

***LA FORMAZIONE NELLE
CAMERE DI COMMERCIO
RAPPORTO 2001***

Il testo è stato elaborato da Anna Maria Gigante con la collaborazione di Giacomo Giusti per l'analisi, le elaborazioni statistiche e le interpretazioni dei dati.

Si ringrazia l'Unioncamere e in particolare il dr. Andrea Sammarco – dirigente Area Organizzazione e Assistenza Strutture e Reti Camerali – per l'azione di sensibilizzazione delle Camere di Commercio alla realizzazione dell'indagine.

Si ringraziano inoltre i Segretari Generali e i responsabili degli Uffici Personale delle Camere di Commercio che hanno partecipato all'indagine, fornendo dati e spunti utili all'interpretazione dei risultati.

INDICE

Presentazione.....	5
Il sistema delle Camere di Commercio	7
1. La Formazione come componente dell'esperienza professionale dei dipendenti delle Camere di Commercio	8
1.1 La distribuzione dell'organico.....	9
1.2 Il livello di partecipazione alle attività formative.....	10
1.3 L'investimento in formazione	14
1.4 L'organizzazione della funzione formazione	17
2. La risposta del sistema camerale al cambiamento.....	18
2.1 I contenuti e le tematiche delle attività formative	18
2.2 Formazione e cambiamento.....	29
3. Le modalità di erogazione e le metodologie formative	32
4. Casi di eccellenza	34
5. Lo scenario futuro: le competenze da sviluppare.....	39
6. Considerazioni conclusive.....	41
Allegati	43
A. Appendice statistica	44
B. Metodologia adottata per la rilevazione.....	63
C. Il questionario di rilevazione	65
D. Note per la compilazione	69
E. Protocollo d'Intesa	85

Presentazione

Nel 5° Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione, coordinato dalla Scuola Superiore della P.A. (in collaborazione con CRUI, FORMEZ, Gruppo Tecnico delle Regioni e Istituto Tagliacarne), compare al cap.10 – come in tutti i precedenti Rapporti – il contributo relativo al sistema delle Camere di Commercio, che viene qui di seguito riproposto in forma di agile estratto.

Il lavoro, curato da Anna Maria Gigante e da Giacomo Giusti, è basato sia su informazioni di fonte interna, sia su un'indagine sul campo, alla quale hanno attivamente partecipato ben 78 Camere di Commercio.

Il primo dato che emerge con chiarezza è la conferma del notevole impegno del sistema camerale sulla formazione: le spese sostenute incidono per l'1,39% sul costo complessivo del lavoro, ben oltre il faticoso 1% previsto dalla circolare 14/95 del Ministro Frattini come obiettivo generale nel pubblico impiego. E di questa spesa il 46% è effettuata in relazione alla fruizione di corsi e attività svolti presso l'Istituto Tagliacarne, la scuola del sistema camerale.

Se è vero che solo le Autorità spendono più delle Camere, è anche vero che è in atto una generale crescita dell'impegno di spesa in altre Amministrazioni, che si stanno rapidamente avvicinando al gruppo di testa.

Nel 2001 il 33% delle iniziative formative del Tagliacarne è stato "frequentato" anche in videoconferenza, una modalità di fruizione in forte incremento. Sul piano dei contenuti, le Camere confermano la loro attenzione prevalente ai temi tecnico-specialistici e informatici, ma mostrano anche un interesse e una disponibilità crescente ai temi del controllo di gestione e dello sviluppo manageriale. La lettura dei dati e delle informazioni contenute nel presente rapporto è sicuramente utile per disegnare l'offerta formativa, ma – a mio avviso - è altrettanto utile per le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, che le Camere dovranno attuare in un

momento di imponenti trasformazioni, che stanno cambiando la fisionomia e l'“anima” delle pubbliche istituzioni.

Nella recente circolare del 13 dicembre 2001, il Ministro della Funzione Pubblica, nel sottolineare come “la formazione sia una dimensione costante e fondamentale del lavoro, e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane”, chiede alle Pubbliche Amministrazioni di “assicurare il diritto alla formazione permanente” per tutto il personale, e chiede alle strutture formative di “garantire un’elevata qualità dei servizi”.

Su quest’ultimo punto, il 24 aprile è stato sottoscritto presso il Dipartimento della Funzione pubblica – sulla base di un documento elaborato da un Comitato Tecnico coordinato dall’Istituto Tagliacarne - un protocollo d’intesa sulla qualità dei servizi formativi da parte delle otto scuole nazionali di formazione della Pubblica Amministrazione.

Indubbiamente la sigla del protocollo rappresenta un importante punto di partenza per sviluppare le sinergie tra le Scuole, migliorare la loro offerta formativa e, più in generale, far sì che la formazione sia usata nella Pubblica Amministrazione come leva dello sviluppo organizzativo ed un “investimento” di cui è doveroso curare e valutare il “ritorno”.

Alfonso Feleppa
Direttore Istituto Tagliacarne

Il sistema delle Camere di Commercio

L'emanazione della legge n. 580/93 ha segnato l'inizio di importanti trasformazioni per le Camere di Commercio, rafforzandone il ruolo di promozione dello sviluppo del sistema impresa. Dopo il riconoscimento della piena autonomia, l'abolizione del controllo preventivo sulle attività camerali, la delega di funzioni dello Stato, l'ampliamento progressivo delle attribuzioni e competenze, oggi le Camere di Commercio aspirano a divenire espressioni della società civile orientate alla valorizzazione e tutela degli interessi generali dell'economia.

Il processo di riforma innescato con le cosiddette leggi "Bassanini" ha dato il via ad una profonda trasformazione dei soggetti, delle modalità, degli strumenti dell'azione amministrativa nel nostro ordinamento. Conseguentemente, si sta attuando un riposizionamento del sistema camerale nel segno di un forte impegno a rimodellare in modo innovativo ruoli e competenze tradizionali, a impiantare o rinsaldare recenti attribuzioni o funzioni delegate.

Oggi le Camere di Commercio, presenti in ogni provincia, sono l'interfaccia tra Stato ed Attività Produttive, curano gli interessi delle imprese, promuovendone lo sviluppo sul mercato. Nell'interpretare i bisogni del territorio e delle imprese il sistema camerale si è sempre mosso in modo dinamico cercando di tenere il passo con il mutare dei contesti e con l'innovazione tecnologica.

Forte l'impegno del sistema sul fronte dell'internazionalizzazione: il sistema camerale può offrire un supporto non solo in termini di conoscenza economica del territorio e di azioni consolidate nel campo internazionalizzazione, ma anche nella predisposizione di servizi e attività innovative in materia di credito per la piccola e media impresa. Centrale sta inoltre diventando l'impegno del sistema nella costituzione degli Sportelli per l'internazionalizzazione caratterizzati dal forte utilizzo delle nuove tecnologie: le imprese possono infatti accedere - via

Internet - ai servizi di informazione e di orientamento per operare sui mercati esteri. Ogni impresa dunque può contattare velocemente tutto il sistema camerale senza la necessità di spostarsi.

1. La Formazione come componente dell'esperienza professionale dei dipendenti delle Camere di Commercio

L'investimento sulle risorse umane è un fattore determinante per la realizzazione dei processi di trasformazione della P.A.. Instaurare un processo di formazione continua all'interno di un Ente è fondamentale: per la condivisione degli obiettivi dei valori, per i processi di trasformazione culturale che è in grado di attivare. Ciò risulta maggiormente evidente e necessario nel momento attuale, per la rapidità con cui si evolvono gli scenari di riferimento, per l'incidenza dei cambiamenti normativi già citati. E' indubbio che l'attività formativa è fattore strategico di arricchimento personale e di miglioramento della condizione professionale, interviene sui comportamenti consentendo di rendere coerenti le professionalità specifiche con il contesto lavorativo, anche mediante il ricorso a forme di flessibilità.

La presente indagine è stata condotta sull'universo delle Camere di Commercio (102), sulla base di **78 questionari** pervenuti da realtà camerali: il grado di copertura è pari al **76,8%**. Al fine di rendere disponibile una banca dati completa, in analogia con le precedenti rilevazioni, è stata effettuata una integrazione delle risposte mancanti tramite delle opportune procedure di stima. La valutazione è stata effettuata sia confrontando i dati degli scorsi anni, sia assimilando le realtà camerali mancanti a Camere analoghe e comparabili per dimensione, distribuzione del personale e vicinanza geografica.

1.1 La distribuzione dell'organico

Al 31-12-2001 il personale in forza alle Camere di Commercio Industria Agricoltura ed Artigianato si componeva di 8.750 unità, con un incremento dell'1,4% rispetto a quanto si osservava alla fine dell'anno 2000. Tale aumento deriva quasi per intero dall'innesto di nuove leve all'interno degli organici e non al ricorso di forme contrattuali flessibili come i contratti a tempo determinato, i part-time ed assimilabili che sono passati dai 353 del 2000 ai 525 del 2001 con un incremento del 48,7%

L'analisi dell'organico secondo il livello funzionale ed il sesso (si veda in proposito la Tabella 1) se rispetto al primo aspetto non offre variazioni particolarmente significative fra il 2000 ed il 2001, se non un lieve calo nell'incidenza della percentuale dei dirigenti (che scendono dal 3,5 al 3,3%) fa invece segnare una situazione di un certo interesse per quanto riguarda la seconda variabile. Infatti il peso delle donne sul totale dei dipendenti non solo si mantiene nettamente predominante ma anzi si accresce di 1,6 punti percentuali fra il 2000 ed il 2001 arrivando a sfiorare oramai il 60%.

L'incrocio fra sesso e livello funzionale peraltro mette in rilievo come questa crescita della presenza femminile si avverte un po' a tutti i livelli. Significativi sono in particolare i risultati che vengono registrati dalle donne nelle fasce più alte. Fra i dirigenti la presenza femminile pur essendo decisamente minoritaria cresce dal 2000 al 2001 di 3,5 punti percentuali, mentre fra i funzionari si assiste addirittura al sorpasso delle donne che ora costituiscono il 51,3% dell'organico camerale a fronte del 48,3% del 2000 (cfr. Tabella 2)

Tabella 1 Distribuzione dell'organico delle CCIAA al 31-12-2000 ed al 31-12-2001 secondo il livello funzionale ed il sesso

LIVELLO/ SESSO	Valori Assoluti		Valori percentuali	
	2000	2001	2001	2002
Dirigenti	303	293	3,5	3,3
Area Funzionari	1.940	1.985	22,5	22,7
Altri	6.383	6.472	74,0	74,0
Donne	3.630	3.545	42,1	40,5
Uomini	4.996	5.205	57,9	59,5
Totale	8.626	8.750	100,0	100,0

Tabella 2 Distribuzione dell'organico delle CCIAA al 31-12-2000 ed al 31-12-2001 secondo il livello funzionale ed il sesso

LIVELLO FUNZIONALE	2000			2001		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
VALORI ASSOLUTI						
Dirigenti	239	64	303	221	72	293
Area Funzionari	1.003	937	1.940	966	1019	1985
Altri	2.388	3.995	6.383	2358	4114	6472
Totale	3.630	4.996	8.626	3545	5205	8750
VALORI PERCENTUALI DI RIGA						
Dirigenti	78,9	21,1	100,0	75,4	24,6	100,0
Area Funzionari	51,7	48,3	100,0	48,7	51,3	100,0
Altri	37,4	62,6	100,0	36,4	63,6	100,0
Totale	42,1	57,9	100,0	40,5	59,5	100,0

1.2 Il livello di partecipazione alle attività formative

I dati complessivi relativi alla formazione di cui hanno beneficiato nel corso del 2001 i dipendenti del sistema camerale fanno emergere il proseguimento del trend positivo in corso già della fine degli anni'90.

Il numero di partecipanti alle iniziative formative infatti nel 2001 ha sfiorato quota 14.000 (per la precisione 13.697) con un incremento del 31,8% rispetto al numero dei beneficiari del 2000 (cfr. Figura 1).

Tale crescita ha delle ovvie ripercussioni anche sul cosiddetto livello medio di partecipazione (definito come rapporto fra numero di partecipanti e dipendenti delle Camere di Commercio) che per il secondo anno consecutivo si mantiene al di sopra dell'unità attestandosi a quota 1,57, rappresentando in questo senso l'Amministrazione pubblica più sensibile al fenomeno formativo.

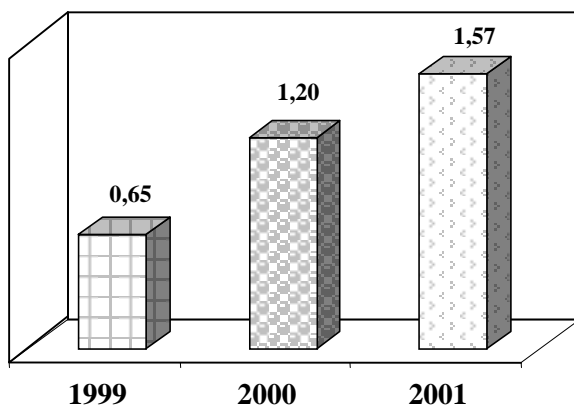


Figura 1 Andamento del rapporto fra numero di partecipanti e dipendenti delle CCIAA

Occorre però dire che il numero di partecipanti da solo non è un elemento sufficiente per la quantificazione del fenomeno formativo perché mette sullo stesso piano iniziative formative particolarmente eterogenee sia dal punto di vista dei contenuti che dell'impegno in termini temporali. Un altro parametro che generalmente è opportuno considerare sono le cosiddette ore fruite che per ogni iniziativa formativa si definiscono come il prodotto fra la durata dell'iniziativa espressa in ore ed il numero di partecipanti e sommando poi il risultato ottenuto per tutte le iniziative formative prese in considerazione. L'utilizzo

di questo parametro mette in evidenza un'interruzione nel trend crescente degli ultimi anni. Questo accade non tanto dal punto di vista del totale delle ore fruite (che passano da 217.636 a 208.657 con un decremento del 4,1%) ma da quello del rapporto fra questo parametro ed il numero di partecipanti che indica quanto significativo è l'impegno di ogni partecipante alle attività formative. Il dato relativo al 2001 è pari a 15,2 ore e risulta essere ben distante della circa 21 ore del 2000 e molto simile al dato del 1999 (14,4). La sostanziale divaricazione che si osserva fra il 2000 ed il 2001 si può attribuire alla diversa durata delle iniziative che solitamente sono quelle di maggiore durata, vale a dire quelli compresi nell'area tematica *informatico-telematica e linguistica* che hanno avuto una durata media di circa 25 ore nel 2001 a fronte della circa 60 registrate lo scorso anno.

Nel 2001 sono stati **1.951** i **corsi fruiti** dal personale delle Camere di Commercio, per un totale di **31.075 ore erogate** e una **media di ore erogate per ogni corso** pari a **15,9**. Dall'analisi dei dati dell'ultimo triennio emerge un incremento del 72% nel 2001 rispetto al 1999 sul numero delle iniziative fruite e del 76% sul numero delle ore erogate (cfr. Tabella 3 - Figura 2). Tali dati non fanno altro che testimoniare la forte attenzione dedicata dal personale camerale alla formazione e conseguentemente l'impegno economico che il sistema garantisce alle proprie risorse umane.

