

CE

I FOCUS DI UNIONCAMERE 2003

## E-GOVERNMENT E INFRASTRUTTURE DI SERVIZI

## INTRODUZIONE

di CARLO SANGALLI Presidente dell'Unioncamere 3

1.

CAMERE DI COMMERCIO ED E-GOVERNMENT 5

1.1

LE FINALITÀ DELL'E-GOVERNMENT 6

1.2

L'UTILITÀ DELL'E-GOVERNMENT PER LE IMPRESE 6

1.3

L'UTILITÀ DELL'E-GOVERNMENT PER LE CAMERE DI COMMERCIO 7

1.4

I PROGRESSI DELLE CAMERE DI COMMERCIO NEL SETTORE DELL'E-GOVERNMENT 8

2.

IL PORTALE [www.impresa.gov.it](http://www.impresa.gov.it) 11

2.1

UTENZA ED OBIETTIVI DEL SISTEMA 12

3.

LA FIRMA DIGITALE 13

3.1

PRATICHE TELEMATICHE E BILANCI 15

4.

IL PROTOCOLLO INFORMATICO 19

4.1

I DATI STRUTTURALI: MOVIMENTAZIONE ED ADDETTI 20

5.

LE AZIONI DI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) 27

5.1

L'IMPORTANZA DEL CRM PER LE CAMERE DI COMMERCIO 28

6.

LA TRASMISSIONE TELEMATICA DI BREVETTI E MARCHI 31

7.

LA PRESENZA NELLA RETE DELLE CAMERE DI COMMERCIO 33

INDICE

## INTRODUZIONE

*di Carlo Sangalli*  
*Presidente dell'Unioncamere*

Questo Rapporto costituisce il "rendiconto" delle attività realizzate annualmente dal sistema delle Camere di Commercio, al servizio delle imprese e dello sviluppo economico locale. Offre uno sguardo d'insieme sulle strutture camerali e sulle loro iniziative, accompagnato da specifici focus di approfondimento.

Dal Rapporto emerge chiaramente che l'attività delle Camere e delle loro reti, associative e strumentali, è saldamente legata alle esigenze/domande dei sistemi produttivi nei diversi territori del paese, da un lato; dall'altro, il sistema ha una coesione amministrativa persino superiore a quella che caratterizza amministrazioni ed enti nazionali, con una forte spinta dell'innovazione tecnologica e organizzativa.

La riforma delle competenze, dei livelli e delle forme di governo locale, ci richiede infatti di coniugare decentramento e semplificazione, efficienza e coordinamento.

Il coinvolgimento nei Consigli e nelle Giunte dei rappresentanti delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori valorizza la dimensione istituzionale delle Camere, nella costruzione di una nuova democrazia economica. Per questo fondamentale obiettivo di modernizzazione del paese, il sistema può offrire un contributo importante per sciogliere alcuni nodi, divenuti ormai patrimonio comune:

- un disegno di decentramento e federalismo partecipato e competitivo, che dia più spazio alle imprese e ai cittadini;
- un modello più avanzato di espletamento delle funzioni amministrative, in vista di una diffusione più rapida dell'E-government;
- un investimento massiccio sulle nuove generazioni, in termini di occupazione, ricerca, formazione e innovazione diffusa;
- un modello di sviluppo basato sulla qualità, che valorizzi la vera ricchezza del nostro paese: la creatività delle piccole e medie imprese, il valore aggiunto del "Made in Italy", i fattori reali di competitività, il miglioramento della qualità della vita;
- la sfida della concorrenza globale, che si affronta non solo con soggetti, ma anche con sistemi territoriali più forti;
- la flessibilità, intesa anche come capacità di adattare i tempi delle istituzioni a quelli dell'economia e della società;

■ l'organizzazione a rete, che peraltro porta nel locale la dimensione europea ed internazionale.

