

- raccolta annuale dei dati attraverso varie banche dati;
- sistematizzazione, normalizzazione, verifica dei dati inseriti nel sistema informativo;
- realizzazione di studi sulla base dei dati emersi, messi a disposizione (anche su richiesta) delle singole Camere per la lettura dei dati;
- incontri con gli amministratori camerali e con altri soggetti per l'illustrazione dei dati, fornendo per tale via "chiavi di lettura" della propria organizzazione.

Nel 2008 è stata avviata, poi, l'elaborazione dei nuovi indicatori per il sistema Pareto, rivisitati alla luce dell'esperienza condotta negli ultimi anni e alla luce del nuovo regolamento di contabilità che introduce la contabilità economica al posto di quella finanziaria. Attraverso l'apporto del mondo dell'Università e attraverso il diretto coinvolgimento di un gruppo di Camere di commercio, è stata elaborata la nuova architettura del sistema informativo. Architettura che vede l'articolazione in tre categorie di indicatori:

- di struttura
- di processo
- economico-patrimoniali

Per ogni categoria sono stati quindi definiti gli indicatori (fonte, algoritmo di calcolo e significato) per un totale di 56.

La parte più innovativa ha riguardato la realizzazione di uno studio sui sistemi di monitoraggio della qualità che è stato realizzato di certo in risposta al dettato normativo del citato regolamento di contabilità (che prevede l'utilizzo, appunto, di indicatori di qualità per monitorare l'andamento gestionale delle Camere, anche in chiave comparativa tra di esse), ma anche per rispondere all'esigenza di possedere un sistema in grado di misurare il livello di soddisfazione delle imprese e la qualità del servizio erogato, elementi – questi – decisivi per l'affermazione del ruolo e dell'identità delle singole componenti del sistema camerale e di questo nel suo complesso. Lo studio ha permesso di individuare un apposito gruppo di indicatori, che andranno ad

alimentare il sistema informativo Pareto, e una metodologia di approccio al tema della customer satisfaction applicabile alle Camere di commercio.

Gli ulteriori miglioramenti apportati in corso d'anno rendono il sistema informativo di particolare utilità per l'attività di governo della Camera di commercio. Utilità già ampiamente apprezzata dalle Camere di commercio: nel 2008, confermando il trend già evidenziato negli anni precedenti, si sono registrati oltre 1000 accessi al sistema e sono oltre 300 gli utenti che utilizzano sistematicamente le informazioni contenute in Pareto. Il sistema viene, infatti, utilizzato per diverse finalità tra le quali il supporto alla programmazione, la definizione degli obiettivi attesi per la valutazione della dirigenza, ma anche per supportare studi organizzativi tesi al miglioramento dei servizi e dei processi di lavoro della Camera di commercio

In parallelo a tale lavoro, con il progetto riguardante la nuova architettura dei processi di programmazione e valutazione, ci si è posti l'obiettivo di avviare il ridisegno dell'architettura complessiva del sistema della programmazione e dei controlli,

Diverse sono state infatti le novità nel corso degli ultimi anni che hanno maggiormente rafforzato l'attenzione e la necessità nelle Camere di commercio di adottare dei sistemi di monitoraggio della propria azione, sistemi in grado di fornire agli amministratori e alla dirigenza un concreto supporto ai processi di governance dell'ente.

Le politiche di investimento in attività promozionali, i processi di informatizzazione dei servizi, l'esigenza di animare processi di miglioramento e semplificazione delle attività e delle procedure, si basano infatti sulla capacità di leggere e conoscere i punti di forza e di debolezza dell'ente camerale sia in termini economici, che in termini organizzativi e professionali. A questo si aggiunge il passaggio ad una contabilità puramente economica richiesta dal nuovo regolamento di contabilità; da macro capitoli finanziari si passa quindi a centri di costo e budget direzionali che sempre più spingono verso logiche di efficienza, con precise responsabilità, basate su dati e fatti.

