

Distinto per categoria di appartenenza, il personale riflette una struttura piramidale sostanzialmente equilibrata. Al settore dirigenziale, rappresentato da appena 243 unità, con una media di 2,4 dirigenti per ogni Ente, si affianca, infatti, con una incidenza del 25,1% sul totale, il gruppo dei funzionari direttivi dell'ottavo e del settimo livello, a cui fanno seguito gli impiegati indicati con la voce "altri" e corrispondenti ai funzionari di sesto, quinto e dei livelli inferiori, fra i quali si evidenziano comunque diverse attività anche ad elevato contenuto professionale, come quelle espletate presso i servizi anagrafico-certificativi, tecnologici ed amministrativi in genere.

ORGANICO IN SERVIZIO PRESSO L'AMMINISTRAZIONE	UOMINI	DONNE	TOTALE	DI CUI NEOASSUNTI
Al 31.12.97				
Dirigenti	169	33	202	-
Funzionari	1127	920	2047	-
Altri	2299	3640	5939	-
Totale	3595	4593	8188	-
Al 31.12.98				
Dirigenti	201	42	243	-
Funzionari	1133	945	2078	-
Altri	2291	3683	5974	146
Totale	3625	4670	8295	146

E' significativo rilevare, al riguardo, che circa il 22% del personale di ruolo risulta essere in possesso di una laurea e che un altro 54% è rappresentato da quelli che hanno conseguito un diploma di scuola superiore.

È altresì interessante sottolineare la prevalenza in organico del personale di sesso femminile: 3625 uomini contro 4670 donne, in particolare concentrate nei livelli sesto e quinto.

Ai dipendenti in servizio che nel corso del 1998 hanno prestato la propria attività presso le Camere, al lordo delle ritenute fiscali e previdenziali, sono state corrisposte retribuzioni per un ammontare complessivo di 380 miliardi; mentre, tenuto conto anche degli oneri sociali a carico degli Enti e delle provvidenze di vario genere (assegni per il vitto, mense aziendali, indennità di studio, spese per la formazione ecc.) il costo complessivo del lavoro si è attestato sui 582,4 miliardi.

RETRIBUZIONI PERSONALE IN SERVIZIO (IN MILIONI DI LIRE)	1997	1998
Retribuzioni lorde	374.120	380.010
Costo complessivo lavoro	570.150	582.430

Per quanto riguarda in particolare il capitolo sulla formazione, occorre premettere che l'Istituto Guglielmo Tagliacarne si qualifica come scuola del sistema camerale e che, per necessità di omogeneizzazione dei dati, è stata assimilata ad una delle scuole "interne" di cui dispongono varie amministrazioni. Come si è detto in precedenza, infatti, l'Istituto condivide obiettivi e linee d'azione delle Camere di Commercio, di cui (attraverso l'Unioncamere) è parte integrante, e svolge attività di reclutamento, formazione e consulenza organizzativa a beneficio dell'intero sistema.

Al suo interno l'ufficio formazione è composto da sette unità lavorative, che si occupano a tempo pieno dell'attività formativa per il sistema camerale; ad essi si aggiunge, inoltre, la collaborazione degli altri uffici del settore formazione. Occorre poi sommare, per disporre di un quadro completo delle strutture, le risorse amministrative che alcune Camere destinano alla gestione delle attività in questione e che sono valutabili nel lavoro annuo di un totale di quindici unità.

STRUTTURE PER LA FORMAZIONE	N. ADDETTI AL 31.12.98					
	DIRIGENTI	FUNZIONARI	ALTRO PERS.LE AMM.VO	DOCENTI STABILI	DOCENTI INCARICATI	TOTALE
a. Istituto G. Tagliacarne	2	4	1	-	-	7
b. Ufficio di formazione	-	2	5	-	-	7
c. Unità organizzativa	-	3	5	-	-	8
Totale	2	9	11	-	-	22

Occorre precisare che le spese sostenute dall'Istituto Tagliacarne per il proprio personale addetto alla formazione (circa 445 milioni), sono coperte dai ticket che le Camere di Commercio pagano per la partecipazione ai corsi e non sono inserite nella tabella sottostante.

SPESE SOSTENUTE PER LA FORMAZIONE - 1998 - (IN MILIONI DI LIRE)	V.A.	%
Struttura totale*		
di cui:		
- affitto o ammortamento locali		
- manutenzione locali e macchine		
- arredi e approvvigionamenti		
- altri costi struttura		
Personale	1.120	16,3
Costi diretti per attività formativa	3.928	57,2
Costi indiretti per attività formativa**	1.825	26,6
Totale	6.873	100,0

* Spese incluse tra i costi indiretti per attività formativa

** Compresi costi per missioni

Se poi, oltre alle spese sostenute per la partecipazione ai corsi organizzati dall'Istituto (pari, per il 1998, a 2,4 miliardi) si tiene conto di quelle che le Camere di Commercio dichiarano di avere erogato per i corsi realizzati in altre sedi, nonché di tutte le altre voci di spesa (per missioni in particolare), si perviene ad un importo complessivo di 6,873 miliardi. In rapporto quindi alla massa delle retribuzioni lorde erogate, le spese per la formazione raggiungono un livello (1,81%) indubbiamente molto elevato: livello che si assesta peraltro su un più contenuto **1,18%** qualora, come sembra lecito supporre, il confronto debba essere effettuato facendo riferimento al costo complessivo del lavoro, comprensivo di tutti gli emolumenti.