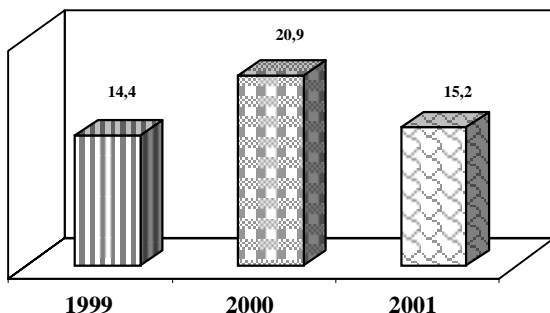


Figura 2 Andamento del rapporto ore fruite/partecipanti

Tabella 3 Andamento temporale di alcuni parametri legati alle iniziative formative

Anno	Iniziative	Ore erogate	Media ore corso
2001	1.951	31.075	15,9
2000	1.736	25.729	14,8
1999	1.134	17.627	15,5

L'analisi delle informazioni relative ai partecipanti secondo alcune caratteristiche quali sesso e livello funzionale (cfr. Tabella 4) mette in mostra alcune peculiarità degne di menzione. La distribuzione dei partecipanti per sesso mette in evidenza, in analogia con quanto accade per la distribuzione dell'organico, una decisa prevalenza delle componente femminile che nel 2001 supera il muro del 60% di partecipazione, superando quindi anche il dato percentuale dell'organico camerale, segnale questo anche di una femminilizzazione (sia pure non marcatamente accentuata) della formazione. Ma riscontri ancora più interessanti risultano dall'analisi del livello funzionale dei partecipanti. Nel 2001, infatti la componente costituita dai livelli più elevati (dirigenti e funzionari) hanno costituito meno del 30% di tutti i partecipanti a fronte del 33,5% osservato nel 2001, facendo segnare quindi una decisa tendenza verso i livelli più bassi e verso quindi una formazione di base. Qui di seguito si riportano in estrema sintesi gli argomenti che per ciascun livello sono stati più gettonati.

i dirigenti hanno rappresentato il 2,6% dei partecipanti, frequentando principalmente corsi dell'area tematica controllo di gestione;

i funzionari hanno rappresentato il 27% dei partecipanti, frequentando in particolare corsi dell'area tematica manageriale;

le rimanenti qualifiche hanno infine rappresentato il 70,5% dei partecipanti, frequentando in particolare corsi multidisciplinari,

ovvero corsi interni di riqualificazione per il passaggio di categoria.

Tabella 4 Distribuzione dei partecipanti alle iniziative formative per livello funzionale e sesso. Anni 2000 e 2001

LIVELLO FUNZIONALE	VALORI ASSOLUTI		VALORI PERCENTUALI	
	2000	2001	2000	2001
Dirigenti	448	354	4,3	2,6
Area Funzionari	3031	3693	29,2	27,0
Altri	6913	9650	66,5	70,5
Totale	10392	13697	100,0	100,0
SESSO	2000	2001	2000	2001
Uomini	4220	5420	40,6	39,6
Donne	6172	8277	59,4	60,4
Totale	10392	13697	100,0	100,0

1.3 L'investimento in formazione

Nel 2001 ammonta a circa 403 miliardi di lire il costo delle retribuzioni al lordo delle ritenute (fiscali e previdenziali) del totale dei dipendenti (8.750 unità). Il costo complessivo del lavoro si attesta intorno ai **556 miliardi** di lire ed è dato dalla somma delle retribuzioni lorde, degli oneri aggiuntivi, costituiti dalla somma dei contributi previdenziali a carico dell'amministrazione e degli assegni per vitto, mensa, indennità di studio (ecc.) pari a circa 153 miliardi.

Sono pari a 7,724 miliardi le spese sostenute nel 2001 per la partecipazione ad attività formative: esse incidono per l'1,92% sulla massa delle retribuzioni lorde erogate e per l'1,39% sul costo complessivo del lavoro.

Anche in questo caso si confermano sostanzialmente i livelli percentuali dello scorso anno. Va sottolineato, tuttavia che - rispetto al 2000 - si assiste ad un fenomeno particolare: si evidenzia un aumento degli oneri aggiuntivi in misura meno che proporzionale rispetto alla crescita dei neo-assunti a fronte di retribuzioni lorde cresciute in misura minore rispetto agli

oneri. Infatti nel 2001 è diminuito il numero dei dirigenti (-3,4%) e pertanto nel **2001** si ha un **incremento** della percentuale delle **spese in formazione sul totale delle retribuzione** pari allo **0,08%**, e una sostanziale **invarianza** della percentuale del **totale della spesa in formazione rispetto al costo complessivo del lavoro** (cfr. Figura 3).

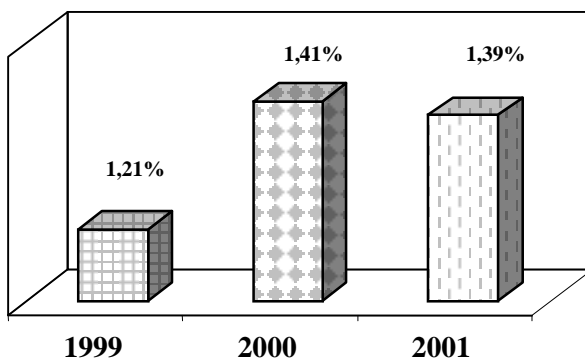


Figura 3 Percentuale della spesa per la formazione sul totale delle spese per il personale nell'ultimo triennio

L'ammontare delle spese per la formazione fruita dal personale (al netto delle spese di missione) del sistema camerale risulta ripartito come segue (cfr. Figura 4):

- il **20% della spesa totale, pari a 1,133 miliardi, è relativo alla formazione erogata e svolta presso le stesse amministrazioni**, indica quindi spese per il personale addetto all'organizzazione, spese di funzionamento della struttura (compreso l'eventuale affitto di strumenti – computer, proiettori ecc. - o di aule), ma su tale percentuale incide soprattutto la spesa per i compensi e i rimborsi dovuti a docenti esterni all'organizzazione;
- il **34% della spesa, pari a 1,972 miliardi, è relativo all'attività di formazione esterna** e comprende solo i costi diretti, ovvero i ticket di partecipazione;

- infine, il **46%** del totale della spesa, pari a **2,618 miliardi**, è relativa alla formazione svolta dall'Istituto **Guglielmo Tagliacarne** (Scuola di Amministrazione del Sistema Camerale) e comprende, anche in questo caso, esclusivamente i ticket di partecipazione.

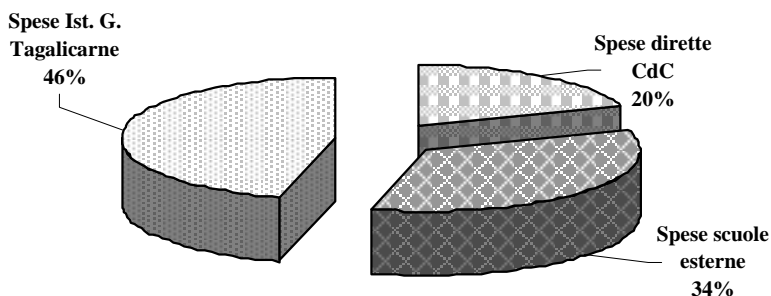


Figura 4 Ripartizione delle spese dirette sostenute dalle CCIAA nel 2001

Infine, l'elaborazione dei dati relativi al livello della spesa pro capite evidenzia un incremento costante nell'arco dell'ultimo triennio pari al 26% (cfr. Tabella 5).

Tabella 5 Spesa pro capite in formazione nell'ultimo triennio

Anno	Organico	Totale spese in formazione (mld)	Spesa pro capite
1999	8.608	6,035	701.151
2000	8.626	7,121	825.586
2001	8.750	7,724	882.780

Per quanto riguarda invece l'incidenza della spesa per ora erogate si evidenzia una costante diminuzione pari al 27% negli anni '99-'01 ancora più evidente per quanto riguarda la spesa per ora fruita pari al 51% (cfr. Tabella 6): decresce l'incidenza della spesa ore erogate (-27% nel triennio '99-'01) e della spesa per ore fruita (-51%).

Tabella 6 Spese per ore erogate e ore fruita nell'ultimo triennio

Anno	Ore erogate	Ore fruita	Totale spese in formazione (mld)	Totale spese/ore erogate	Totale spese/ore fruita
1999	17.627	79.886	6,035	342.401	75.551
2000	25.729	217.636	7,121	276.789	32.722
2001	31.075	208.657	7,724	248.570	37.019

1.4 L'organizzazione della funzione formazione

Anche per il 2001, si evince che il personale preposto alla funzione formazione è molto esiguo, anche se si avverte un lieve cambiamento. Le attività della funzione formazione, sempre di competenza dell'ufficio personale, evidenziano una crescente attenzione al nuovo ruolo non solo in riferimento all'ultimo CCNL di comparto, che richiama fortemente l'utilizzo della leva formativa per lo sviluppo del personale, ma anche in quanto viene richiamato in più documenti la necessità che ogni Ente sviluppi un piano annuale e/o triennale di formazione a fronte di un'adeguata analisi dei fabbisogni formativi.

2. La risposta del sistema camerale al cambiamento

2.1 I contenuti e le tematiche delle attività formative

L'analisi dei dati inerenti i contenuti e le tematiche delle attività formative complessivamente fruite dal personale del sistema camerale mostra una costante consapevolezza dell'importanza della leva formativa per lo sviluppo del personale e quindi della risposta degli Enti alle esigenze non solo degli utenti esterni, ma anche interni. Nel 2001 sono state **1.971 le iniziative** erogate, **13.697 i partecipanti**, con un incremento, rispetto all'anno 1999, del 72% sul numero delle iniziative e del 146% sul numero dei partecipanti (cfr. Figura 5 e Tabella 7).

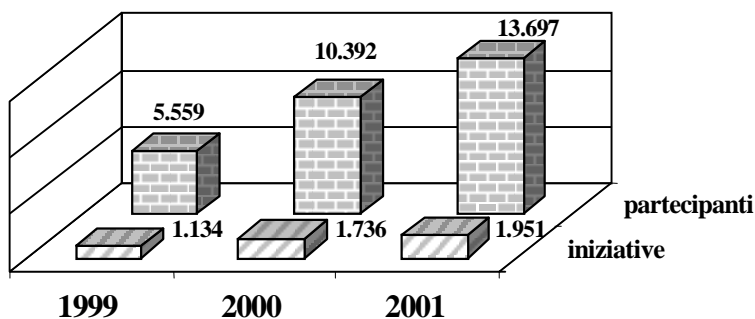


Figura 5 Numero iniziative e numero partecipanti nell'ultimo triennio

Tabella 7 Numero di iniziative e numero partecipanti per Aree tematiche con percentuale ore erogate e ore fruite

Aree tematiche	Iniziative	Partecipanti	% ore erogate	% ore fruite
Tecnico-Specialistica	603	3461	28,5	23,2
Informatica e telematica	328	2778	18,0	24,7
Giuridico-Normativa generale	282	2285	12,3	12,3
Economico-finanziaria	247	1555	12,0	11,8
Organizzazione e personale	194	1405	11,0	11,3
Internazionale	113	936	3,9	3,2
Comunicazione	84	291	6,5	3,1
Controllo di gestione	40	503	2,1	3,2
Manageriale	26	63	1,2	0,4
Linguistica	23	210	3,3	3,3
Corsi multidisciplinari	11	210	1,2	3,6
Totale	1951	13697	100,0	100,0

La distribuzione dei contenuti delle diverse aree tematiche consente di osservare la forte crescita delle iniziative con contenuto **tecnico-specialistico: 603 iniziative su 1.951 (31%)**, fruiti da **3.461 partecipanti su 13.967**. Ogni corso ha avuto una durata *media di 15 ore erogate* e una *media di 14 ore fruite* da ogni partecipante. Da evidenziare che tale area comprende le attività specifiche degli enti camerali, in particolare si tratta di iniziative su: anagrafe e certificazione, attività promozionali, brevetti, fonti di finanziamento, ambiente, metrologia legale, regolazione del mercato, servizi di finanza e credito, sportello internazionalizzazione, sportello unico per le attività produttive (cfr. Tabella 8).

Tabella 8 Alcuni parametri caratteristici dell'iniziativa della sottoarea tecnico-specialistica

Sottoarea	Iniziative	Partecipanti	% ore erogate	% ore fruite
Anagrafe eCertificazione	192	1.504	26,6	31,0
Attività Promozionali	98	264	17,3	10,6
Brevetti	21	139	5,9	4,8
Fonti di Finanziamento	30	220	3,8	4,2
M.U.D.	18	42	2,2	0,9
Metrologia Legale	51	344	11,7	22,7
Regolazione del Mercato	101	370	14,6	11,8
Servizi di Finanza e Credito	14	24	4,0	0,9
Sportello Internazionalizzazione	20	34	5,7	2,1
Sportello Unico per le Attività Produttive	5	85	0,9	2,7
Altro	35	194	4,8	2,5
Include Tutte Le Sotto Aree	18	241	2,5	5,8
Totale	603	3.461	100	100

Permangono come sempre numerose le iniziative *dell'area informatico-telematica* con 328 iniziative ,ovvero il 17%, e 2.778 partecipanti. Malgrado sia il numero delle iniziative che il numero dei partecipanti siano sostanzialmente inferiori a quelli dell'area tecnico-specialistica, si osserva un fenomeno che si presenta ogni anno: una maggiore durata media di ore erogate per ogni corso che è pari a 17 e conseguentemente una media maggiore di ore fruite per partecipante pari a 19. La differenza che emerge dall'analisi dei dati relativi alle ore erogate e alle ore fruite è connessa al fatto che i corsi dell'area tematica tecnico-specialistica sono piuttosto brevi – si tratta infatti di iniziative di aggiornamento teorico ed operativo, di carattere normativo o inerenti procedure di lavoro adeguate alle nuove soluzioni gestionali e di servizio – mentre quelle dell'area informatico-telematica, avendo fundamentalmente la finalità di addestrare all'utilizzo della strumentazione, hanno una durata maggiore, con un forte frazionamento delle ore di lezione. Inoltre, occorre evidenziare che tale area di attività viene generalmente realizzata all'interno dello stesso ente

proprio per favorire una maggiore partecipazione e perché considerate conoscenze fondamentali a carattere trasversale.

Rispetto allo scorso anno si evidenzia inoltre un incremento del numero delle iniziative pari al 40% nell'area economico-finanziaria con 247 iniziative, e 1.555 partecipanti, ovvero l'82% in più: ciò probabilmente è connesso all'emanazione di novità intervenute sulle materie fiscali (cfr. Tabella 9).

Tabella 9 Alcuni parametri caratteristici dell'iniziativa della sottoarea economico-finanziaria

Sottoarea	Iniziative	Partecipanti	% ore erogate	% ore fruite
Normativa Fiscale	86	329	29,9	16,2
Contabilità di Stato	26	123	12,0	11,5
Normativa e Procedure Sugli Appalti	32	77	11,4	3,6
Gestione dei Beni Patrimoniali	9	84	2,4	4,0
Metodologia delle Politiche di Spesa	6	35	1,6	1,3
Analisi Economica	8	61	2,0	1,0
Altro	67	622	35,6	48,6
Include Tutte Le Sotto Aree	13	224	5,1	13,8
Totale	247	1.555	100	100

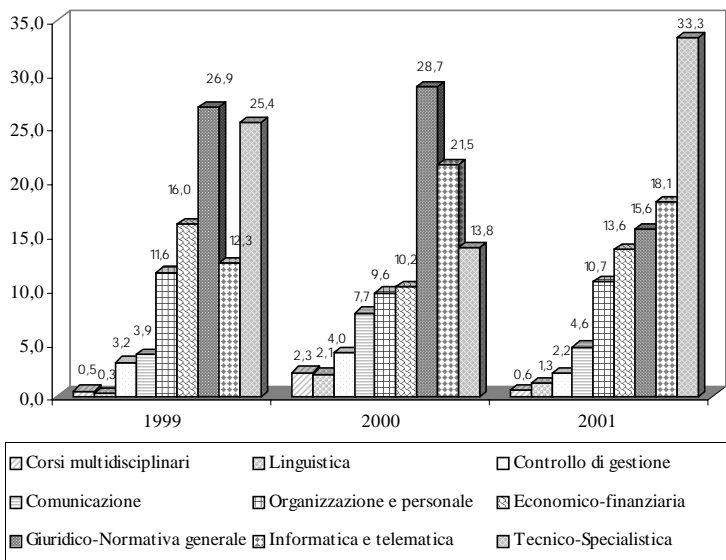
Infine, riportiamo una rappresentazione grafica comparativa dell'ultimo triennio della distribuzione del numero di iniziative per Aree tematiche (cfr. Figura 6)

Dall'esame relativo alla distribuzione delle iniziative articolato in sottoaree tematiche emerge che:

- il 10% delle iniziative ha riguardato lo sviluppo delle funzioni anagrafico-certificative fruite dall'11% dei partecipanti;
- il 5% l'esame delle funzioni di regolazione del mercato con il 3% di partecipanti, nonché l'analisi delle tematiche informatiche per specialisti di applicativi standard, anche queste fruite dal 3% di partecipanti;

- il 4% ha riguardato l'esame della normativa sul pubblico impiego, il 3,5% l'adeguamento all'Euro e infine il 3% lo sviluppo delle tematiche connesse al documento elettronico e firma digitale.

