



I FOCUS DI UNIONCAMERE

RISORSE UMANE E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

INTRODUZIONE

di CARLO SANGALLI
Presidente dell'Unioncamere

CAPITOLO 1

LE RISORSE UMANE: I DATI STRUTTURALI

1.1	IL PERSONALE IN SERVIZIO	5
1.2	LA RIPARTIZIONE PER AREE DI ATTIVITÀ	6
1.3	IL LAVORO FLESSIBILE	7
1.4	LA CARRIERA	7
1.5	I LAUREATI	8
1.6	LE ASSENZE	8
1.7	LE CESSAZIONI DAL RAPPORTO DI LAVORO	8

CAPITOLO 2

LA GESTIONE E LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE: LE SCELTE DELLE CAMERE

2.1	I DATI DEL 2001	9
2.1.1	LA CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA	10
2.1.2.	GLI EFFETTI SUL SALARIO ACCESSORIO	10
2.1.3	LA PRODUTTIVITÀ	12
2.1.4	UN ASPETTO PARTICOLARE DELLA PRODUTTIVITÀ: LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI	12
2.1.5	LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	13
2.1.6	LE PROGRESSIONI ECONOMICHE	14
2.2	LE PROSPETTIVE	15

CAPITOLO 3

L'EFFICIENZA DEI SERVIZI: IL SISTEMA DI VALUTAZIONE A SUPPORTO DEL MIGLIORAMENTO

3.1	LO STATO DI ATTUAZIONE DEI MECCANISMI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE NELLA PA	18
		19

3.2	IL PROGETTO NAZIONALE PER IL SUPPORTO AI SISTEMI INFORMATIVI PER IL MONITORAGGIO ED IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI	19
3.3	IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE NELLE CAMERE DI COMMERCIO: LO STATO DI ATTUAZIONE	20
3.3.1	IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE	20
3.3.2.	L'ATTIVITÀ DEI NUCLEI DI VALUTAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO	21
3.3.3	LA REGOLAMENTAZIONE	22
3.3.4	LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA	22

CAPITOLO 4

LE STRATEGIE FORMATIVE

4.1	ANALISI QUANTITATIVA DELLE STRATEGIE FORMATIVE NELLE CAMERE DI COMMERCIO	24
4.1.1	IL NUMERO DELLE INIZIATIVE EROGATE	24
4.1.2.	LE ORE DI FORMAZIONE EROGATE	24
4.1.3	IL NUMERO DEI PARTECIPANTI	24
4.2	ANALISI QUALITATIVA	24

CAPITOLO 5

E-GOVERNMENT E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: INTEGRAZIONE

5.1	LE CAMERE E L'E-GOVERNMENT: LA SFIDA DELL'INTERATTIVITÀ	28
5.2	L'APPROCCIO ALLE NUOVE TECNOLOGIE: LA RETE IN RETE	29

INTRODUZIONE

di Carlo Sangalli
Presidente dell'Unioncamere

Il Rapporto sul sistema camerale rappresenta l'occasione per rendere conto delle attività realizzate ogni anno dalle Camere di Commercio al servizio delle imprese e, più in generale, dello sviluppo economico del territorio. La nuova veste editoriale, più agile, è stata pensata proprio allo scopo di offrire uno sguardo d'insieme sulle strutture camerale e sulle loro azioni, accompagnato da alcuni specifici focus di approfondimento.

Dall'"istantanea" che ne risulta, emerge con chiarezza come l'attività della rete camerale, a ben vedere poco caratterizzata dalla routine amministrativa, sia fortemente ancorata alle esigenze delle imprese e dell'economia, in un rapporto sempre più stretto con gli "utenti" finali dei servizi che nasce dalla consapevolezza che la riforma delle competenze, dei livelli e delle forme di governo locale chiama le Camere di Commercio a coniugare tra loro decentramento e semplificazione, ma anche efficienza e coordinamento.

Nella realtà odierna, in cui è una concorrenza di protagonisti collettivi della società ad entrare in gioco nella definizione delle priorità di crescita dei sistemi territoriali, il coinvolgimento diretto nei Consigli e nelle Giunte camerale dei rappresentanti delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori valorizza la dimensione istituzionale delle Camere dentro la sfida della democrazia economica. Nell'ambito di questo impegno diffuso di modernizzazione, le nostre istituzioni possono contribuire su alcuni obiettivi strategici per lo sviluppo del Paese, divenuti ormai patrimonio comune:

- il decentramento ed un federalismo moderno che dia spazio alla società;
- un investimento massiccio sulle nuove generazioni, in termini di occupazione, formazione, innovazione alla portata di tutti;
- la flessibilità, intesa come capacità di adattamento dei tempi delle istituzioni a quelli della società e delle imprese;
- un modello di sviluppo basato sulla qualità, che valorizzi in modo equilibrato la nostra vera ricchezza: l'in-

traprendenza delle piccole e medie imprese, il valore aggiunto del "made in Italy", la capacità attrattiva del Paese, la qualità della vita;

- la competizione globale, che si affronta con sistemi territoriali più forti.

Se riconosciamo un nuovo protagonismo alle istituzioni locali, come "imprenditori collettivi" del territorio, siamo d'altro canto sicuri del fatto che le Camere offrano una carta in più: l'organizzazione a rete, che porta dentro al territorio la dimensione europea ed internazionale. Lo specifico delle Camere è rappresentato proprio da questa capacità di "fare rete", assicurando l'interazione e la comunicazione tra "locale" e "planetario". Nel tempo della globalizzazione, infatti, si affermano anche le differenze; differenze di tradizioni culturali, di modelli economici, di sistemi istituzionali.

In un tale contesto, le Camere di Commercio saranno utili davvero se sapranno ricoprire il ruolo – se mi si permette il richiamo calcistico – del mediano; un lavoro spesso oscuro ma che rappresenta l'elemento di congiunzione tra i reparti, il ponte tra istituzioni tradizionali e società; e per far questo dobbiamo continuare a far bene il nostro lavoro, anzi a farlo meglio concentrando le risorse sulle cose veramente importanti.

Non a caso, il presente Rapporto sul sistema camerale riflette priorità programmatiche riconducibili a tre aree d'intervento:

1. l'area delle nuove tecnologie;
2. l'area del capitale sociale e dell'innovazione, come elementi chiave della competitività del sistema economico-produttivo, quindi dalla formazione allo sviluppo del capitale umano;
3. l'area dello sviluppo locale.

Intendiamo qui dare concreta testimonianza del processo intrapreso – tra tradizione ed innovazione – per valorizzare una identità profonda ed aperta dell'economia diffusa e dare un servizio sempre migliore alle imprese e a tutte le istituzioni impegnate nei processi di sviluppo.

LE RISORSE UMANE:
I DATI STRUTTURALI

1c

1.1 IL PERSONALE IN SERVIZIO

Il personale in servizio al 31.12.2001 è pari a 8.230 unità, registrando quindi una lieve flessione (-1,5%) rispetto ai dati rilevati al 31.12.2000. Se confrontato con quelli degli ultimi cinque anni, il dato 2001 evidenzia, comunque, una certa stabilità del numero di persone in servizio, con fluttuazioni dell'ordine del 1 o 2% in positivo o in negativo (graf. 1.1). Tra le componenti che hanno esercitato una qualche influenza sul fenomeno, vanno senz'altro annoverate quelle che attengono da una parte ad un'incidenza – che si fa via via più accentuata nel tempo – dei meccanismi contingenti di uscita anticipata dal lavoro (le c.d. finestre), voluti dalla riforma pensionistica del '95 e perfezionati da interventi successivi, dall'altra ad un'attenzione più consistente riversata, nell'ultimo biennio (si vedano i successivi grafici 1.8 ed 1.9), dalle Camere di Commercio ai percorsi di sviluppo verticale interno rispetto alle procedure di ricambio generazionale dall'esterno. Tale ultima considerazione, in particolare, contribuisce a spiegare in parte le ragioni di una crescita scarsamente significativa delle Camere che, rispetto all'anno precedente (2000) ed alla variazione consistente che

quest'ultimo aveva fatto registrare – su tale aspetto – a paragone di quello ancora prima (1999), hanno introdotto metodi di stima dei fabbisogni di personale rispetto ai livelli di funzioni da assicurare (ex art. 39 L. n. 449/97, e successive modifiche ed integrazioni).

La variazione (graf. 1.2), contenuta al di sotto del punto percentuale, può essere indicativa, infatti, di una pressoché totale mancanza di necessità di utilizzo della programmazione (al di là del mero rispetto del dato normativo), anche in ragione delle variabili di cui si è detto.

Una tale situazione – per quanto transitoria – può segnare, però, una battuta d'arresto nel processo di crescita della sensibilità delle Camere di Commercio in merito ai sistemi di analisi delle esigenze del personale, quanto mai indispensabile per modellare la propria organizzazione sulle esigenze della rispettiva realtà territoriale.

Passando all'analisi delle scelte strutturali compiute dagli enti camerali, l'elemento che assume valore preminente con riguardo alla distribuzione del personale nelle categorie di inquadramento attiene alla consistenza della categoria C (graf. 1.3).

A conferma di un trend che ha preso l'avvio nella seconda parte del 1999, iniziando a produrre i suoi effetti nel corso del 2000, anche

nell'anno appena trascorso i mutamenti di rilievo hanno interessato la categoria suddetta, che ha conosciuto un incremento percentuale (pari al 7,5%) notevolmente superiore a quello delle altre categorie.

Il dato va letto insieme con quello riguardante la categoria B, all'interno della quale si verifica un ulteriore decremento rispetto al valore, già in diminuzione, del 2000.

Molto della crescita della categoria C è imputabile, infatti, al processo di completamento del passaggio ad essa di personale inquadrato nel livello inferiore; questo in attuazione del percorso decisionale avviato dalle Camere all'atto del passaggio dalle qualifiche funzionali alle categorie, sancito dal CCNL del marzo '99, sulla scorta delle proposte formulate da Unioncamere ed OOSS nell'accordo siglato nello stesso periodo. Di fatto, il lavoro assicurato dalla categoria in questione finisce per assorbire la metà circa delle risorse umane impiegate presso le Camere.

1.2 LA RIPARTIZIONE PER AREE DI ATTIVITÀ

Una tipologia di analisi in parte differente ha riguardato, invece, la distribuzione della forza lavoro nei vari servizi/aree delle Camere di Commercio (graf. 1.4).

Gráfico 1.1. Personale in servizio nelle Camere di Commercio: tavola comparativa anni 1995-2000



Gráfico 1.2. Percentuale di Camere di Commercio che hanno effettuato la programmazione dei fabbisogni (art. 39 della L. 449/97)

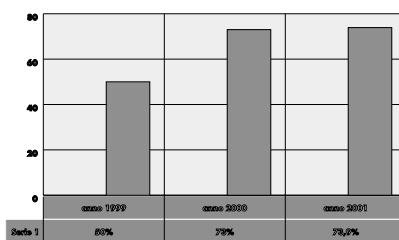
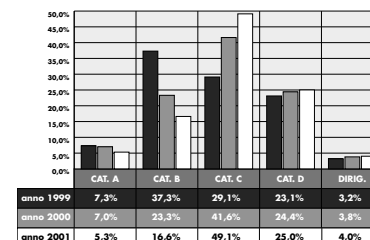


Gráfico 1.3. Personale in servizio nelle Camere di Commercio: tavola comparativa dati anni 1999, 2000, 2001 delle percentuali di suddivisione per categorie



La situazione, se confrontata con quella del biennio antecedente, conferma un consolidamento nel tempo delle opzioni fatte dalle Camere all'atto di definire il proprio assetto organizzativo; oltre il 40% della forza-lavoro, infatti, è tuttora concentrato nell'area dei servizi amministrativo-anagrafici, il cuore tradizionale delle competenze camerale, e di queste oltre la metà (graf. 1.5) è destinata al registro delle imprese.

