Speciali. Del seminario è stata prevista e realizzata la pubblicazione degli atti;

- il primo percorso di aggiornamento per direttori operativi delle Aziende Speciali con il programma "Talenti" finalizzato a potenziare le capacità delle Aziende nell'erogazione dei servizi ad alto valore aggiunto e a far crescere la professionalità e la capacità manageriale nella gestione della stessa Azienda, (al quale hanno preso parte 20 Aziende Speciali). L'aggiornamento si è svolto in cinque giornate formative, tre realizzate nell'anno 2003 e 2 nei primi mesi dell'anno 2004;
- un primo rifacimento della veste grafica e dei contenuti del sito Internet dedicato al programma: www.retas.camcom.it;
- l'offerta alle Aziende Speciali di strumenti di monitoraggio e di valutazione fisica/economica nonché dell'efficacia formativa di progetto in collaborazione con il Ministero e con il progetto "Pareto".

Le attività svolte nell'ambito del programma RETAS hanno comportato un impegno di spesa pari a 34 mila euro.

Portale Lavoropa

Completata la fase di progettazione e di impianto operativo, nel 2003 si è definitivamente avviato il portale Lavoropa.it, un'iniziativa congiunta di Unioncamere e Forum P.A.. Si tratta di un luogo virtuale per confrontare e diffondere pratiche innovative nella gestione delle Risorse Umane che sia di supporto operativo agli uffici delle Camere di Commercio e, in una prospettiva più ampia, al mondo delle autonomie locali, per ottimizzare la gestione di questo particolare settore di attività attraverso la condivisione delle informazioni e delle esperienze.

Il Portale, partendo dalla considerazione della risorsa umana come variabile strategica dei sistemi aziendali, affronta, con un approccio innovativo, i fenomeni organizzativi e i problemi connessi alla gestione del personale

inquadrandoli negli scenari attuali di forte cambiamento e cercando di coglierne i riflessi sulla qualità dei prodotti/servizi offerti, con il proposito di creare, attraverso la condivisione delle informazioni e delle esperienze, "reti" e comunità di pratiche tra i dipendenti pubblici e uno strumento utile di supporto agli uffici delle Camere di Commercio e, in una prospettiva più ampia, al mondo delle Autonomie Locali.

Il budget assegnato ed investito nella collaborazione con ForumPa, pari a 43 mila euro, è stato utilizzato nel miglioramento degli aspetti qualitativi dell'iniziativa, che sta incontrando il favore dell'utenza (come dimostrano i circa 8.000 contatti e le oltre 700.000 pagine scaricate ogni mese).

La Customer Relationship Management

Un'ulteriore linea di lavoro, che ha utilizzato la tecnologia come infrastruttura a supporto della rete intesa in una concezione più "allargata", è stata quella che ha portato Unioncamere, in collaborazione con 10 Camere di Commercio (tra cui la Camera di Roma in qualità di capofila), a sperimentare politiche di Customer Relationship Management - CRM.

Il CRM è uno degli strumenti della strategia di e-Government indicato tra i prioritari dal DIT, ed in questo ambito l'area ha finanziato e coordinato lo sviluppo di una piattaforma integrata per la circolazione di informazioni e la promozione dei servizi a favore delle imprese in modalità multicanale.

Obiettivi del progetto sono stati in particolare quelli di:

- intensificare la relazione tra la Camera, le imprese ed i referenti della Camera, sviluppando processi di comunicazione "personalizzata" e "a due vie" (sia "verso le imprese" che "dalle imprese") per rispondere alle esigenze specifiche dei diversi segmenti di imprese;
- istituire una "memoria organizzativa" unica di tutti i contatti tra la Camera e le imprese, costruendo una "storia" della relazione;
- potenziare l'orientamento al cliente ed al servizio da parte delle diverse aree organizzative della Camera;

- moltiplicare i canali di contatto tra Camera ed imprese, consentendo a ciascuna impresa di utilizzare gli strumenti di comunicazione preferiti per relazionarsi con gli uffici camerali (sportello fisico, sito internet, e-mail, fax, posta, telefono, PDA, ecc.).