Figura 6 Numero iniziative per Area Tematica nell'ultimo triennio



Passiamo ora ad analizzare e commentare i dati concernenti i contenuti e le tematiche formative in cui si è maggiormente focalizzata l'attività formativa fruita dal personale camerale, distinguendo le modalità di realizzazione in tre tipologie:

- formazione realizzata presso le sedi camerali;
- formazione realizzata dall'Istituto G. Tagliacarne, scuola del sistema camerale;
- formazione erogata da altri Enti organizzatori.

A. Formazione realizzata presso le sedi camerali

Non ci sono sostanziali scostamenti fra le attività formative realizzate nel 2001 presso le proprie sedi rispetto allo scorso anno: 185 iniziative contro 184 nel 2000. E' aumentato il

numero dei partecipanti, che sono stati 5.815 (+35%). La comparazione dei dati degli ultimi due anni evidenzia che l'area *giuridico-normativa* ha subito un lieve decremento pari al 27% nel numero di iniziative, mentre è aumentato il numero dei partecipanti; sempre elevato risulta il numero dei corsi dell'area *informatico-telematica* che registrano un incremento di iniziative del 14% e del 27% dei partecipanti con una sensibile diminuzione sia per quanto riguarda le ore media erogate per corso (61%) che le ore medie fruite dai partecipanti (78%). Spicca invece la forte crescita del numero delle iniziative dell'area *tecnico-specialistica* con un incremento pari all'81% e del relativo numero di partecipanti (82%).

La formazione realizzata direttamente dagli enti camerali resta pertanto concentrata nelle attività inerenti le competenze di base proprie degli enti – informatica e giuridico-normativa - con lo sviluppo della tecnico specialistica (cfr. Tabella 10).

Tabella 10 Numero di iniziative organizzate direttamente dalle CCIAA e numero partecipanti per Aree tematiche nell'ultimo biennio

Area Tematica	Iniziative 2000	Iniziative 2001	Partecipanti 2000	Partecipanti 2001
Giuridico-Normativa	44	32	795	1.080
Informatica e telematica	39	45	1.225	1.689
Comunicazione	29	6	547	151
Organizzazione e personale	27	20	769	853
Linguistica	19	15	184	163
Corsi multidisciplinari	11	8	137	203
Tecnico specialistica	5	29	76	415
Economico-Finanziaria	5	7	27	492
Controllo di gestione	4	13	41	350
Internazionale		9		409
Manageriale		1		10
Totale	184	185	3.801	5.815

B. Formazione realizzata dall'Istituto G. Tagliacarne, la scuola del sistema camerale

Come sempre, l'Istituto Guglielmo Tagliacarne è stato assimilato alle cosiddette scuole interne delle altre Pubbliche amministrazioni.

L'Istituto nel corso del 2001, ha **erogato 200 iniziative** fruite da **4.256 partecipanti**, con un incremento pari al 19% sul numero di iniziative e al 21% sul numero dei partecipanti rispetto al 2000, confermando sostanzialmente il trend positivo degli ultimi tre anni (cfr. Tabella 11).

Tabella 11 Numero di iniziative svolte dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne e numero partecipanti per Aree tematiche nell'ultimo biennio

Area Tematica	Iniziative 2000	Iniziative 2001	Partecipanti 2000	Partecipanti 2001
Giuridico-Normativa	37	28	652	633
Informatica e telematica	-	3	-	58
Comunicazione	5	2	46	22
Organizzazione e personale	19	17	335	258
Linguistica	-	-	-	0
Corsi multidisciplinari	12	-	274	0
Tecnico specialistica	61	104	1.443	2.225
Economico-Finanziaria	24	27	503	624
Controllo di gestione	4	6	96	120
Internazionale	-	11	-	300
Manageriale	-	2	-	16
Totale	162	200	3.349	4.256

L'offerta di formazione, assistenza e consulenza realizzata dall'Istituto G. Tagliacarne per il sistema camerale si è sviluppata secondo i seguenti filoni:

- 1) *Formazione continua camerale;*
- 2) *Formazione su commessa e decentrata.*

- 1) Il *Programma di formazione continua camerale* predisposto nel 2001 è strutturato in famiglie professionali, di seguito descritte brevemente:
- *Famiglia professionale sviluppo e monitoraggio* che ricomprende le funzioni di attività dell'Ente su cui si articola l'offerta di servizi all'utenza, ovvero: Anagrafe-Certificazione, Promozione, Regolazione del mercato, Studi e Statistica.
 - *Famiglia professionale supporto e assistenza*, che raccoglie tutte le funzioni di attività prevalentemente rivolte a clienti interni e relative al presidio di funzioni di staff o di attività di supporto all'organizzazione, ovvero: Personale-Sviluppo Risorse Umane, Amministrazione-Contabilità, Affari Generali, Biblioteca, Archivio e Protocollo
 - *Famiglia professionale interfunzionale*, che individua le iniziative di carattere trasversale i cui temi possono essere di interesse comune e di utilizzo pratico per funzionari appartenenti ad uffici diversi. Proprio in considerazione della interdisciplinarietà questa famiglia professionale annovera - di anno in anno - iniziative ispirate a tematiche "d'attualità" o particolarmente emblematiche per contenuti ed ambiti di applicazione

Nel 2001 la distribuzione dei partecipanti alle attività formative per funzione denota un sostanziale incremento dell'area tecnico-specialistica (41%) con iniziative che affrontano contenuti inerenti le funzioni di attività tradizionali degli Enti camerali. In particolare dall'analisi puntuale delle *sottoaree tematiche* presenti del questionario di rilevazione emerge che:

- il 20% delle iniziative ha riguardato corsi sulle **funzioni anagrafico-certificative** con il 22% partecipanti;
- l'8,5% di iniziative fruite dall'11% di partecipanti ha avuto come focus le tematiche della **semplificazione amministrativa**;

- il 7% di iniziative fruite dal 6% di partecipanti ha analizzato le funzioni di regolazione del mercato;
 - rilevante è stata anche la percentuale di iniziative che hanno sviluppato l'evoluzione della normativa sul pubblico impiego (5% con il 4% di partecipanti), normativa fiscale (4,5% con il 5% di partecipanti) e contenuti inerenti le problematiche connesse all'adeguamento all'Euro (4% di iniziative seguite dal 6% di partecipanti).
1. Le attività di *formazione su commessa e decentrata* si sono notevolmente incrementate principalmente in risposta ad esigenze di aggiornamento. In particolare significative sono state:
- Le attività inerenti la progettazione e realizzazione di corsi di **riqualificazione del personale** in risposta a quanto prescritto dal nuovo CCNL, il quale richiama fortemente l'utilizzo della leva formativa proprio per favorire lo sviluppo di carriera interna. Realizzate in sede locale, tali iniziative hanno spesso avuto funzione di accompagnamento ed orientamento all'assunzione del ruolo, grazie alla dimensione contenuta dei partecipanti;
 - Le **iniziative di aggiornamento** che si sono sostanziate nella realizzazione di cicli seminariali di differente durata (da un minimo di 2 ad un massimo di 12 incontri) a carattere monotematico;
 - Le **iniziative di specializzazione** che hanno invece riguardato la realizzazione di percorsi formativi incentrati sullo sviluppo di un'area tematica specifica: ad esempio il Marketing Territoriale nell'ambito del corso Markfor e/o finalizzati al conseguimento di una abilitazione: è il caso dei corsi per Ispettore Metrico ed Addetto al Servizio.

C. Formazione erogata da altri Enti organizzatori.

Prima di passare ad analizzare i dati inerenti le attività realizzate e fruite dal personale delle Camere di Commercio presso altri Enti organizzatori, è necessario sottolineare che nel questionario di rilevazione gli Enti organizzatori sono stati identificati come:

1. organizzazioni pubbliche;
2. aziende del sistema camerale;
3. organizzazioni private;
4. enti ed organizzazioni estere.

Per ovviare ad alcuni inconvenienti relativi alla corretta identificazione dell'ente erogatore emersi negli anni passati sono stati preventivamente elencati una lista delle principali organizzazioni che erogano formazione per il sistema camerale suddivise per natura, ovvero:

1. organizzazioni pubbliche: Unioncamere nazionale, Unioncamere regionali, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (SSPA), Scuola Pubblica delle Autonomie Locali (SPAL), Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, Università statali, Regioni, Province, Comuni;
2. aziende del sistema camerale: Infocamere, Centro Produttività Veneto, CED, Camere Arbitrali, Profingest, Asseforcamere;
3. organizzazioni private: CEIDA, CISEL, Il Sole 24 Ore, SDA Bocconi, Scuola della Pubblica Amministrazione di Lucca, LUIC;
4. enti ed organizzazioni estere: Eurochambres, Camere di Commercio Europee.

Tabella 12 Numero di iniziative organizzate dagli altri enti e numero partecipanti per aree tematiche nell'ultimo biennio

Area Tematica	Iniziative	Iniziative	Partecipanti	Partecipanti
	2000	2001	2000	2001
Giuridico-Normativa	418	222	689	572
Informatica e telematica	335	280	1.046	1.031
Comunicazione	100	76	263	118
Organizzazione e personale	121	157	265	294
Linguistica	18	8	53	47
Corsi multidisciplinari	16	3	50	7
Tecnico specialistica	172	470	374	821
Economico-Finanziaria	147	213	326	439
Controllo di gestione	62	21	175	33
Internazionale		93		227
Manageriale		23		37
Totale	1.389	1.566	3.241	3.626

Nel 2001 si è verificato - rispetto al 2000 - un lieve incremento sul numero delle iniziative (11%) equivalente peraltro a quello che si riscontra sul numero dei partecipanti (11%). La distribuzione sul numero delle iniziative porta in risalto la forte predominanza di partecipazione a corsi organizzati da **aziende del sistema camerale** (39%) e da **organizzazioni pubbliche** (32%), contro il 29% di iniziative di organizzazioni private. Per quanto riguarda in particolare l'analisi delle aree tematiche, nel 2001 risultano sensibilmente incrementate le iniziative tecnico-specialistiche (63%). Sempre numerosi sono i corsi dell'area informatico-telematica anche se rispetto allo scorso anno viene rilevato un dato del tutto particolare, ovvero, sono diminuite le iniziative del 16% ma sono aumentate sia le ore medie erogate per ogni corso che le ore fruite da ogni partecipante pari al 18%.

Complessivamente il sistema camerale ha fruito di 1.566 iniziative, cui hanno partecipato 3.626 utenti (cfr. Tabella 12).

2.2 Formazione e cambiamento

La P.a. sta vivendo negli ultimi anni processi di profonda trasformazione che coinvolgono non solo l'aspetto organizzativo ma anche quello dell'esercizio delle funzioni e dei servizi da erogare ai cittadini utenti. In tale scenario bene si inserisce il sistema camerale chiamato a impegnarsi sul fronte dell'innovazione dei servizi offerti.

Particolarmente significativo è infatti l'obbligo introdotto dal legislatore di redigere tutti i documenti destinati all'ufficio del Registro delle Imprese (modulistica, atti, ecc.) nelle forme del documento informatico redatto ai sensi dell'art. 15 della legge 59/97, ovvero con la **firma digitale**. L'obbligo di produrre la documentazione con firma digitale rappresenta un primo tentativo del legislatore di dare una forte spinta all'informatizzazione ed alla diffusione della firma digitale come previsto anche nel piano di attuazione dell'e-government. L'azione n. 10 del piano e-government 2000-2002 dispone:

“10. Promozione della firma digitale. Questa azione è rivolta a promuovere la diffusione e l'uso della firma digitale. Essendo già stato costituito l'albo dei certificatori e garantita la interoperabilità degli stessi, la firma digitale rappresenta ormai una realtà completamente fruibile, sia da parte dei cittadini e delle imprese, ma soprattutto da parte dei dipendenti pubblici cui è attribuito potere di firma.” etc

Tali impostazioni fortemente innovative rispetto alle scelte operate in altri settori della Pubblica Amministrazione (trasmissioni telematiche delle dichiarazioni dei redditi, trasmissione delle note e degli atti ai fini della tenuta dei registri immobiliari, processo telematico) trae origine nell'ambito – quasi ne fosse un'evoluzione naturale – delle peculiarità che caratterizzano la pubblicità legale delle imprese e delle società come sistema strutturato *“in modo da assicurare completezza e organicità di pubblicità per tutte le imprese soggette ad iscrizione, garantendo la tempestività dell'informazione su tutto il territorio nazionale”* (art. 8.6 legge 580/93).

Lo scenario che si delinea nell'ambito delle attività formative realizzate nel 2001 - ed aventi un particolare impatto sui processi di innovazione degli enti camerali - denotano come ci sia stato un forte impegno nella partecipazione ad attività del controllo di gestione (22%) e come sia ancora particolarmente sentito per l'anno 2002 (20%). Gli enti camerali sono infatti impegnati ad implementare processi di programmazione che assicurino il raggiungimento, in maniera razionale e consapevole, dei risultati di servizio; ovvero di tradurre gli indirizzi, le idee e le linee strategiche in azioni operative, in progetti e programmi collegati ad un sistema di responsabilizzazione operativa dei dirigenti e dei quadri, al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse ed evitare la frammentazione degli interventi e delle risorse medesime. La costruzione di sistemi di valutazione dei risultati dei servizi erogati, consente infatti alla dirigenza di attuare il monitoraggio e l'analisi di indicatori di efficienza e di qualità delle attività realizzate, nonché di costituire la base informativa per l'individuazione di azioni di miglioramento continuo dell'offerta di servizi.

Significative sono state anche le attività innovative sulle tematiche inerenti il rilevamento della qualità (16%): le Camere di commercio in quanto enti erogatori di servizi pubblici, per garantirne l'efficacia devono saperne monitorare l'efficienza. La diffusione consapevole della cultura della qualità vede e vedrà fortemente impegnato il sistema camerale nei prossimi anni.