RAPPORTO SPESE SOSTENUTE / MONTE SALARI -1998	
Rapporto totale spese formazione/totale retribuzioni lorde personale amministrazione	1,81%
Rapporto totale spese formazione / costo complessivo lavoro amministrazione	1,18%

A fronte di tale spesa, che non è stato sempre possibile analizzare nelle sue componenti elementari, la formazione realizzata si può riassumere nelle seguenti cifre¹:

QUADRO GENERALE ATTIVITÀ FORMATIVA	
Numero corsi realizzati per il sistema	715
N. partecipanti ai corsi realizzati per il sistema:	8.269
- Dirigenti 400	
- funzionari direttivi 3.940	
- altri 3.929	
N. ore complessivo dei corsi realizzati per il sistema	9.646
N. corsi erogati all'esterno del sistema, con la partecipazione in media di 1-2 camerali	434

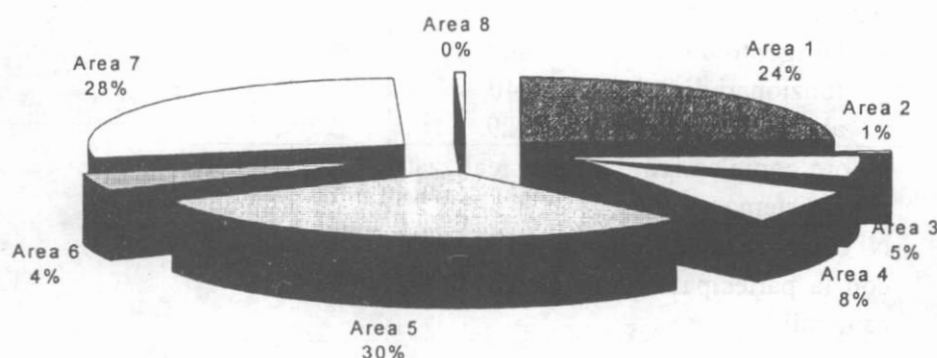
Sul totale di 8.295 addetti in servizio alla data del 31 dicembre 1998, quindi, sono ammontati a 8.269 quelli che hanno frequentato i vari corsi (partecipando, a seconda dei casi, ad uno o più corsi) erogati specificatamente per il sistema delle Camere di Commercio.

¹ Relativamente alle informazioni fornite, è opportuno comunque sottolineare che nelle tabelle non compaiono i dati relativi alla formazione PASS erogata dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne per il sistema camerale nel corso del 1998 ed illustrati nel rapporto del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Si tratta, come è facile rilevare, di un apprezzabile volume di interventi predisposti per la formazione e la riqualificazione professionale dei dipendenti camerali. L'indagine non ha esplorato il grado di apprezzamento delle iniziative, e al riguardo, è opportuno ricordare che l'efficacia e la utilità della formazione erogata dall'Istituto Tagliacarne viene valutata sistematicamente tramite la distribuzione ai partecipanti dei questionari di valutazione al termine di ogni singola iniziativa, dall'analisi dei quali si evince un generale gradimento del livello formativo proposto.

E' inoltre lecito supporre che tale funzione di verifica e di monitoraggio dei risultati prodotti dalla partecipazione ad iniziative formative, venga poi effettuata all'interno degli Enti dall'attenta valutazione dei dirigenti, soprattutto con riferimento alle attività formative organizzate e svolte presso l'amministrazione stessa.

Relativamente alle tipologie dei corsi effettuati, quella di gran lunga più importante (corrispondente, in termini di partecipazioni, al 29,8% del totale) è rappresentata dalle discipline dell'**area informatica**, che comprende sia i corsi propriamente di informatica, sia i corsi di addestramento all'utilizzo di programmi per la gestione delle attività specifiche del sistema camerale. Nell'erogazione di questa tipologia di corsi, apprezzabile è il ruolo di **Infocamere**, Società di informatica delle Camere di Commercio, che, realizzando una rete di interconnessione telematica fra le varie Camere, fornisce un'ampia tecnologia di altri servizi che vanno dalle applicazioni software dedicate alle procedure camerali all'automazione d'ufficio e alla formazione del personale. L'interesse rivolto alla formazione del personale addetto alle strutture informatiche è inoltre prova della notevole attenzione posta dal sistema camerale sul ruolo dell'innovazione tecnologica, ed è anche da ritenere il riflesso della loro funzione di osservatori privilegiati delle economie locali.



Deve comunque essere precisato che, come si evince dalla lettura dei dati, è stata valutata una durata media di due ore per ogni singolo corso di informatica e di lingue; pertanto, solo in questo caso il valore espresso in giorni non corrisponde a quello delle altre aree (che totalizzano in media 8 ore al giorno).

Seguono, in termini di partecipazione, i corsi dell'**area tecnico-specialistica** (27,9%) che includono tutte le attività specifiche dell'amministrazione, partendo dalle attività anagrafico-certificative (gestione di albi, ruoli, e del Registro delle Imprese) alla attivazione e gestione di sportelli di conciliazione, al progetto Excelsior, alla gestione dei rifiuti e alla compilazione del Modello Unico di Dichiarazione ambientale.