1.3 LAVORO FLESSIBILE

Un risvolto della contrazione nell'attività di acquisizione in pianta stabile, dall'esterno, delle risorse umane è rappresentato (graf. 1.6) dalla – sia pur contenuta – crescita, a parità sostanziale di numero di unità assunte a tempo determinato, dei mesi/uomo di utilizzo del personale reclutato a tale titolo (da 3,9 a 5 mesi di media per unità, rispettivamente nel 2000 e nel 2001).

Vale a dire che alle necessità più impellenti di copertura dei fabbisogni si è fatto fronte anche dilatando l'arco temporale di presenza lavorativa, all'interno delle Camere, delle figure professionali che abitualmente vengono impiegate per periodi più brevi,

per fronteggiare esigenze straordinarie, punte di attività, ecc.

In concreto, la forza lavoro reperita secondo tale modalità incrementa del 4,3% il personale in servizio.

Quanto alle tipologie di utilizzo di detto personale, emerge dal graf. 1.7. che esso viene pressoché integralmente impegnato nelle attività esecutive correlate alla funzione anagrafico-certificativa, confermando una tendenza che – muovendo dalla normativa degli anni '70 sui c.d. trimestralisti – limitava di fatto alla ex-V[^] qualifica funzionale (ora confluita, appunto, nella categoria B) le assunzioni a termine.

1.4 LA CARRIERA

Altro corollario sulla movimentazione delle risorse umane nell'ambito delle Camere emerge dall'analisi del graf. 1.8. In essa è dato, infatti, riscontrare come le Camere stesse – proseguendo ed, anzi, incrementando la tendenza dell'anno precedente (graf. 1.9) – finiscano per destinare quote sempre crescenti di posti disponibili alla copertura mediante selezioni riservate al personale interno. L'unica categoria nella

Gráfico 1.4. Distribuzione della forza lavoro nelle aree di attività: tavola comparativa dati anni 1999, 2000, 2001

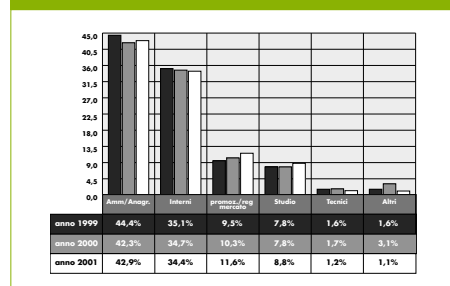


Gráfico 1.5. Percentuale di assorbimento della forza lavoro del Registro delle imprese rispetto al totale impiegato nel servizio amministrativo/anagrafico

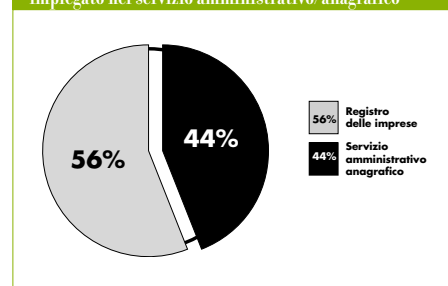


Gráfico 1.6. Lavoro a tempo determinato calcolato in unità e in mesi uomo: tavola comparativa anni 2000 e 2001

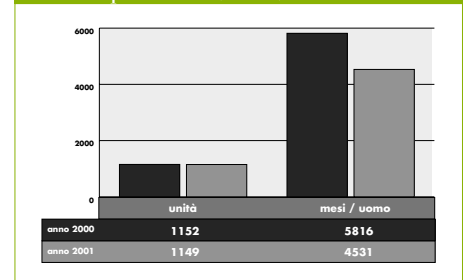
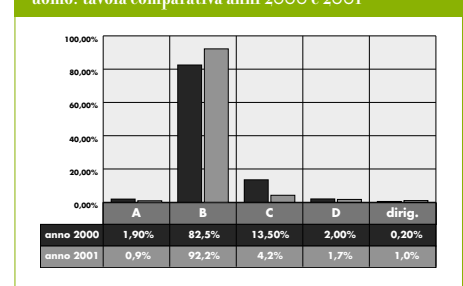


Gráfico 1.7. Distribuzione percentuale nelle categorie del personale assunto a tempo determinato calcolato in mesi uomo: tavola comparativa anni 2000 e 2001



quale il trend è in diminuzione – mantenendo, comunque, valori notevolmente superiori a quelli riferiti alle assunzioni dall'esterno – è la C, poiché va esaurendosi il percorso di riallocazione professionale cominciato nella seconda parte del '99 e del quale si è detto sopra.

1.5 I LAUREATI

Altro elemento di riflessione si impone a seguito dell'analisi della percentuale di personale laureato su quello in servizio (graf. 1.10).

Si registra, infatti, un lieve, ma significativo incremento di detta percentuale, che passa dal 23% nel 2000 al 26% nel 2001; il dato

generale trova, poi, conferma all'interno della categoria D e della dirigenza (fasce per l'accesso dall'esterno per le quali, com'è noto, è prescritto il possesso del diploma di laurea), nelle quali complessivamente il numero dei laureati sale dal 46% del 2000 al 52% del 2001.

1.6 LE ASSENZE

Il presente campo di rilevazione (tab. 1.1) non pone in risalto particolari variazioni rispetto all'anno 2000; nella sostanziale conferma dei valori assoluti, spicca unicamente il raddoppio (anche se su numeri relativamente ridotti rispetto al totale) delle assenze per paternità, a dimostrazione del progressivo affermarsi della legislazione di sostegno varata nel 2000 e rafforzata dal TU delle disposizioni a tutela della maternità e paternità del marzo 2001.

Sulla scorta dei dati di cui sopra, può concludersi che l'ammontare medio di assenze

per dipendente è risultato pari a 21,5 giornate, di cui 10 a titolo di malattia.

1.7 LE CESSAZIONI DAL RAPPORTO DI LAVORO

Un aspetto peculiare attiene all'analisi delle diverse causali alla base delle conclusioni del rapporto di lavoro verificatesi nel corso del 2001 (graf. 1.11).

Le componenti dovute alla conclusione naturale del ciclo di vita lavorativo (limite massimo d'età e, in un certo senso, maturazione dei requisiti per il pensionamento d'anzianità) prevalgono nel solo caso del personale dirigente, negli altri risultano preponderanti le uscite per ragioni personali (si tenga conto che tra le altre cause è inclusa la mobilità volontaria all'interno della PA). Si tratta di un dato che può porre in rilievo alcuni profili critici sulla capacità delle Camere di trattenere professionalità probabilmente ad alto valore aggiunto (ancorché collocate in livelli medio-bassi e, anzi, forse proprio per tale ragione, maggiormente disposte al turnover in base alle prospettive del mercato del lavoro).

Grafico 1.8. Percentuale sul totale per categoria di personale entrato con accesso dall'esterno e con progressione interna: dati anno 2001

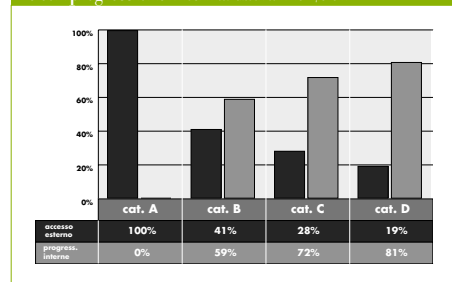


Grafico 1.9. Percentuale sul totale per categoria di personale entrato con accesso dall'esterno e con progressione interna: dati anno 2000

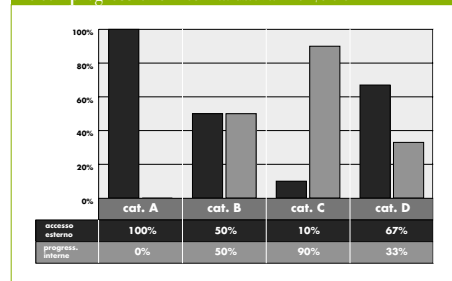


Tabella 1.1. Le giornate di assenza del personale dal servizio: dati anno 2001

Anno	Totale	Per maternità	Per paternità	Per malattia
2000	176.341	54.263	1.2298	5.741
2001	178.085	54.038	2.4998	2.570

Grafico 1.10. Percentuale dei laureati sul totale del personale in servizio: tavola comparativa anni 1999, 2000, 2001

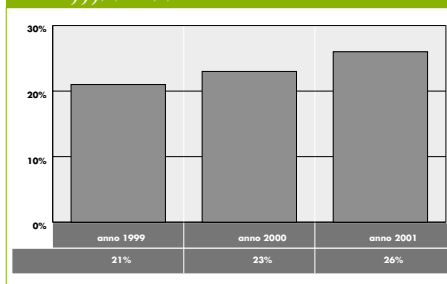
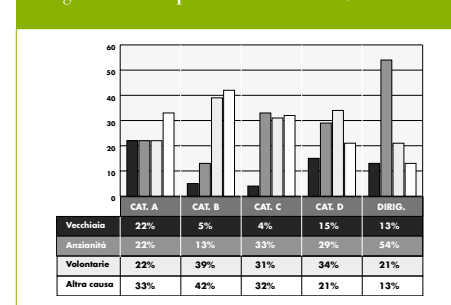


Grafico 1.11. Le cause delle "uscite" dalle singole categorie: valori in percentuali dati anno 2001.



LA GESTIONE E LO SVILUPPO
DELLE RISORSE UMANE:
LE SCELTE DELLE CAMERE

20

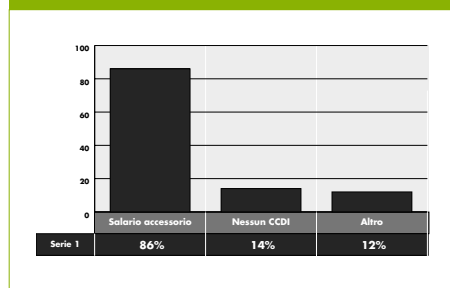
2.1

I DATI DEL 2001

L'anno trascorso è caratterizzato dal fatto di rappresentare, per le organizzazioni camerale, il punto di passaggio tra il complesso, e non agevole, processo di realizzazione delle significative novità introdotte dalla contrattazione collettiva del '99 (revisione dell'ordinamento professionale, costruzione del salario accessorio secondo logiche diverse e meno tese ad imbrigliare l'autonomia dei singoli enti) e le indicazioni, per ulteriori innovazioni che derivano dal CCNL per il biennio economico 2000-2001 (contratto sottoscritto solo nell'ultima parte dell'anno).

Ponendosi in simile prospettiva, si tratta, quindi, di accertare quanto le dimensioni dei fenomeni osservati consentano di individuare la presenza degli elementi tipici delle fasi di transizione (decisioni in emparse o, al più, routinarie), ovvero se i contenuti delle azioni intraprese si segnalano per un qualche aspetto di novità, in questo caso provando a stabilire se dovuto alla necessità di completare quanto non realizzato nel biennio 1999-2000, oppure a scelte realmente innovative.

Grafico 2.1. Andamento della contrattazione integrativa nelle Camere di Commercio: anno 2001



2.1.1

LA CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA

Muovendo dall'analisi dell'atteggiamento avuto nei riguardi del principale strumento utilizzato nell'ambito della gestione delle risorse umane, vale a dire il contratto collettivo integrativo, è da sottolineare come la situazione venutasi a determinare sembra, a prima vista, inserirsi appieno all'interno della fase di transizione di cui sopra. Ed, infatti (graf. 2.1), l'argomento pressoché esclusivo, affrontato in sede di negoziato a livello di ente, ha interessato la determinazione delle risorse per il salario accessorio (84% delle Camere), assecondando una prassi - invalsa nel tempo - che vede le parti impegnate nella definizione di un accordo sulla determinazione del coacervo delle risorse disponibili anche quando questa si rivolta - nel caso di anni, come appunto il 2001, privi di sostanziali mutamenti - ad un mero aggiornamento contabile delle voci esistenti.