L'attivita' di monitoraggio

Un importante strumento di sostegno alla costruzione della rete è costituito anche da un efficace sistema di monitoraggio; sistema che permette di comprendere i punti di forza e di debolezza delle Camere di Commercio e quindi fornire importanti informazioni per impostare politiche di sviluppo sia a livello di singoli enti sia a livello nazionale. Con tale obiettivo sono state realizzati "punti di osservazione" strutturati su tutti gli aspetti più importanti che caratterizzano la vita del sistema camerale.

Osservatorio camerale

L'Osservatorio camerale costituisce uno dei più importanti strumenti di comunicazione e diffusione delle iniziative intraprese dalle CCIAA e dal complesso delle componenti la rete camerale a sostegno del mondo delle imprese e delle economie locali, ma anche un'occasione di "riflessione interna" che consente al sistema di "tirare le fila" dell'insieme di attività, servizi, partecipazioni azionarie, aspetti organizzativo/logistici e proiezioni esterne che lo contraddistinguono.

Nel corso del 2003 si è proceduto alla completa digitalizzazione, tramite web, delle procedura di raccolta delle informazioni e dati dalla rete camerale; le nuove modalità hanno consentito alle Camera di accedere al database 2002 al fine di richiamare e confermare, ove lo ritenevano opportuno, tutte le informazioni che per loro natura tendono a "consolidarsi" da un anno all'altro (indirizzari, anagrafica dei consiglieri, partecipazioni in enti e società etc.); inoltre, più funzionari/uffici camerali hanno potuto concorrere parallelamente

alla trasmissione delle informazioni di propria competenza, con un evidente risparmio nei tempi di compilazione del questionario.

Per il 2003, oltre al consueto Rapporto Annuale, sono stati realizzati e distribuiti alla rete 4 dossier di approfondimento, in particolare dedicati a:

- INFRASTRUTTURE
- INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
- ORIENTAMENTO, FORMAZIONE, UNIVERSITA' ED ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO
- E-GOVERNMENT ED INFRASTRUTTURE DI SERVIZI.

Sempre nell'ambito delle iniziative dell'Osservatorio 2003 sul Sistema camerale, è stato realizzato il secondo monitoraggio delle attività realizzate dal Sistema delle Aziende Speciali camerali (relativo all'anno 2002). Il monitoraggio ha preso in considerazione i dati forniti da 127 Aziende Speciali, che hanno risposto al questionario di rilevazione, su un totale di 134 operative nell'anno 2002.

Le elaborazioni dei dati monitorati hanno concorso, tra l'altro, a formare il secondo "*Focus*" sulle Aziende Speciali, pubblicato nei primi mesi dell'anno 2004.

Le attività complessivamente realizzate per l'Osservatorio hanno visto un impegno pari a 41 mila euro.

Indagini costo del lavoro

In un contesto che rende sempre più necessario comprendere logiche e dinamiche di fenomeni ormai complessi come quelli che attengono alla gestione delle risorse umane, diventa decisivo disporre di adeguati sistemi informativi capaci di agevolare siffatto processo di comprensione. In tale prospettiva, sin dal 2001 sono state poste sotto osservazione – con la collaborazione della società Ref di Milano, specializzata nel settore - una serie di dinamiche che vanno dalle politiche occupazionali alle strutture retributive del mondo camerale, esaminate in maniera sistemica ed organica così da costituire la base storica per consentire verifiche tecniche

sull'andamento delle scelte effettuate in questo ambito dagli enti camerali e sulla loro coerenza con le linee progettuali, anche di sistema, elaborate ed impostare, con adeguato fondamento, prospettive di sviluppo sulla base delle opportune simulazioni.

Consolidato il patrimonio informativo, per così dire, storico (indispensabile, come detto, per imbastire qualunque ragionamento di prospettiva), l'iniziativa, peraltro, sempre con il supporto scientifico della Ref, nel rapporto con la quale si è impegnato il budget disponibile a tale fine, si sta evolvendo verso dinamiche di ricerca ed elaborazione più strutturate, in modo da divenire un sistema informativo costantemente aggiornato sulle dimensioni economico-finanziarie delle scelte compiute dalle singole Camere in tema di gestione e sviluppo professionale delle risorse umane e, in un'ulteriore prospettiva evolutiva, costituire l'elemento conoscitivo sul quale poggiare per realizzare forme di benchmarking tra classi di riferimento di Camere di commercio.