Un impatto cospicuo ha avuto nelle Camere di Commercio l'attività di accesso e gestione dei fondi comunitari (12%). E' ormai necessario per gli Enti saper reperire finanziamenti comunitari per garantire la realizzazione di servizi innovativi alle imprese del territorio (cfr. Tabella 13)

Tabella 13 Percentuale attività formative con impatto nel processo di innovazione delle Camere di Commercio

Ambiti tematici	valore % nel 2001	valore % nel 2002
Controllo di gestione	22	20
Rilevamento qualità	16	13
Servizi ai cittadini	12	8
Accesso e gestione dei fondi comunitari	12	9
Valutazione delle prestazioni e delle posizioni organizzative	9	12
Comunicazione pubblica e di call center	8	8
Valutazione progetti, analisi, costi e benefici	6	11
E-procurement	3	6
Altro	12	12
Totale complessivo	100	100

3. Le modalità di erogazione e le metodologie formative

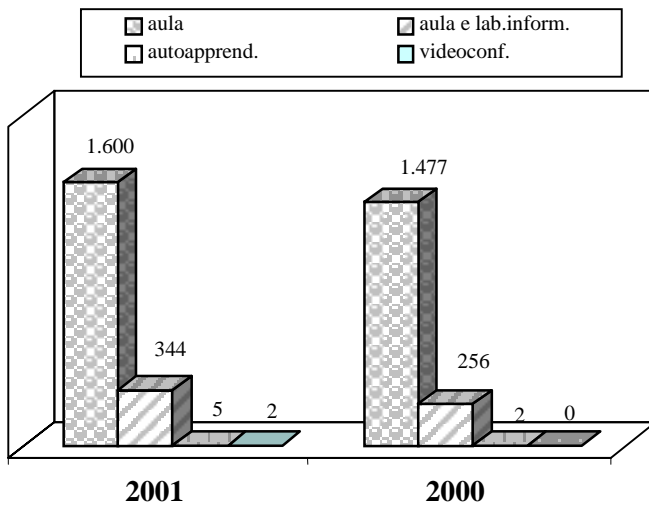
L'analisi dei dati relativi alle **modalità di erogazione** delle iniziative fruite dal personale delle Camere di commercio evidenzia come sempre la realizzazione di corsi in **aula (82%)**: tale modalità permette diversi livelli di interazione fra il docente e il discente: la lezione teorica può infatti essere affiancata da diverse tecniche di apprendimento attive (lavori di gruppo, esercitazioni, simulazioni operative) . Corsi e seminari hanno rappresentato la **tipologia di attività** prevalente (**92%**). Un costante miglioramento nel corso degli ultimi anni riguarda la realizzazione di iniziative formative in **aula e laboratorio informatico** dove si registra un **incremento del 3%** rispetto all'anno 2000: il **18%** dei corsi si è svolto utilizzando strutture e strumenti più innovativi. Tale modalità di erogazione viene perlopiù utilizzata per lo sviluppo delle tematiche dell'area informatica - telematica (63%).

Permane esiguo l'utilizzo della modalità in auto - apprendimento (0,3%).

Piuttosto rare sono le iniziative erogate esclusivamente in **videoconferenza** , anche se questa modalità viene fruita da un discreto numero di partecipanti ad attività formative realizzate dall'Istituto G. Tagliacarne. L'Istituto infatti si è dotato di una struttura tecnica per la realizzazione di iniziative in **videoconferenza**: il **33%** delle attività svolte presso il Tagliacarne sono state infatti fruite in videoconferenza dal 4% dei partecipanti. Sebbene il numero degli Enti camerale che hanno realizzato il collegamento è rimasto sostanzialmente invariato rispetto allo scorso anno, si sono rilevati fenomeni di aggregazione territoriale, per cui Camere attigue si sono riunite per seguire il corso nella sede camerale più vicina in cui era possibile effettuare il collegamento (cfr. Figura 7).

Altre tipologie di attività da segnalare sono i convegni (6%) e le conferenze (2%).

Figura 7 Distribuzione delle modalità di erogazione negli ultimi due anni.



4. Casi di eccellenza

In questa sezione sono illustrate le iniziative formative realizzate dall'Istituto G. Tagliarone nel corso del 2001 e giudicate particolarmente innovative:

- a) La formazione per attività a sostegno dell'internazionalizzazione;
- b) La formazione per il management.

a. La formazione per attività a sostegno dell'internazionalizzazione

Il **Progetto Markfor** - elaborato dal Gruppo Valet (composto da Unioncamere, Mondimpresa, Assocamerestero, Mediacamere e lo stesso Istituto) e coordinato dall'Istituto G. Tagliarone - ha avuto la finalità di trasferire alle Camere di Commercio metodologie e strumenti per la realizzazione di progetti ed iniziative di marketing territoriale, mediante la realizzazione di un insieme articolato di attività formative e di affiancamento consulenziale atte a creare le condizioni per:

- definire strategie di marketing territoriale e monitorarne gli effetti;
- elaborare e gestire programmi di marketing territoriale, con riferimento alle aree/settori prioritari di intervento (pacchetti localizzativi);
- gestire i contatti e le relazioni tra operatori della rete, aziende e potenziali investitori.

Articolazione del progetto

➤ **Percorso formativo di base sui temi:**

- "Il marketing del territorio: percorso metodologico, contenuti e strumentazione di base"
- "L'analisi delle componenti di offerta del territorio, la scelta dei segmenti di domanda e il posizionamento competitivo"

➤ Workshop di confronto

Workshop 1 - "La concertazione tra gli enti preposti allo sviluppo del territorio e la programmazione" Al workshop 1 sono state presentate le seguenti esperienze:

ITP Agenzia per gli Investimenti a Torino e in Piemonte, la prima agenzia regionale italiana dedicata all'attrazione di investimenti esterni, nazionali ed esteri.

Programma integrato di Monitoraggio, Promozione e Sviluppo del territorio regionale – Basilicata, gestito e coordinato da Systema BIC Basilicata - Gruppo Sviluppo Italia - è realizzato in partnership i soggetti locali responsabili della promozione territoriale (Unione Regionale delle CdC della Basilicata, Camera di Commercio di Potenza e Azienda Speciale PROMOSVILUPPO, Camera di Commercio di Matera e Azienda Speciale CESP, Associazione Industriali di Potenza, API Basilicata, Parco Scientifico e Tecnologico Basentech).

SPIL – Società Porto Industriale di Livorno S.p.A. la cui missione è promuovere lo sviluppo e la crescita economica dell'Area Livornese attraverso l'ampliamento delle opportunità di investimento e la creazione di nuove occasioni di lavoro.

STEPRA - agenzia di marketing territoriale della Camera di Commercio di Ravenna, della Provincia di Ravenna, di tutti i Comuni della Provincia di Ravenna nonché della Comunità Montana dell'Appennino Faentino.

TASK FORCE per il Marketing territoriale operativa presso la CCIAA della Spezia Nel corso del workshop è stato presentato da Mondimpresa e da Assocamerestero, il Manuale "Investire in Italia: consigli e tecniche per la promozione all'estero" redatto a cura del Gruppo Valet.

Workshop 2 "La gestione della "filiera del marketing territoriale"

Il workshop si poneva l'obiettivo di illustrare le modalità di gestione operativa di un progetto di Marketing Territoriale, nelle sue diverse fasi:

- la segmentazione del mercato dei potenziali investitori;
- i contatti con i segmenti individuati e l'analisi dei fabbisogni dei potenziali investitori;
- la costruzione di un "pacchetto localizzativo" personalizzato, che tenga conto degli specifici fabbisogni degli utenti individuati;
- facilitazione e "accompagnamento" all'iter di investimento (acquisto dell'area, autorizzazioni, dotazione dell'area, etc.).

Tali attività sono state illustrate presso la sede del Consorzio di Sviluppo Industriale della Valle del Biferno (Termoli) , al quale partecipa anche la Camera di Commercio di Campobasso.

b. La formazione per il management.

L'anno 2001 ha visto l'avvio di una significativa sperimentazione di formazione- assistenza del progetto formativo sulle tematiche della pianificazione e budget. Il progetto - realizzato in forte sinergia con Unioncamere e lanciato nel mese di luglio con un workshop di carattere informativo e promozionale - ha registrato un soddisfacente riscontro: delle 4 edizioni programmate (biennio 2001 - 2002), nel corso del 2001 è stata realizzata la prima e si è dato avvio alla seconda.

Le modalità di erogazione - sessioni in plenaria accompagnate da momenti esercitativi in sede camerale - e l'impianto didattico incentrato su un caso di studio ispirato ad una vera situazione camerale hanno reso questa iniziativa per tanti versi emblematica del possibile passaggio ad una formazione fortemente assaiata su aspetti culturali ed espressione di partecipazione attiva dell'aula.

Un ulteriore elemento di novità è stata l'attivazione di un'area del sito dell'Istituto dedicata al progetto: i partecipanti - muniti

di una password - hanno avuto la possibilità di scaricare i materiali didattici, consultare le fasi del caso di studio e le esercitazioni ad esso collegate. Inoltre nelle sessioni intramodulo - finalizzate alla realizzazione delle esercitazioni - è stata garantita una tutorship tecnica a distanza.

A conclusione del percorso formativo è stato distribuito un Cd rom contenente l'elenco ragionato dei materiali didattici distribuiti. Il CD rom contenente il caso di studio è in preparazione.

Il percorso formativo ha preso avvio dall'esame dell'impatto della più recente produzione normativa (dal D. Lgs. n. 29/93 in avanti) sul ruolo e la “cassetta degli attrezzi” del dirigente pubblico, e ,nello specifico, del dirigente camerale: da attuatore di norme, egli diviene un “gestore” chiamato a presidiare i processi operativi e di servizio, a definire obiettivi ed ad assicurarne il conseguimento, a motivare e orientare il personale.

In seguito, si sono analizzate le tematiche del controllo direzionale nel contesto della Pubblica Amministrazione, con particolare attenzione ai fondamenti concettuali e normativi del controllo strategico.

Dopo l'illustrazione di uno **specifico modello di processo di pianificazione e controllo per le Camere di Commercio** che indica:

- fasi di attività
- soggetti implicati ai diversi livelli
- informazioni e conoscenze necessarie alla gestione del processo
- informazioni, documenti e conoscenze prodotte
- tempi e scadenze

il corso è proseguito con l'analisi del tema della **pianificazione pluriennale** e del suo ruolo nel quadro più complessivo dell'attività di pianificazione, gli strumenti, i metodi e le fonti, sia interne che esterne alla Camera di Commercio.

I criteri e le metodologie di costruzione del budget direzionale sono state oggetto del 3° modulo. In particolare si è proposta una concezione di budget come sistema di impegni formali dell'organizzazione, legato ai sistemi di valutazione e controllo delle performance, ai sistemi di valutazione dei dirigenti e delle persone. Si è analizzato altresì il legame tra attività volta alla individuazione delle priorità di azione e stesura del budget direzionale anche mediante l'illustrazione di modello appositamente predisposto: partendo dalle linee di servizio e risalendo progressivamente verso l'intera organizzazione e ponendo particolare attenzione al ruolo e alle funzioni della dirigenza.

Il 4° ed ultimo modulo ha esaminato le ricadute operative del budget direzionale, focalizzando l'attenzione sulla definizione degli obiettivi intesi come momento culminante dell'attività di programmazione operativa; in particolare si è inteso porre l'accento sulla responsabilizzazione della struttura mediante l'articolazione e l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti ed alle unità organizzative da essi presidiate.

Sono stati a tal fine analizzati i legami tra budget e sistema di controllo: a tale scopo è stata proposta una metodologia per la produzione di un sistema di verifica del conseguimento degli obiettivi budgetari, che costituisce l'aggancio ai sistemi di controllo.

5. Lo scenario futuro: le competenze da sviluppare

Nella fase attuale di sviluppo del sistema delle Camere di Commercio emerge una forte esigenza di formazione dei dirigenti determinata da:

- la svolta in direzione di una maggiore efficacia ed efficienza della PA che il nuovo Governo intende imprimere;
- la generalizzata tendenza verso un rapido decentramento che vede nelle Regioni il nuovo baricentro dell'azione programmatica ed amministrativa
- la necessità di rispondere adeguatamente alle richieste di presenza nella promozione del territorio avanzate dai nuovi Amministratori;
- l'esigenza di riorientare la cultura e le pratiche manageriali dei dirigenti del sistema, per facilitare il superamento del modello amministrativo di matrice giuridica;
- l'opportunità di elaborare un modello formativo da indirizzare anche alla 'potenziale' dirigenza del sistema camerale, ovvero gli iscritti all'Albo del ruolo unico della dirigenza (R.U.D.) oltre che a coloro che - pur già operativi in Camera di Commercio - provengono da altri ambiti organizzativi e professionali (Enti Locali e settore privato).

La portata di queste sfide è tale da richiedere una risposta di alto profilo.

Una prima risposta - sul versante prettamente formativo - è rappresentata dalla costituzione di un Laboratorio per il Management Camerale per la formazione dei dirigenti camerale, con l'obiettivo di abilitare questi ruoli a far fronte adeguatamente al rapido mutamento del contesto interno ed esterno al sistema camerale.

Le finalità generali del Laboratorio per il Management Camerale sono:

- ↳ costituire un riferimento unitario per la formazione dei dirigenti delle Camere di Commercio;

- ↪ agire in modo integrato sulla formazione delle competenze chiave del dirigente camerale, facendo leva tanto sulla formazione che su una serie di strumenti integrativi;
- ↪ sviluppare competenze *di gestione* a tutto tondo (oltre il modello del dirigente come *super-professional*);
- ↪ rafforzare nei dirigenti camerali il senso di appartenenza al sistema, nonché gli elementi accomunanti di una identità professionale unica del ruolo dirigenziale.

Un particolare rilievo – alla luce di queste considerazioni preliminari – assume la recente *Direttiva sulla Formazione e la Valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni* recentemente manata dal Dipartimento della Funzione Pubblica che evidenzia come segue le sfide della formazione per le Pubbliche Amministrazioni:

“La formazione ha di fronte tre sfide importanti:

1. *la domanda di nuove competenze, che scaturisce dalla modernizzazione delle pubbliche amministrazioni e dalle esigenze provenienti dalle imprese e dai cittadini, e la necessità di meglio qualificare i profili attualmente esistenti. Un’analisi aggiornata dei profili professionali mancanti dovrà costituire la base dei programmi di formazione e di riqualificazione del personale delle singole amministrazioni;*
2. *l’informatizzazione nella pubblica amministrazione e la conseguente riorganizzazione delle amministrazioni, nell’ottica di una maggiore trasparenza e di una migliore organizzazione del lavoro;*
3. *il processo di riforma della dirigenza, accompagnato da un sistema dinamico e pluralista di offerta di alta formazione continua, affinché si possa realizzare una integrazione con il modello manageriale degli altri settori della società e con la dirigenza degli altri Paesi europei.”(pp3 – 4 della Direttiva)*

6. Considerazioni conclusive

I risultati dell'indagine condotta sulle Camere di Commercio consentono di individuare interessanti spunti di riflessione e di evidenziare sia gli elementi con un forte grado di innovazione che le aree ancora suscettibili di miglioramento.

L'elemento di maggior rilievo è sicuramente l'elevato livello di impegno delle Camere di Commercio che hanno confermato nell'arco dell'ultimo triennio un notevole e costante investimento di tempo e di risorse in formazione, confermando pertanto non solo il raggiungimento, ma anche il superamento della soglia dell'1 % della massa salariale in risorse da destinare alla formazione.

L'importanza della formazione per lo sviluppo delle risorse umane e per la crescita dell'intero ente è ormai una consapevolezza diffusa nelle diverse realtà camerali.

Il panorama delle occasioni formative fruite nel corso del 2001 dimostra una forte vivacità ed un'offerta formativa piuttosto diversificata.

L'investimento formativo sulle qualifiche dirigenziali per una gestione del personale realmente meritocratica e per l'adozione di metodi di organizzazione concentrati sulle competenze, nonché su finalità e contenuti del controllo di gestione, è l'inequivocabile segnale di una pubblica amministrazione che cambia e che approccia con maggior disinvoltura a strumenti gestionali di tipo privatistico.