Questi elementi hanno spinto progressivamente anche gli stessi amministratori delle Camere di commercio a chiedere alla propria struttura

informazioni sintetiche attraverso le quali leggere non solo lo "stato di salute" dell'ente, ma anche le sue potenzialità, in termini di quanti e quali risorse economiche e professionali sono disponibili. Lettura necessaria per impostare con più certezza programmi e strategie di sviluppo a favore delle imprese e del territorio. Analoga esigenza nasce anche per i livelli dirigenziali che devono attuare le politiche.

Una prima fase del progetto ha riguardato l'analisi delle prospettive di sviluppo di tali sistemi nella Pubblica Amministrazione in generale e nelle Camere di commercio in particolare. A tal fine è stata utilizzata la tecnica d'indagine denominata "Delphi" che ha visto il coinvolgimento di un panel di esperti e di referenti istituzionali del sistema Camerale. Il prodotto è uno studio esaustivo che fornisce una importante piattaforma conoscitiva sulla quale basare le prossime azioni di sviluppo.

Nel corso del 2008 sono stati, anche, realizzati incontri ed azioni formative per approfondire le tematiche relative al controllo strategico e al controllo di gestione, ed è stato fornito un apporto consulenziale alle Camere di commercio per l'implementazione di tali sistemi.

Supporto consulenziale reso possibile attraverso studi intrapresi dalla struttura al fine di procedere a:

- l'analisi della normativa e della giurisprudenza
- l'analisi organizzativa
- la reingegnerizzazione dei processi
- l'individuazione delle metodologie a supporto dei processi di programmazione e valutazione.

Per questa linea di lavoro sono state utilizzate risorse finanziarie per un importo di € 111,306,00.

L'innovazione nell'Ente Camerale e la Qualità dei Servizi alle Imprese

Nella prospettiva, di cui si è detto in precedenza, determinante è stato ritenuta l'apertura di spazi di riflessione e di lavoro su talune tecniche e

modalità di analisi organizzativa tese ad intervenire su talune criticità dell'azione camerale, manifestatesi con una qualche ricorrenza negli ultimi periodi, favorendo la semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Nel corso del 2008 è stato completato il progetto sulla semplificazione dei servizi realizzato in collaborazione con Dintec. L'obiettivo è stato quello di individuare metodologie e approcci per la semplificazione dei processi di lavoro delle Camere al fine di ridurre i costi e aumentare la qualità del servizio rivolto alle imprese.

Il progetto, attivato concluso nel corso del 2008, è stato finalizzato alla definizione di un modello, e dei relativi strumenti, per favorire l'applicazione di un sistema di gestione per processi alle Camere di commercio. I processi che sono stati selezionati riguardano in particolare quelli di "gestione interna" (ad esempio affari generali, personale, ragioneria), fino ad arrivare ai processi diretti alle imprese (quali ad esempio i servizi promozionali).

Il progetto, in particolare, è stato costruito su tre fasi:

- l'analisi dei processi delle Camere di commercio
- l'individuazione degli indicatori per il monitoraggio
- la definizione delle proposte di miglioramento.

La prima fase ha riguardato l'analisi dello stato di qualità dei processi delle Camere di commercio, al fine di rilevare punti di forza e di debolezza e quindi le relative aree di miglioramento e ha sviluppato i seguenti prodotti: il diagramma di contesto, la mappa generale dei processi, la matrice delle interazioni tra i macroprocessi, la matrice dei processi, i parametri numerici per la misurazione dei processi, i principali punti critici nell'attuale funzionamento dei processi. La seconda fase ha riguardato la predisposizione di specifici schemi operativi utili alle Camere di commercio per intervenire sulle criticità rilevate e quindi reingegnerizzare i processi. Da questa fase sono emersi gli indicatori utili per il monitoraggio dei processi. La terza fase infine è consistita nella validazione degli strumenti e delle metodologie individuate attraverso una sperimentazione operativa su di un gruppo di Camere di commercio.