Con un numero di partecipanti pari al 23,7% del totale, seguono immediatamente dopo i corsi dell'**area giuridico-amministrativa** in cui si comprendono tutte le iniziative relative alla normativa generale (legge sulla sicurezza negli ambienti di lavoro, impatto della privacy sulle attività della Pubblica Amministrazione, leggi Bassanini e decreti attuativi, disciplina delle pensioni).

Tipologia		N° corsi (e/o edizioni)	Durata		Partecipanti							
					Qualifica professionale				Sesso			Neo- assunti
			Ore	Gg	Dirig.	Diret.	Altri	Totale	U	D	Totale	
1	Area giuridico amministrativa	83	1.202	150	90	1.114	759	1.963	980	983	1.963	32
2	Area comunicazione	10	157	20	3	26	28	57	25	32	57	
3	Area organizzazione e personale	27	570	71	78	130	205	413	182	231	413	14
4	Area economico finanziaria	62	1.052	132	6	310	358	674	310	364	674	45
5	Area informatica	270	2.577	1.289	115	1.148	1.203	2.466	1.107	1.359	2.466	157
6	Area linguistica	73	1.216	608	16	163	171	350	157	193	350	26
7	Area tecnico- specialistica	188	2.312	289	92	1.049	1.168	2.309	986	1.323	2.309	142
8	Corsi interdisciplinari	2	560	70			37	37	13	24	37	37
Totale		715	9.646	2.629	400	3.940	3.929	8.269	3.760	4.509	8.269	453

Con riferimento invece al soggetto erogatore di formazione per il sistema camerale, si evince dai dati rilevati che il 45% delle giornate uomo di formazione sono state fruite presso le amministrazioni, unico luogo possibile per formare agilmente e ad un costo piuttosto contenuto un numero elevato di funzionari della stessa amministrazione, se non tutto il personale.

La maggior parte dei corsi svolti presso le amministrazioni, infatti, ha riguardato una formazione diffusa sulla legge n. 626/94 relativa alla sicurezza negli ambienti di lavoro, corsi di diritto amministrativo, di semplificazione e di novità previste dalle leggi Bassanini, nonché corsi relativi alla tutela della privacy.

ORE FORMAZIONE UOMO	V.A.	%
Presso amministrazione	55.700	45,3
Presso scuola interna	52.568	42,7
Presso istituzioni pubbliche	4.019	3,3
Presso istituzioni private	10.681	8,7
Totale	122.968	100,0

Presso l'Istituto Tagliacarne, scuola di sistema vengono fornite il numero maggiore di ore uomo di formazione, 42,7% del totale (contro il 3,3 % delle istituzioni pubbliche e l'8,7% delle istituzioni private) con una spesa che è pari al 51,8% della spesa complessiva dell'intero sistema.

Ripartizione costi - 1998 - (in milioni di lire)					
Corsi interni		Docenti	Missioni	Altro	Totale
Presso amministrazioni	V.A.	-	-	1784	1.784
Presso scuola interna	V.A.	-	1.140	2.427	3.567
Corsi esterni		Iscrizioni	Missioni*		Totale
Presso istituzioni pubbliche	V.A.	} 837	} 685		520
Presso istituzioni private	V.A.				1002

* Includo spese per strutture

Una menzione deve essere fatta anche per le attività di informazione e di coordinamento erogate dall'**Unione Italiana delle Camere di Commercio**, che, in qualità di organismo che rappresenta il sistema, promuove iniziative di sensibilizzazione e di indirizzo nei confronti dei singoli punti della rete, specialmente con riferimento alle novità che hanno impattato sul sistema camerale (per esempio: presentazione regolamento di gestione finanziaria, economica e contrattuale, Irap, normativa sul commercio estero, incentivi al commercio, ecc.)

Una analisi a parte meritano infine tutte le attività formative in cui il sistema ha comunque investito, ma che restano esterne alle conoscenze specifiche delle Camere di Commercio, attività che hanno costituito circa 1/3 del totale delle giornate uomo di formazione erogate (57.155 ore uomo di formazione). Le tematiche, ovviamente, risultano meno uniformi e riguardano iniziative su archivi, tematiche relative al personale delle P.A., diritto comunitario, gestione dei documenti, italiano commerciale, riforma del commercio, personale di front-line, comunicazione telefonica, Uffici Relazione con il Pubblico, qualità del servizio, commercio elettronico, corsi di aggiornamento su windows, ecc.

La durata media di tali corsi si attesta sui valori riscontrati per i corsi di formazione sopra esaminati, mentre la percentuale di partecipazione dei funzionari camerali ad ogni singolo corso è piuttosto bassa (1-2 persone per iniziativa), riferendosi ad iniziative, spesso locali, e comunque non specificamente rivolte al personale delle Camere di Commercio.

Sul versante delle tematiche emerge chiaramente che l'attività formativa realizzata nel corso del 1998 per le Camere di Commercio è stata fortemente orientata ad analizzare e ad approfondire le molteplici novità che i decreti attuativi delle Leggi Bassanini hanno introdotto nel quadro istituzionale di riferimento e nell'organizzazione delle Camere.