Un crescente numero di dirigenti e di funzionari è più incline ad un aggiornamento culturale e punta, anche per il futuro, alla formazione per lo sviluppo professionale.

Il mondo camerale conferma l'impegno e la forte attenzione dedicata alla formazione e il senso di appartenenza al sistema sia nei confronti dei soggetti erogatori di formazione che nella scelta delle tematiche.

Con l'emanazione della direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla formazione e valorizzazione del personale, anche il sistema camerale sarà chiamato a potenziare

la funzione formazione all'interno degli enti al fine di garantire una più efficace pianificazione e programmazione delle politiche formative non solo per garantire lo sviluppo professionale del personale ma anche per offrire risposte adeguate al mutamento organizzativo in atto.

Allegati

A. Appendice statistica

Tav. 1 Personale in servizio

Qualifiche	Situazione al 31/12/2001			Di cui neo - assunti	Di cui forme flessibili
	Uomini	Donne	Totale		
<i>Dirigenti</i>	221	72	293	19	5
<i>Area funzionari</i>	966	1.019	1.985	66	119
<i>Altri</i>	2.358	4.114	6.472	440	1.039
TOTALE	3.545	5.205	8.750	525	1.163

Tav. 2 Spese di personale

Categorie	Totale Anno 2001 (Milioni di lire)
<i>Retribuzioni lorde</i>	403.000
<i>Oneri aggiuntivi</i>	153.000
TOTALE (costo del lavoro)	556.000

Tav. 3 Risorse destinate alla formazione

Somme spese	Anno 2001 (in lire)
<i>Costi per attività di formazione interna</i>	1.132.770.924
<i>Per l'attività di formazione esterna (escluso Istituto G. Tagliacarne)</i>	1.972.050.935
<i>Per l'attività di formazione esterna presso l'Istituto G. Tagliacarne)</i>	2.617.641.000
Costi per missioni	2.001.860.111
TOTALE	7.724.322.970

Tav. 4 Attività di formazione realizzata dal sistema camerale

Area tematica	Numero iniziative	Ore erogate	Ore fruite	Numero partecipanti dell'amministrazione					
				Per sesso		Per qualifica			
				Uomini	Donne	Dirigenti	Funzionari	Altri	Totale
<i>Giuridico-Normativa generale</i>	282	3.828	25.657	1.304	981	75	667	1.543	2.285
<i>Organizzazione e personale</i>	194	3.406	23.581	896	509	40	416	949	1.405
<i>Manageriale</i>	26	365	810	32	31	11	36	16	63
<i>Comunicazione</i>	84	2.011	6.404	196	95	6	58	227	291
<i>Economico-finanziaria</i>	247	3.714	24.582	941	614	22	510	1.023	1.555
<i>Controllo di gestione</i>	40	666	6.631	334	169	131	103	269	503
<i>Informatica e telematica</i>	328	5.582	51.630	1.668	1.110	22	529	2.227	2.778
<i>Linguistica</i>	23	1.039	6.828	129	81	5	56	149	210
<i>Corsi multidisciplinari</i>	11	382	7.482	139	71	1	21	188	210
<i>Internazionale</i>	113	1.213	6.641	567	369	16	300	620	936
<i>Tecnico-Specialistica</i>	603	8.870	48.413	2.071	1.390	25	997	2.439	3.461
Totale	1.951	31.075	208.657	8.277	5.420	354	3.693	9.650	13.697

Tav. 4 a Attività di formazione realizzata direttamente dalle CCIAA presso le proprie sedi

Area tematica	Numero iniziative	Ore erogate	Ore fruite	Numero partecipanti dell'amministrazione					
				Per sesso		Per qualifica			
				Uomini	Donne	Dirigenti	Funzionari	Altri	Totale
<i>Giuridico normativa generale</i>	32	379	7.982	511	569	36	266	778	1.080
<i>Organizzazione e personale</i>	20	347	14.389	322	531	17	197	639	853
<i>Manageriale</i>	1	4	40	5	5	1	7	2	10
<i>Comunicazione</i>	6	200	3.548	42	109	1	28	122	151
<i>Economico Finanziaria</i>	7	111	2.771	217	275	10	122	360	492
<i>Controlli di Gestione</i>	13	241	3.461	117	233	6	88	256	350
<i>Informatico Telematica</i>	45	507	15.528	667	1.022	10	312	1.367	1.689
<i>Linguistico</i>	15	632	4.312	71	92	3	49	111	163
<i>Multidisciplinare</i>	8	344	7.347	66	137	0	19	184	203
<i>Internazionale</i>	9	33	1.308	167	242	7	115	287	409
<i>Tecnico Specialistica</i>	29	344	3.421	133	282	3	58	354	415
TOTALE	185	3.141	64.105	2.318	3.497	94	1.261	4.460	5.815

Tav. 4 b Attività di formazione realizzata dall'Istituto Tagliacarne

Area tematica	Numero iniziative	Ore erogate	Ore fruite	Numero partecipanti dell'amministrazione					
				Per sesso		Per qualifica			
				Uomini	Donne	Dirigenti	Funzionari	Altri	Totale
<i>Giuridico normativa generale</i>	28	388	8.168	398	235	0	208	425	633
<i>Organizzazione e personale</i>	17	208	3.024	163	95	0	93	165	258
<i>Manageriale</i>	2	24	184	8	8	0	4	12	16
<i>Comunicazione</i>	2	32	352	13	9	0	3	19	22
<i>Economico Finanziaria</i>	27	374	8.536	375	249	2	251	371	624
<i>Controlli di Gestione</i>	6	136	2.760	86	34	120	0	0	120
<i>Informatico Telematica</i>	3	24	464	33	25	0	5	53	58
<i>Linguistico</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Multidisciplinare</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Internazionale</i>	11	108	2.592	184	116	1	120	179	300
<i>Tecnico Specialistica</i>	104	1.521	31.511	1.294	931	6	686	1.533	2.225
TOTALE	200	2.815	57.591	2.554	1.702	129	1.329	2.798	4.256

Tav. 4 c Attività di formazione realizzata da altri Enti organizzatori

Area tematica	Numero iniziative	Ore erogate	Ore fruitte	Numero partecipanti dell'amministrazione					
				Per sesso		Per qualifica			
				Uomini	Donne	Dirigenti	Funzionari	Altri	Totale
<i>Giuridico normativa generale</i>	222	222	222	235	337	39	193	340	572
<i>Organizzazione e personale</i>	157	157	157	92	202	23	126	145	294
<i>Manageriale</i>	23	23	23	18	19	10	25	2	37
<i>Comunicazione</i>	76	76	76	44	74	5	27	86	118
<i>Economico Finanziaria</i>	213	213	213	148	291	10	137	292	439
<i>Controlli di Gestione</i>	21	21	21	18	15	5	15	13	33
<i>Informatico Telematica</i>	280	280	280	418	613	12	212	807	1.031
<i>Linguistico</i>	8	8	8	10	37	2	7	38	47
<i>Multidisciplinare</i>	3	3	3	5	2	1	2	4	7
<i>Internazionale</i>	93	93	93	86	141	8	65	154	227
<i>Tecnico Specialistica</i>	470	470	470	326	495	16	253	552	821
TOTALE	1.566	1.566	1.566	1.400	2.226	131	1.062	2.433	3.626

Tav. 5 Attività di formazione realizzata dal sistema camerale: analisi sottoaree tematiche

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Giuridico-normativa generale	Semplificazione Amministrativa	47	541	736	7.625
	Riforma della P.A.	24	395	353	4.388
	Normativa sulla Privacy	5	44	70	396
	Documento Elettronico e Firma Digitale	56	354	875	5.366
	Federalismo	1	8	3	24
	Sicurezza nei Luoghi di Lavoro	19	145	252	739
	Altro	104	634	1.128	3.900
	Include Tutte Le Sotto Aree	26	164	412	3.221
Organizzazione e personale	Normativa Pubblico Impiego e Contratti Di Lavoro	73	313	1.118	4.665
	Metodologie Gestione Risorse Umane	26	345	333	8.241
	Normativa Previdenziale	18	55	270	842
	Progettazione Organizzativa: Metodologie E Strumenti	15	133	211	1.770
	Qualità del Servizio	15	83	251	702
	Formazione Di Formatori	10	14	180	268
	Altro	31	451	833	6.739
	Include Tutte Le Sotto Aree	6	11	210	354
Manageriale	Project Management	5	11	96	216
	Valutazione Progetti, Analisi Costi Benefici	2	13	36	136
	Reingegnerizzazione Processi D'Ufficio	1	2	8	16
	Stili di Leadership	1	1	7	7
	Processi Di Decisione	1	1	14	14
	Tecniche Normative	1	9	8	72
	Altro	14	25	191	344
	Include Tutte Le Sotto Aree	1	1	5	5

Segue

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Comunicazione	Normativa Sulla Comunicazione Istituzionale	4	4	66	66
	Rapporti con l'Utenza	25	88	545	2.262
	Attività e Gestione degli Urp	13	16	161	197
	Attività degli Uffici Stampa	3	4	56	68
	Attività di Promozione e di Immagine	6	24	55	207
	Tecniche di Comunicazione Integrata	15	43	341	1.518
	Altro	16	110	736	2.034
	Include Tutte Le Sotto Aree	2	2	52	52
Economico Finanziaria	Normativa Fiscale	86	329	1.109	3.988
	Contabilità di Stato	26	123	444	2.824
	Normativa e Procedure sugli Appalti	32	77	423	874
	Gestione dei Beni Patrimoniali	9	84	91	987
	Metodologia delle Politiche di Spesa	6	35	61	330
	Analisi Economica	8	61	75	235
	Altro	67	622	1.320	11.954
	Include Tutte Le Sotto Aree	13	224	190	3.390
Controllo di Gestione	Controllo Direzionale	4	19	35	110
	Definizione dei Processi di Pianificazione	5	82	94	1.806
	Definizione del Budget Direzionale	4	53	148	1.972
	Ruolo e Funzioni Del Controller	6	23	164	1.230
	Altro	3	5	37	53
		Include Tutte Le Sotto Aree	18	321	188

Segue

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Informatico Telematica	Progettazione e Gestione dei Processi Informatici	44	161	1.078	5.437
	Office di Base	36	778	654	19.974
	Office Avanzato	20	170	303	3.438
	Specialista It	7	12	288	400
	Specialista Web	27	71	522	1.270
	Specialisti su Applicativi Standard	93	439	1.385	6.508
	Specialisti su Applicativi non Standard	41	129	476	1.269
	Altro	40	621	520	11.324
	Include Tutte Le Sotto Aree	20	397	358	2.011
Linguistico	Corsi di Base	6	32	235	1.065
	Corsi Avanzati	7	21	255	507
	Corsi Specialistici	2	55	22	290
	Altro	5	6	330	348
		Include Tutte Le Sotto Aree	3	96	198
Multidisciplinare	Corsi Concorso per le varie Qualifiche	2	29	88	1.636
	Corsi di Riqualficazione	4	40	82	997
	Altro	3	106	103	1.441
		Include Tutte Le Sotto Aree	2	35	108
Internazionale	Istituzioni Europee e Internazionali	2	2	12	12
	Strumenti Normativi e di Indirizzo	15	19	124	155
	Adeguamento all'Euro	69	834	673	5.500
	Utilizzo dei Fondi Comunitari	13	57	268	756
	Benchmarking e Scambio di Esperienze	2	3	17	22
	Altro	11	18	103	148
		Include Tutte Le Sotto Aree	1	3	16

Segue

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Tecnico Specialistica	Anagrafe e Certificazione	192	1.504	2.359	15.004
	Attività Promozionali	98	264	1.532	5.119
	Brevetti	21	139	521	2.337
	Fonti di Finanziamento	30	220	338	2.020
	M.U.D.	18	42	196	427
	Metrologia Legale	51	344	1.040	10.997
	Regolazione Del Mercato	101	370	1.298	5.710
	Servizi di Finanza e Credito	14	24	351	431
	Sportello Internazionalizzazione	20	34	506	1.033
	Sportello Unico per le Attività Produttive	5	85	76	1.324
	Altro	35	194	430	1.213
	Include Tutte Le Sotto Aree	18	241	224	2.800
TOTALE COMPLESSIVO		1.951	13.697	31.075	208.657

Tav. 5 a Attività di formazione realizzata direttamente dalle CCIAA presso le proprie sedi: analisi sottoaree tematiche

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Giuridico normativa generale	Include Tutte Le Sotto Aree	6	108	106	2.427
	Semplificazione Amministrativa	1	13	76	988
	Riforma della P.A.	7	291	98	2.013
	Federalismo	1	8	3	24
	Normativa sulla Privacy	1	19	3	57
	Sicurezza nei Luoghi Di Lavoro	3	94	11	206
	Documento Elettronico e Firma Digitale	5	82	42	572
	Altro	8	465	40	1.695
Organizzazione e personale	Normativa Pubblico Impiego e Contratti di Lavoro	4	49	146	1.780
	Metodologie Gestione Risorse Umane	4	295	74	7.732
	Progettazione Organizzativa: Metodologie E Strumenti	4	67	40	640
	Qualità del Servizio	3	64	20	266
	Altro	5	378	67	3.971
Manageriale	Valutazione Progetti, Analisi Costi Benefici	1	10	4	40
Comunicazione	Rapporti con l'Utenza	3	48	104	1.540
	Attività di Promozione e di Immagine	1	15	8	120
	Tecniche di Comunicazione Integrata	1	13	76	988
	Altro	1	75	12	900
Economico Finanziaria	Contabilità di Stato	1	13	76	988
	Metodologia delle Politiche di Entrata	1	6	8	48
	Analisi Economica	1	50	2	100
	Altro	4	423	25	1.635

Segue

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Controlli di Gestione	Include Tutte Le Sotto Aree	9	306	43	1.261
	Controllo Direzionale	1	14	4	56
	Definizione del Budget Direzionale	1	13	76	988
	Ruolo e Funzioni del Controller	2	17	118	1.156
Informativo Telematica	Include Tutte Le Sotto Aree	2	370	8	1.480
	Progettazione e Gestione dei Processi Informatici	6	65	110	791
	Office di Base	13	544	165	8.451
	Office Avanzato	7	100	66	878
	Specialista It	2	7	40	152
	Specialista Web	2	19	16	204
	Specialisti su Applicativi Standard	6	106	58	504
	Specialisti su Applicativi non Standard	2	10	6	30
Altro	5	468	38	3.038	
Linguistico	Include Tutte Le Sotto Aree	2	82	98	3.198
	Corsi di Base	2	5	72	204
	Corsi Avanzati	4	15	110	272
	Corsi Specialistici	2	55	22	290
Altro	5	6	330	348	
Multidisciplinare	Include Tutte Le Sotto Aree	1	34	100	3.400
	Corsi Concorso per le varie Qualifiche	2	29	88	1.636
	Corsi di Riqualificazione	3	39	76	991
	Altro	2	101	80	1.320
Internazionale	Adeguamento all'Euro	8	399	29	1.268
	Utilizzo dei Fondi Comunitari	1	10	4	40

Segue

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Tecnico Specialistica	Anagrafica e Certificazione	15	281	61	981
	Attività Promozionali	4	16	108	1.020
	Regolazione del Mercato	5	17	132	1.044
	Altro	5	101	43	376
TOTALE COMPLESSIVO		185	5.815	3.141	64.105

Tav. 5 b Attività di formazione realizzata dall'Istituto Tagliacarne: analisi sottoaree tematiche