Sono stati, pertanto, attivati filoni di intervento che puntano su:

- l'attuazione di un sistema integrato di banca dati e software che consenta utilizzi della stessa dal centro, con finalità di coordinamento, e dalla periferia, con finalità di monitoraggio delle proprie dinamiche gestionali e di benchmark di sistema;
- l'ottimizzazione del flusso informativo offerto dalle diverse fonti informative esistenti (Conti annuali, Osservatorio Unioncamere);
- la diffusione, l'analisi ed il commento, a beneficio del sistema camerale, delle scelte compiute e delle tendenze manifeste nell'ambito della gestione e della spesa per il personale, attraverso periodiche note informative;
- realizzare l'aggiornamento al 2001 e l'ampliamento delle linee di analisi già sperimentate nella redazione del Rapporto 1998-2000 e nell'analisi del conto annuale 2001, con riguardo all'aggiornamento del set

informativo con le risultanze del 2002 ed alla verifica dell'attendibilità dei dati delle singole Camere ai fini del benchmarking strutturato nonché alla costruzione di un database con software di interrogazione relativo alle annualità inserite.

I risultati del programma intrapreso, che ha comportato un impegno di spesa pari a 36 mila euro, saranno disponibili nella prima parte del 2004.

Siproc

La linea di attività relativa al Sistema Informativo sulla progettualità Camerale viene confermata, a fronte di un'esigenza, avvertita in tutta la rete camerale, di selezione, sistematizzazione e messa a fattore comune delle migliori prassi progettuali avviate nelle Camere di Commercio.

La difficoltà con cui tuttora si lavora per progetti, infatti, rendono indispensabile l'attività di condivisione in rete delle modalità di progettazione, gestione, monitoraggio dei risultati di progetti complessi rivolti dalle Camere alle imprese, anche al fine di creare e/o consolidare nel sistema una specifica comunità professionale.

Tuttavia, si tratta di un percorso difficile da costruire, soprattutto con riferimento a due ordine di problematiche:

- la definizione di criteri quali-quantitativi unici di selezione delle migliori prassi stesse, a fronte della varietà di interlocutori (e contesti organizzativi diversi) propri della rete camerale;
- l'alimentazione costante e "up to date" delle migliori prassi al fine della loro condivisione in rete.

Nel corso del 2003 è proseguita la riflessione organizzativa su come affrontare e risolvere tali difficoltà; le soluzioni individuate (che prevedono in particolare la creazione di un apposito team redazionale integrato da funzionari delle diverse società partecipate del sistema che agiscano da "selettori" delle migliori prassi ognuno per il proprio campo di

specializzazione) hanno tuttavia scontato l'esiguità' del budget a disposizione (15.000 €) che si e' pertanto preferito trasferire al prossimo anno, da integrare con quello del 2004, proprio al fine di creare una massa di risorse coerente con gli obiettivi individuati.

La linea di attività delle Camere di Professionisti è stata animata con l'obiettivo di pervenire ad un miglior equilibrio tra corpus tradizionale ed elementi innovativi nelle competenze delle figure professionali impegnate nell'Area del personale, le prime a poter favorire l'innesto di quel circolo virtuoso di cambiamento, ormai ineludibile, dei "mestieri" del personale camerale in genere. Si è proceduto verso questo obiettivo secondo le seguenti direzioni.

Laboratorio relazioni sindacali

Si è concluso il ciclo biennale di formazione, intrapreso nel 2002 e proseguito con la collaborazione dell'Università "C. Cattaneo" di Castellanza, di figure professionali – scelte dal sistema camerale secondo logiche di mirato investimento – specializzate nella gestione delle relazioni sindacali a livello territoriale. Si tratta di una funzione di supporto tecnico al management camerale, direttamente impegnato nel negoziato, quanto mai utile nel contesto che va delineandosi e che vede il contratto nazionale sempre meno invasivo rispetto alle scelte locali, affidate al responsabile esercizio dell'autonomia decisionale dei singoli enti, anche per quel che riguarda gli aspetti finanziari. Il sistema può, così, contare su queste figure in grado di operare sul territorio a vantaggio anche di più enti impegnati nei negoziati.