Per questa linea di lavoro sono state utilizzate risorse finanziarie per un importo di € 30.132,00.

I processi di esternalizzazione nelle CCIAA

La tematica dell'esternalizzazione rappresenta una importante opportunità per le organizzazioni in genere e per le Camere di commercio in particolare; opportunità per liberare risorse professionali da destinare a servizi a valore aggiunto per le imprese, per ridurre i costi, per aumentare la qualità del servizio. L'utilizzo, però, determina anche la necessità di affrontare aspetti complessi correlati ad esempio alla reingegnerizzazione dei processi o alle relazioni sindacali.

Con questa consapevolezza, nel 2008 si è proseguito il monitoraggio e l'analisi del fenomeno dell'esternalizzazione all'interno delle Camere di commercio. In particolare il monitoraggio compiuto sulle attività che le Camere gestiscono oramai in regime di *outsourcing* ha evidenziato un'ampia gamma di utilizzo: manutenzione impianti idrici, gestione informatica tecnico-manutentiva, manutenzione verde, rilascio smart card, manutenzioni edili, gestione informatica documenti, manutenzione impianti elettrici, Call Center, servizi pulizia, Help Desk, traslochi, facchinaggi, Global Service, servizi reception, vigilanza, autovetture (noleggio con e senza conducente), data entry (Registro Imprese, marchi e brevetti), servizio metrico, bilanci, cronotachigrafi, autoriparatori, parti del processo di servizio (apertura istruttoria, protocollazione, etc).

Il successivo livello di analisi ha riguardato il grado di ricorso a questa modalità; esiste un'area di attività esternalizzate (che pesano per il 26% sulle spese di funzionamento) che costituisce un fenomeno consolidato nelle Camere di commercio di piccola, media e grande dimensione (riguardano in particolare le attività di pulizie, manutenzione, vigilanza).

Il monitoraggio compiuto ha, altresì, evidenziato l'emersione di nuovi fenomeni di *outsourcing*, quali il *global service* che gradualmente sostituisce le strategie di esternalizzazione di singole attività; anche per quanto riguarda l'*outsourcing* applicato ai processi di informatizzazione si registra non solo un progressivo investimento, ad esempio in applicativi, ma emergono nuove

direzioni del posizionamento stabile all'esterno di attività (o parti del processo di lavoro), quali la gestione dell'istruttoria o il data entry.

Un ulteriore fenomeno di outsourcing, in crescita, riguarda l'esternalizzazione dei processi di comunicazione con l'utenza (Contact center).

Vista l'estensione del fenomeno e la sua capacità di incidere sui livelli di efficacia ed economicità dei servizi, si è evidenziata la necessità di produrre delle linee comuni, da promuovere organicamente nelle Camere di commercio, che comprendano:

- la compatibilità con la normativa vigente.
- la gestione in un quadro equilibrato di sviluppo dell'organizzazione del lavoro e delle relative relazioni sindacali.
- l'adozione di metodologie per la valutazione dei costi e benefici dell'esternalizzazione delle attività
- l'adozione di metodologie di analisi dell'impatto sui processi organizzativi derivanti dall'esternalizzazione delle attività.

Il bilancio sociale

Strettamente correlata al tema dei processi di governo della Camera di commercio è la rendicontazione sociale. Nelle Camere di commercio l'adozione dei sistemi di comunicazione assume un particolare rilievo in considerazione della peculiare utenza: le imprese.

La comunicazione, infatti, è non solo una modalità attraverso la quale imprese vengono informate sui servizi e sulle modalità di accesso alla Camera, ma anche un mezzo attraverso il quale la Camera di commercio raggiunge le imprese, e si fa "conoscere".