Del tutto fisiologica (12%), poi, la percentuale di Camere che hanno affiancato all'aspetto economico altri argomenti; trattasi, infatti, di numeri che non sono affatto indicativi di una scarsa tenuta, presso le Camere, del modello voluto per la contrattazione integrativa e per il quale quest'ultima deve dipanarsi in un unico momento e non frazionarsi indefinitamente nel tempo sui vari temi; la percentuale così contenuta, infatti, può adeguatamente spiegarsi anche con l'esigenza di rivedere qualche passaggio dell'accordo in precedenza concluso.

Si attesta intorno al 14% il numero delle Camere che non hanno dato vita a formali momenti negoziali, mantenendo gli equilibri già esistenti, favorite anche - come detto - dall'assenza di stimoli esterni.

Il dato presenta una singolare coincidenza con quello relativo al 2000 (16% la percentuale di Camere, rispetto al totale, che non ha raggiunto intese a livello aziendale), anche se è davvero ridotto il numero di dette Camere che figura nell'una e nell'altra percentuale.

2.1.2

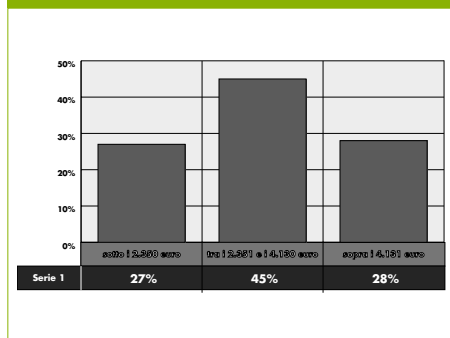
GLI EFFETTI SUL SALARIO ACCESSORIO

Passando, quindi, a considerare gli effetti di tale contrattazione sul salario variabile, si può notare come, nell'insieme, la consistenza delle risorse salariali accessorie nel complesso disponibili pro-capite pone le Camere all'interno di una fascia competitiva nell'ambito del comparto. Ed infatti, la prevalenza relativa delle Camere di Commercio si attesta nella fascia compresa tra i 2.351 ed i 4.130 euro, a dimostrazione di una costante tensione delle stesse - come si vedrà tra breve nell'analizzare le cause del fenomeno - verso l'obiettivo di acquisire o, quanto meno, mantenere (laddove, comunque, maturati nel tempo anche per ragioni diverse) livelli incrementali di disponibilità finanziarie a beneficio del personale e destinati a remunerare l'impegno aggiuntivo di quest'ultimo, secondo le direttrici volute dal CCNL di comparto.

Pressoché equivalente (27% contro 28%, graf. 2.2) l'aggregazione delle Camere che presenta consistenze, rispettivamente, inferiori e superiori alla fascia media come sopra individuata, con punte di poco superiori ai 7.750 euro.

Con riguardo a tale ultimo aspetto, va osservato, peraltro, che non sempre i valori più elevati dell'ammontare pro-capite si registrano nelle Camere di Commercio aventi la maggiore consistenza di personale

Grafico 2.2. Classi di ammontare complessivo medio pro-capite delle risorse accessorie: anno 2001



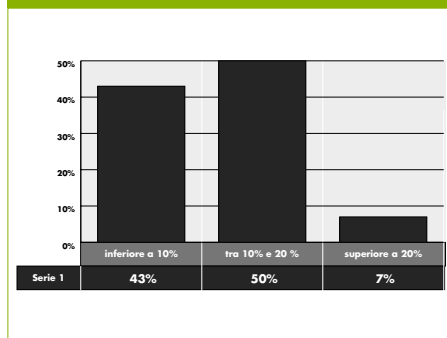
(la quale, secondo i meccanismi previsti dal contratto nazionale, è quella che influenza in misura prevalente – diretta ed indiretta – la determinazione del suddetto ammontare) e, comunque, con una maggiore disponibilità finanziaria.

Questo può derivare, in buona parte, dall'effetto di trascinamento, per così dire, che sulla parte dei bilanci camerali, destinata a tale titolo, hanno determinato alcuni istituti contrattuali del passato (è il caso dello straordinario autorizzato in eccedenza rispetto ai tetti valevoli erga omnes, grazie ad una disposizione particolare per le Camere, e delle somme stanziati al '97 per progetti finalizzati, i cui importi – anche se non utilizzati – sono stati fatti confluire nelle risorse accessorie, in qualche caso con un quantum superiore rispetto alla capacità delle stesse Camere di impegnarlo).

In tali casi, l'avvenuta acquisizione al salario accessorio ha determinato una situazione che non ha subito nel tempo mutamenti, nel senso di riadeguare il livello delle risorse alle reali entità delle fonti di finanziamento previste dal CCNL.

Comunque, la via più battuta dagli enti per

Grafico 2.3. Percentuale incremento risorse accessorie ex art. 15, co. 5; anno 2001



determinare la crescita dei livelli finanziari delle risorse salariali accessorie è stata quella di avvalersi dell'opportunità offerta dal comma 5 dell'art. 15 del CCNL 1.4.99, il quale – in presenza di ben specifiche circostanze, che attengono ad interventi di razionalizzazione o di adeguamento della struttura organizzativa del singolo ente – consente, appunto, a quest'ultimo di disporre un incremento delle suddette risorse.

È stato il 50% circa degli enti camerali a sfruttare l'opzione in esame, a dimostrazione di un certo fermento operativo che – verificandosi, come detto in apertura, in un anno privo di stimoli particolari – si è indirizzato verso quegli ambiti di intervento già disponibili, ma fino a quel momento non toccati a causa dell'impegno assorbente sulle altre priorità imposte dai contratti collettivi (sistemazione del personale all'interno del nuovo sistema di classificazione, allocazione delle risorse certe per la contrattazione integrativa, definizione degli accordi relativi).

L'ovvia sinteticità delle domande di ricognizione non consente, peraltro, di verificare se le scelte organizzative – presupposte

dalla norma – abbiano rappresentato la componente determinante della decisione in commento, ovvero quanto sia risultata diffusa presso le Camere la tendenza – generalmente invalsa nelle altre amministrazioni del comparto (stando ai risultati di indagini analoghe) – di cogliere l'opportunità, di cui al comma 5, soprattutto per garantire più agevolmente il raggiungimento degli equilibri negoziali all'interno del singolo ente, assicurando un'entità delle risorse che potesse con minori difficoltà corrispondere alle attese del personale.

In ogni caso, a fronte dell'utilizzo piuttosto diffuso dell'autonomia decisionale richiesta per applicare la norma contrattuale in esame, si è rivelata piuttosto controllata la ricaduta del suo utilizzo sulle risorse accessorie.

Oltre il 90% delle Camere che vi hanno fatto ricorso (graf. 2.3), infatti, ha mantenuto entro il 20% l'incremento delle risorse suddette, rispetto a quelle già individuate – per così dire – in via obbligatoria in base al CCNL. Di queste il 43% non ha superato neanche il 10% di incremento.

Tra le Camere che sono andate oltre (7%), una soltanto ha raggiunto una percentuale

di incremento superiore al 50% del valore iniziale delle risorse.

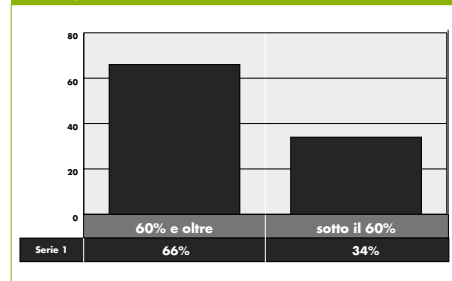
2.1.3

LA PRODUTTIVITÀ

A fronte del ventaglio piuttosto ampio – e, in qualche modo, condizionante le valutazioni degli enti – delle possibili destinazioni di impiego dell'ammontare finanziario disponibile per il salario accessorio, l'utilizzo prevalente di esso si è riversato sull'istituto ormai consolidato della produttività, in ragione probabilmente del fatto che – pur in presenza di stimolanti innovazioni per un utilizzo di tali disponibilità che vada realmente a compensare quote di impegno lavorativo aggiuntive o qualitativamente superiori rispetto a standard conosciuti – si è ritenuto di mantenere alcune scelte di fondo nella remunerazione incentivante, lasciando in maniera graduale spazio alle novità di fonte contrattuale.

E così (graf. 2.4) risulta oltremodo elevata la percentuale di Camere (65%) che ha riversato sul salario di produttività i 2/3 ed oltre delle risorse esistenti per l'accessorio, limitandosi a frazionare negli ulteriori rinvii di uscita la parte residua, incidendo, di fatto, poco sulle eventuali potenzialità di essi.

Grafico 2.4. Percentuale di destinazione a produttività dell'ammontare medio pro-capite risorse accessorie : anno 2001

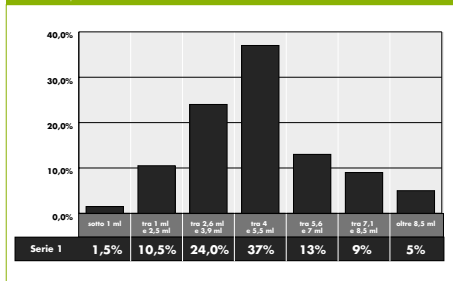


Tradotto in valori economici, l'ammontare di tale salario risulta distribuito tra le Camere secondo gli addensamenti riprodotti nel grafico 2.5.

Pur nella comprensione dell'importanza delle ragioni che hanno determinato l'affermarsi di siffatta linea di tendenza, l'interrogativo di fondo che ne deriva – e che solo le scelte degli anni successivi potranno sciogliere – riguarda se, ed in che termini, tale linea potrà condizionare l'affermarsi dell'una o dell'altra – ovvero il contemperamento – tra la riacquisizione, ad opera degli enti, di un potere valutativo circa l'impiego più conveniente dell'ammontare di risorse finanziarie complessivamente disponibili per il trattamento accessorio (il che implica, quindi, rimettere in discussione gli attuali valori dell'incentivo di produttività, a beneficio di altri istituti pure finalizzati a remunerare prestazioni ed impegno dei singoli) e la valorizzazione di tali istituti soltanto per il tramite del reperimento di risorse aggiuntive rispetto a quelle in primo stadio disponibili (non toccando, quindi, i valori attuali dell'incentivo di produttività).

La domanda si rivela essere quanto mai rilevante ai fini delle sorti del processo – finora piuttosto incerto nella media – di

Grafico 2.5. Suddivisione per classi di importo del salario di produttività corrisposto dalle Camere di Commercio: anno 2001



affermazione dei poteri datoriali all'interno degli enti camerali e, soprattutto, delle logiche sottese al loro esercizio effettivo.

2.1.4

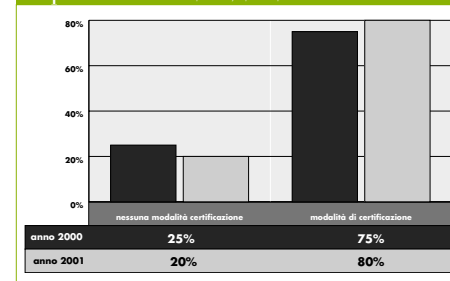
UN ASPETTO PARTICOLARE DELLA PRODUTTIVITÀ:

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Si consideri, infatti, che, pur nella crescita del numero di Camere (graf. 2.6) che vanno adottando (ai fini dell'erogazione del salario di produttività) metodi di certificazione a consuntivo dei risultati raggiunti, così come vuole – del resto – la normativa contrattuale, crescita che lascia ad 1/5 del totale le Camere ancora prive di tali metodi, la situazione complessiva si caratterizza per un elevato numero di esse (nel 2000 pari al 67%) che dispongono una rateizzazione in corso d'anno del salario di produttività.