Il nuovo assetto istituzionale delle Camere di Commercio, sancito dalla legge n. 580/93 e dalle leggi "Bassanini", ha fatto emergere l'esigenza di operare una trasformazione sostanziale degli attuali modelli di relazione con il sistema socio-economico, imponendo agli enti camerali di:

- incrementare lo standard di qualità dei servizi erogati ed implementarne di nuovi;
- sviluppare nuovi rapporti con il contesto istituzionale locale;
- attuare nuove politiche di sviluppo delle risorse umane.

I processi in atto conducono essenzialmente alla ricerca di una rinnovata flessibilità organizzativa anche attraverso la valorizzazione delle risorse umane in quanto vero e proprio motore del cambiamento e dello sviluppo organizzativo.

Le novità legislative, producendo innovazioni e cambiamenti in tutti gli enti pubblici, hanno inciso anche sul sistema delle Camere di Commercio, causando:

1. Una riflessione sul posizionamento del sistema camerale in relazione agli altri soggetti istituzionali, per comprendere i nuovi equilibri e i nuovi assetti territoriali delineati dai decreti sul decentramento amministrativo;
2. L'adeguamento delle preesistenti strutture organizzative alle nuove competenze affidate alle Camere di Commercio: per esempio la legge n. 192/98 che prevede il ricorso obbligatorio, in caso di controversie relative ai contratti di subfornitura, a procedure di conciliazione e di arbitrato presso le Camere di Commercio, avvalorando, così, il ruolo della Camera come attore fondamentale per l'attività di regolazione del mercato già previsto dalla legge di riforma camerale (L. n. 580/93);
3. Una modifica delle attività tradizionali delle Camere, a causa del maggiore orientamento gestionale a criteri di efficacia ed efficienza:
 - le norme di delegificazione e di snellimento amministrativo hanno suggerito un ampio intervento formativo nel settore anagrafico-certificativo, funzione strategica delle Camere di Commercio, in cui la possibilità di un maggiore ricorso all'autocertificazione ha prodotto molteplici cambiamenti.
 - l'introduzione di *un nuovo regolamento di contabilità* ha sottolineato la necessità di formare il personale degli uffici ragioneria sui principi della contabilità economica e su un sistema di programmazione e controllo di gestione.
 - la sopra citata legge sulla *subfornitura*, la *legge n. 114/98 sul commercio*, le nuove norme sugli *incentivi fiscali al commercio* (L.n. 449/97) hanno stabilito inoltre nuove regole di gestione di alcune funzioni su cui si è rivelata importante l'azione formativa.

In seguito all'adozione di nuovi criteri di bilancio e di riordino della dirigenza pubblica è emersa ancor più forte l'esigenza di formazione anche a livello dirigenziale, soprattutto relativamente all'introduzione di modalità gestionali di tipo aziendalistico, in cui il dirigente pubblico è più attento alla gestione delle risorse umane e finanziarie come fattore competitivo di una organizzazione.

Fondamentale per completare lo scenario di riferimento istituzionale del 1998 è:

- il processo di costituzione dei Consigli camerali, nuovi organi direttivi cui compete, tra l'altro, la responsabilità di definire ed approvare lo Statuto, espressione massima di una reale autonomia istituzionale;
- l'emanazione del D.Lgs. n. 112/98 che all'articolo 37 e 38 rafforza ulteriormente l'autonomia delle Camere di Commercio modificando la L. n. 580/93, abolisce una serie di controlli del Ministero dell'Industria su Statuto, determinazione delle piante organiche, bilanci (ecc.), attribuisce le funzioni degli Uffici Metrici Provinciali e degli Uffici Provinciali per l'Industria, Commercio e Artigianato alle Camere di Commercio;
- la L. n. 191/98 che stabilisce la potestà regolamentare delle Camere di Commercio che: "adottano con delibera consiliare i regolamenti per la disciplina delle materie di loro competenza... e quelli relativi alle materie disciplinate dallo Statuto".

3. LA FORMAZIONE DELL'ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE

3.1. Le linee di attività del 1998

L'Istituto Guglielmo Tagliacarne nel 1998 oltre al Programma di formazione continua per il management camerale, strutturato per aree tematiche, ha realizzato un Programma annuale di formazione per i funzionari delle C.C.I.A.A. della Lombardia, un Programma annuale di formazione per la Camera di Commercio di Milano e alcune iniziative su commessa di altri enti camerali.

	Corsi	gg.
Formazione continua	97	172
Unioncamere Lombardia	12	23
C.C.I.A.A. Milano	10	16
Formazione su commessa	8	11
Tot.	127	222

Tale attività formativa è stata affiancata da alcuni momenti di riflessione a carattere più politico, realizzati dall'Unioncamere che ha avviato un progetto di incontri dei Segretari Generali al fine di "favorire l'articolazione delle linee prioritarie di sviluppo delle politiche

dei servizi, l'implementazione di progetti ed iniziative a rete, la diffusione di esperienze e realizzazione di progetti di successo".

Gli incontri sono stati 4 per un totale di 8 giornate a cui hanno partecipato circa il 72% dei Segretari Generali del Sistema camerale.

