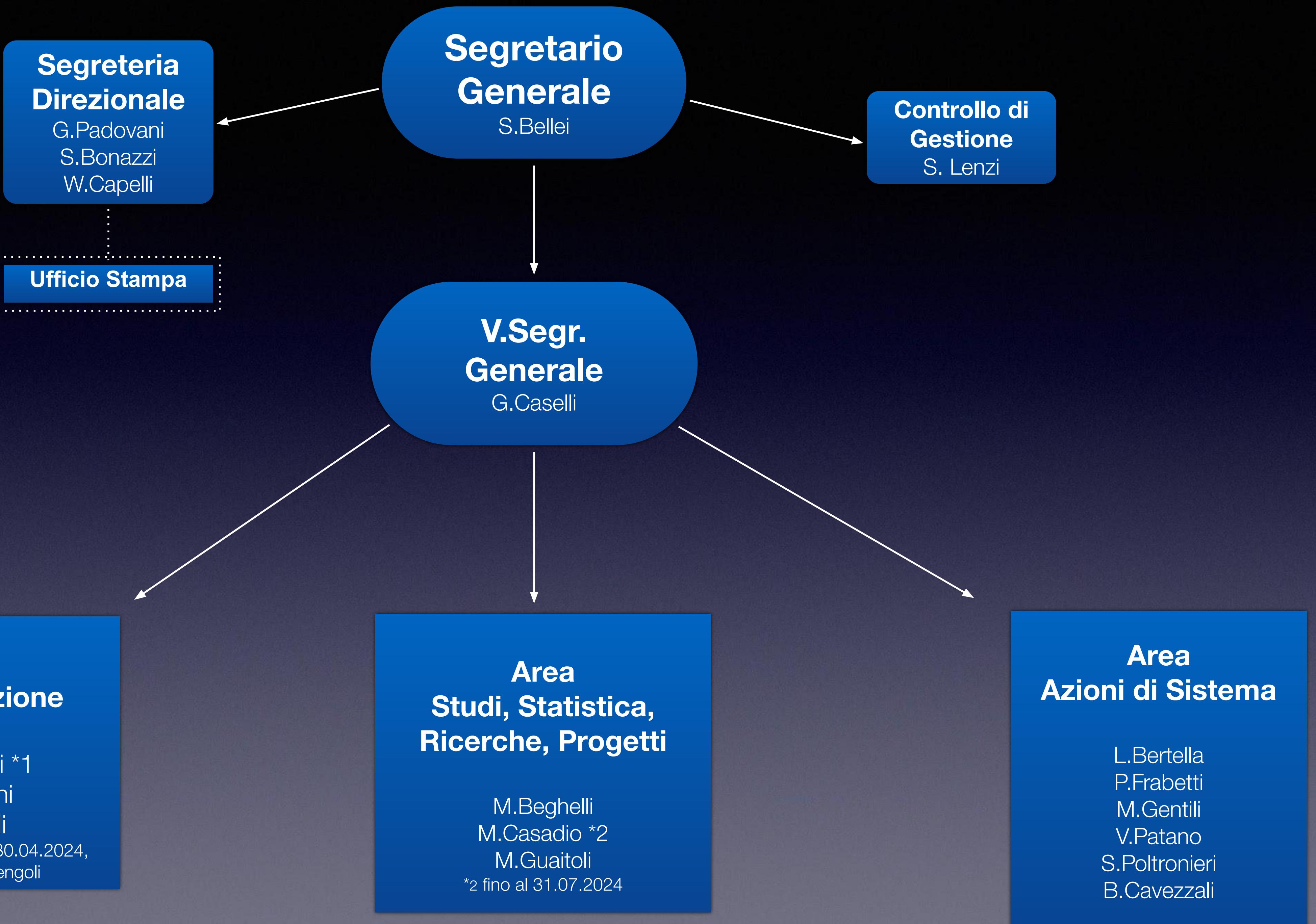
4. Una delle cose che mi riproponevo di attuare, era legata alla prospettiva di vedere il Centro Studi più integrato, per cui avrei pensato alla creazione di un'area Studi Ricerche Progetti nella quale far confluire una serie di attività prima diffuse su più aree; il Centro Studi verrebbe coinvolto in vari progetti in particolare quelli del Fondo di Perequazione ma anche lo sviluppo e promozione di nuove attività, soprattutto verso il mondo camerale;

5. Avrei pensato, infine, ad una nuova area "Azioni di sistema" per dare anche visibilità, dal punto di vista organizzativo, alla virata che dovremo fare non solo sulla gestione associata, ma sulla valorizzazione - appunto - delle logiche di sistema in molte delle attività che facciamo, a partire dai bandi; sui quali è evidente che dobbiamo investire in termini di coinvolgimento delle Camere non tanto dal punto di vista operativo, ma della condivisione delle ricadute sui territori, per dare modo alle Camere stesse di "godere" direttamente del lavoro che facciamo a Bologna. In quest'area, poi, metterei la diretta responsabilità dei progetti che riusciremo ad avviare di gestione associata o simili visto che l'area, così articolata, detiene buone competenze organizzative. Poi è chiaro che, essendo noi una struttura piccola, su questi aspetti l'organizzazione dovrà essere flessibile e pronta a collaborazioni e contaminazioni di vario tipo; sicuramente sulla gestione associata, per esempio, capiterà che le due aree dovranno lavorare in stretta sinergia.

6. La configurazione immaginata, tra le altre cose, punta a spostare sull'attività core la maggioranza della forza lavoro (nove su diciassette), ottimizzando in questo modo le performance di struttura: l'aumento del carico di lavoro nell'area "strumentale" (Segreteria, Amministrazione, staff) sarà inevitabile, ma necessaria, a vantaggio della funzione business.
7. Il Vice-Segretario Generale vedrà aumentare la funzione di responsabilità, poichè verrebbe a lui attribuita non solo la parte di supporto legata agli aspetti economico-finanziari bensì, soprattutto, l'intera funzione operativa dell'attività di Studi e Progetti, nonché l'Area Azioni di Sistema, allo scopo di stabilire un corretto e costante controllo sull'andamento degli uffici.

La scelta risente inevitabilmente della presenza non costante del Segretario Generale, per cui si reputa ineludibile un carico di responsabilità funzionale in capo all'altro dirigente. Il quale, tra le altre cose, potrà esplicare la funzione dirigenziale a pieno, su più ambiti e con una visione d'insieme e potrà essere valutato sui risultati ottenuti dalle aree di riferimento e non solo sulla materia “Sudi” come avvenuto finora.

Infine, va abbandonata la filosofia secondo la quale a ogni quadro corrisponde un'Area operativa: in una organizzazione di sedici persone, con sei quadri, il rispetto del teorema sarebbe puramente filosofico, come in effetti è avvenuto negli ultimi anni. Il quadro, benché non responsabile di un'Area, è in grado di offrire comunque la propria alta professionalità al comparto in cui presta servizio.



“Una singola parola di incoraggiamento può cambiare drasticamente la vita di una persona. Incoraggiare gli altri significa aiutarli a far brillare la loro forza interiore.”.

–Daisaku Ikeda

Grazie per l'attenzione
SB