Commissione politiche contrattuali

Composta da esponenti del sistema camerale e da esperti in diritto del lavoro ed organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni, la Commissione ha svolto un ruolo consultivo in favore degli Uffici impegnati nel rinnovo del CCNL 2002-2005 per il personale non dirigente, elaborando – nel corso delle

sue riunioni – proposte tecniche che in qualche occasione sono risultate utili per i lavori del tavolo nazionale ARAN-OO.SS., contribuendo a rafforzare il ruolo dell'Unioncamere all'interno del Comitato di settore, nel dialogo con le altre Associazioni rappresentative delle Autonomie regionali e locali che ne fanno parte, in vista dell'elaborazione di indirizzi alll'Aran per la conduzione del negoziato.

Formazione per le alte professionalità

Nell'ambito del programma di Formazione Tagliacarne Sviluppo Personale, uno specifico intervento formativo è stato configurato per la dirigenza e le alte professionalità: il Programma di Sviluppo Manageriale.

Nel corso del 2003 sono state organizzate diverse sessioni lavoro a cui hanno partecipato Unioncamere (in veste di promotore del programma), l'Istituto G. Tagliacarne (in veste di attuatore) i Segretari generali delle Camere di Commercio (in qualità di facilitatori) e destinatari del Programma (utenti, ma soprattutto parte attiva del processo), al fine di definire l'architettura complessiva del Programma di sviluppo Manageriale.

Lo scorso 11 novembre è stato poi realizzato l'evento ufficiale di presentazione del Programma, da parte del Presidente dell'Unioncamere e del Presidente dell'Istituto G. Tagliacarne, alla presenza dei Presidenti e dei Segretari generali delle Camere di Commercio.

Per l'organizzazione e la realizzazione delle suddette attività sono stati spesi complessivamente Euro 25.000.

Fondo perequativo

L'attività del Fondo di perequazione, durante l'anno 2003, si è indirizzata su tre direttrici fondamentali:

- l'approvazione del nuovo regolamento del Fondo;
- l'individuazione delle Camere di commercio in condizioni di squilibrio finanziario beneficiarie del contributo per rigidità di bilancio;

- la gestione dei progetti finalizzati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi camerali.

Con riferimento al nuovo regolamento del Fondo le novità sostanziali introdotte riguardano l'introduzione di due linee d'intervento specifiche: una che enfatizza il ruolo di solidarietà del Fondo e che consiste nel trasferire, alle Camere che si trovano in aree territoriali colpite da calamità naturali, i contributi destinati a finanziare iniziative progettuali a favore delle imprese; l'altra, più strettamente connessa all'efficienza, è quella del finanziamento di iniziative di rete per l'acquisizione di servizi a beneficio delle Camere di commercio e dei contesti economici nei quali esse operano alle quali possono aderire tutte le Camere di commercio. Per le iniziative di tale genere all'Unioncamere spetta il compito di coordinare le attività e valutare l'opportunità di acquisire partecipazioni in strutture o istituzioni esistenti nel territorio nazionale che garantiscano la fornitura di servizi che assicurino standard di efficienza comuni e diffusi nel territorio.

Con riferimento alle Camere di commercio che si trovano in condizioni di squilibrio finanziario sulla base dei dati di consuntivo 2002, l'intervento del Fondo perequativo ha consentito di erogare contributi a 51 Camere per un importo complessivo di 21,3 milioni di euro. Tali contributi sono stati erogati tenendo conto, comunque, dell'efficienza delle Camere nella gestione delle risorse di bilancio, in base a i criteri individuati dal Comitato di Presidenza.

La gestione delle iniziative progettuali candidate dalle Camere di commercio e dalle Unioni regionali ha visto, in una prima fase, l'individuazione delle priorità di sistema verso le quali le iniziative progettuali del Fondo perequativo 2002 dovevano indirizzarsi. Sulla base di tali indicazioni il sistema camerale ha candidato 865 progetti che successivamente sono stati esaminati dalla Commissione tecnica del Fondo che ha proposto all'approvazione del Comitato, nel mese di dicembre, un primo gruppo di 542 progetti (quelli che rientravano tra le priorità di sistema) impegnando 14,5 milioni di euro rispetto ai 16,4 disponibili.