L'attività formativa dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne per il 1998 ha sviluppato le seguenti tematiche prioritarie:

- ❖ *Semplificazione e decentramento amministrativo*: i concetti fondanti della P.A. - trasparenza, semplificazione, responsabilità e decentramento - sono stati analizzati in relazione alle diverse tipologie di attività dell'ente camerale, soprattutto al fine di rendere quanto più possibile le Camere di Commercio agenti di semplificazione sul territorio e per le imprese;

	<i>gg.</i>	<i>Partecipanti</i>
Formazione continua	4	99
Unioncamere Lombardia	4	54
C.C.I.A.A. Milano	1	56
Formazione su commessa	4	28
Tot.	13	237

- ❖ *Regolazione del mercato*: alcune iniziative sono state realizzate per supportare la creazione di sportelli di conciliazione per la risoluzione di controversie fra imprese e consumatori, la diffusione dell'arbitrato quale strumento per concludere rapidamente e a costi contenuti un contenzioso commerciale, la predisposizione di contratti tipo e il controllo di vessatorietà delle condizioni generali di contratto;

	<i>gg.</i>	<i>Partecipanti</i>
Formazione continua	12	139

- ❖ *Europa*: la formazione è stata finalizzata a rafforzare la capacità delle Camere di svolgere attività di assistenza informativa e di orientamento alle imprese sulle opportunità di finanziamento comunitario, e sugli effetti dell'introduzione della moneta unica europea;

	<i>gg.</i>	<i>Partecipanti</i>
Formazione continua	8	99

- ❖ *Registro delle Imprese*: dopo un periodo di formazione generale sulla grande novità del Registro delle Imprese e sulle migliori modalità di gestione, si è passati alla trattazione di

specifici temi monografici (per esempio i casi di rifiuto di iscrizione o l'analisi delle successive modifiche apportate alla modulistica);

	gg.	Partecipanti
Formazione continua	24	574
Unioncamere Lombardia	4	58
C.C.I.A.A. Milano	4	49
Tot.	32	681

- ❖ *Gestione delle risorse finanziarie:* con il nuovo regolamento di contabilità per la gestione patrimoniale e finanziaria delle C.C.I.A.A., l'Istituto ha realizzato attività formativa sulle tematiche della contabilità economica, e sull'introduzione nelle Camere di Commercio di un sistema di controllo di gestione;

	gg.	Partecipanti
Formazione continua	12	201

- ❖ *Sviluppo delle abilità manageriali:* sono state erogate iniziative formative volte a implementare le specifiche competenze necessarie alla pianificazione, al coordinamento delle risorse umane e finanziarie, al monitoraggio e controllo dei risultati.

	gg.	Partecipanti
Formazione continua	13	45
Unioncamere Lombardia	4	23
Tot.	17	68

3.1.1. Corso-Concorso

La valorizzazione delle risorse umane del sistema camerale inizia con la selezione, realizzata attraverso la modalità del corso-concorso che nel 1998 ha visto lo svolgersi della sua XV edizione.

Il corso-concorso, concepito come modalità innovativa da affiancare al concorso pubblico, per il reclutamento e la formazione del personale camerale, è caratterizzato da una spiccata finalità formativa che ha lo scopo di trasferire gli strumenti necessari per una lettura "critica" dell'organizzazione, del suo funzionamento e delle strategie di sviluppo. Il cambiamento organizzativo e gestionale, cui sono chiamate le organizzazioni pubbliche, pone in primo piano il ruolo del management e la formazione e riqualificazione del personale

diventano quindi i cardini dell'intera politica di riforma. La logica che ha guidato la realizzazione dei corsi di questa ultima edizione ha voluto supportare le Camere in questo momento di transizione e mutamento, selezionando personale adeguato e capace di esprimere una cultura professionale al passo con i tempi e un forte senso di appartenenza istituzionale.

Nel 1998 l'Istituto ha curato l'organizzazione e la gestione di due corsi-concorso:

I corso	Vla qualifica funzionale	15 partecipanti
I corso	VIIa qualifica funzionale	22 partecipanti

Nel programma didattico, finalizzato alla trasmissione delle conoscenze e capacità necessarie allo svolgimento del ruolo professionale all'interno dell'ente camerale, troviamo i grandi temi del cambiamento, dell'efficienza e dell'efficacia e dell'uso delle risorse umane e finanziarie oltre a moduli specifici sui seguenti ambiti tematici:

- ❖ decentramento amministrativo e semplificazione;
- ❖ Statuti e nuovi organi;
- ❖ regolazione del mercato;
- ❖ ambiente;
- ❖ Euro;
- ❖ qualità e carta dei servizi pubblici.

La struttura didattica è stata arricchita di nuovi e sostanziali elementi risultando più agile e dinamica nella formula; numerose sono state le tavole rotonde e gli incontri con testimoni privilegiati della Pubblica Amministrazione e del mondo universitario, così come le esercitazioni pratiche che hanno offerto momenti fortemente dinamici volti a vivacizzare l'apprendimento e a stimolare il dibattito.

Infine, il project work, realizzato durante l'ultima settimana di corso, è risultato uno strumento idoneo per il passaggio dalla teoria alla pratica. Infatti, i partecipanti, suddivisi in gruppi, hanno lavorato attivamente per progettare l'apertura di una sede distaccata di una Camera di Commercio; dall'analisi dei reali dati statistici territoriali, alla predisposizione della pianta organica con la relativa stesura di atti e delibere, dalla redazione del bilancio preventivo alla pianificazione di iniziative promozionali.

