



- OGGETTO:** DETERMINAZIONE A CONTRARRE PER L'ACQUISIZIONE DI SERVIZI, FORNITURE E LAVORI PER IMPORTI DA 0,01 A 39.999,99 EURO (art. 36, co. 2, lett. a) Codice appalti) – AFFIDAMENTO DIRETTO
- TITOLO:** Iniziativa di sistema n. 5/2021 – supporto professionale metodologico nella realizzazione di iniziative di performance management per le Camere di commercio – BIP s.p.a. - euro 68.500,00 (iva esclusa).

**IL DIRIGENTE DELL'AREA
ORGANIZZAZIONE E PERSONALE**

VISTI

- lo Statuto dell'Unioncamere approvato con D.M. del 11 maggio 2021 pubblicato sulla G.U. n. 120 del 21 maggio 2021;
- il D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, pubblicato sulla G.U. n. 91 del 19 aprile 2016 e recante Disposizioni in materia di appalti pubblici di beni, servizi e lavori;
- l'art. 7, commi 1 e 2, del D.L. 7 maggio 2012, n. 52, convertito con la L. 6 luglio 2012, n. 94;
- la delibera dell'Assemblea n. 6 del 21 ottobre 2020 che ha approvato le linee programmatiche annuali dell'attività e il bilancio di previsione 2021 di Unioncamere;
- il programma biennale delle forniture di beni e servizi per il biennio 2021-2022;
- i poteri di spesa dei singoli dirigenti e le procedure, disciplinati negli ordini di servizio n. 1/2009 e n. 2/2010;
- l'ordine di servizio n. 12 del 2016 sulla nomina dei RUP nelle procedure di acquisizione dei beni e servizi dell'Unioncamere;
- la delibera dell'Ufficio di Presidenza n. 5 del 20 gennaio 2021 che ha approvato l'iniziativa di sistema n. 5/2021 "La riqualificazione del personale e l'organizzazione dello smartworking";

CONSIDERATO CHE

- da alcuni anni a questa parte l'Ente ha compiuto significativi investimenti sul versante del potenziamento di sistemi e strumenti volti a favorire il migliore e più efficace approccio del sistema camerale al performance management in ambito pubblico;
- quanto sopra è avvenuto attraverso la costruzione di un kit di metodologie e strumenti utili a misurare i livelli di efficienza, efficacia e qualità dei servizi camerali, così come la capacità di garantire l'equilibrio economico-finanziario della gestione, così da fornire utili supporti agli organi politici ed alle direzioni delle Camere di commercio per analizzare l'operato dei propri enti, il loro posizionamento in funzione



di cluster dimensionali, regionali e del dato nazionale e così individuare miglioramenti o consolidamenti da apportare all'azione del singolo ente;