Nel corso dell'anno, inoltre, si è proceduto all'esame delle richieste di proroga per i progetti finanziati con il Fondo di perequazione 2001 (in scadenza nel mese di novembre) e alla verifica delle rendicontazioni relative ai progetti finanziati con il Fondo perequativo 2000 che ha concluso il suo ciclo di vita nel mese di aprile e a visto come risultato finale la realizzazione del 92% dei progetti approvati, con un utilizzo di risorse pari all'87% di quelle inizialmente destinate ai progetti.

L'attività progettuale dell'area, che ha comportato un impegno di spesa pari al 97% di quanto preventivato, è stata finalizzata a sviluppare due importanti leve organizzative, l'innovazione tecnologica e la formazione.

E-government

L'azione svolta nel corso dell'anno è stata in particolare mirata a dare evidenza agli sforzi che la rete camerale ha da tempo avviato al fine di supportare e accelerare i processi di semplificazione amministrativa diretti a ridurre i costi reali che le imprese sostengono per adempiere agli obblighi previsti dalla legge, in particolare attraverso lo sviluppo di servizi integrati *on line.*

I punti qualificanti di questa azione sono stati:

- l'entrata a regime, per le società, dell'obbligatorietà della presentazione telematica di tutti gli atti e le comunicazioni dirette al Registro delle Imprese;
- la prosecuzione dello sforzo per rendere il Registro una leva potente per favorire l'integrazione delle procedure burocratiche relative alle imprese, fonte di dati per molte pubbliche amministrazioni; in particolare, il registro è al centro del progetto che ha portato all'avvio della sperimentazione (nelle Province di Milano, Verona e Reggio Calabria) del portale www.impresa.gov.it, grazie al quale sulla base del riallineamento degli archivi amministrativi delle Camere di commercio con quelli dell'INPS e

dell'INAIL e l'integrazione delle loro operazioni di back office - ogni impresa può comunicare tutte le informazioni che la riguardano ad uno solo degli organismi sopra citati, con la certezza che tali atti saranno automaticamente trasmessi anche agli altri;

- l'avvio del progetto per la realizzazione del Registro informatico degli adempimenti amministrativi delle imprese (previsto dalla legge n.229/2003), che il Ministero delle Attività Produttive e il Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie stanno realizzando avvalendosi del sistema informativo delle Camere di Commercio.

Si è dato evidenza a questo complesso di attività presentando relazioni e segnalando migliori prassi in convegni, seminari ed eventi quali:

- la Conferenza Europea sull'e-Government (Cernobbio)
- EuroPA di Rimini
- Forum PA di Roma
- ComP.A. di Bologna
- Convegno e-Government organizzato da BusinessInternational

Ci si è poi concentrati sulla creazione di partenariati e linee di collaborazione con gli enti nazionali titolari del tema, ed in particolare con:

- Centri Regionali di Competenza sull'e-Government (CRC) del Dipartimento Innovazione e Tecnologie della Presidenza del Consiglio
- CantieriPA del Dipartimento della Funzione Pubblica

Il complesso delle attività ha comportato su questo capitolo un impegno di 29 mila euro

Le azioni per lo sviluppo delle professionalità

La presente linea d'azione è intesa, in via strategica, ad investire dalle fondamenta, per così dire, delle organizzazioni camerali per giungere ad un mutamento sostanziale del corpus "storico" delle competenze professionali che caratterizzano il lavoro all'interno delle organizzazioni stesse.

Portata dirompente dell'innovazione tecnologica, esigenza pressante di definire un adeguato posizionamento strategico sul territorio da parte delle Camere richiedono, infatti, di guardare con occhi diversi l'assetto fondamentale costituito dalla risorsa umana.

Questo si sta facendo secondo due filoni d'intervento ben precisi:

- investimento formativo sulla dirigenza e le alte professionalità, per sviluppare le competenze necessarie allo sviluppo del ruolo istituzionale dei nostri enti ed alla gestione delle mutate e specifiche priorità nelle aree di servizi;
- configurazione ex novo dei profili di competenza del personale, adeguando ed innovando rispetto ai "mestieri" in essere nelle organizzazioni camerali, orientando su di essi le nuove metodologie di selezione e sviluppo delle risorse umane.