La novità forse più importante dell'ultimo anno è che ormai il Governo e il Parlamento riconoscono apertamente la fondatezza di questi obiettivi, assieme al contributo che un più incisivo ruolo istituzionale delle Camere di Commercio può offrire alla riforma dell'ordinamento e dell'amministrazione.

Pensiamo, ad esempio, al disegno di legge costituzionale presentato di recente dal Governo, alla riforma della scuola, agli accordi siglati dal sistema con i Ministeri delle Attività produttive, delle Politiche agricole, ecc., ai disegni di inserimento nel riordino degli enti nazionali di ricerca e nella revisione della politica commerciale con l'estero.

Oggi, rendere le pubbliche amministrazioni meno costose e più efficaci significa soprattutto investire nell'innovazione. Le nuove tecnologie hanno infatti cambiato il nostro modo di essere, imprenditori, cittadini, amministratori, dirigenti e dipendenti.

Come Presidenti delle Camere di Commercio, in particolare, vogliamo trasformarle in vere e proprie "piattaforme informatizzate" a piena disposizione delle imprese del territorio. Il Rapporto di quest'anno evidenzia come tale obiettivo sia ormai realmente a portata di mano.

In questo quadro, anche l'Unioncamere ha conseguito risultati importanti per sostenere le scelte strategiche e operative delle Camere, proprio grazie agli investimenti nella rete delle partecipazioni e infrastrutture sul territorio e anche nell'informazione e nella comunicazione.

Non pensiamo solo alla ricerca economica e all'informazione per l'opinione pubblica, ma anche alle iniziative su Internet; queste ultime, di fatto, superano l'esigenza di diffondere le conoscenze specifiche sul nostro sistema, investendo l'area dei servizi avanzati di rilevazione e controllo, l'assistenza e la consulenza diretta alle Camere, alle Unioni regionali e alle Aziende speciali e la gestione in rete di procedure e servizi complessi.

Questa mi sembra la migliore testimonianza del fatto che i veri "modernizzatori delle istituzioni", in fondo, sono le stesse persone che ci lavorano dentro.

CAMERE DI COMMERCIO  
ED E-GOVERNMENT

1

e

L'impegno istituzionale delle Camere di Commercio, costantemente teso ad ampliare gli spazi e le garanzie nell'ordinamento (europeo, statale e regionale), deve estendersi anche ai nodi dell'organizzazione dello Stato, dei grandi enti pubblici e di quelli territoriali, con una particolare attenzione alle loro politiche per le imprese.

Le Camere devono ribadire e sviluppare la loro funzione di reti della semplificazione amministrativa, al fine di agevolare gli operatori economici: le procedure burocratiche devono essere coniugate e coordinate con le nuove tecnologie, nella prospettiva di un deciso potenziamento dell'E-government.

L'impiego diffuso di Internet tra le imprese e le amministrazioni permette uno scambio di informazioni immediato: infatti, i dati forniti da un'impresa al Registro o ad altri archivi pubblici possono, attraverso la rete, essere messi a disposizione di tutte le amministrazioni o enti direttamente interessati.

Alle Camere di Commercio si richiede una capacità di risposta ai compiti che lo Stato e le Regioni affideranno loro, capacità che potrà tanto più essere effettiva, quanto più verranno sfruttati i vantaggi e le prestazioni offerte dal collegamento delle Camere stesse attraverso la rete nazionale.

Il sistema camerale ha già proposto il progetto "Servizi integrati per le imprese", finalizzato all'integrazione degli archivi amministrativi del Registro delle imprese, dell'INPS, dell'INAIL, e dell'Anagrafe tributaria, allo scopo di semplificare e ridurre gli adempimenti amministrativi delle imprese; il progetto è stato finanziato dall'AIPA come "prototipo" e costituisce oggi uno dei punti di riferimento dei programmi di modernizzazione della pubblica amministrazione, sui quali il Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie ha imperniato la propria iniziativa, dandone anche pubblico riconoscimento intervenendo

all'Assemblea Unioncamere di Stresa dello scorso anno.