Circostanza che, da una parte, depotenzia non poco il momento accertativo di fine anno (essendo ben difficile che eventuali risultati insoddisfacenti possano, in tutto o in parte, rimettere in discussione quanto già corrisposto durante il periodo), alterando il tipico nesso che dovrebbe esserci tra impegno aggiuntivo e/o migliore – risultati – remunerazione premiante, dall'altra,

Grafico 2.6. Certificazioni a consuntivo dei risultati raggiunti, ai fini dell'erogazione del salario di produttività: anni 2001, 2002



LA GESTIONE E LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE: LE SCELTE DELLE CAMERE.

favorisce il radicamento della percezione del salario di produttività come una mera integrazione del trattamento stipendiale (come tale, difficilmente ridefinibile in un futuro prossimo, sia pure per stabilirne il concorso con altri istituti incentivanti).

Molto potrebbe dipendere dal ruolo che riterranno di esercitare i soggetti a vario titolo coinvolti nel processo di certificazione, vale a dire il Nucleo di valutazione, il Segretario generale ed i dirigenti.

A questo riguardo, non può farsi a meno di sottolineare come le Camere abbiano, sia pure con fatica, intrapreso la strada che dovrebbe condurre ad un assetto più maturo nel rapporto tra gli interlocutori suddetti, in linea non solo con i dettati normativi, ma anche con i modelli più avanzati di organizzazione esistenti.

È cresciuto in misura apprezzabile, infatti (dal 19% del 2000 al 30%, graf. 2.7), il numero delle Camere che coinvolgono il Nucleo di valutazione in tale fase e, soprattutto, si sta ampliando (20%, contro il 6% dell'anno precedente) il novero delle Camere nelle quali tale coinvolgimento ha luogo favorendo le opportune sinergie tra Nucleo stesso e Segretario generale (si riducono, infatti, le situazioni nelle quali quest'ultimo opera da solo, passando dal

65% al 40%) o, addirittura, tra questi due soggetti e i dirigenti e responsabili di posizioni organizzative o, comunque, di servizi (10%, dato in pratica invariato rispetto al 2000).

Alla luce di quanto sopra evidenziato, non vi è dubbio, pertanto, che quanto più si riusciranno a diffondere le relazioni tra tali soggetti ed a gestire in comune il patrimonio informativo di cui ognuno di essi dispone, tanto maggiori saranno le prospettive di addivenire ad una diversa gestione del rapporto tra prestazioni, risultati ed incentivi.

Passando ora ad analizzare – nella prospettiva, definita in apertura, di rinvenire possibili scelte in tema di personale differenziate rispetto al passato, siano esse frutto del consolidamento di premesse poste in precedenza, ovvero della volontà di intraprendere taluni dei percorsi innovativi voluti dalla contrattazione nazionale, approfittando, per così dire, della relativa calma sul versante negoziale – due sono le componenti che assumono interesse in questo ambito, vale a dire:

- l'istituzione di posizioni organizzative;
- la realizzazione di progressioni economiche in seno alle categorie.

L'interesse è dato dal fatto che, nel primo caso, gli enti possono completare il reticolo delle responsabilità formali di vertice all'interno della propria organizzazione, dando certezze sul riparto di competenze nella guida delle varie articolazioni in cui detta organizzazione è strutturata e sui conseguenti riferimenti operativi.

Nel secondo caso, è consentito – forse per la prima volta con tale nettezza nel settore pubblico – assumere decisioni che hanno come effetto precipuo quello di stabilire (attraverso il carattere di stabilità proprio

dell'emolumento correlato alla progressione orizzontale) una retribuzione che dipende dal valore della persona e dalla capacità della stessa di saper interpretare il proprio ruolo in coerenza con "i valori aziendali" ed i fattori di successo alla base del ruolo stesso.

2.1.5

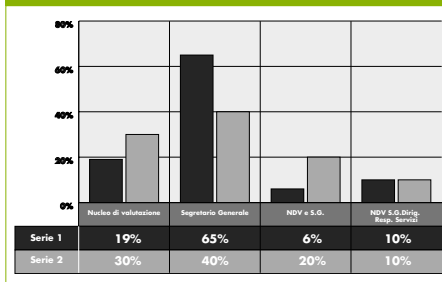
LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per quel che attiene alle posizioni organizzative, sicuramente il 2001 fa segnare – rispetto all'anno precedente – una crescita sensibile del numero di Camere che hanno proceduto alla loro individuazione ed istituzione; si è passati, infatti, dal 60% all'80%, per un totale complessivo di oltre 300 posizioni istituite.

Quanto al numero (graf. 2.8), esso non supera – tranne casi del tutto sporadici – le 12 unità, attestandosi prevalentemente nella classe dimensionale ricompresa tra 4 e 7 posizioni, tutto sommato non disallineata rispetto alle complessità organizzative ricorrenti nelle Camere.

Va, peraltro, sottolineato che non sempre sussiste una diretta proporzione tra la

Grafico 2.7. Soggetti coinvolti nella certificazione a consuntivo risultati raggiunti: anno 2001



dimensione della Camera e l'entità delle posizioni istituite; dimostrazione – questa – che nella gestione dell'istituto hanno talvolta prevalso componenti personali (risolvendosi la stessa più in un riconoscimento individuale che non nell'attribuzione a seguito della ricognizione effettiva del peso dell'articolazione all'interno dell'ente), ovvero la mancanza di convincenti soluzioni tecniche, che agevolassero le necessarie comparazioni tra i potenziali centri di responsabilità, a fini di esclusioni e/o graduazioni dell'importanza e, quindi, del valore economico da assegnare ad essi.

Sotto quest'ultimo aspetto, peraltro, qualche sforzo in più è stato compiuto, laddove si evidenzia (graf. 2.9) una certa oscillazione nell'assegnazione dei valori suddetti, che si concentra in prevalenza (63%) nella fascia ricompresa tra 5.680 e 9.810 euro, indice – questo – quanto meno di un'attenta considerazione anche per le ragioni di bilancio dell'ente.

2.1.6

LE PROGRESSIONI ECONOMICHE

Con riferimento alle progressioni economiche in seno alle diverse categorie, emerge in primo luogo il progressivo estendersi del

numero di Camere che – nell'arco del biennio 2000/2001 – hanno dato vita a tali riconoscimenti della qualità e della professionalità dell'apporto lavorativo individuale.

Si è ridotta, infatti, dal 42% (dato 2000) al 30% (dato 2001) la percentuale di enti camerale nei quali in corso d'anno non si sono registrati sviluppi economici infracategoria; peraltro, nel valutare il dato, occorre considerare che – mentre ad alimentare la più elevata percentuale del 2000 ha di sicuro contribuito la difficoltà nel dare concretezza operativa ad un istituto del tutto nuovo nel panorama del lavoro pubblico, difficoltà via via attenuatasi nel corso dei mesi successivi – il dato del 2001 è soprattutto determinato da quelle Camere che, dopo la prima applicazione delle progressioni economiche, si sono trovate alle prese con la tenuta del costo medio ponderato di categoria, la cui considerazione ha imposto, con tutta probabilità, una battuta d'arresto nel 2001 in modo da agevolare il rispetto del vincolo – rappresentato, appunto, dal suddetto costo medio - posto come non superabile dalla normativa contrattuale.

Di fatto, è circoscritto al 12% del totale il gruppo di Camere che fino ad oggi non ha ancora attivato le progressioni in questione.

Quanto alle dimensioni del fenomeno, la tabella 2.1 pone in risalto una sua contrazione, in termini assoluti, nel 2001 a paragono dell'anno precedente, in larga misura dovuta all'osservanza della prescrizione contrattuale sul costo medio di cui appena sopra, anche se diversamente distribuita all'interno delle categorie.

A differenza delle altre, accomunate nella diminuzione del numero di beneficiari della progressione, la categoria C presenta, infatti, un incremento di detto numero nell'ordine del 15% circa.

Ciò si ritiene sia dovuto alla circostanza che nel corso del 2000 si sono verificati – a seguito delle procedure selettive attivate dagli enti in sede di transizione dal vecchio al nuovo ordinamento professionale, secondo il percorso decisionale prospettato e proposto da Unioncamere ed OOSS nell'accordo 31.3.99 – avanzamenti di categoria da B a C piuttosto consistenti, che hanno finito per incidere, quindi, sul meccanismo di determinazione del costo medio ponderato, liberando possibilità di assegnazione di nuove progressioni in misura sensibilmente superiore a quella consentita nelle altre categorie, nelle quali non si sono determinati eventi simili a quello ora descritto.

Come può arguirsi dall'esame della figura, il meccanismo della progressione orizzontale ha finito per interessare nel complesso (anche a voler considerare casi di soggetti, particolarmente meritevoli, che hanno ottenuto il passaggio alla posizione economica superiore in ciascuno dei due anni osservati) un dipendente camerale su due. Al di là della dovuta considerazione per i meriti dei singoli, il fenomeno nel suo insieme desta una qualche preoccupazione, in quanto – se gestito nelle prossime occa-

Grafico 2.8. Istituzione posizioni organizzative e livelli dimensionali delle stesse nelle Camere di Commercio: anno 2001

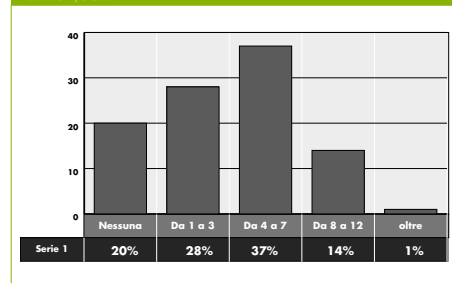
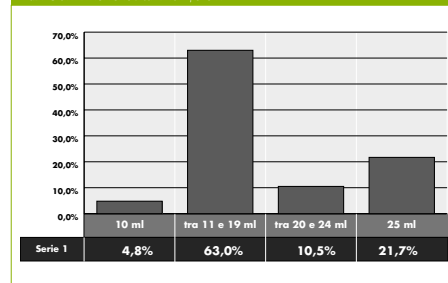


Grafico 2.9. Classi di valori economici attribuiti alle posizioni organizzative istituite nelle Camere di Commercio: anno 2001



LA GESTIONE E LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE: LE SCELTE DELLE CAMERE.

Tab. 2.1 – Dimensioni numeriche delle progressioni economiche orizzontali realizzate nelle Camere di Commercio : anno 2001

Anno/Categoria	A	B	C	D	Totale
2000	258	825	1.181	640	2.904
2001	96	606	1.324	571	2.597

sioni secondo gli stessi ordini di grandezze, ancorché proporzionalmente più contenuti in forza dei vincoli di spesa già esaminati – corre il rischio di saturare ben presto (uno-due anni) i margini di ricorso ad esso, provocando addensamenti nelle posizioni economiche più elevate difficili da gestire, oltre che capaci di depotenziare la funzione altamente motivante di tale riconoscimento.

Tutto questo senza trascurare le perplessità suscitate da alcune delle scelte attuali compiute in proposito dalle Camere e che sembrano non in linea con le finalità e le potenzialità dello strumento.

Si tratta, più precisamente, della realizzazione delle progressioni senza aver ancora attivato ad oggi un sistema permanente di valutazione (voluta sì dal CCNL, ma obbligato anche dal punto di vista logico e gestionale, pena lo snaturamento del beneficio), che riguarda il 10% circa delle Camere, e del peso riconosciuto – tra i fattori da prendere in considerazione a fini valutativi – all'anzianità o a titoli vari, accanto a quelli che, invece, più correttamente dovrebbero risultare esclusivamente presenti, vale a dire competenze e risultati.

Come può desumersi, infatti, dal graf. 2.10 pur se minoritaria rispetto alle altre due componenti, la voce "titoli/anzianità" figura nell'81% delle Camere che hanno introdotto il sistema di valutazione e, addirittura, nel 10% dei casi essa assume carattere prevalente, in termini relativi, rispetto alle restanti.