3.1.2. Progetto PASS per la rete camerale

Nel 1998 l'Istituto ha curato la progettazione di interventi a valere sulla seconda annualità del Programma Pass (Pubbliche Amministrazioni per lo Sviluppo del Sud) promosso dal Dipartimento Funzione Pubblica in accordo con il Ministero del Lavoro, per migliorare l'efficacia e l'efficienza delle amministrazioni nell'utilizzo dei Fondi Strutturali.

Per la rete delle Camere di Commercio è stato gestito un Programma articolato in azioni di formazione, trasferimento di competenze per il miglioramento organizzativo,

affiancamento e assistenza consulenziale finalizzate al miglioramento delle competenze di gestione dei fondi strutturali e allo sviluppo organizzativo delle strutture camerali dell'Obiettivo 1.

In particolare, sono stati realizzati i seguenti moduli didattici:

- a) percorso formativo per responsabili e collaboratori delle aree promozione e internazionalizzazione e per consulenti junior, con **16 giornate di formazione** frequentate da **61 funzionari camerali**;
- b) percorso formativo per responsabili e collaboratori del servizio ragioneria per un totale di **4 giornate di aula e 20 partecipanti**. La fase di trasferimento di competenze per il miglioramento organizzativo delle risorse impegnate nel programma è stato realizzato anche tramite incontri di benchmarking focalizzati su temi di pertinenza dell'attività delle Camere di Commercio (servizi per l'innovazione tecnologica, per l'internazionalizzazione, assistenza pmi, fonti e strumenti di finanziamento) realizzati fra settembre '98 e febbraio '99 a cui hanno partecipato 49 funzionari. Il progetto prosegue nel '99 con la realizzazione di alcuni workshop sulle tematiche del benchmarking e del business process reengineering e con la sperimentazione di unità organizzative denominate "Ufficio Europa" presso le Unioni Regionali del Mezzogiorno.

A riprova della attenzione costante delle Camere di Commercio alle dinamiche di finanziamento del Fondo Sociale Europeo si sottolinea che l'ammontare del finanziamento per il Progetto Pass camerale è di **L. 1.094.298.018** di cui circa il **70%**, pari a **L. 701.191.725, contabilizzato nel '98**, aumentando così sensibilmente le risorse economiche che il sistema mette a disposizione per la formazione.

3.2. Il processo formativo e le metodologie didattiche

La metodologia didattica privilegiata dall'Istituto Tagliacarne si articola in quattro fasi logiche, omogenee al loro interno sia per gli obiettivi che si prefiggono, sia per gli "attori" organizzativi che ne sono coinvolti.

La *prima fase* è rappresentata dall'**analisi dei fabbisogni formativi** che deve delineare, nel modo più chiaro possibile, i bisogni realisticamente appagabili con azioni formative; tale fase è compiuta tramite il monitoraggio costante dei fabbisogni di sviluppo professionale dei funzionari delle Camere di Commercio, mediante l'analisi delle informazioni socio-organizzative relative all'evoluzione dell'ente, mediante la realizzazione di un costante interscambio e confronto con gli utenti, nonché tramite l'analisi dei questionari di feedback e la valutazione del livello di gradimento delle singole iniziative proposte.

La *seconda fase* è rappresentata dall'**attività di progettazione formativa** che prefigura il modello di intervento che più si adatta a tradurre in termini di risultati le necessità emerse in fase di analisi dei fabbisogni. L'Istituto ha attivato gruppi di studio che periodicamente dibattono ed analizzano le proposte formative, per garantire la

contestualizzazione e l'aggiornamento costante dei contenuti proposti e dei temi di prioritario interesse degli uffici.

La *terza tappa* è rappresentata dal **momento attuativo della formazione** ovvero dalla realizzazione del progetto formativo mediante l'adeguamento della metodologia didattica al conseguimento degli obiettivi prefissati.

La *quarta ed ultima fase* è rappresentata dalla **valutazione dei risultati** da sempre condotta dall'Istituto non soltanto con riferimento alla verifica del gradimento (questionari di valutazione), ma soprattutto in termini di verifica del trasferimento, ovvero, dell'uso lavorativo dell'apprendimento e dell'adattabilità alle singole attività lavorative delle metodologie e dei contenuti affrontati in sede didattica.

La didattica è improntata all'interattività, privilegiando i momenti di confronto, al fine di favorire lo scambio di esperienze fra colleghi provenienti da realtà lavorative diverse.

Lo stile gestionale dell'aula da parte dei nostri relatori è orientato alla massima concretezza; pertanto lo svolgimento delle iniziative in genere prevede:

- ❖ un inquadramento generale teorico, seguito da un profilo di carattere pratico, in cui viene presentata un'ampia ed esaustiva casistica dei problemi di tipo operativo;
- ❖ la predisposizione di casi di studio per stimolare l'interattività e l'attitudine a risolvere in team le criticità che si presentano;
- ❖ l'utilizzo della tecnica di benchmarking per il miglioramento continuo dei processi lavorativi.