Per raggiungere questo obiettivo, le Camere di commercio, al pari delle aziende, stanno iniziando ad adottare un importante strumento di comunicazione: il bilancio sociale. Il bilancio sociale è, infatti, uno strumento che consente alle Camere di commercio di innalzare la qualità della relazione con i propri *stakeholder*, in modo da ingenerare effetti positivi in termini di consenso, legittimazione, riconoscimento e fiducia.

Il bilancio sociale inoltre:

- contribuisce a rivisitare la struttura della Camera e costituisce un supporto per il suo riposizionamento strategico, anche nell'ottica della programmazione futura;
- rafforza l'identità comune all'interno della struttura e orienta verso una cultura di miglioramento dei risultati;
- testimonia il processo di cambiamento in atto nella Camera di commercio e la coerenza tra obiettivi programmati e risultati ottenuti.

Visto in quest'ottica, quindi, il bilancio sociale, oltre che un importante strumento di comunicazione e coinvolgimento delle imprese, è anche uno strumento per verificare il reale funzionamento dei sistemi di programmazione e controllo.

Nel 2008 sono state attivate una serie di azioni a supporto dello sviluppo del bilancio sociale nelle Camere di commercio; in particolare, in collaborazione con Retecamere, sono state analizzate le esperienze e quindi le esigenze informative utili per la redazione dei bilanci sociali nelle Camere di commercio.

Tale esigenze informative sono state messe a confronto con le diverse banche dati a disposizione dell'Unioncamere, quali l'Osservatorio e il sistema informativo Pareto, per individuare e quindi proporre:

- aree di miglioramento per rendere tali banche di ampiezza sufficiente per monitorare i fenomeni organizzativi delle Camere di commercio e la loro capacità di erogare servizi;
- format di aggregazione dei dati e della loro elaborazione ai fini della rendicontazione sociale.

Osservatorio camerale

L'Osservatorio camerale, dedicato alla realizzazione e gestione di database tematici sulle Camere di commercio, le loro Unioni regionali e Aziende speciali, consente l'utilizzo dei dati rilevati per finalità di studio, monitoraggio

dei fenomeni più rilevanti e redazione di pubblicazioni, anche monografiche, completando il set di informazioni necessarie ad alimentare il sistema Pareto.

Nel corso del 2008 le attività degli uffici hanno riguardato le seguenti competenze e funzioni:

- aggiornamento dei database attraverso la riformulazione e l'ampliamento dei questionari annuali;
- coordinamento delle attività di alimentazione, gestione e manutenzione dei dati;
- realizzazione di approfondimenti tematici quali/quantitativi a beneficio delle Camere e delle strutture interne;
- diffusione delle informazioni attraverso la realizzazione di pubblicazioni periodiche (Rapporto Annuale) e dossier di approfondimento monografici;
- riprogettazione del sito web dedicato, da rendere operativo nel 2009.

Grazie ai dati raccolti, è stato possibile, come detto, fornire consulenze specifiche alle Camere di commercio che ne hanno fatto richiesta, riguardanti analisi sulle strutture, la dimensione, ed altri fattori per consentire il confronto nell'ambito di un cluster e assumere decisioni organizzative.

Sono, inoltre, stati pubblicati tre volumi sull'attività svolta dalle Camere nel corso dell'anno precedente, di cui due di carattere generale ed una specificamente dedicata alla programmazione e all'utilizzo dei Fondi strutturali UE.

In termini di miglioramento del servizio, sono state avviate le seguenti attività, da mettere a regime nel corso del 2009:

- fluidificazione del meccanismo di aggiornamento dei questionari;
- ideazione e realizzazione di report fruibili dalle Camere sulla base dei dati raccolti nei database sia ai fini della redazione del bilancio sociale che del calcolo degli indicatori di efficienza ed efficacia;
- semplificazione del processo di scambio dei dati con i compilatori (Camere di commercio, Unioni regionali, Aziende speciali), per la costruzione di reportistica dedicata.

Per questa linea di lavoro sono state utilizzate risorse finanziarie per un importo di € 64.556,00.