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Giuridico-Normativa Generale	Include tutte le sotto aree	2	17	32	272
	Semplificazione Amministrativa	17	462	232	5.736
	Riforma della P.A.	5	49	72	680
	Normativa Sulla Privacy	2	23	24	296
	Documento Elettronico e Firma Digitale	2	82	28	1.184
Organizzazione E Personale	Normativa Pubblico Impiego e Contratti di Lavoro	10	170	104	1.696
	Metodologie Gestione Risorse Umane	1	5	16	80
	Normativa Previdenziale	3	33	48	568
	Progettazione Organizzativa: Metodologie e Strumenti	2	48	24	648
	Qualità del Servizio	1	2	16	32
Manageriale	Tecniche Normative	1	9	8	72
	Altro	1	7	16	112
Comunicazione	Rapporti con l'Utenza	1	13	16	208
	Altro	1	9	16	144
Economico-Finanziaria	Include tutte le sotto aree	6	213	92	3.256
	Normativa Fiscale	9	207	120	2.476
	Contabilità di Stato	4	68	74	1.324
	Normativa e Procedure sugli Appalti	3	44	32	432
	Gestione dei Beni Patrimoniali	4	79	48	944
	Metodologia delle Politiche Di Spesa	1	13	8	104

Segue

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Controllo Di Gestione	Definizione dei Processi Di Pianificazione	4	81	88	1.800
	Definizione del Budget Direzionale	2	39	48	960
Informatica E Telematica	Specialisti su Applicativi non Standard	3	58	24	464
Internazionale	Adeguamento all'Euro	8	262	64	2.096
	Utilizzo Dei Fondi Comunitari	3	38	44	496
Tecnico-Specialistica	Include tutte le sotto aree	18	241	224	2.800
	Anagrafe e Certificazione	40	930	421	9.215
	Attività Promozionali	8	136	72	1.408
	Brevetti	5	115	72	1.720
	Fonti di Finanziamento	4	172	32	1.376
	M.U.D.	2	23	16	184
	Metrologia Legale	9	278	432	10.172
	Regolazione del Mercato	14	246	196	3.364
	Servizi di Finanza e Credito	1	9	8	72
	Sportello Unico per le Attività Produttive	3	75	48	1.200
TOTALE COMPLESSIVO		200	4.256	2.815	57.591

Tav. 5 c Attività di formazione realizzata da altri Enti organizzatori: analisi sottoaree tematiche

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Giuridico normativa generale	Include Tutte Le Sotto Aree	18	39	274	522
	Semplificazione Amministrativa	29	66	428	901
	Riforma della P.A.	12	55	183	1.695
	Normativa sulla Privacy	2	2	43	43
	Sicurezza nei Luoghi di Lavoro	16	51	241	533
	Documento Elettronico e Firma Digitale	49	190	805	3.610
	Altro	96	169	1.088	2.205
Organizzazione e personale	Include Tutte Le Sotto Aree	6	11	210	354
	Normativa Pubblico Impiego e Contratti di Lavoro	59	94	868	1.189
	Metodologie Gestione Risorse Umane	21	45	243	429
	Normativa Previdenziale	15	22	222	274
	Progettazione Organizzativa: Metodologie e Strumenti	9	18	147	482
	Qualità del Servizio	11	17	215	404
	Formazione Di Formatori	10	14	180	268
Altro	26	73	766	2.768	
Manageriale	Include Tutte Le Sotto Aree	1	1	5	5
	Project Management	5	11	96	216
	Valutazione Progetti, Analisi Costi Benefici	1	3	32	96
	Reingegnerizzazione Processi D'Ufficio	1	2	8	16
	Stili di Leadership	1	1	7	7
	Processi di Decisione	1	1	14	14
	Altro	13	18	175	232

Segue

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Comunicazione	Include Tutte Le Sotto Aree	2	2	52	52
	Normativa Sulla Comunicazione Istituzionale	4	4	66	66
	Rapporti con l'Utenza	21	27	425	514
	Attività e Gestione degli Urp	13	16	161	197
	Attività degli Uffici Stampa	3	4	56	68
	Attività di Promozione e di Immagine	5	9	47	87
	Tecniche di Comunicazione Integrata	14	30	265	530
	Altro	14	26	708	990
Economico Finanziaria	Include Tutte Le Sotto Aree	7	11	98	134
	Normativa Fiscale	77	122	989	1.512
	Contabilità	4	8	56	112
	Contabilità Di Stato	17	34	238	400
	Normativa E Procedure Sugli Appalti	29	33	391	442
	Gestione Dei Beni Patrimoniali	5	5	43	43
	Metodologia Delle Politiche Di Spesa	4	16	45	178
	Analisi Economica	7	11	73	135
Altro	63	199	1.296	10.319	
Controlli di Gestione	Include Tutte Le Sotto Aree	9	15	145	199
	Controllo Direzionale	3	5	31	54
	Definizione Dei Processi Di Pianificazione	1	1	6	6
	Difinizione Del Budget Direzionale	1	1	24	24
	Ruolo E Funzioni Del Controller	4	6	46	74
	Altro	3	5	37	53

Segue

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Informativo Telematica	Include Tutte Le Sotto Aree	18	27	350	531
	Gestione Dei Processi Informatici	1	2	8	16
	Progettazione E Gestione Dei Processi Informatici	37	94	960	4.630
	Office Di Base	23	234	489	11.523
	Office Avanzato	13	70	237	2.560
	Specialista It	5	5	248	248
	Specialista Web	25	52	506	1.066
	Specialisti Su Applicativi Standard	87	333	1.327	6.004
	Specialisti Su Applicativi Non Standard	36	61	446	775
Altro	35	153	481	8.286	
Linguistico	Include Tutte Le Sotto Aree	1	14	100	1.420
	Corsi Di Base	4	27	163	861
	Corsi Avanzati	3	6	145	235
Multidisciplinare	Include Tutte Le Sotto Aree	1	1	8	8
	Corsi Di Riqualificazione	1	1	6	6
	Altro	1	5	24	121
Internazionale	Include Tutte Le Sotto Aree	1	3	16	48
	Istituzioni Europee E Internazionali	2	2	12	12
	Strumenti Normativi E Di Indirizzo	15	19	124	155
	Adeguamento All'Euro	53	173	580	2.136
	Utilizzo Dei Fondi Comunitari	9	9	220	220
	Benchmarking E Scambio Di Esperienze	2	3	17	22
	Altro	11	18	103	148

Segue

Area Tematica	Sotto area	Numero di iniziative	Numero di partecipanti	Ore erogate	Ore fruite
Tecnico Specialistica	Altro	30	93	387	837
	Anagrafica E Certificazione	137	293	1.877	4.808
	Sportello Unico Per Le Attività Produttive	2	10	28	124
	Attività Promozionali	86	112	1.352	2.691
	Brevetti	16	24	449	617
	Fonti Di Finanziamento	26	48	306	644
	M.U.D.	16	19	180	243
	Metrologia Legale	42	66	608	825
	Regolazione Del Mercato	82	107	970	1.302
	Servizi Di Finanza E Credito	13	15	343	359
Sportello Internazionalizzazione	20	34	506	1.033	
TOTALE COMPLESSIVO		1.566	3.626	25.119	86.961

Tav. 6 Attività di formazione: tipologia e modalità di erogazione

Area tematica	Tipologia di formazione					Modalità di erogazione			
	Conferenze	Convegni	Corsi	Seminari	Stage e formazione lavoro	Aula	Aula e laboratorio informatico	Autoapprend.	Videoconf.
<i>Giuridico normativa generale</i>	5	16	192	68	1	254	27	1	0
<i>Organizzazione e personale</i>	3	24	134	33	0	186	7	1	0
<i>Manageriale</i>	0	2	21	3	0	26	0	0	0
<i>Comunicazione</i>	0	6	63	13	2	78	5	0	1
<i>Economico Finanziaria</i>	0	6	187	54	0	217	30	0	0
<i>Controlli di Gestione</i>	6	1	27	6	0	40	0	0	0
<i>Informatico Telematica</i>	1	5	277	43	2	120	206	2	0
<i>Linguistico</i>	0	0	23	0	0	23	0	0	0
<i>Multidisciplinare</i>	0	1	7	2	1	9	1	1	0
<i>Internazionale</i>	3	11	67	31	1	103	10	0	0
<i>Tecnico Specialistica</i>	13	48	399	139	4	544	58	0	1
TOTALE	31	120	1.397	392	11	1.600	344	5	2

B. Metodologia adottata per la rilevazione

L'idea di un Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione nasce con l'obiettivo principale di verificare se l'1% della massa salariale degli enti pubblici viene realmente speso in formazione.

Il Rapporto, giunto quest'anno alla sua Quinta edizione, è arricchito e implementato rispetto alle precedenti edizioni e consente di avere una molteplicità di informazioni decisamente più ampia che in passato, permettendo – pertanto - riflessioni sulle metodologie utilizzate, focus su esperienze d'eccellenza, nonché evidenziando punti di forza e punti di debolezza delle politiche formative per la P.A.

Rispetto alle precedenti edizioni, il Rapporto si colloca nell'ambito delle attività condotte dall'Osservatorio sui bisogni di formazione istituito - con D.P.R. n. 41/01 – presso la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione che ha coordinato un gruppo di lavoro composto da funzionari delle scuole di formazione, in qualità di esperti delle realtà di riferimento e delle dinamiche di formazione per il mondo pubblico. Il Gruppo di lavoro ha lavorato insieme nei momenti di definizione del questionario, al fine di socializzare le proprie esperienze nell'ottica di ridurre le criticità connesse con gli aspetti di rilevazione.

Il questionario elaborato per la rilevazione dei dati relativi al 2001 è risultato costituito da tre sezioni.

La prima sezione mirava ad ottenere informazioni di carattere generale sul personale in servizio e sulla suddivisione per sesso e per qualifica, nonché sulla esistenza di strutture di personale addetto alla programmazione e alla organizzazione della formazione. Infine, sempre nella prima sezione venivano richieste informazioni dettagliate sulle risorse economiche distinte in costi del personale (retribuzioni lorde, oneri e costo complessivo del lavoro) e costi destinati alla formazione distinguendo fra spese per attività di formazione realizzata presso le strutture interne (personale addetto, docenti e spese di

funzionamento), spese per attività fruitive presso il Tagliacarne e presso altri Enti di formazione (ticket di partecipazione) e spese di missione.

La seconda sezione costituiva una parte analitica specificatamente dedicata a raccogliere informazioni su tutte le singole attività di formazione in senso stretto, ovvero numero di iniziative cui il personale delle Camere di Commercio ha partecipato nel 2001 suddiviso in base all'ente erogatore del servizio di formazione. con la specifica del personale coinvolto (sesso, qualifica, ore di attività erogate e ore di attività fruitive), tipologia di formazione (corsi, seminari, convegni, conferenze, stage e formazione lavoro) e modalità di erogazione (aula, aula e laboratorio informatico, autoapprendimento, videoconferenza).

La distinzione ha così, permesso di evidenziare le attività formative realizzate – a) presso gli enti camerale, b) presso l'Istituto Tagliacarne, c) presso altri enti erogatori di formazione.

La terza sezione mirava invece ad ottenere notizie in merito a quelle tipologie di attività formative svoltesi nel 2001 e previste nel 2002 che sono risultate di particolare impatto per il processo di riorganizzazione delle Camere di Commercio.

Il seguente lavoro di raccolta e di analisi dei questionari compilati ha avuto l'obiettivo di operare una verifica delle informazioni fornite e di razionalizzare i dati, evidenziando i punti di forza e i punti di debolezza delle politiche formative del sistema camerale.

C. Il questionario di rilevazione

Sez.1 Dati sintetici sul personale e le attività di formazione

Q1-Personale in servizio

	Uomini	Donne	Neo Assunti	Forme Flessibili
Dirigenti				
Area Funzionari				
Altri				

Q2-Spese di personale

Categorie	Totale anno 2001 (milioni di lire)
Retribuzioni lorde	
Oneri aggiuntivi	

Q3- Strutture interne per la formazione-personale addetto

Strutture	Personale addetto- situazione al 31-12-2001
Ufficio di formazione	
Unità organizzativa	

Q4- Risorse destinate alla formazione

Somma spese	Anno 2001 (migliaia di lire)
a) Per attività di formazione realizzata internamente (personale interno adibito alle attività suddette e spese per docenti)	
b) Costi diretti per attività di formazione realizzata presso strutture esterne - di cui corsi organizzati dall'istituto Tagliacarne	
c) Costi indiretti: spese per missione (viaggio,vitto ,alloggio e varie) - di cui ai dirigenti	
- di cui ad area funzionari	
- di cui ad altri	

Sez.2 Dati sull'attività formativa 2002

ATTENZIONE: Compilare un foglio per ciascuna iniziativa formativa

Q5 – Attività formativa realizzata dalla CCIAA

Titolo dell'attività	
Area tematica	
Sotto area	
Tipologia di iniziativa	
Numero edizioni	
Durata del singolo corso in ore	
Modalità in erogazione	
Totale partecipanti	
Dirigenti	
Area Funzionari	
Altri	
Donne	
Neoassunti	

Q6 Attività formativa esterna (svolta presso altre istituzioni ad esclusione dell'Istituto G. Tagliacarne)

Titolo dell'attività	
Area tematica	
Sotto area	
Tipologia di iniziativa	
Tipologie ente	
Numero edizioni	
Durata del singolo corso in ore	
Modalità in erogazione	
Totale partecipanti	
Dirigenti	
Area Funzionari	
Altri	
Donne	
Neoassunti	
Costi di iscrizione alle iniziative (in migliaia di lire)	
Costo missioni erogate (in migliaia di lire)	

Sez.3 Attività di impatto sul processo di innovazione dell'amministrazione

Q7 All'interno delle attività formative realizzate nel 2001 ,sui temi di seguito riportati, indichi quelle di particolare impatto di innovazione dell'Amministrazione. Indichi inoltre quelle che prevede di realizzare nel prossimo anno

	2001	2002
Accesso e gestione dei fondi comunitari		
E-procurement		
Reingegnerizzazione dei processi d'ufficio		
Rilevamento Qualità		
Servizi ai cittadini		
Controllo di gestione		
Comunicazione pubblica e call center		
Valutazione progetti analisi costi benefici		
Valutazione delle prestazioni e delle posizioni organizzative		

riempire le righe vuote nel caso vi siano state (o sono previste) iniziative innovative non rientranti nelle categorie specificate.

Sez.4 Informazioni sulle previsioni di spesa per la formazione

Q8-Programmazione delle risorse destinate alla formazione

	SI	NO
Esiste un documento di programmazione dell'attività dell'ente approvato?		