Il **responsabile d'aula** dell'Istituto ha il compito di monitorare la coerenza dei contenuti trasmessi con le finalità formative delle singole iniziative, nonché di garantire un costante interscambio tra la docenza e i partecipanti per l'animazione delle dinamiche didattiche.

Per garantire una maggiore aderenza delle tematiche affrontate in aula con le reali esigenze dei funzionari camerali, è possibile inviare preventivamente i quesiti operativi relativi agli obiettivi seminariali. L'Istituto provvede alla raccolta dei quesiti che saranno prontamente sottoposti ai relatori, garantendo così un apporto maggiormente incisivo ed immediato nella discussione di casi concreti.

L'Istituto ha inoltre attivato un servizio di **videoconferenza**: tale servizio, sperimentato nel corso del 1998, offre l'opportunità di seguire le iniziative seminariali a distanza, garantendo altresì la possibilità di confronto con i relatori e con l'aula.

Su un totale di **97 Corsi** realizzati presso la sede dell'Istituto, **22** sono stati seguiti anche in videoconferenza complessivamente da **74** partecipanti, a cui (sulla base delle iscrizioni) è stato preventivamente inviato, presso la sede camerale, il materiale didattico.

La presenza in aula di una tutor ha permesso la repentina soluzione delle eventuali difficoltà di collegamento telefonico, riducendo così i problemi organizzativi.

La partecipazione ai corsi in videoconferenza, è aumentata progressivamente nel corso dell'anno, confermando un generale gradimento dello strumento.

Nell'ambito degli strumenti collaterali realizzati dall'Istituto il **CDT** (Centro Didattico Telematico) offre informazioni puntuali sulle iniziative previste dal Programma di formazione continua per il management camerale. All'interno del sito Internet dell'Istituto (<http://www.tagliacarne.it>), nella sezione dedicata al CDT, si trova:

- ☐ il **Calendario mensile** delle iniziative con i relativi programmi didattici e i nominativi dei docenti;
- ☐ le **Informazioni** di natura organizzativa;
- ☐ la **Scheda di Adesione** ai corsi di formazione;
- ☐ una **Banca-Dati** con i riferimenti relativi ai materiali didattici distribuiti negli ultimi anni;
- ☐ un **forum telematico di discussione e bacheca elettronica**.

L'accesso alle informazioni è riservato alle Camere di Commercio che fanno richiesta della password che viene rilasciata gratuitamente dall'Istituto.

Inoltre, per uniformarsi alle strategie di rinnovamento messe in atto con la riforma della P.A., che intende perseguire il miglioramento della funzionalità degli uffici, accrescere l'efficacia e l'efficienza degli investimenti formativi, è necessario intervenire con la progettazione di piani formativi organici e di lungo periodo. A tal fine l'Istituto ha dato impulso a linee di servizio decentrate e di prossimità, valorizzando e mettendo a fattor comune il know how accumulato nel coordinamento e nella gestione di progetti particolari per il sistema camerale, prevedendo la realizzazione di attività di:

1. **formazione personalizzata;**
2. **formazione intervento;**
3. **assistenza presso gli enti.**

1. La **formazione personalizzata** nasce dalla volontà di offrire interventi di sviluppo organizzativo e di programmazione di iniziative formative ritagliate su specifiche esigenze dell'ente connesse ai processi di cambiamento, di razionalizzazione, di semplificazione procedurale e di creazione di nuove professionalità. La definizione dell'intervento formativo, non potendo proporsi come una risposta predefinita a problemi generici di professionalizzazione dei dipendenti camerali e prescindere, dunque, dalle esigenze peculiari dell'ambiente con cui viene ad interagire, si configura sulla base di una accurata analisi della realtà di riferimento e delle problematiche inerenti ad essa, delimitando il numero e la tipologia delle tematiche da affrontare. In tale quadro rientrano i programmi di formazione annuali per l'**Unioncamere Lombardia** e per la **Camera di Commercio di Milano** che costituiscono un caso di eccellenza per il costante confronto con utenti e amministratori che consente di ottenere risultati ottimali di gestione.
2. Forte della sua esperienza decennale, in qualità di scuola del sistema camerale, l'Istituto propone un ulteriore forma di approccio formativo, che non si limita ad un semplice processo di trasferimento delle conoscenze, bensì si caratterizza come un momento di apprendimento induttivo e di sistematizzazione delle competenze. Tale impostazione

favorisce nei partecipanti un coinvolgimento attivo e un orientamento ad utilizzare, in chiave progettuale, gli strumenti concettuali appresi per la soluzione di problemi presenti all'interno delle organizzazioni in cui operano. La metodologia della **formazione/intervento**, infatti si propone come obiettivi prioritari di:

- sviluppare un'attività di analisi dei fabbisogni di formazione volta ad identificare i profili critici per lo sviluppo organizzativo;
 - realizzare un'attività di formazione vera e propria, relativa a conoscenze e ad abilità individuate come prioritarie per la crescita del ruolo dell'ente;
 - attuare un'attività di consulenza d'aula tra i diversi soggetti che operano nella struttura con l'intento di far emergere le "migliori soluzioni".
3. Le molteplici variabili che influiscono sulla struttura di una Camera di Commercio, comportano, in alcuni casi, la comparsa di difficoltà specifiche che necessitano, non solo di formazione, ma anche di consulenza personalizzata. A tal fine, nell'ottica della diversificazione dei servizi formativi, l'Istituto ha avviato un **servizio di assistenza** presso gli enti che nasce con l'obiettivo di fornire risposte concrete a problemi che, per la loro criticità, richiedono di essere affrontati nello specifico contesto operativo di riferimento.