Per effetto dell'applicazione degli istituti

Grafico 2.10. Componenti della valutazione presenti nei sistemi adottati dalle Camere di Commercio: anno 2001

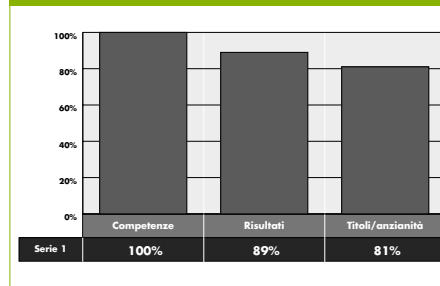


Tabella 2.2. Valori della retribuzione media pro-capite annua globale di fatto nelle Camere di Commercio: anno 2001

Categoria	Retribuzione media pro-capite (in milioni)
D3	58
D1	50
C	42
B3	39
B1	35
A	35

contrattuali fino ad ora esaminati – e degli altri, aventi comunque un'incidenza ridotta, per le ragioni sopra dette – i valori della retribuzione media pro-capite annua globale di fatto raggiungono i livelli riportati nella tab. 2.2.

L'analisi della parte del presente documento che attiene alle relazioni sindacali si conclude sottolineando (tab. 2.3) la decisa contrazione del monte-ore dei permessi sindacali complessivamente disponibili all'interno del sistema delle Camere.

Tabella 2.3. Permessi sindacali – monte/ore – frutti nelle Camere di Commercio: anno 2001

Anno/Permessi	Complessivi	Di cui per convegni, congressi, ecc.
2000	20.243	11.438
2001	11.665	3.962

Ciò è probabilmente dovuto ad una maggiore attenzione nel gestire tale prerogativa sindacale, come dimostra anche la riduzione più che proporzionale dei permessi non soggetti a particolari limiti quantitativi (quelli per convegni, congressi, ecc.).

2.2

LE PROSPETTIVE

Le scelte che hanno contraddistinto l'azione nel 2001 pongono, dunque, in evidenza un quadro caratterizzato da luci ed ombre per le Camere propense a cimentarsi con le sfide poste dai nuovi sistemi di gestione ed

al tempo stesso, disposte ad affrontarle anche senza una padronanza adeguata di logiche, finalità e regole.

L'elemento principale di riflessione che si ritiene debba tenersi presente, nel valutare tali accadimenti, attiene, pertanto, alla natura ed alla genesi delle motivazioni che hanno giocato un ruolo essenziale nel determinare tali scelte.

Ad esso deve, poi, accompagnarsi l'altro più orientato verso il confronto tra i risultati così prodottisi e le opzioni che dovranno a breve-medio periodo esercitarsi sulla base della possibile evoluzione dello scenario attuale.

Sotto il primo aspetto, non vi è dubbio che le dimensioni dei fenomeni più sopra analizzati, con riguardo soprattutto alle componenti più innovative introdotte dalla normativa contrattuale (selezioni per lo sviluppo verticale, valutazioni per la progressione economica orizzontale), testimoniano del fatto che il favore che ne ha accompagnato la nascita è stato originato non soltanto dalla semplificazione, che grazie ad essi è ora resa possibile nel valorizzare le risorse umane sotto il profilo giuridico-economico, ma anche da ragioni più "storiche", per così dire.

In altri termini, accanto alle posizioni di coloro che hanno colto nel messaggio contrattuale la concreta opportunità di dare corpo ad una dinamica manageriale nell'organizzazione e gestione del lavoro all'interno delle proprie realtà pubbliche, incamminandosi su tale percorso sempre meno pervaso da regole legali e più aperto a decisioni autonome e discrezionali, altrettanto diffusi risultano gli approcci di coloro che hanno intravisto in tali indicazioni contrattuali gli strumenti per definire più agevolmente, rispetto al passato, tutta una

serie di "pendenze", per così dire, o aspettative del personale da essi diretto.

E così, le selezioni dall'interno per il transito nella categoria superiore hanno alternato casi di reale impiego dello strumento per una valorizzazione dei singoli, frutto anche della correlazione con le altre componenti del sistema operativo di sviluppo del personale (valutazione, formazione), ad altri nei quali tale modalità semplificata di avanzamento nei livelli (a paragone della ben nota riserva di posti nei concorsi pubblici, anche se i contenuti di siffatta modalità non dovrebbero risultare più agevoli rispetto a quelli dall'esterno per il solo fatto della partecipazione circoscritta) ha rappresentato una valvola di sfogo rispetto alle aspettative ed alle pressioni che nel tempo si erano venute stratificando nelle singole organizzazioni.

Aspettative che sono state cavalcate fin da subito dalle rappresentanze sindacali locali, che hanno visto in tale modalità selettiva – come pure nelle progressioni infracategoriali – un mezzo potente per la gestione del consenso interno, spingendo per la sua rapida attuazione nelle sedi del confronto sindacale, alle cui esigenze di – giusto – compromesso sono stati comunque sacrificati molti degli elementi che avrebbero reso più coerenti al modello le scelte applicative compiute.

Si sta, in tal modo, determinando una situazione in tutto simile a quella verificatasi in occasione del passaggio dall'ordinamento per carriere a quello per qualifiche funzionali, avvenuto agli inizi degli anni '80, e per effetto del quale si è assistito ad un periodo di sostanziale congelamento delle assunzioni dall'esterno, trovandosi gli enti camerali alle prese con la corposa attuazione delle norme transitorie che accompagnarono detto passaggio.

Anche oggi – numeri alla mano – se pure non può affermarsi che il turnover sia cesato del tutto, è più che proporzionale, però, l'impegno profuso dalle Camere stesse nel dare corpo ad una sorta di "fase transitoria" nel passaggio dalle qualifiche funzionali alle categorie, attivando selezioni interne in misure di una certa consistenza. E, rispetto a tale indirizzo operativo, l'impiego di altri istituti del rapporto di lavoro, come le progressioni economiche, talvolta assume una funzione compensativa, per così dire, bilanciando il complesso delle attese del personale che la selezione interna non può ovviamente soddisfare.

In parte anche a tali cause è dovuta la crescita oltremodo positiva – rispetto ai vincoli previsti dalle leggi di bilancio per la contrattazione – delle retribuzioni del personale (tab. 2.4) negli ultimi due anni, con una variazione percentuale nell'ordine del 4,7 % tra 1999 e 2000'.

Non essendo questa la sede per un'analisi critica di tali opzioni (le quali peraltro, come sottolineato più sopra, non caratterizzano la totalità delle condotte operative delle Camere), quello che preme rilevare è quanto le stesse potranno condizionare – con il loro effetto nei fatti distorsivo rispetto agli obiettivi posti dal CCNL all'operato

Tabella 2.4. La dinamica retributiva del personale non dirigente nelle Camere di Commercio: anni 2000, 2001

	00/99	99/98	00/98
Dinamica a struttura occupazionale costante			
Della retribuzione complessiva	4,7	2,7	7,4
Di cui competenze fisse	1,4	1,5	3,0
Competenze accessorie	3,2	1,2	4,4

LA GESTIONE E LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE: LE SCELTE DELLE CAMERE.

degli enti – il percorso, di per sé non agevole, che le Camere sono chiamate ad intraprendere, al pari delle altre amministrazioni del comparto, per giungere a definire in maniera compiuta i sistemi operativi di gestione e sviluppo delle risorse umane al proprio interno.

Sistemi che dovranno corrispondere all'obiettivo di porre gli enti nella condizione di:

- disporre di una base imparziale per adeguare in modo obiettivo il singolo aspetto retributivo al valore della posizione occupata (laddove si imponga una tale necessità, come nel caso delle posizioni organizzative) ed alla professionalità di chi la occupa;
- disporre di dati certi ed omogenei su tutto il personale per una migliore utilizzazione del medesimo (mobilità, gestione carenze, impegno su iniziative temporalmente definite, ecc.);
- classificare il lavoro che deve essere svolto e le competenze necessarie per svolgerlo, così da compiere secondo modalità strutturate ed efficaci i percorsi di individuazione – dall'interno, come dall'esterno – di colui che andrà a ricoprire una determinata posizione vacante come il più idoneo a farlo;
- approfondire la conoscenza delle capacità e delle potenzialità del personale, così da poter contare su di una gestione efficiente del medesimo, su sistemi di sviluppo professionale coerenti, sulla possibilità di fare fronte ad ogni necessità/mutamento organizzativo (ivi compresi quelli che conseguono ad un cambiamento dei contenuti professionali della classificazione adottata);

- rilevare i fabbisogni di aggiornamento, addestramento e formazione (colmando la differenza tra livello di competenze possedute dai singoli e livello richiesto dalla posizione occupata o di futura destinazione).

La solerzia con la quale molte Camere, avuto chiaro e padroneggiando il quadro degli obiettivi appena descritti, si sono mosse e si stanno muovendo in quest'ultimo periodo lascia ben sperare circa il conseguimento dell'obiettivo finale di un uso integrato e coerente dei diversi strumenti gestionali a disposizione.

In ogni caso, la variabile determinante con la quale dover fare i conti nel prossimo futuro è data dalla possibilità di mantenimento o meno – in occasione del prossimo rinnovo contrattuale – dell'attuale quadro di principi e regole (quanto meno astratte), in modo da consentire agli enti di contare su di un assetto esterno in via di consolidamento e non stravolto da continue revisioni, che, privando di riferimenti sufficientemente certi gli operatori, espongono questi ad una congerie di input tra loro poco o nulla collegati/coerenti, che finiscono per frustrare o vanificare i pur buoni propositi di cambiamento.

1. Unioncamere-Ref.Irs, "Retribuzioni e struttura occupazionale delle Camere di Commercio. Un'analisi dei conti annuali 1998-2000. Quaderni Unioncamere, in corso di pubblicazione. In tale indagine si evidenzia che la dinamica retributiva complessiva, per il corrispondente periodo, del personale dirigente è risultata pari all'11,3%.

L'EFFICIENZA DEI SERVIZI:
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE A
SUPPORTO DEL MIGLIORAMENTO

30

3.1

LO STATO DI ATTUAZIONE DEI MECCANISMI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE NELLA PA

A due anni di distanza dal decreto legislativo 286/99 sul riordino dei meccanismi di monitoraggio e valutazione nelle Pubbliche Amministrazioni, ma anche a nove anni di distanza dal decreto legislativo 29/93, è ormai indispensabile analizzarne lo stato di attuazione e di applicazione dei principi, dei processi e delle metodologie nella PA in genere e nelle Camere di Commercio in particolare.

Esigenza che si è tradotta nella realizzazione da parte della Corte dei Conti di una indagine intersettoriale su "Servizi di controllo interno e stato di attuazione del decreto legislativo 286/99 nelle Amministrazioni dello Stato con riferimento all'anno 2001".

Dall'indagine emerge una realtà variegata, caratterizzata da esperienze interessanti ed avanzate, ma anche da forti criticità (per un'analisi più approfondita si rimanda al box a fianco). Analoga indagine è stata realizzata anche per gli enti locali.

3.2

IL PROGETTO NAZIONALE PER IL SUPPORTO AI SISTEMI INFORMATIVI PER IL MONITORAGGIO ED IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

La relazione della Corte dei Conti, manifestando un'aumentata sensibilità verso aspetti tecnico-metodologici, sottolinea come il processo di programmazione ed il processo di valutazione devono essere strutturati tenendo conto della loro interfunzio-

L'EFFICIENZA DEI SERVIZI: IL SISTEMA DI VALUTAZIONE A SUPPORTO DEL MIGLIORAMENTO

I risultati emersi dall'indagine su "Servizi di controllo interno e stato di attuazione del decreto legislativo 286/99 nelle Amministrazioni dello Stato con riferimento all'anno 2001"

L'indagine ha evidenziato una realtà composta ed estremamente differenziata dalla quale, però, è stato possibile estrapolare una serie di fattori comuni.

Dal punto di vista delle aree di valutazione positiva emerge:

- una maggiore consapevolezza, da parte degli organi politici, dell'utilità dei sistemi di controllo. Consapevolezza che si è tradotta in una migliore individuazione degli obiettivi e degli indirizzi politici e nella definizione di specifiche direttive per lo svolgimento dei controlli stessi;
- una elaborazione, da parte di alcuni Servizi di controllo strategico, di griglie di criteri e metodi di rilevazione delle informazioni necessarie alla valutazione.