- un simile investimento ha consentito, nel tempo, di affrontare con agilità ed efficienza sfide impegnative che si sono imposte all'attenzione del sistema camerale, quali, ad esempio:
 - a) la mappatura dei processi e delle attività sottostanti, comune a tutte le camere e finalizzata anche ad individuare – come fatto dal Ministero dello sviluppo economico con proprio decreto – quelle che le camere stesse devono garantire con carattere di omogeneità sul territorio nazionale, in ambito economico ed amministrativo, o in via prioritaria, nell'ambito dei servizi di promozione alle imprese;
 - b) la quantificazione dei costi diretti ed indiretti dei processi suddetti, al fine di stabilire il grado di copertura degli stessi con il livello di entrate disponibili e di impostare, quindi, politiche di intervento su incrementi di queste ultime, nonché di contenimento dei costi;
 - c) il dimensionamento del personale sui vari processi, attraverso il monitoraggio dei dati relativi agli fte (*full time equivalent*) rilevati negli enti camerali, dimensionamento correlato alle tipologie di Camere in relazione ai cluster di cui sopra, così da stimolare riallocazioni efficienti e da favorire l'impostazione dei piani di ricorso al mercato del lavoro strettamente mirati ai fabbisogni effettivi.
- il lavoro in questo ambito risulta in continuo divenire ed ogni annualità che si è fin qui susseguita ha richiesto innovazioni, perfezionamenti, sviluppi dei sistemi adottati per stare al passo con le innovazioni che ciclicamente interessano gli ambiti del performance management;
- per quel che riguarda l'annualità in corso, gli interventi da compiere, secondo il programma di attività varato, riguardano:
 - a. la valutazione ed il governo dell'impatto del percorso di trasformazione digitale in atto nella PA sui processi e sugli attuali modelli di organizzazione delle Camere di commercio, in vista del concorso alla definizione del modello di c.d. nuova Camera digitale;
 - b. la progettazione del modello di *change management* per le persone impegnate, nei diversi ruoli, a realizzare il cambiamento necessario;
 - c. la definizione della mappa a tendere dei servizi digitali (non di matrice amministrativa, quali quelli legati alle anagrafici camerali, ovvero di derivazione da istituzioni terze, ad es. Agid o Ministero della transizione digitale), nonché il disegno, per ciascun servizio, del modello di erogazione in chiave digitale, identificando: i bisogni dei diversi target di utenti; le componenti di servizio da digitalizzare; i canali di erogazione/fruizione; le tecnologie da impiegare, i nuovi touchpoint di interazione tra camera e utenti interni/esterni, nonché gli eventuali costi per l'utenza;
 - d. il disegno del processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale, vale a dire la strutturazione delle attività funzionali all'erogazione del servizio che, svolte in modo interamente digitale dal punto di vista dell'interazione con l'utenza e delle lavorazioni interne, consentano alla CCIAA l'erogazione di un servizio in modalità, appunto, completamente digitale, nonché definizione degli elementi organizzativi di supporto;



- e. l'adeguamento progressivo al paradigma digitale dei processi di back end camerale, per incrementare la fluidità delle fasi di lavoro ed agevolare l'approdo alla gestione associata di funzioni (paghe/contributi, forniture);
 - f. l'introduzione in modo razionale del lavoro a distanza, in primo luogo per razionalizzare, dal punto di vista organizzativo, gli ambiti che più si prestano a favorire tale modalità lavorativa;
 - g. l'inquadramento razionale e sistematico di tutti gli interventi - che il singolo ente camerale realizzerà in questi ambiti - nel piano integrato di attività e di organizzazione che dovrà essere approvato annualmente in base all'art. 6 del recente d.l. n° 80/2021;
- a fronte della mole e dei contenuti degli impegni da affrontare, il livello del know how raggiunto dalle risorse professionali interne all'ente richiede un affiancamento ad opera di un partner professionale esterno per il *fine tuning* e la verifica di tenuta metodologica e tecnica del lavoro negli ambiti sub b), e) ed f), mentre necessita di un tale affiancamento per colmare l'expertise sugli altri ambiti, così da costruire in modo adeguato e pertinente gli output necessari;
 - l'individuazione di tali affiancamenti deve avvenire secondo un approccio razionale, che cerchi di aggregare, per quanto possibile, sotto un unico partner gli apporti professionali e le conoscenze necessari per la migliore e più efficace riuscita del percorso di lavoro;
 - la collaborazione richiesta richiede una padronanza di conoscenze specialistiche ed organizzative, oltre che un'esperienza di contesti lavorativi che presentano condizioni di partenza simili a quelle presenti nel nostro sistema, di livello elevato, ai quali requisiti si aggiunge, imprescindibile, una conoscenza qualificata dei processi camerali e, più in generale, delle dinamiche gestionali ed operative delle camere che, sole, possono permettere di coniugare al meglio l'applicazione di metodologie e conoscenze scientifiche con la garanzia della adeguatezza delle soluzioni, costruite insieme agli uffici, alle caratteristiche ed ai bisogni delle camere di commercio;
 - Bip s.p.a, iscritta all'albo fornitori dell'ente, è una società multinazionale di consulenza direzionale notoriamente all'avanguardia in discipline come quelle sopra indicate che ha curato, a fianco di Unioncamere, tutto il lavoro di costruzione della mappa dei processi, operando spesso presso le Camere di commercio ed acquisendo, così, piena padronanza di tutti i risvolti e sfumature dell'attività e del lavoro svolti all'interno delle Camere stesse;
 - una declinazione di obiettivi, e di sottese attività, come quella sopra riportata, per essere ottenuta da soggetti presenti sul mercato, per quanto in possesso di elevate cognizioni tecniche nelle materie interessate,
 - a) da un lato richiederebbe tempo per colmare i disallineamenti informativi e di apprendimento, da parte degli eventuali affidatari, delle realtà camerali coinvolte, incidendo sui tempi di realizzazione del progetto e, soprattutto, determinando una diseconomia nell'utilizzo della provvista finanziaria assegnata al progetto medesimo, in quanto nelle fasi iniziali essa verrebbe impegnata per corrispondere ad un impegno professionale non destinato, per quanto sopra evidenziato, a restituire *output* o, semmai, a restituirne solo di parziali rispetto allo *step* previsto; con ciò rendendo non agevole la gestione - nell'intera esecuzione del lavoro - dell'equilibrio tra le prestazioni contrattuali in termini di corrispettività tra di esse;