3.3. Prospettive evolutive

Nell'ambito di un ripensamento dell'intera amministrazione pubblica in termini di istituzioni maggiormente orientate al risultato, il sistema delle Camere di Commercio si propone di migliorare lo standard di servizio progettando ed implementando **sistemi di valutazione a supporto della programmazione e del controllo dell'efficienza, efficacia e qualità dei servizi camerali**.

Inoltre il sistema camerale ha individuato delle strategie evolutive che, sfruttando la presenza delle Camere sul territorio, invita ad operare per lo sviluppo dell'economia, per affermarsi sempre più come interlocutore privilegiato delle imprese.

Le priorità che sono state individuate sono, pertanto, rivolte a **creare un economia produttiva**, laddove il mercato è assente, sostenendo l'imprenditorialità, e investendo nella progettazione strategica di servizi per il mercato. Pertanto le Camere sono impegnate a strutturare ed implementare un **servizio di informazione economico-statistica** per fornire una lettura del contesto territoriale di riferimento e per la conseguente definizione di obiettivi economici ed occupazionali. Per la valorizzazione del territorio saranno quindi implementati gli strumenti di **marketing e di analisi territoriale**.

Tale impegno di sviluppo del territorio che si sostanzia quindi nella creazione di servizi efficienti per il sistema delle imprese, implica anche la cura dell'interesse oggettivo dell'economia tramite la garanzia del corretto funzionamento del mercato e dei rapporti fra gli imprenditori e fra questi e i consumatori. In tal senso il sistema camerale intende organizzare le strutture ed i servizi degli **Uffici Metrici**, e creare una rete di centri di informazione su **brevetti nazionali ed europei nell'area della Regolazione del mercato e della tutela della fede pubblica**.

In questo contesto si inserisce anche la creazione di uno **sportello unico per l'internazionalizzazione** ovvero di un punto di riferimento per le imprese che fornisca orientamenti relativamente alle opportunità di business, di incremento delle esportazioni, di investimenti all'estero, anche offrendo le necessarie informazioni, l'orientamento e l'assistenza finanziaria, diffondendo le modalità per il ricorso agli **strumenti finanziari e creditizi** necessari per l'avviamento e l'implementazione delle imprese.

Al fine poi di assicurare un contributo sul versante della semplificazione dei rapporti fra enti diversi, l'impegno delle Camere è indirizzato ad una fattiva collaborazione con i Comuni nella creazione dello **sportello unico per la localizzazione delle attività produttive**, così come previsto dal D.Lgs. 112/98.

Il contributo dell'Istituto Tagliacarne alla realizzazione delle prospettive evolutive della rete si sostanzia in un programma di formazione che risulta assai sugli stessi temi considerati prioritari per lo sviluppo del sistema camerale.

Infatti, per rispondere efficacemente alle sollecitazioni provenienti dal contesto istituzionale in rapida evoluzione, l'Istituto Tagliacarne ha predisposto nuove linee per la formazione di figure professionali che sappiano qualificare, progettare e gestire servizi e funzioni che le Camere di Commercio si troveranno a svolgere.

Il modello di Pubblica Amministrazione delineato oggi è più orientato al risultato, ed acquista autonomia ed individualità organizzativa, in attuazione al principio di funzionalità, in base al quale i risultati richiesti devono essere raggiunti in maniera più semplice, tempestiva ed economica possibile. Questo processo di semplificazione investe quindi due aspetti distinti e fondamentali: il primo tocca il cittadino (semplificazione come mezzo per migliorare il rapporto dell'amministrazione con l'utenza) e l'altro coinvolge tutto il personale della P.A. (protagonista attivo per l'applicazione delle corrette procedure operative).

Diventa necessario, quindi, agire con una formazione che investa questi diversi ambiti per favorire l'acquisizione di nuove sensibilità, **nuove logiche di lavoro**, e fornisca metodologie e strumenti al fine di improntare un rapporto con il cittadino trasparente ed **orientato alla qualità**.

A fronte del maggior coinvolgimento delle Camere sui temi della **giustizia alternativa** e, in considerazione del fatto che nel nuovo sistema di classificazione del personale sarà delineata una figura professionale specializzata nella gestione degli aspetti amministrativi delle attività legate all'arbitrato, diventa sempre più necessaria un'azione formativa per i nuovi uffici camerali preposti alla **tutela del consumatore**, al **controllo delle clausole inique** e alla **repressione della concorrenza sleale**.

Inoltre, il D.Lgs. n. 112/98 attribuisce alle Camere le funzioni esercitate dagli **Uffici Metrici Provinciali** e dagli **UPICA**, disponendo, all'art. 20, che presso le Camere di Commercio sia individuato un responsabile delle attività finalizzate alla tutela del consumatore e della fede pubblica, con particolare riferimento al controllo di conformità dei prodotti e degli strumenti di misura.