Dal punto di vista delle criticità emerge:

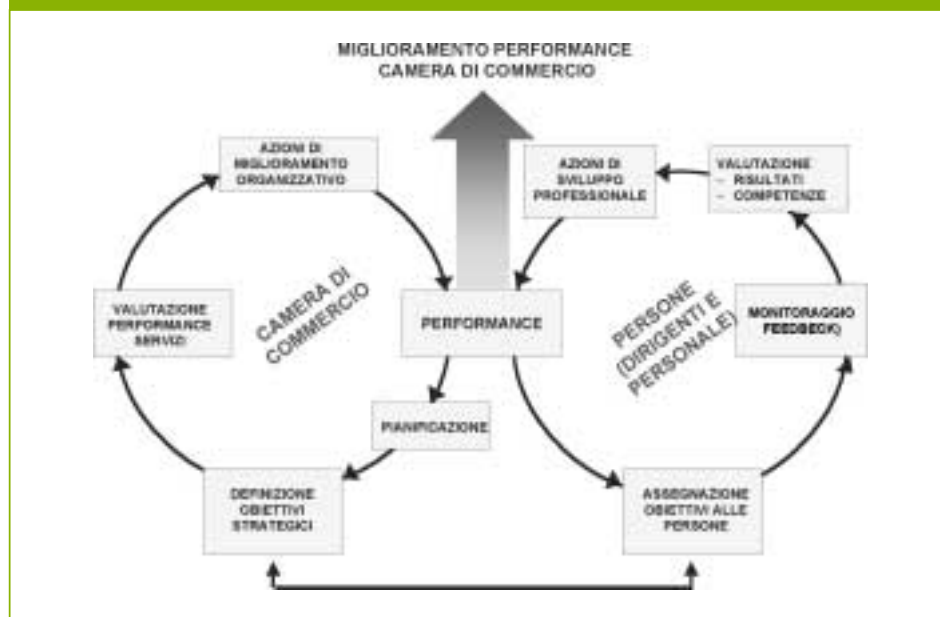
- un "...troppo lento adeguamento delle amministrazioni alle disposizioni sui controlli interni";
- una generale mancanza di operatività delle strutture addette alle varie tipologie di controllo.

Particolarmente critico è il monitoraggio effettuato dalla Corte dei Conti sui sistemi di valutazione dei dirigenti. In particolare i rilievi sono stati effettuati sulla:

- "...mancata valutazione della dirigenza secondo i principi dettati dal decreto legislativo 286/99 che...ha reso inoperante il meccanismo della corresponsione del compenso accessorio in relazione ai risultati conseguiti".
- difficoltà ad introdurre a regime sia procedure di rilevazioni dei dati e delle informazioni, sia criteri idonei ad assicurare una equilibrata valutazione dei dirigenti in termini di efficienza e di efficacia degli interventi di loro responsabilità.

Rilievi che chiaramente evidenziano il contrasto delle azioni degli enti con il "...CCNL che prevede che le amministrazioni possano erogare la retribuzione di risultato solo a seguito della preventiva determinazione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti...".

Figura 3.1. Il processo di programmazione e valutazione: le fasi e gli obiettivi



nalità e come soprattutto deve essere compresa l'utilità di quanto viene costruito; i sistemi di programmazione o i sistemi di valutazione, se costruiti isolatamente, non raggiungono l'obiettivo di fondo insito nella normativa sui controlli, ma anche nella logica aziendale: il miglioramento delle performance.

Ed è con questa logica che sono stati avviati, dall'Unioncamere insieme ad un gruppo di Camere di Commercio pilota, alcuni progetti ed iniziative, finalizzati a rendere operativi i sistemi informativi per il monitoraggio dell'efficienza ed efficacia dei servizi camerali.

Iniziative, strumenti e metodologie costruite tenendo conto di una precisa architettura che è stata sintetizzata nella fig. 3.1.

Tutti i risultati realizzati sono a disposizione delle Camere di Commercio attraverso uno

specifico portale all'indirizzo www.unioncamere.it/pareto, dove sono presenti due sezioni: la Sezione documentale e la Sezione indicatori.

Dall'apposita Sezione "DOCUMENTALE", presente nel sistema informativo, è possibile consultare e quindi "attingere" tutto il materiale e la documentazione realizzata per il supporto all'attività di programmazione e valutazione.

Per rispondere all'esigenza delle Camere di Commercio di poter disporre di una modalità facilmente accessibile, senza ulteriori costi, e di supporto per l'approfondimento di alcuni aspetti organizzativi e di miglioramento dell'efficienza dei servizi, anche attraverso il confronto con la rete camerale, è stata costruita la Sezione "INDICATORI".

In questa Sezione sono presenti, infatti, gli indicatori relativi ad oltre 90 Camere, che

sono stati già elaborati per permettere una prima analisi di insieme dei dati di bilancio degli ultimi tre anni relativamente a tre aree di analisi economico-finanziarie:

- la finanza camerale (5 indicatori);
- le attività promozionali (2 indicatori);
- la struttura dei costi (11 indicatori).

Il sistema, inoltre, è stato costruito per offrire alle Camere di Commercio la possibilità di confrontare i dati che emergono dagli indicatori relativi al proprio ente con:

- i dati delle Camere di Commercio della propria regione;
- i dati delle Camere di Commercio che possiedono un "bacino di utenza" paragonabile al proprio ente;
- i dati di una qualunque altra Camera di Commercio che si desidera selezionare.

Di ogni informazione sono immediatamente disponibili grafici e tabelle di sintesi.

3.3

IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE NELLE CAMERE DI COMMERCIO:

LO STATO DI ATTUAZIONE

3.3.1

IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

La definizione del bilancio preventivo rappresenta un complesso e delicato momento di sintesi di una serie di attività e dinamiche che coinvolge i diversi soggetti organizzativi, chiaramente con ruoli e livelli di responsabilità differenziati.

L'equilibrato apporto dei vari soggetti può permettere l'emersione di una efficace programmazione che tenga conto sia delle istanze "politico-strategiche", che delle istanze "operative-gestionali".

Come emerge chiaramente dall'analisi dei

L'EFFICIENZA DEI SERVIZI: IL SISTEMA DI VALUTAZIONE A SUPPORTO DEL MIGLIORAMENTO

dati (graf. 3.1), i due soggetti organizzativi che sono stati maggiormente segnalati come partecipi all'attività di programmazione e definizione del bilancio preventivo sono la Giunta camerale (95%) e il Segretario generale (93%). Sono naturalmente gli attori che "dialogano" (in ogni realtà camerale con equilibri differenti) per concretizzare le istanze politiche e le istanze gestionali nel relativo bilancio previsionale.

Alta è chiaramente anche la presenza del Consiglio (85%), organo al quale spetta il compito di definire le linee strategiche, delegando alla Giunta la traduzione in linee programmatiche. Il 15% di "assenza" del Consiglio registrata nelle risposte può dipendere dalla volontaria decisione in alcune realtà camerali di lasciare completamente alla Giunta l'attività di programmazione.

Interessante è anche l'alta partecipazione dei dirigenti (segnalata dal 76% delle Camere di Commercio) e dei funzionari (53%). Dati che, se comprovati nella realtà, dimostrano una importante evoluzione della capacità di utilizzare gli apporti di tutta la struttura nella programmazione; ulteriore importante elemento per un efficace sistema di programmazione.

3.3.2

L'ATTIVITÀ DEI NUCLEI DI VALUTAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO

In diverse fonti normative si ribadisce il ruolo dei Nuclei di valutazione. Volendo procedere ad una estrema sintesi delle funzioni attribuite a queste strutture, si potrebbero individuare due macro funzioni:

- una funzione di supporto all'attività decisionale degli organi;
- una funzione certificativa sui risultati raggiunti a fronte della quale è possibile attivare una serie di istituti contrattuali.

Sul primo versante dall'analisi dei dati emerge una bassa funzionalità dei Nuclei di valutazione e controllo strategico (graf. 3.2). I Nuclei forniscono informazioni utili per l'attività di programmazione solamente nel 36% delle Camere di Commercio, confermando i dati rilevati per l'anno 2000 (34%). Ancora più bassa è la percentuale dei Nuclei che forniscono informazioni utili per l'individuazione degli obiettivi per la dirigenza (20% nel 2000 e 24% nel 2001).

Sulla seconda macro-funzione, quella certificativa, si registra invece un alto coinvolgimento. In particolare l'attività dei Nuclei

è stata segnalata in relazione alla valutazione del Segretario generale nell'89% dei casi e in relazione alla valutazione della dirigenza nell'88% dei casi.

L'utilizzo non "completo" dei Nuclei emerge anche dall'analisi dei dati sulla frequenza di redazione dei rapporti (graf. 3.3) che avviene semestralmente nel 61% delle Camere di Commercio, mentre la frequenza quadrimestrale avviene nel 14% e quella trimestrale nel 25%. Dati che dimostrano un non utilizzo dei Nuclei quali soggetti che svolgono una funzione di monitoraggio in itinere.

Grafico 3.1. I soggetti coinvolti nell'attività di programmazione e di definizione del bilancio preventivo



Grafico 3.2. Le attività svolte dal Nucleo di Valutazione

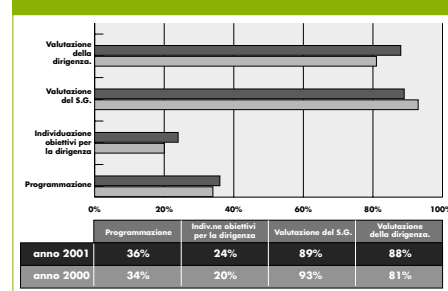
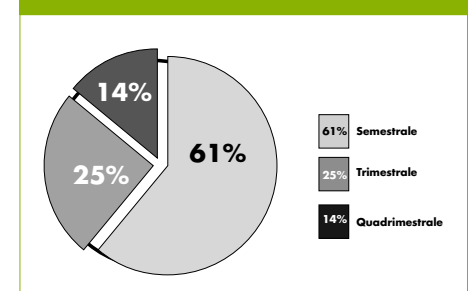


Grafico 3.3. Frequenza di redazione dei rapporti da parte del Nucleo di Valutazione

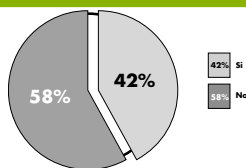


3.3.3

LA REGOLAMENTAZIONE

La complessità delle tematiche in gioco richiede la definizione e la condivisione, da parte di tutti i membri dell'organizzazione, dell'insieme degli aspetti che caratterizzano l'architettura complessiva di un sistema di programmazione e valutazione: come ad esempio i soggetti coinvolti, i ruoli, le responsabilità, le modalità di funzionamento, la correlazione con altri aspetti organizzativi. Condivisione che può essere supportata nei suoi aspetti formali, ma anche sostanziali, da un regolamento dell'organizzazione e degli uffici. Allo stato attuale, peraltro, risulta che il 58% di Camere di Commercio ha adottato tale regolamento (graf. 3.4).

Grafico 3.4. Le Camere di Commercio che hanno adottato il regolamento di organizzazione e degli uffici



3.3.4

LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

Come già emerge dal paragrafo 3.3.2, si registra una forte focalizzazione dell'attenzione sui sistemi di valutazione della dirigenza per motivi facilmente intuibili. Per tale motivo è stato deciso di analizzare con modalità più articolate questa particolare area di valutazione utilizzando due punti di osservazione:

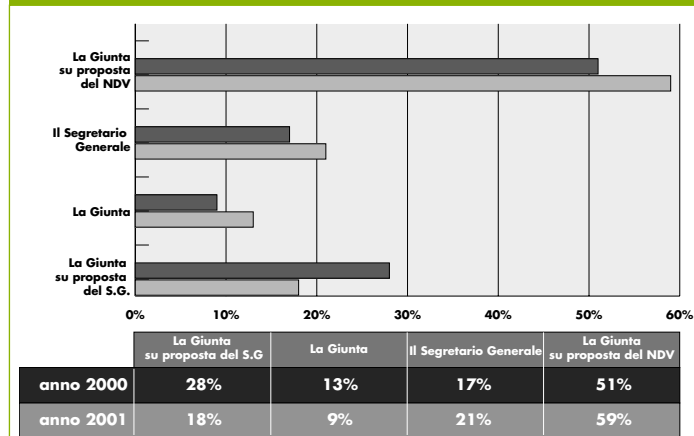
- i soggetti che decidono sulla valutazione della dirigenza;
- le modalità utilizzate per la valutazione della dirigenza ai fini della retribuzione di risultato.