Il capitale umano delle Camere di commercio

In ragione della riconosciuta essenzialità del fattore umano per l'affermazione del ruolo delle Camere nel panorama istituzionale, l'obiettivo di questo filone di attività è stato quello di intervenire sul processo di crescita di tali risorse, lavorando sia sulla produzione e disseminazione di regole ed orientamenti sulla gestione del patrimonio professionale, sia sull'architettura degli innesti formativi da compiere per il potenziamento delle competenze professionali richieste.

In questo lavoro si è proceduto, in corso d'anno, a razionalizzare talune delle azioni previste, concentrando le attenzioni su quelle rivelatesi prioritarie e di maggior impatto.

Portale Lavoro PA

Il Portale Lavoro PA rappresenta uno strumento ormai consolidato, attraverso il quale si forniscono alle Camere di Commercio informazioni e contributi di approfondimento sulle tematiche del personale grazie a un continuo lavoro di aggiornamento in materia di norme, regolamenti, circolari, giurisprudenza e dottrina, di interesse anche degli Enti Locali.

Nel 2008 esso ha confermato la propria valenza di luogo di incontro e scambio di conoscenze, informazioni, pratiche migliori, alla luce dei numeri, sugli accessi e le pagine scaricate dal Portale su base giornaliera e mensile cresciuti anche nel 2008 (+17% nel numero di accessi e più 50% nel numero di pagine visitate).

La messa a disposizione di documenti, *best practice* e riflessioni sulle esperienze innovative nella gestione delle risorse umane, con interviste ai protagonisti dei progetti più interessanti, nonché un servizio di consulenza mirata attraverso la risposta a quesiti ad opera dello sportello on-line "L'Esperto risponde" sembrano rappresentare gli elementi di maggiore attrattività del Portale.

Per l'alimentazione e l'aggiornamento del sito, nel 2008 sono state svolte attività di individuazione dei temi principali su cui orientare la produzione dei contenuti; stesura di documenti di sintesi con le linee-guida in relazione alle principali novità normative in materia di lavoro pubblico; elaborazione di risposte mirate ai quesiti presentati; produzione e reperimento della documentazione di interesse da divulgare; tenuta dei rapporti con la società incaricata della gestione del sito e con il Comitato di redazione.

La diminuzione registrata nel numero di quesiti ai quali è stata data risposta attraverso il portale, in presenza di un significativo incremento nell'attività di assistenza alle Camere fornita mediante gli altri canali, rappresenta un'indicazione evidente della scelta dell'utenza, capace ormai di distinguere il tipo di quesiti che, avendo rilevanza generale, possono più utilmente essere resi disponibili sul sito a beneficio delle altre amministrazioni.

Nel corso dell'anno, inoltre, sono state progettate talune attività tese al miglioramento dei servizi offerti tramite il portale, sia dal punto di vista della veste grafica, al fine di ottenere una maggiore leggibilità e fruibilità e poter inserire contenuti multimediali (ad es. videointerviste), sia dal punto di vista dei contenuti, in termini di miglioramento del turn-over della documentazione e di ampliamento della sezione dedicata alla giurisprudenza.

Per questa linea di lavoro sono state utilizzate risorse finanziarie per un importo di € 63.600,00.

Assistenza alle Camere di commercio in materia di personale e organizzazione

Nel corso del 2008 l'assistenza alle Camere di commercio è stata erogata attraverso una pluralità di azioni.

Le principali hanno riguardato la fornitura di consulenza e supporto tecnico-normativo personalizzati sulle diverse esigenze e la realizzazione di studi, analisi e valutazione delle problematiche organizzative delle singole Camere richiedenti.