	2002	2003	2004
Totale spesa prevista per ciascun anno			
Indichi per ciascun anno del prossimo triennio la previsione di spesa in formazione			

Sezione 1 - dati sintetici sul personale e le attività di formazione

Domanda Q.1 – Personale in servizio

1. Il **personale in servizio** al 31 dicembre 2001 include quello a tempo indeterminato, determinato, part-time (conteggiando ogni singola persona), e i comandati o distaccati provenienti da altre amministrazioni ed esclude il proprio personale comandato o distaccato presso altre amministrazioni e il personale in servizio di leva;
2. Sotto la voce **Dirigenti** deve essere compreso anche il Segretario Generale della CCIAA;
3. Nella voce **Altri funzionari** vanno inseriti tutti e soli i dipendenti inquadrati nell'area D nella pianta organica della CCIAA
4. Nella voce **Altri** va inserito tutto il personale non compreso nelle due aree precedentemente identificate
5. I **neoassunti** comprendono tutto il personale in servizio al 31 dicembre 2001 che è entrato a far parte della pianta organica della CCIAA a partire dal 1 gennaio 2001 indipendentemente dalla forma contrattuale con cui sono stati inquadrati. Non vanno dunque conteggiati tutti coloro che entrati in servizio dal 1° gennaio 2001 non fanno più parte della pianta organica della CCIAA alla data del 31 dicembre 2001;
6. Le **forme flessibili** comprendono tutti i dipendenti presenti nella pianta organica della CCIAA al 31 dicembre 2001 con contratto a tempo determinato, part-time, contratti di collaborazione coordinata e continuativa ed assimilati indipendentemente dalla loro data di entrata nella pianta organica della CCIAA. Non vanno quindi conteggiate tutte quelle forme flessibili il cui rapporto con la CCIAA si è interrotto prima del 31 dicembre 2001;

Domanda Q.2 – Spese di personale

1. Le **retribuzioni lorde** comprendono le competenze versate a tutto il personale in servizio in corrispettivo dell'attività svolta, al lordo delle ritenute (fiscali e previdenziali) a carico degli stessi lavoratori;
2. Gli **oneri aggiuntivi** sono costituiti dalla somma dei contributi previdenziali a carico dell'amministrazione, degli assegni per vitto, mensa, indennità di studio e dell'ammontare delle missioni. Questa ultima voce in particolare deve comprendere le spese per attività (formative o meno) effettivamente svoltesi nel 2001. Dall'ammontare complessivo delle missioni erogate nel 2001 occorre quindi sottrarre la quota parte di quelle erogate nel corso di tale anno ma che si riferiscono ad attività svolte nel 2000 ed aggiungere quelle ancora da erogare ma che si riferiscono ad iniziative già svolte nel 2001;

Domanda Q. 3 - Strutture interne per la formazione - personale addetto

1. Si definisce **ufficio di formazione** una struttura interna alla CCIAA costituita con il compito esclusivo di provvedere all'attività di formazione ed il cui personale addetto è adibito a tempo pieno a tale compito. Nel caso in cui nella CCIAA esista tale ufficio occorre indicare il numero di dipendenti che ne fanno parte, altrimenti indicare 0 (zero) evitando di lasciare il campo vuoto;
2. Nella voce **unità organizzativa** vanno inserite tutte quelle persone che operanti al di fuori dell'eventuale ufficio di formazione già presente si occupano esclusivamente, o in misura superiore al 50% del tempo disponibile, di attività formativa. Nel caso in cui il numero di persone preposte a questo compito sia pari a 0 (zero) indicare tale valore in modo esplicito, senza lasciare dunque il campo vuoto

Q. 4 - Risorse destinate alla formazione

1. Le **spese per le strutture interne** comprendono sono date dalla somma delle seguenti voci:
 - **Costo del lavoro** (nel senso definito dalla domanda Q.2.) di tutti i dipendenti addetti all'ufficio formazione così come definito nella domanda Q.3., nella quota parte del costo del lavoro di tutti gli addetti dell'unità organizzativa dichiarati nella domanda Q.3. relativamente alla frazione di tempo dedicata alle attività formative e degli eventuali docenti interni;
 - **Spese per i docenti esterni** che comprendono compensi e rimborsi spese erogati dall'Amministrazione della CCIAA. Anche in questo caso vale la raccomandazione di considerare solamente le spese effettuate per attività svolte nel 2001 e quindi di aggiungere a tali spese quelle che verranno erogate nel 2002 per attività svolte nel 2001 e sottrarre quelle erogate nel 2001 per attività svolte nel 2000;
 - **Spese di missione** che ove non ricavabili direttamente dalla documentazione in possesso o valutabili per differenza avendo già il totale delle spese di formazione, potranno essere stimate sulla base delle giornate impegnate, del numero dei partecipanti per qualifica e di parametri medi di costo (per viaggio, vitto, alloggio e varie) che tengano conto della distanza. Anche in questo caso vale la raccomandazione di considerare solamente le spese effettuate per attività svolte nel 2001 e quindi di aggiungere a tali spese quelle che verranno erogate nel 2002 per attività svolte nel 2001 e sottrarre quelle erogate nel 2001 per attività svolte nel 2000;
 - **Spese di funzionamento** dell'eventuale ufficio formazione evidenziato nella domanda Q. 3 che possono comprendere i canoni di affitto dei locali, le spese per pulizia, manutenzione, materiale didattico ecc.
2. Le **spese per le attività di formazione esterna** sono date invece dalla somma dei due seguenti aggregati:

- **Costi diretti di partecipazione alle attività** costituiti dall'ammontare complessivo dei ticket di partecipazione. Per ogni iniziativa formativa il costo diretto complessivo è dato dal prodotto fra il costo di un partecipante ed il numero degli stessi, mentre il costo complessivo è dato dalla somma di questi ultimi. A differenza degli anni precedenti viene chiesto esclusivamente per fini statistici di fornire anche l'ammontare dei costi di partecipazione relativo alle sole iniziative svoltesi presso l'Istituto Guglielmo Tagliacarne;
- **Costi indiretti** dati dalla somma delle spese di missione (viaggio, vitto, alloggio e varie) affrontate per ogni iniziativa formativa. Di questo aggregato viene chiesto di fornire anche la scomposizione per livelli funzionali dei partecipanti secondo la classificazione introdotta nella domanda Q.1. (dirigenti funzionari ed altri dipendenti). Nel caso in cui non sia possibile fornire l'informazione così dettagliata lasciare vuoti i corrispondenti spazi, senza inserire alcun valore. Anche in questo caso è importante considerare l'ammontare di queste spese con riferimento a tutte e sole le attività svolte nel corso del 2001. Alle spese sostenute nel 2001 occorre dunque aggiungere quelle del 2002 che fanno però riferimento ad attività formative svoltesi nel 2001 e sottrarre quelle del 2001 ma che invece si riferiscono ad attività erogate nel 2000.

Sezione 2 - dati sull'attività formativa 2001

Q.5 – Attività formativa realizzata direttamente dalla CCIAA

1. **Titolo dell'attività:** indicare con la maggiore accuratezza possibile il titolo dell'attività formativa indicando anche la data in cui esso è iniziato
2. **Tipologia di attività:** scegliere fra le seguenti possibili alternative:
 - Corsi e seminari: sono attività formative a pagamento di durata non inferiore ad una giornata che possono prevedere alla fine dell'iniziativa il superamento di un esame o il rilascio di un attestato di partecipazione;
 - Convegni e conferenze: sono attività gratuite di durata breve (generalmente non superiore alle due giornate) aperte ad una vasta platea aventi uno scopo generalmente informativo;
 - Stage e formazione lavoro: sono attività di lunga durata di tipo continuativo che costituiscono in genere la parte pratica di un percorso formativo (esempio tipico è il periodo di stage che viene generalmente svolto al termine di un master post-laurea). Non prevedono alcun esborso economico da parte dell'amministrazione della CCIAA così come spesso non è prevista alcuna gratificazione economica (se non un rimborso spese) ai partecipanti.

Nel caso in cui nella medesima iniziativa si sovrapponessero varie di queste modalità citare quella che ha avuto una durata maggiore;

3. **Numero di edizioni:** Specificare in questo campo il numero di edizioni dell'iniziativa formativa. Per numero di edizioni si intende quante volte un'attività formativa si è ripetuta durante l'anno con le stesse modalità e gli stessi contenuti rivolgendosi ad un pubblico diverso. Ad esempio se un corso di lingua inglese hanno partecipato dapprima 30 partecipanti e poi 20 ma i contenuti erano assolutamente

identici, allora indicare questo campo il valore 2. Se invece l'iniziativa aveva contenuti diversi essa dovrà essere considerata come una duplice iniziativa formativa ed il numero di edizioni deve essere posto pari a 1.

4. **Durata in ore:** Rappresenta la durata complessiva in ore di ciascuna iniziativa. Indicare in questo campo la durata effettiva delle iniziative e non il tempo in cui sono stati presenti i partecipanti (Ad esempio se l'iniziativa si è svolta in due giornate per complessive sedici ore (otto ore per ogni giornata) ma i partecipanti hanno potuto assistere solo alla prima giornata indicare comunque in questo campo il valore 16. Nel caso di un corso che si è svolto in più edizioni indicare il numero complessivo di ore di una sola edizione. Se per esempio due edizioni di uno stesso corso sono durate 10 ore, indicare in questo campo il valore 10 e non 20.
5. **Modalità di erogazione:** indicare la modalità di erogazione fra le seguenti (nel caso in cui l'iniziativa prevedeva più di una di queste modalità indicare quella in cui sono state effettuate il maggior numero di ore):
 - In aula: indicare questa modalità se l'iniziativa si è svolta prevalentemente in aula ove con questo termine si intende una stanza non dotata di personal computer, oppure dotata di tali strumenti che però non sono stati mai utilizzati dai partecipanti, ma esclusivamente dai docenti o altro personale addetto;
 - In aula e laboratorio informatico: indicare questa modalità se l'iniziativa si è svolta prevalentemente in aule dotate di Personal Computer oppure è stata realizzata in più fasi successive dapprima in aula e poi in laboratorio informatico. E'importante sottolineare comunque che questa modalità va scelta solamente se i partecipanti hanno effettivamente utilizzato i personal computer come parte integrante del percorso formativo;
 - In autoapprendimento: indicare questa modalità se l'iniziativa è stata fruita prevalentemente sotto forma di

mezzi multimediali. Esempi di tali mezzi possono essere audiocassette, videocassette, CD-Rom, DVD-Rom;

- Videoconferenza e altre modalità di formazione a distanza: indicare questa modalità se l'iniziativa formativa è stata prevalentemente svolta tramite videoconferenza oppure altri mezzi di tipo on-line (tutoraggio a distanza).
6. **Area tematica:** viste le difficoltà emerse nelle precedenti edizioni che hanno portato medesime iniziative formative, magari svoltesi nello stesso giorno ad essere inserite in categorie completamente diverse fra di loro, in questa edizione si è pensato di utilizzare una struttura di codifica delle attività formative su due livelli. Ogni categoria presenterà dunque delle sottocategorie che possono agevolare il compilatore nella scelta della giusta area di collocazione. Per questa edizione del rapporto si è giunti a determinare undici macrocategorie all'interno delle quali sono state specificate da un minimo di quattro ad un massimo di dieci sottovoci:
1. Area giuridico-normativa generale: complesso delle conoscenze, delle tecniche e delle capacità inerenti le materie giuridico/amministrative e la normativa generale. Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:
 - 1.1. semplificazione amministrativa
 - 1.2. riforma della P.A.
 - 1.3. federalismo
 - 1.4. normativa sulla privacy
 - 1.5. sicurezza nei luoghi di lavoro
 - 1.6. documento elettronico e firma digitale
 - 1.7. altro
 2. Area organizzazione e personale: tematiche inerenti i processi organizzativi del lavoro (compresa la qualità del servizio) e la gestione delle risorse umane. Le relative attività tendono a trasferire conoscenze, capacità e comportamenti coerenti con il ruolo ricoperto e con gli

obiettivi generali dell'organizzazione. In quest'area sono compresi anche le attività formative che pur avendo un contenuto tecnico o che fanno riferimento a norme specifiche, presentano elevate connotazioni organizzativo-gestionali (ad es. aspetti relativi alla 626/94). Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:

- 2.1. normativa pubblico impiego e contratti di lavoro
 - 2.2. metodologie gestione risorse umane
 - 2.3. normativa previdenziale
 - 2.4. progettazione organizzativa: metodologie e strumenti
 - 2.5. qualità del servizio
 - 2.6. formazione di formatori
 - 2.7. altro
3. Area manageriale: complesso delle conoscenze riferite all'attività del management pubblico e concernenti i processi e le metodologie decisionali. Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:
- 3.1. project management
 - 3.2. valutazione progetti, analisi costi benefici
 - 3.3. reingegnerizzazione processi d'ufficio
 - 3.4. stili di leadership
 - 3.5. processi di decisione
 - 3.6. tecniche normative
 - 3.7. altro
4. Area comunicazione: complesso delle conoscenze, delle tecniche e delle capacità relazionali legate al processo di comunicazione interpersonale, organizzativo e istituzionale. Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:
- 4.1. normativa sulla comunicazione istituzionale
 - 4.2. rapporti con l'utenza
 - 4.3. attività e gestione degli URP
 - 4.4. attività degli Uffici Stampa
 - 4.5. attività di promozione e di immagine
 - 4.6. tecniche di comunicazione integrata

- 4.7. altro
- 5. Area economico-finanziaria: complesso delle conoscenze e delle tecniche relative alle materie economico-finanziarie, escludendo il controllo di gestione. Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:
 - 5.1. normativa fiscale
 - 5.2. contabilità di Stato
 - 5.3. normativa e procedure sugli appalti
 - 5.4. gestione dei beni patrimoniali
 - 5.5. metodologia delle politiche di spesa
 - 5.6. analisi economica
 - 5.7. altro
- 6. Area controllo di gestione: complesso delle conoscenze e delle tecniche relative alla pianificazione dei costi e dei risultati e della loro valutazione. Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:
 - 6.1. normativa sui controlli
 - 6.2. controllo direzionale
 - 6.3. definizione dei processi di pianificazione
 - 6.4. definizione del budget direzionale
 - 6.5. ruolo e funzioni del controller
 - 6.6. altro
- 7. Area informatica e telematica: attività volte al trasferimento di conoscenze e capacità di utilizzo di moderni strumenti informatici e telematici. Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:
 - 7.1. progettazione e gestione dei processi informatici
 - 7.2. office di base
 - 7.3. office avanzato
 - 7.4. specialista IT
 - 7.5. specialista web
 - 7.6. specialisti su applicativi standard
 - 7.7. specialisti su applicativi non standard
 - 7.8. altro
- 8. Area linguistica: comprende le attività volte a favorire, attraverso la migliore conoscenza delle lingue, il processo

di comunicazione e di integrazione internazionale. Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:

- 8.1. corsi di base
- 8.2. corsi avanzati
- 8.3. corsi specialistici
- 8.4. altro

9. Corsi multidisciplinari: comprendono le attività formative in genere di medio-lunga durata, articolate in più moduli disciplinari finalizzati all'accesso di nuovo personale o alla progressione in carriera. Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:

- 9.1. corsi per accesso alla dirigenza
- 9.2. corsi concorso per le varie qualifiche
- 9.3. corsi di riqualificazione
- 9.4. altro

10. Area internazionale: comprende le attività formative connesse ad attività internazionali ed in ambito comunitario. Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:

- 10.1. istituzioni europee e internazionali
- 10.2. strumenti normativi e di indirizzo
- 10.3. adeguamento all'Euro
- 10.4. rendicontazione dei progetti comunitari
- 10.5. utilizzo dei fondi comunitari
- 10.6. tecniche di negoziazione
- 10.7. benchmarking e scambio di esperienze
- 10.8. altro

11. Area tecnico-specialistica: comprende le attività formative connesse ad attività specifiche dell'amministrazione che compila il questionario. Per tale area specificare in dettaglio il contenuto tramite i codici:

- 11.1. anagrafe e certificazione
- 11.2. attività promozionali
- 11.3. brevetti
- 11.4. fonti di finanziamento

- 11.5. M.U.D.
- 11.6. metrologia legale
- 11.7. regolazione del mercato
- 11.8. servizi di finanza e credito
- 11.9. sportello internazionalizzazione
- 11.10. sportello unico per le attività produttive

Nel caso di una iniziativa che ha riguardato più aree vale il criterio di prevalenza. Occorre cioè indicare la macroarea che è stata oggetto dell'iniziativa per la maggior parte della durata. Nel caso in cui le tematiche svoltesi hanno riguardato più sottocategorie dell'area scelta è possibile selezionare la voce **include tutte le sottoaree**.