Il lavoro è svolto in stretta collaborazione con la Fondazione Tagliacarne, nel rapporto con la quale si è gestito il budget assegnato a tale linea d'azione, favorendo lo sviluppo di due progetti distinti quali:

- *il Programma di Sviluppo manageriale per la dirigenza e le alte professionalità del sistema camerale*. L'impegno forte nella fase di definizione del progetto è stato quello di non pervenire alla configurazione di un'offerta formativa secondo i canoni tradizionali. Vi è stato, quindi, un intenso lavoro di progettazione, corroborato da numerose sessioni di ascolto delle figure chiave del sistema camerale tutto (dal management dell'Unioncamere ai Segretari Generali agli stessi dirigenti) ha condotto alla definizione di precise aree chiave di responsabilità dirigenziali: un tracciato per l'azione manageriale.

  Da questo tracciato ha preso avvio l'identificazione del fabbisogno individuale di sviluppo delle competenze dirigenziali, ma anche la sua declinazione in termini di esigenze dell'Ente di appartenenza.

  Il Programma dunque incentra la formazione e lo sviluppo su un approccio che mette al centro:

- il partecipante: i suoi fabbisogni formativi di conoscenze e competenze, il suo stile di apprendimento, i suoi interessi professionali, la sua motivazione alla crescita;
- la Camera di Commercio : con le sue esigenze di professionalità e di potenziamento del ruolo nel contesto territoriale di riferimento.

Le logiche di progettazione del Programma sono state :

- orientamento alla formazione continua: opportunità di formazione continua per i dirigenti e le alte professionalità camerali per consentire ai partecipanti di pianificare il proprio sviluppo professionale, dosando gli interventi e le attività anche in rapporto ai propri impegni lavorativi;
- orientamento allo sviluppo armonico della professionalità: l'obiettivo del potenziamento delle conoscenze e capacità manageriali è perseguito con un approccio sia applicativo che esperienziale maggiormente adeguato alla formazione degli adulti;
- reazione di una comunità professionale: mediante l'attivazione di contatti con colleghi appartenenti a contesti organizzativi e territoriali diversi, sia in occasione degli eventi formativi, che in specifici momenti di condivisione (seminari, convegni, ecc.), che – infine – mediante l'uso di tecnologie appropriate. Si intende favorire lo svilupparsi di un sentimento e di un senso di appartenenza ad una comunità professionale anche al fine di facilitare lo scambio delle esperienze e la circolazione delle "buone pratiche".

Sono previste 4 tipologie di offerta:

- la prima – *Integrata ed Unitaria* - è comprensiva di tutta la gamma di offerta formativa;
- le successive tre, fruibili singolarmente e cumulabili secondo le esigenze e le priorità del partecipante e dell'Ente di appartenenza, sono riferite a specifiche finalità di potenziamento delle *Funzioni*, dei *Comportamenti*, dell'*Esperienza*.

Il Programma, così configurato, è stato oggetto di appositi incontri di presentazione agli Amministratori ed al management delle Camere; nel corso della prima parte del 2004 prenderanno avvio gli specifici percorsi formativi.

- *Il sistema dei ruoli, la selezione e lo sviluppo professionale del personale*.
  Questo filone di attività è curato dalla Fondazione Tagliacarne in collaborazione con l'Università "C. Cattaneo" di Castellanza, con l'obiettivo di ripensare a fondo modelli di competenze del personale e conseguenti investimenti delle camere sull'acquisizione, il potenziamento e lo sviluppo delle stesse.