- b) dall'altro, verrebbe poco efficacemente gestita attraverso il frazionamento, che in tal caso si determinerebbe, tra diversi soggetti da coordinare e gestire per l'erogazione in modo omogeneo delle giornate uomo impegnate sul progetto;
- le risorse, la professionalità e l'esperienza nonché gli strumenti che la società in questione è in grado di mettere in campo favoriscono quindi - da subito ed in vista del risultato finale - la declinazione ottimale delle attività, in vista degli output attesi, rispetto allo specifico profilo degli enti camerali;
 - Bip s.pa. ha manifestato la propria disponibilità a supportare le figure interne ad Unioncamere nella progettazione esecutiva e nella realizzazione degli output relativi agli ambiti sopra indicati, ad un costo inferiore al limite di cui all'art. 36 comma 2 lett.a) del Codice degli Appalti come modificato dal cd. Decreto Semplificazioni 2021;
 - sulla base del presumibile numero di giornate uomo necessarie allo svolgimento dell'incarico e dei profili professionali da coinvolgere si ritiene di poter fissare la base della trattativa in euro 68.500,00 oltre IVA;
 - trattandosi di affidamento di servizi per un valore comunque inferiore ad euro 139.000,00, ricorrono i presupposti di diritto per procedere con un affidamento diretto ai sensi di quanto previsto all'art. 36 comma 2 lettera a) del D.Lgs. n. 50/2016 e s.m.i., con utilizzo del mercato elettronico (MEPA) in attuazione di quanto previsto all'art. 1 comma 450 della L. n. 296/2006;
 - la documentazione è agli atti del Servizio Affari generali e provveditorato;

DETERMINA

- di procedere, per le motivazioni esposte in narrativa, all'affidamento diretto dell'incarico di affiancamento della struttura Unioncamere per la realizzazione del programma di interventi meglio descritto in premessa, ai sensi dell'art. 36, comma 2, lett. a), del D.Lgs. n. 50/2016, e secondo quanto previsto nell'allegata scheda tecnica;
- previo positivo svolgimento dei controlli di legge, di provvedere alla contrattualizzazione del fornitore tramite trattativa diretta nell'ambito del Mercato Elettronico (MEPA), per un importo massimo pari ad euro 68.500,00 oltre IVA;
- di prevedere il ruolo di RUP in capo a sé medesimo dirigente firmatario del provvedimento;
- di utilizzare le risorse previste a valere sull'azione 21A16202 "Oneri performance camerale IS" dell'iniziativa di sistema 5/2021 del bilancio di previsione dell'Unioncamere per l'anno 2021, che presenta la necessaria disponibilità;
- di provvedere alla liquidazione delle somme dovute in favore di Bip Spa in misura pari al 10% dell'importo all'atto della sottoscrizione del contratto e la restante parte a conclusione dei lavori, previa ricezione di adeguata documentazione contabile e positiva verifica quali - quantitativa delle prestazioni rese.



UNIONCAMERE

segue DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE
N. 247 DEL 12/07/2021

IL DIRIGENTE
Alberto Caporale