È stata, inoltre, curata la redazione di documenti di commento e di ausilio alle Camere per l'applicazione delle disposizioni e delle regole in materia di gestione delle risorse umane. Oltre a questa assistenza "a distanza", gli uffici hanno incrementato la mobilità sul territorio, realizzando complessivamente 40 giornate di lavoro presso Camere e Unioni regionali, con una distribuzione piuttosto equilibrata nella diverse aree geografiche del Paese, e 46 incontri nella sede di Roma a vantaggio delle Camere che lo hanno richiesto. La disponibilità a questa forma di assistenza "a domicilio" ha suscitato apprezzamento nella rete camerale, al punto da indurre gli uffici a farne un'attività sistematica per il 2009, sfruttando quanto più possibile i momenti di aggregazione a livello regionale che le Camere hanno in calendario.

Le attività hanno inoltre riguardato l'attività di rappresentanza delle Camere nei tavoli istituzionali (il Comitato di settore per la stipula dei contratti della dirigenza e del personale, il Gruppo di lavoro presso il Ministero dello sviluppo economico per la definizione degli indicatori per le assunzioni) e, infine, l'individuazione di professionisti di provata esperienza per gli approfondimenti tematici e la definizione e il coordinamento del loro contributo, che ha arricchito la qualità del servizio.

Notevole anche nel 2008 il volume di risposta a quesiti, giunti a 331, attraverso i diversi canali (lettere, e-mail, telefono, portale Assistenza Unioncamere.net, portale LavoroPA).

La patrimonializzazione delle conoscenze, già avviata lo scorso anno, ha visto nel 2008 un significativo passo in avanti, grazie all'introduzione a regime di un sistema di certificazione della qualità del processo di assistenza e di partecipazione ai tavoli istituzionali. Per quanto riguarda l'attività di assistenza, l'attuale processo prevede il tracciamento delle richieste delle singole Camere e la registrazione dei diversi passaggi per la risoluzione dei quesiti, consentendo di verificare ex post tempi di risposta e fasi attivate per la risoluzione del problema. Quanto ai tavoli istituzionali, vengono registrati i dettagli delle riunioni in termini di oggetto di discussione, partecipanti e documentazione prodotta.

Per questa linea di lavoro sono state utilizzate risorse finanziarie per un importo di € 145.290,81.

Progetto Mutua del sistema camerale

L'avanzamento del progetto ha consentito di giungere alla stesura dello Statuto ed alla definizione delle prestazioni erogabili nella fase di start-up dello strumento, tenuto conto di dati di statistica sanitaria riferibili al personale delle Camere di commercio interessate ed appositamente elaborati.

Nel 2009 si dovrà concludere la fase di predisposizione dello strumento e di tutti i meccanismi di funzionamento, per poi procedere alla raccolta formale delle adesioni delle Camere e delle iscrizioni dei dipendenti, così da poter partire dal 2010 con l'erogazione delle prestazioni

Per questa linea di lavoro sono state utilizzate risorse finanziarie per un importo di € 12.282,00.

Partecipazione istituzionale di Unioncamere alle manifestazioni sulla PA

La partecipazione dell'Unioncamere alle manifestazioni sulla Pubblica Amministrazione ha visto gli uffici impegnati, nel corso dell'anno 2008, nella predisposizione di un programma di attività la cui condivisione e realizzazione potesse offrire l'opportunità di promuovere e valorizzare quei progetti di eccellenza del sistema camerale, con l'obiettivo di dare testimonianza concreta dell'impegno profuso dal sistema camerale nei confronti delle imprese e dei cittadini.

In chiave di contenimento dei costi per tali interventi, si è scelto di essere presenti alle seguenti manifestazioni: ForumPA (Roma, 12-15 maggio 2008) e EuroPA (Rimini, 4-7 giugno 2008); tale selezione è stata fatta sulla base dell'analisi dei dati di partecipazione alle precedenti edizioni, sulla valutazione del rapporto con gli enti fiera e sulla loro capacità di erogare servizi efficienti.

Accogliendo anche l'invito ad adottare i temi cardine suggeriti dagli enti organizzatori di entrambe le manifestazioni, la presenza Unioncamere è

ruotata intorno a quattro macro tematiche: Semplificazione, Innovazione, Internazionalizzazione e Formazione.