  Il lavoro è partito con l'obiettivo di progettare - e di avviarne la sperimentazione presso Camere pilota – nuovi sistemi di classificazione delle competenze, come detto, del personale, sistemi che poggino più sui ruoli professionali effettivi che non sui profili professionali di formale inquadramento, e - in funzione di tali sistemi - nuovi e più efficaci processi di selezione/accesso in Camera di commercio, nonché di crescita professionale al suo interno.
  Il lavoro, che giungerà a conclusione nella prima parte del 2004, per poi dare vita alle sperimentazioni operative, si sta muovendo secondo le seguenti logiche di fondo.
  - elaborare un diverso sistema di classificazione del personale, meno orientato al "mansionario" e più mirato ad una gestione per competenze, considerando, in questo ambito, le innovazioni che stanno emergendo nei contenuti di alcune attività camerali (accesso alla progettazione finanziata) o nelle modalità del loro svolgimento (pratica digitale, protocollo informatico, telelavoro); tale parte si sta sviluppando con il diretto apporto propositivo di alcune realtà camerali coinvolte nel progetto;
  - ripensare contenuti, modalità e termini dei processi selettivi, sia interni che esterni, in modo da renderli più coerenti con un sistema di profili

professionali basato sulle competenze, più efficaci rispetto alle esigenze delle Camere di disporre in tempi certi del personale idoneo, più rispondenti alle risultanze dei sistemi di valutazione delle professionalità interne; in questo ambito aprire una linea di lavoro dedicata alla definizione di percorsi formativi "di ingresso" per i neo-assunti, almeno in quelle posizioni di responsabilità che interessano le Camere.

I due programmi hanno comportato un impegno di spesa pari a 205 mila euro Con la finalità di incrementare la professionalità delle alte direzioni delle Camere di Commercio e la loro conoscenza del territorio non solo nazionale, ma anche estero, l'Area ha, inoltre, partecipato a delle iniziative quali:

- *Il meeting dei Segretari Generali delle Camere di Commercio Italiane all'estero.*

  Il meeting è stato organizzato, insieme ad Assocamerestero, per offrire un tavolo strutturato di confronto e di riflessione tra i Segretari Generali sia delle Camere di Commercio italiane sia delle Camere di Commercio italiane all'estero con l'obiettivo di:

  - far crescere una progettualità di rete tra il sistema Camerale italiano e quello delle Camere di Commercio Italiane all'estero, funzionale a una politica di sviluppo dei servizi per l'internazionalizzazione;
  - creare un'occasione di incontro e di reciproca conoscenza delle esperienze sviluppate dalle Camere di Commercio italiane all'estero nel campo dei servizi all'internazionalizzazione e dalle Camere di Commercio, anche attraverso progetti di reti quali Globus ed Extender;
  - creare una occasione di incontro e di lavoro tra le Camere di Commercio Italiane all'estero e le strutture specializzate per l'internazionalizzazione del sistema camerale italiano.

- *Il convegno nazionale Eurochambres.*

  Anche a livello europeo sono in corso iniziative atte a sviluppare una rete tra le Camere di Commercio dei vari stati membri dell'Unione Europea. In

particolare è stato realizzato insieme ad Eurochambres un convegno declinato in sessione plenarie ed in workshops finalizzati alla discussione e confronto sulle tematiche più strategiche per i sistemi camerali europei.

6. *Area Convenzioni Internazionali e contrattualistica*

Convenzioni internazionali

L'Unioncamere, quale ente garante in Italia per i Carnets ATA e TIR (documenti doganali internazionali per l'esportazione di merci), è chiamata a svolgere alcuni compiti specifici di emissione dei documenti, di gestione del contenzioso doganale e di coordinamento nazionale ed internazionale delle relative attività.

In relazione a tali attività, si riporta il prospetto dei dati relativi alle emissioni ATA, CPD China/Taiwan (documento analogo al Carnet ATA ideato esclusivamente per le esportazioni dai Paesi dell'Unione europea a Taiwan, e viceversa) e TIR nell'anno 2003.

Documenti emessi	**2003**	2002
Carnets ATA	10.569	10.489
Carnets CPD	265	123
Carnets TIR	42.007	42.469

I rapporti commerciali con l'Est europeo ed altri mercati di Paesi in via di sviluppo hanno subito nel 2003 una lieve flessione con un riflesso negativo sulle emissioni di Carnet TIR, che hanno registrato un leggero calo, rispetto al 2002 (- 1,1%), esercizio in cui le vendite, superando le aspettative, avevano esaurito quasi interamente le scorte di documenti, determinando all'inizio del 2003 una giacenza iniziale molto bassa. In relazione a ciò, malgrado la leggera flessione nelle vendite, si è dovuto far fronte nel 2003 a