I soggetti che decidono sulla valutazione della dirigenza.

Su questa specifica domanda le Camere di Commercio segnalano che (graf. 3.5):

- nel 59% dei casi è la Giunta su proposta del NDV a decidere sulla valutazione della dirigenza (contro il 51% registrato nell'anno 2000);
- nel 18% dei casi interviene sempre la Giunta, ma su proposta del Segretario

Grafico 3.5. I soggetti che decidono sulla valutazione della dirigenza



Generale (contro il 28% registrato nell'anno 2000);

- nel 21% dei casi interviene il Segretario generale (contro il 17% registrato nell'anno 2000);
- nel 9% dei casi, infine, interviene la Giunta (contro il 13% registrato nell'anno 2000).

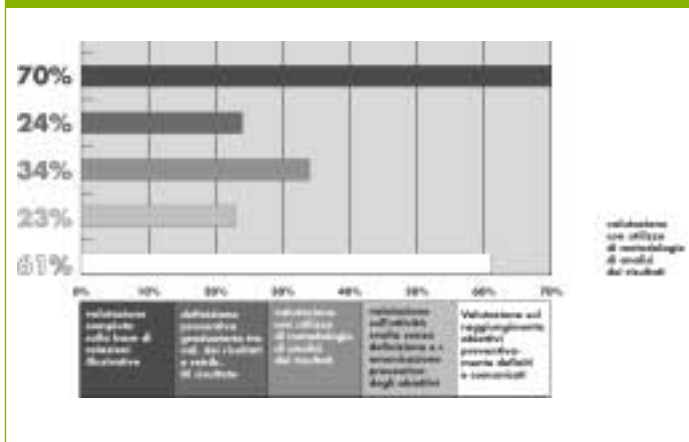
Le modalità utilizzate per la valutazione della dirigenza ai fini della retribuzione di risultato.

Su questa specifica area si segnala che (graf. 3.6):

- prevalentemente la valutazione viene compiuta sulla base di relazioni illustrative (circa 60%), mentre nel 40% dei casi si utilizzano delle metodologie di analisi dei risultati;
- nella maggior parte dei casi (59%) la valutazione si compie su obiettivi preventivamente definiti e comunicati, mentre si registrano ancora casi dove questo processo non avviene.

Le risposte fornite alle stesse domande, ma relative al Segretario generale, hanno registrato le stesse percentuali rilevate per la dirigenza.

Grafico 3.6. Le modalità utilizzate per la valutazione della dirigenza ai fini della retribuzione di risultato



LE STRATEGIE FORMATIVE

4c

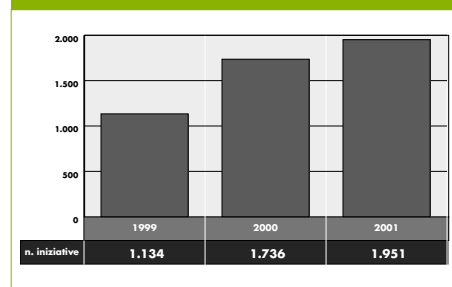
L'analisi delle azioni formative¹ programmate ed usufruite fornisce una importante rappresentazione del livello di risposta, di sensibilità e di percezione dell'importanza attribuita ad alcune aree tematiche che impattano sul funzionamento della macchina organizzativa. Partendo, chiaramente, dal presupposto che si valuti l'azione formativa quale importante strumento per supportare il cambiamento o per incidere positivamente sul livello di professionalità.

4.1 ANALISI QUANTITATIVA DELLE STRATEGIE FORMATIVE NELLE CAMERE DI COMMERCIO

Dall'analisi dei dati dell'ultimo triennio emerge un importante incremento dell'utilizzo della formazione. Crescita che si registra in termini di:

- numero delle ore di formazione erogate;
- numero delle iniziative realizzate;
- numero dei beneficiari dei corsi di formazione.

Grafico 4.1. Numero dei corsi di formazione fruiti dal personale: anni 1999, 2000, 2001



4.1.1 IL NUMERO DELLE INIZIATIVE EROGATE

Gli ultimi tre anni hanno registrato un progressivo aumento del numero dei corsi di formazione fruiti dal personale (grafico 4.1). Mettendo a confronto i dati rilevati nel 2001 con quelli rilevati nel 1999 è possibile, infatti, registrare un aumento del 72% del numero di corsi di formazione.

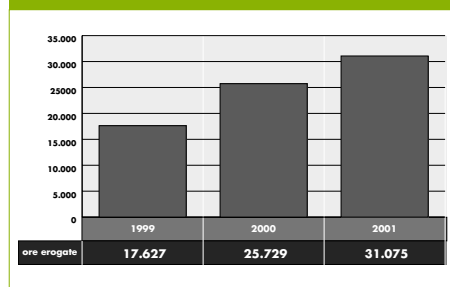
4.1.2 LE ORE DI FORMAZIONE EROGATE

Analogamente si può registrare anche per il numero delle ore di formazione erogate² nel 2001 rispetto a quelle erogate nel 1999 (incremento del 76%), portando la media di ore erogate per ogni corso a 15,9 (grafico 4.2).

4.1.3 IL NUMERO DEI PARTECIPANTI

Il numero di partecipanti alle iniziative formative nell'anno 2001 è stato pari a

Grafico 4.2. Numero delle ore di formazione erogate: anni 1999, 2000, 2001



13.696, registrando anche in questo caso un incremento rispetto agli anni precedenti (+31,8%, rispetto al numero dei beneficiari del 2000, e + 146%, rispetto all'anno 1999).

Interessante è l'analisi dei partecipanti in termini di livello funzionale, come si può notare nel graf. 4.3, mentre è cresciuta considerevolmente la partecipazione dei livelli più bassi (aumento del 40% del numero dei partecipanti registrati nel 2001 rispetto ai dati 2000), non si è registrato un analogo aumento dei funzionari (aumento solamente del 22%), mentre si registra addirittura una diminuzione per quanto riguarda i dirigenti (diminuzione del 21%).

4.2 ANALISI QUALITATIVA

Le informazioni più interessanti provengono dall'analisi qualitativa dei dati.

Mettendo a confronto i dati contenuti nel graf. 4.4 (numero delle iniziative di formazione distribuite per aree tematiche) con i

Grafico 4.3. Distribuzione numero dei partecipanti alle iniziative formative per livello funzionale: anni 2000, 2001



1. Le informazioni utilizzate in questo capitolo sono state estrapolate dal *Rapporto 2001 sulla formazione nel sistema camerale*, elaborato dalla Fondazione Guglielmo Tagliacarne.

2. Si intende con ore di formazione erogate la somma delle ore previste per ogni corso fruito.

dati contenuti nel graf. 4.5 (numero dei partecipanti per aree tematiche) è possibile registrare la sovrapposizione, o viceversa il gap, tra l'offerta formativa e il bisogno effettivo di formazione.

L'area tematica sulla quale si è registrata la massima convergenza tra la domanda e l'offerta formativa è quella definita tecnico-specialistica, che nel 2001 ha rappresentato il 31% sul totale delle iniziative realizzate e ha visto la fruizione da parte del 25% del totale dei partecipanti di tutte le iniziative. Segue l'area informatica e telematica con il 17% delle iniziative e il 20% dei partecipanti; l'area giuridica normativa in generale con il 14% delle iniziative e il 17% dei

partecipanti; l'area economico-finanziaria con il 13% delle iniziative e il 11% dei partecipanti; l'area organizzazione e personale con il 10% delle iniziative e il 10% dei partecipanti; l'area internazionale con il 6% delle iniziative e il 7% dei partecipanti.

Una diversificazione dell'ordine tra numero di iniziative effettuate e numero di partecipanti la si ha invece per le altre materie. In particolare il numero dei partecipanti è distribuito secondo il seguente ordine: controllo di gestione, comunicazione, corsi multidisciplinari, linguistica, manageriale. L'area tecnico-specialistica comprende le iniziative formative 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.

L'analisi delle numerose tipologie di attività potrebbe indurre a dare per scontato l'alto assorbimento sul totale delle iniziative. Considerazione che viene sconfessata dall'analisi dell'andamento delle iniziative per aree tematiche svolte negli ultimi tre anni. Il graf. 4.6 evidenzia come solamente nel 2001 l'area tecnico-specialistica ha superato le altre aree, compresa l'area definita giuridico-normativa, che ha dominato negli anni 1999 e 2000.

Grafico 4.4. Numero di iniziative di formazione distribuite per aree tematiche

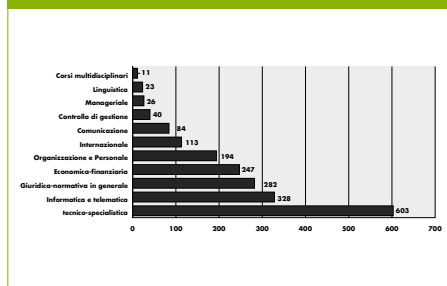


Grafico 4.5. Numero di partecipanti distribuiti per aree tematiche

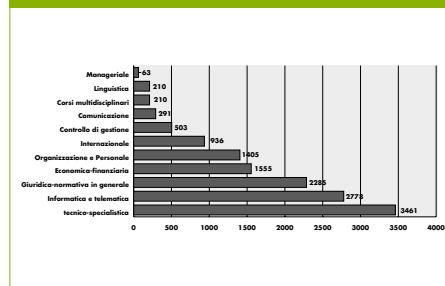
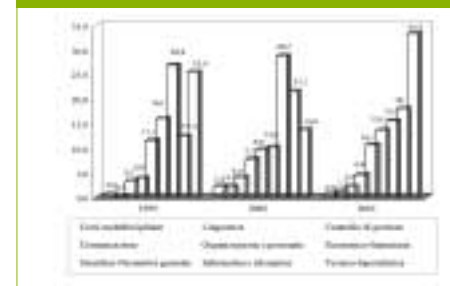


Grafico 4.6. Le aree tematiche oggetto di corsi di formazione: tavola comparativa, anni 1999-2001



E-GOVERNMENT
E CAMBIAMENTO
ORGANIZZATIVO:
INTEGRAZIONE



E-GOVERNMENT E
CAMBIAMENTO
ORGANIZZATIVO:
INTEGRAZIONE

L'impatto delle tecnologie nell'erogazione dei servizi (front-office) e nella lavorazione delle procedure amministrative (back-office) sta fortemente spingendo verso una riorganizzazione delle strutture camerali.

E non si tratta solo dell'impatto, per esempio, derivante dalla pratica digitale che riguarda l'area del Registro delle imprese, ma anche di nuove modalità di erogazione dei servizi informativi per l'internazionalizzazione, l'informazione economica, le agevolazioni, la formazione, i brevetti, l'attrazione degli investimenti, la comunicazione istituzionale.

Nel complesso si tratta di innovazioni, già disponibili, che ancora non hanno manifestato in pieno la loro forza di cambiamento sull'organizzazione, ovvero, questa ne risulta per così dire attenuata da una graduale e controllata introduzione nelle attività.