A supporto della partecipazione sono state organizzate azioni di comunicazione, promozione e informazione; in particolare, attraverso il sito istituzionale dell'ente (ma anche su altri siti: Retecamere, portale Camere di Commercio, Forum.PA e Euro.PA) si è provveduto a veicolare, con un'azione costante ed aggiornata per tutto il periodo di partecipazione alle manifestazioni, notizie informative sui progetti presentati, schede promozionali e comunicati stampa, sensibilizzando, in tal modo, operatori pubblici e privati sui potenziali benefici dei progetti presentati.

Sono state inoltre realizzate, all'interno degli stand, due interviste televisive andate in onda sui circuiti di promozione degli enti fiera e su TelePA.

Per quanto riguarda, in particolare, la realizzazione dello stand al Forum PA., il "concept" di riferimento è stato quello del "portale", nel duplice significato di "ingresso" multimediale e web, e quindi inteso come portale internet, ed "ingresso" inteso come forma-architettonica, al cui interno mettere le postazioni multimediali a disposizione dei visitatori per la conoscenza e approfondimento dei "portali on-line" preposti per l'evento.

Il risultato è stato di forte impatto: la realizzazione dell'architettura dei "portali Unioncamere", i cui volumi raggiungevano i 5 metri di altezza, ha dato, infatti, allo stand una immediata visibilità che ne ha favorito la segnalazione tra i migliori allestimenti nella Fiera.

Positivo è anche il riscontro sui convegni e sulle attività organizzate in entrambe le manifestazioni, che hanno visto una partecipazione significativa di pubblico a riprova dell'interesse sulle tematiche scelte: un'indagine di "customer satisfaction" - effettuata attraverso la somministrazione diretta di un questionario ai partecipanti - ha rilevato un gradimento "eccellente" nei confronti delle singole iniziative e della loro organizzazione.

La presentazione di progetti di eccellenza realizzati dal sistema camerale (CCIAA, Istituto Tagliacarne, Infocamere, Retecamere, ecc.), con il coinvolgimento di partner istituzionali e del mondo economico (Ministero dello

Sviluppo Economico, Regione, INPS, Ordini Professionali, Confcommercio,) ma anche del sistema culturale (Università di Siena), ha, poi, offerto in quelle sedi un valido esempio di "partenariato" attivo tra soggetti pubblici e privati per l'erogazione di servizi integrati a favore della collettività, ed ha rappresentato un'importante occasione di dibattito, approfondimento e di confronto tra conoscenze, saperi ed esperienze.

Inoltre, ad EuroPA - nell'ambito della "IV^a edizione del Premio e-Gov-Postecom" - concorso a tema per i progetti più innovativi di e-government sviluppati da Pubbliche Amministrazioni - l'Unioncamere ha candidato il progetto "L'impresa in 1 giorno", posizionandosi fra i finalisti e ricevendo una menzione speciale della giuria.

Per questa linea di lavoro sono state utilizzate risorse finanziarie per un importo di € 120.000,00.

Campus Service

Campus Service è la struttura di servizio e assistenza, che l'Unioncamere ha appositamente dedicato ai Segretari generali e al Management Camerale per la pianificazione delle attività formative, a supporto di "Campus" (Programma di Sviluppo per la Dirigenza e le Alte professionalità del Sistema camerale).

Nel 2008 le attività degli uffici competenti hanno principalmente riguardato:

- la mappatura, l'analisi e la segmentazione dell'universo dei Dirigenti e delle Alte Professionalità del sistema camerale;
- l'armonizzazione delle informazioni in una Banca Dati.

La ricognizione - realizzata tramite l'invio di una scheda anagrafica alle 104 CCIAA e alle 19 Unioni Regionali - ha tracciato un'interessante mappatura dell'universo dei Dirigenti e delle Alte professionalità (comprendendo anche le Posizioni Organizzative), che rappresenta una fonte unica e preziosa di dati (posizioni censite, percentuale risorse pregiate, distribuzione territoriale, distribuzione all'interno della singola CCIAA, aree di responsabilità, suddivisione uomini/donne effettuata anche a livello territoriale, ecc.) ed offre efficaci spunti di riflessioni qualitative e quantitative.