7. **Numero di partecipanti dell'amministrazione:** per quanto riguarda la distinzione del

- Dirigenti: inserire tutti coloro che **alla data di inizio** dell'attività formativa potevano essere considerati dirigenti secondo l'accezione di cui alla domanda Q1;
- Area funzionari: inserire tutti coloro che **alla data di inizio** dell'attività formativa potevano essere considerati come appartenenti alla area funzionari secondo l'accezione di cui alla domanda Q1;
- Altri: inserire tutti coloro che **alla data di inizio** dell'attività formativa potevano essere considerati sotto la voce altri secondo l'accezione di cui alla domanda Q1;
- Neoassunti: inserire in questo campo solamente coloro che sono entrati in servizio a partire dal 1° gennaio 2001 e non considerare quindi quelli che alla data dell'iniziativa erano presenti da meno di un anno. Ad esempio se il 15 aprile 2001 si è svolta una iniziativa formativa a cui hanno partecipato una persona assunta il 30 giugno 2000 ed una assunta il 15 gennaio 2001 occorre conteggiare solamente quest'ultima.

In tutti i casi i partecipanti vanno conteggiati prescindendo dal fatto che essi facciano parte o meno della pianta organica della CCIAA al 31 dicembre 2001

Nel caso in cui alcuni di questi dati siano pari a 0 esplicitare tale valore, mentre si lasci il campo vuoto nel caso in cui non si disponga dell'informazione

Q.6 – Attività formativa esterna svolta presso Istituzioni private o pubbliche nel 2001 ad esclusione dell'Istituto Tagliacarne

Vengono richieste le stesse informazioni della domanda Q.5. (per cui valgono le stesse note descritte in precedenza, con l'avvertenza quindi di specificare oltre al titolo dell'attività anche l'ente organizzatore e la data in cui si è svolto) che devono però essere integrate con le seguenti:

1. **Ente organizzatore:** specificare la natura dell'ente che eroga la formazione fra queste quattro tipologie:
 - organizzazioni pubbliche;
 - aziende del sistema camerale;
 - organizzazioni private;
 - enti ed organizzazioni estere

Per ovviare ad alcuni inconvenienti relativi alla corretta identificazione dell'ente erogatore emersi negli anni passati si elenca qui di seguito una lista delle principali organizzazioni che erogano formazione per il sistema camerale suddivise per natura:

Organizzazioni pubbliche:

Unioncamere nazionale, Unioncamere regionali, Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (SSPA), Scuola Pubblica delle Autonomie Locali (SPAL), Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, Università statali, Regioni, Province, Comuni.

Aziende del Sistema Camerale:

Infocamere, Centro Produttività Veneto, CED, Camere Arbitrali

Profingest, Asseforcamere,

Organizzazioni private:

CEIDA, CISEL, Il Sole 24 Ore, SDA Bocconi, Scuola della Pubblica Amministrazione di Lucca, LUIC

Enti ed organizzazioni estere:

Eurochambres, Camere di Commercio Europee

2. **Costi di iscrizione:** Per ogni iniziativa fruita indicare il costo dovuto ai ticket di iscrizione che si ottiene come prodotto fra costo di iscrizione di una singolo partecipante per il numero di partecipanti.
3. **Missioni erogate:** Per ogni iniziativa inserire l'ammontare complessivo delle missioni erogate a tutti i partecipanti dell'iniziativa formativa nell'accezione data nella Domanda Q.4.

Sezione 3 – Le attività di impatto sul processo di innovazione dell'amministrazione

Q.7. – All'interno delle attività formative realizzate nel 2001 sui temi di seguito riportate, indichi quelle di particolare impatto per il processo di innovazione. Indichi inoltre con una crocetta quelle che prevede di realizzare nell'anno corrente

Si chiede semplicemente di evidenziare con un apposito segno quali iniziative sono state realizzate nel 2001 e quelle previste (o nel frattempo già realizzate) per il 2002 nelle varie aree proposte indipendentemente dal numero di iniziative fruite e dal numero di partecipanti. E' possibile anche inserire delle tematiche alternative a quelle proposte fino ad un numero massimo di quattro da inserire negli appositi spazi bianchi

Sezione 4 – Informazioni sulle previsioni di spesa per la formazione

Q.8. – Programmazione delle risorse destinate alla formazione

Si chiede in prima istanza di evidenziare se al momento della compilazione del questionario è stato già approvato il piano triennale dell'attività della Camera di Commercio. **INDIPENDENTEMENTE** dalla risposta fornita a questa domanda si chiede anche di indicare le risorse finanziarie a disposizione per ciascun anno del triennio 2002-2004 per tutto l'insieme delle attività dell'ente e quante di queste risorse sono invece previste per la formazione. Questi campi possono essere compilati anche se il piano triennale di cui sopra è stato approntato ma non ancora formalizzato oppure se il piano è in via di realizzazione ma si ha già un'idea delle risorse a disposizione

E. Protocollo d'Intesa



PROTOCOLLO D'INTESA

**QUALITÀ DEI SERVIZI FORMATIVI
DELLE SCUOLE NAZIONALI DI FORMAZIONE
DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

Roma
24 APRILE 2002

PROTOCOLLO D'INTESA

QUALITÀ DEI SERVIZI FORMATIVI DELLE SCUOLE NAZIONALI DI FORMAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Le Scuole nazionali pubbliche di formazione, consapevoli del proprio ruolo e delle proprie responsabilità in un momento di grandi trasformazioni nelle organizzazioni delle Istituzioni Pubbliche del Paese, vista la direttiva del 13 dicembre 2001 del Ministro della Funzione Pubblica e la nota dello stesso Ministro del 9 ottobre 2001, in coerenza con le proprie norme fondative e statutarie, intendono esprimere un comune impegno per sviluppare al proprio interno una politica e una “cultura” della qualità, che – pur nella diversità, originalità e creatività delle soluzioni da ciascuna Scuola adottate – assicurì elevati standard di qualità ai servizi formativi offerti, in linea con le esigenze di sviluppo professionale dei partecipanti e di sviluppo organizzativo delle loro Amministrazioni di provenienza.

Questo impegno indubbiamente potrà favorire ulteriori sinergie operative tra le Scuole, facilitando un proficuo scambio di buone pratiche e le opportune integrazioni e, in definitiva, consentirà di rafforzare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità di gestione dell'offerta formativa delle Scuole. Frutto apprezzabile di una condivisione crescente di culture formative potrà essere la progettazione e lo svolgimento congiunti di moduli formativi su temi trasversali oggi non facilmente realizzabili, di cui tuttavia esiste un diffuso ed acuto bisogno.

In una prima fase, la comune politica per la qualità si concentrerà sulla formazione “in presenza”, rinviando ad un momento successivo sia la sua estensione alla formazione a distanza (dopo che il gruppo di lavoro sull'*e-learning* avrà

elaborato le sue proposte), sia l'eventuale allargamento ad altre forme evolute e innovative di formazione (ricerca-azione, *action learning*, *mentoring*, ricerca-formazione, *out-door learning*, ecc.), comprese quelle inserite in progetti più ampi di sviluppo organizzativo.

Dal momento che il processo formativo può essere concettualmente scandito in quattro fasi - A) diagnosi, B) progettazione, C) erogazione, D) monitoraggio e valutazione -, le Scuole si impegnano a sviluppare, per ciascuna di queste fasi, azioni e standard comuni che dovranno essere oggettivamente verificabili e misurabili.

Le azioni comuni, che dovranno essere opportunamente documentate, potranno esprimersi, con modalità diverse, secondo le peculiarità organizzative e le strategie specifiche di ciascuna Scuola.

In particolare, tali azioni sono:

- *Per la fase A – DIAGNOSI*

Sensibilizzazione/responsabilizzazione della committenza

2. Analisi dei fabbisogni formativi del *target* di riferimento, intesa come lettura congiunta delle esigenze dell'unità organizzativa di riferimento (committenza) e dei bisogni degli individui
3. Realizzazione di *data-base* dei partecipanti (o potenziali utenti), con esperienze, fabbisogni, attese

- *Per la fase B – PROGETTAZIONE*

4. Definizione degli obiettivi di formazione e di apprendimento
5. Metodologia didattica, modulata sulla giornata formativa, che privilegia la didattica attiva, basata su esercitazioni pratiche, lavoro di gruppo, casi di studio, simulazioni, *role playing*, e uso di supporti multimediali
6. Individuazione del responsabile per ogni corso
7. Formazione e tenuta di un elenco docenti e fornitori

- *Per la fase C – SVOLGIMENTO*

8. Individuazione dell'assistente d'aula
9. Standard di svolgimento (es. di regola, soglia massima di 30 allievi per corso)
10. Revisione (se necessario) di obiettivi didattici, di metodi, di contenuti

- *Per la fase D – MONITORAGGIO E VALUTAZIONE*

11. Valutazioni di *feed-back* (questionario di gradimento con elementi di valutazione/autovalutazione della didattica e dell'apprendimento)
12. Prove d'esame (se previste)
13. Valutazione del processo
14. Valutazione dell'impatto organizzativo tramite questionario (almeno annuale) di *feed-back* sui committenti e sugli stessi ex allievi
15. Assise annuale dei responsabili dei corsi sui temi della qualità della formazione.

Con l'intento di promuovere e verificare l'attuazione delle attività previste, nello spirito di una solidale cooperazione culturale e nella prospettiva di un miglioramento continuo, viene istituito un apposito *Comitato per la verifica e lo sviluppo della qualità*, costituito a rotazione semestrale da tre Direttori o loro delegati, da un funzionario della Funzione Pubblica (che avrà anche compiti di segreteria) e da un esperto della Qualità.

Compito del Comitato sarà di realizzare un servizio di audit presso le Scuole, che si realizzerà anche con una visita annuale in data concordata.

Più in generale, il Comitato avrà il compito di assicurare il necessario impulso e coordinamento, ed il rispetto delle attività previste dal presente accordo.

Si riunirà almeno due volte nel semestre e comunque tutte le volte che uno dei componenti ne faccia richiesta. Ciascuna Scuola comunicherà alle altre, per iscritto – e per conoscenza al

Dipartimento della Funzione Pubblica - il nominativo del proprio rappresentante.

Le attività previste saranno realizzate con l'impiego di risorse interne di ciascuna Scuola e del Dipartimento della Funzione Pubblica. I costi dell'esperto di qualità saranno equamente ripartiti tra le Scuole (cioè sostenute pro-quota dalle Scuole che ricevono la visita di verifica).

Questo protocollo ha la durata di due anni e potrà essere rinnovato, per un periodo da concordare, su comunicazione di una delle parti, con assenso scritto dalle altre parti, entro tre mesi dalla proposta di rinnovo.

Per la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione
Angelo Maria Petroni

Per la Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno
Marisa Troise Zotta

Per l'Istituto Diplomatico "Mario Toscano"
Franco Mistretta

Per la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze
Gaetano Terracciano

Per la Scuola Civile della Difesa
Donatella Bianchini

Per l'Istituto Guglielmo Tagliacarne
Luigi Pieraccioni

Per la Scuola Superiore Pubblica Amm. Locale
Antonino Saija

Per il Formez
Carlo Flamment

Il Capo Dipartimento della Funzione Pubblica
Carlo D'Orta

Roma, 24 aprile 2002

Precedenti Working Paper:

- 1.94 - Impresa e Mercato: alcune ipotesi interpretative sulle dinamiche evolutive dei distretti industriali
di Gaetano Fausto Esposito
- 2.94 - Terziario avanzato e informazione Statistica
di Alberto Zuliani
- 3.95 - I sistemi locali ed i collegamenti produttivi tra le imprese
di Luigi Pieraccioni e Gaetano Fausto Esposito
- 4.95 - Lo sviluppo locale e la politica regionale comunitaria
di Giuseppe Capuano
- 5.96 - Osservatori economici regionali e sviluppo delle economie locali: aspetti metodologici e di impostazione
di Giuseppe Capuano e Alessandro Rinaldi
- 6.96 - I servizi informativi a sostegno dell'innovazione delle PMI del mezzogiorno: i risultati di una esperienza sul campo
di Gaetano Fausto Esposito, Antonella Giuliano e Riccardo Lanzara
- 7.96 - La qualità dei servizi pubblici tra approccio gestionale e cultura amministrativa
di Angela Garozzo
- 8.96 - Subcontracting systems and organizational changes in italian industrial districts
by Gaetano Fausto Esposito and Domenico Mauriello

- 9.97 - Moneta unica, crescita economica e squilibri regionali in Europa
di Giuseppe Capuano
- 10.97 - Le esportazioni delle imprese italiane a livello territoriale: continuità e permanenza sull'estero. Alcune considerazioni derivanti da una analisi statistica
di Luigi Pompeo Marasco
- 11.97 - Dalla politica regionale alle politiche locali di network in Italia
di Gaetano Fausto Esposito e Domenico Mauriello
- 12.97 - Il problema del cambiamento organizzativo nella Pubblica Amministrazione
di Paolo Vaselli
- 13.97 - Il consiglio di Stato, la giustizia amministrativa e il processo di riforma della P.A.
di Antonio Catricalà, Alessandro Botto, Stella Righettini, Giuseppe Palumbi
- 14.97 - I fondi Strutturali
di Antonello Pezzini
- 15.97 - Il Territorio Europeo e le prospettive transnazionali. La cooperazione interregionale. La politica urbana
di Antonello Pezzini
- 16.97 - Arriva l'Euro: manuale per le aziende
di Antonello Pezzini
- 17.97 - Verso l'adozione dell'Euro
di Antonello Pezzini

- 18.98 -Capacità competitiva delle imprese distrettuali e collegamenti produttivi locali: alcune ipotesi interpretative ed evidenze empiriche
di Gaetano Fausto Esposito
- 19.98 -Immigrazione (regolare e irregolare) e mercato del lavoro in Italia
di Paolo Quirino
- 20.99 -I servizi finanziari, Gli investimenti diretti all'estero, Gli istituti di credito in UE
di Antonello Pezzini
- 21.99 -La globalizzazione riflessioni e proposte
di Antonello Pezzini
- 22.99 -I fondi strutturali 2000/2006 linee direttrici
di Antonello Pezzini
- 23.99 -L'attività bancaria nell'area dell'Euro IPCA / IPCH
di Antonello Pezzini
- 24.99 -Il Prodotto Interno Lordo nell'Unione Europea e nei paesi PECO
di Antonello Pezzini
- 25.99 -Opportunità e vincoli per l'insediamento di nuove imprese sul territorio provinciale
di Paolo Quirino
- 26.99 -L'impostazione metodologica e la precisione delle stime dell'indagine sulle congiunture Regionali delle Camere di Commercio
di Alessandro Rinaldi e Aldo Russo

- 27.00 - Il ciclo di vita dell'Osservatorio Economico Locale (LEO) Un approccio teorico alla lettura delle dinamiche del territorio
di Giuseppe Capuano
- 28.01 - Proposta di un percorso metodologico per la stima delle Imprese a carattere artigiano in Europa
realizzato da un gruppo di lavoro dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne coordinato da Giuseppe Capuano
- 29.01 - La valutazione e il monitoraggio delle politiche per il territorio. Un percorso formativo per gli Uffici di Statistica Regionali
di Giuseppe Capuano e Guido Pellegrini
- 30.02 - La Pubblica Amministrazione nel quadro dei Conti Economici Nazionali
di Nicola Quirino
- 31.02 - Fonti informative e indicatori statistici per l'analisi socio-economica territoriale
di Alessandro Rinaldi
- 32.02 - Il Ruolo del credito nello sviluppo delle economie locali. Un'analisi a livello Provinciale
di Giuseppe Capuano