Preliminarmente quello che preme rilevare, come la fig. 5.1 intende esemplificare, è la profonda interazione che si viene a stabilire tra l'introduzione di una nuova tecnologia e la sua complessa relazione con ciascuna delle altre variabili principali dell'organizzazione. In secondo luogo, la circostanza – anch'essa abbastanza visibile nella figura – che possiamo ritenere di aver introdotto

un cambiamento in modo strutturale solo quando si sono verificate e sviluppate le relazioni con le altre variabili: revisione dei processi, impatto sulle professionalità, modifiche alla struttura, controllo degli obiettivi/mission.

Se può apparire in larga parte condivisibile la valutazione circa le interrelazioni esistenti con le altre variabili organizzative, a seguito dell'introduzione di una innovazione tecnologica, è anche immaginabile che in un sistema complesso come quello delle Camere di Commercio il governo delle variabili dipenda da soggetti diversi, spesso più soggetti, spesso ciascuno per una specifica parte. Tuttavia, l'impatto di una nuova tecnologia – una volta avviato – non tarderà a mostrare i suoi effetti che siano o non siano stati previsti e studiati. Un esempio su tutti: il Registro delle imprese presto sarà esclusivamente telematico. Ma già da tempo i dati sull'utilizzo delle tecnologie stanno indicando una linea di sviluppo organizzativo.

Se i certificati che viaggiano con Telemaco crescono del 26,3% rispetto al 2000 gli atti consultati e gli utenti operativi crescono ancora più velocemente.

Rende visibile il cambiamento organizzativo il dato illustrato nel graf. 5.3 che vede

complessivamente crescere del 135,1% le iscrizioni al Registro delle imprese per via telematica rispetto a quelle presentate tramite lo sportello fisico.

Grafico 5.2.

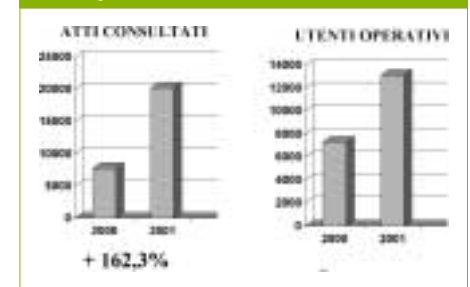


Figura 5.1.



Grafico 5.1.

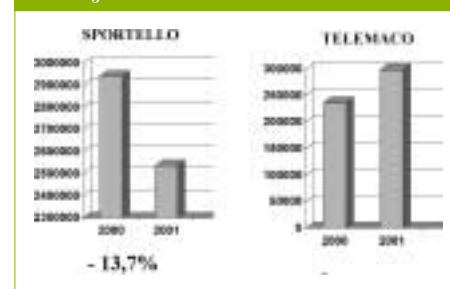


Grafico 5.3.



5.1

LE CAMERE E L'E-GOVERNMENT: LA SFIDA DELL'INTERATTIVITÀ

9.068 stazioni di lavoro camerali collegate in rete (7.600 nel 2000, 6.500 nel 1999)

12,5 milioni di visure rilasciate nel 2001 presso le Camere (12,7 nel 2000, 12,3 nel 1999)

2,5 milioni di certificati rilasciati nel 2001 (2,9 nel 2000, 3,6 nel 1999)

1,4 milioni di protesti inseriti nella banca dati (1,8 nel 2000, 2,1 nel 1999)

292.000 interrogazioni sui protesti nelle Camere (653.000 nel 2000, 695.000 nel 1999)

67,5 milioni di interrogazioni sui dati camerali da utenti privati (43,5 nel 2000, 36,7 nel 1999)

7,5 milioni di interrogazioni in linea sui dati camerali dalla PA (6,5 nel 2000, 6 nel 1999)

oltre 4,6 milioni i bilanci archiviati otticamente a partire dal 1994

circa 20 milioni di documenti ottici nell'archivio nazionale del Registro delle imprese, pari a oltre 170 milioni di pagine

Nel corso degli ultimi anni, le Camere di Commercio hanno guardato con attenzione ai processi di digitalizzazione in atto con l'avvio delle prime sperimentazioni di servizi remoti all'impresa. L'informatizzazione del Registro delle imprese (per es. con il Progetto Telemaco); la diffusione alla platea delle imprese della smart card; l'utilizzo della rete Internet per la gestione delle transazioni relative ai procedimenti autorizzativi e degli incentivi; la gestione delle informazioni relative all'avvio/cessazione di rapporti di lavoro e monitoraggio dei fabbisogni professionali delle aziende; la progressiva introduzione del protocollo informatico (con la conseguente tracciabilità dei documenti), il fornire informazioni, assi-

stenza e orientamento per l'attrazione, avvio e sviluppo di nuova imprenditorialità nell'ottica dello sviluppo delle economie locali; questi i punti su cui si sono orientati i primi sforzi progettuali messi in campo dalla rete camerale nell'ambito di un crescente d'innovazione tecnologica ed organizzativa. Si tratta senza dubbio di un obiettivo complesso da raggiungere: passare dal fare con più efficienza, trasparenza e velocità attività tradizionali, al trasferire in rete ed offrire alla platea delle imprese un'ampia gamma di servizi che, tramite una politica di accesso basata su un approccio multicanale (rete web, call center, sportello fisico, wireless) ed orientato in un'ottica di cooperazione inter-istituzionale e di interoperabilità tra amministrazioni, valorizzi la base di informazioni statico-economiche relative alle economie locali patrimonio del sistema. Come è facile rilevare "navigando" sui portali di Unioncamere, InfoCamere, MediaCamere e sui siti locali delle Camere di Commercio, la maggior parte dei servizi al momento offerti sono di mero carattere informativo; se infatti prendiamo a riferimento il sistema di classificazione europea dei servizi di e-government (recepita anche dal Dipartimento per l'Innovazione e la Tecnologia della Presidenza del Consiglio) vediamo che vengono individuati 4 livelli di servizio elettronico differenziati in base al grado di interattività e di completezza del processo gestito in forma elettronica. Il primo livello riguarda i servizi offerti via web a carattere puramente informativo, ovvero le informazioni relative a referenti, modalità e tempi con cui è possibile accedere a determinati servizi o avviare una procedura che porta all'erogazione del servizio stesso. Con il livello successivo, l'interazione via web permette all'utente non solo di avere informa-

zioni, ma anche di acquisire materialmente dalla rete documenti, modulistica necessaria ad avviare il procedimento o a richiedere il servizio. Con il terzo livello si passa poi a un tipo di interazione utente-ente cosiddetto a "due vie" (two ways), che consente ad es. all'utente di rinviare tramite rete all'ente la modulistica necessaria all'avvio della procedura/servizio richiesto. In questo caso, sarà necessaria da parte dell'utente una procedura di autenticazione della propria identità, che includa eventualmente anche la firma digitale e, da parte dell'ente erogante, la capacità di avviare e gestire, con gli strumenti informatici appropriati, la pratica di servizio al momento della ricezione della richiesta on-line. All'ultimo e più complesso livello di interazione tramite rete, è prevista l'esecuzione on-line dell'intera procedura, incluso l'eventuale pagamento del servizio o di oneri collegati. In pratica, questo livello di interazione utente-ente erogante è caratterizzato dall'assenza dei moduli cartacei necessari per erogare il servizio; dalla possibilità di fruire senza alcuna interazione fisica dell'intera procedura/servizio, comprese la gestione on-line della notifica, il pagamento e la consegna associati alla conclusione della procedura/servizio. Come detto, i servizi telematici attualmente offerti dalla rete delle Camere di Commercio sono prevalentemente caratterizzati dal primo e/o secondo livello di interazione. In particolare, due elementi risultano ancora deboli nel sistema di offerta dei servizi elettronici delle Camere e delle aziende ad esse collegate: **l'integrazione multicanale**, ossia la fusione tra canale elettronico ed altri canali di assistenza e servizio, come per esempio quello telefonico (*call center*, messaggi SMS), e **la personalizzazione dei servizi**, strategica ai fini

E-GOVERNMENT E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: INTEGRAZIONE

della fidelizzazione degli utenti nell'utilizzo dei servizi web prestati dalla rete camerale attraverso i propri siti/portali. Peraltro, lo stadio di avanzamento che caratterizza la realtà dell'e-government nelle Camere di Commercio risulta comune a molte altre pubbliche amministrazioni e a numerosi servizi privati. L'evoluzione dei servizi web del sistema camerale potrà seguire tre linee di intervento principali.

a. L'evoluzione dei servizi offerti dai livelli 1-2 ai livelli 3-4: ciò implica in taluni casi l'esigenza di implementare sistemi di firma elettronica e l'integrazione con i servizi di altre amministrazioni, nell'ottica di fornire all'utente cittadino/impresa un ciclo di servizi completo e integrato (si veda ad es. il caso dello sportello unico per le attività produttive). Tali integrazioni necessitano di definire regole (non ultime forme di protocollazione telematica) e sistemi di cooperazione fra più enti, che possono essere tanto a livello centrale (INPS, Ministero delle Finanze, ecc.), quanto regionali/locali.

b. Lo sviluppo della multicanalità: migliorare l'accesso in remoto ai servizi sia attraverso l'adozione di nuovi strumenti tecnologici, sia attraverso l'integrazione con servizi di call center che permettono di affiancare al canale elettronico il ca-

nale telefonico o l'utilizzo del web assistito da operatore.

c. Il potenziamento delle capacità di riconoscimento degli utenti: in modo da tenere traccia del profilo e delle esigenze del cliente, così che possano venire offerti servizi proattivi e personalizzati, incentivando l'utilizzo mirato dei portali e dei servizi web.

Obiettivo comune dell'impiego di questi strumenti deve essere quello di presidiare prioritariamente le competenze della rete camerale in termini di servizi al mondo delle imprese passando per un incremento dell'efficacia e dell'efficienza da valutarsi attraverso:

- incremento della percentuale di transazioni gestite elettronicamente, e quindi direttamente dall'utente (con diretti benefici in termini di riduzione del personale camerale dedicato);
- aumento della soddisfazione degli utenti e della conseguente immagine della CCIAA verso il proprio pubblico (platea delle imprese);
- incremento degli incassi, per esempio attraverso l'aumento della percentuale di riscossione o la promozione e offerta di servizi a pagamento, non in concorrenza con quelli offerti dalle associazioni di categoria;

- sfruttare la rete di sportelli fisici in modo da accrescere la capillarità dei punti di erogazione dei servizi, consentendo l'accesso anche a coloro che non sono in grado di utilizzare i canali remoti e fungendo da intermediari tra il cittadino e la PA.

5.2

L'APPROCCIO ALLE NUOVE TECNOLOGIE: LA RETE IN RETE

Nel corso degli ultimi anni le Camere e le strutture camerale hanno compiuto grossi sforzi per erogare i propri servizi ed informazioni attraverso la rete. La quasi totalità della rete, infatti, oggi è presente con un proprio sito Internet. Inoltre, un maggior numero di Camere hanno già avviato per alcuni servizi procedure di accesso interamente digitali. Prevalentemente i servizi si sono avvalsi della firma digitale, ovvero sono stati offerti attraverso Internet.

Grafico 5.4. Camere che hanno attivato un proprio sito Internet

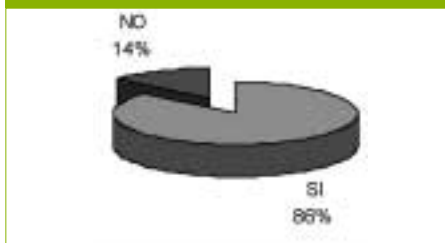


Grafico 5.5. Camere di Commercio che hanno sperimentato procedure di digitalizzazione delle attività/servizi

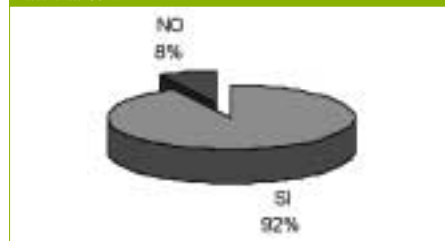


Grafico 5.6. Area di applicazione della tecnologia web-based nelle Camere di Commercio