Nel contempo, si è provveduto alla progettazione e la realizzazione di un'infrastruttura tecnologica per dare avvio ad un'azione di networking per stimolare processi di apprendimento collaborativo, basati sulla condivisione di *esperienze* e di *buone pratiche*.

Per questa linea di lavoro sono state utilizzate risorse finanziarie per un importo di € 22.250,00.

**Programma di formazione permanente rete camerale
(collaborazione Fondazione Tagliacarne)**

Nell'ambito del contributo annuale erogato dall'Unioncamere ai programmi generali dell'Istituto G. Tagliacarne, sono state realizzate le seguenti linee progettuali:

a) *Realizzazione di un manuale della formazione delle risorse umane.*

Nel corso del 2008 si è provveduto alla redazione del "*Manuale per la gestione della formazione*". Il progetto, è stato strutturato in tre fasi:

fase 1: Ricognizione e mappatura dell'esistente (output: piano dell'opera);

fase 2: Elaborazione dei contributi (output: validazione del Manuale, Manuale);

fase 3: Divulgazione (output: piano di divulgazione, eventi), che verrà completata nel 2009.

In particolare, le attività degli uffici competenti hanno riguardato la gestione ed il coordinamento delle seguenti competenze e funzioni:

- definizione obiettivi e contenuti del piano dell'opera;
- individuazione team progetto (esperti: camerale, istituzionali e di estrazione universitaria, professionisti della formazione);
- assegnazione compiti di scrittura dei vari capitoli/dossier;
- verifica stato avanzamento contributi capitoli/dossier;
- monitoraggio e validazione del prodotto finale.

L'obiettivo di tale progetto è quello di far percepire la formazione quale leva strategica di accrescimento delle competenze e di accompagnamento delle risorse umane durante l'intero arco lavorativo (ingresso, sviluppo, riconversione, turnover) e di sensibilizzare le Camere di Commercio a gestire gli interventi formativi con un approccio sistematico ed una metodologia comuni.

Sono state, dunque, analizzate le condizioni di fattibilità per rendere integrati, nel ciclo di vita dell'organizzazione camerale, due grandi processi interni: la formazione e la gestione delle risorse umane.

Il prodotto finale - particolarmente originale e ricco di spunti e spiegazioni dettagliate - è coerente all'obiettivo di progetto e può rappresentare un valore aggiunto ed un contributo concreto a quanti operano nelle Camere di Commercio, ma anche a tutti coloro che nella P.A. si occupano della gestione delle R.U.

b) Progettazione di un corso di "Alta formazione per Auditor", finalizzato ad accreditare nuove figure professionali che sappiano interpretare al meglio il ruolo del Nucleo di valutazione a supporto delle strategie politiche.

Nel corso del 2008 è stato elaborato, ed approvato da un apposito Comitato di indirizzo, lo studio di fattibilità per l'attuazione di un programma di "Alta formazione per Auditor", la cui realizzazione è prevista nel corso del 2009.

L'obiettivo prefissato risponde ad una duplice esigenza:

- potenziare e rendere più incisiva l'azione dei Nuclei di Valutazione delle Camere di Commercio;
- definire una offerta formativa per due gruppi di target: coloro che già operano nei Nuclei e coloro interessati a conseguire un'alta specializzazione sul Controllo strategico (con specifico "indirizzo camerale").

Ciò contribuirebbe a creare un bacino qualificato di "professionisti" - dal quale attingere per un'eventuale azione di rinnovamento (che offra il giusto connubio di conoscenze, metodologie tecniche in uso nelle CCIAA, competenze e abilità relazionali) - in grado di garantire affidabilità ed