L'altro perno intorno al quale, nel corso del 2002, è ruotata l'attività del sistema camerale sul fronte dell'innovazione, è stato il programma di diffusione della firma digitale presso le imprese. Le società di capitali sono tenute ad inviare alle Camere di Commercio tutti i propri documenti in formato elettronico e, per far sì che i mittenti siano identificabili, è necessaria una procedura di autenticazione della provenienza dei documenti, attraverso, appunto, la predisposizione di un sistema di firma digitale. Ciò costituisce un punto di svolta fondamentale nella storia dei rapporti tra imprese e pubblica amministrazione ed è con grande soddisfazione che si può affermare che il sistema camerale ha dimostrato finora di essere all'avanguardia su questo terreno.

### 1.1

#### LE FINALITÀ DELL'E-GOVERNMENT

Quando si parla di E-government ci si riferisce ad una strategia di ammodernamento della pubblica amministrazione del paese, basata sull'utilizzo delle tecnologie ICT (Information and Communication Technologies). L'obiettivo finale dell'E-government è il passaggio da una pubblica amministrazione dirigitica e burocratica ad una orizzontale, orientata al servizio e caratterizzata dalla collaborazione e dallo scambio di informazioni sia tra le sue componenti, che con il cittadino ed il mondo delle imprese. Per raggiungere tale obiettivo sono indispensabili alcuni passaggi intermedi, che consistono:

- nell'informatizzare e migliorare l'efficienza operativa interna delle singole amministrazioni;
- nell'informatizzare l'erogazione dei servizi ai cittadini e alle imprese in un'ottica di

#### LE FONTI NORMATIVE E LE LINEE GUIDA DI AZIONE

- Piano e-Europe 2005 (approvato dal Consiglio europeo di Siviglia del 28 maggio 2002)
- 10 Obiettivi di Legislatura, Comitato dei Ministri per la Società dell'Informazione, febbraio 2002
- Linee Guida del Governo per lo Sviluppo della Società dell'Informazione, Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie, giugno 2002
- Piano di Azione di E-government, Presidenza del Consiglio dei Ministri, giugno 2000

integrazione tra i servizi di diverse amministrazioni, attraverso l'interoperabilità telematica;

- nel consentire l'accesso telematico degli utilizzatori finali ai servizi della pubblica amministrazione e alle sue informazioni.
- Una coerente strategia di E-government si rivela oggi ancor più necessaria a seguito dell'affermazione del modello decentrato e federale dello Stato, in cui è indispensabile che tutte le amministrazioni pubbliche siano abilitate per una cooperazione informatica paritetica, mentre le amministrazioni centrali sono destinate a svolgere un ruolo di puro back-office.

### 1.2

#### L'UTILITÀ DELL'E-GOVERNMENT PER LE IMPRESE

Per quanto riguarda le imprese, l'E-government è potenzialmente suscettibile di esercitare un'influenza ancora maggiore di quanto non ne eserciti nei confronti dei singoli citta-

dini-utenti dei servizi della pubblica amministrazione.

L'E-government favorisce la competitività del sistema imprenditoriale italiano nel suo complesso, perché consente di semplificare e razionalizzare in maniera significativa gli adempimenti che le imprese devono svolgere nei loro rapporti con le pubbliche amministrazioni, centrali e periferiche. Il risparmio in termini di tempo, di risorse umane e finanziarie è notevole.

Un primo tentativo in questo senso si ebbe già con l'istituzione degli "Sportelli unici per le imprese". Si tratta ora di proseguire nel solco tracciato da quella esperienza, offrendo alle imprese l'erogazione di servizi integrati, tramite l'utilizzo di sistemi interattivi. Parlando in termini concreti, le imprese devono essere messe in grado di:

- accedere in remoto a norme, scadenze, modulistica;
- dialogare con la pubblica amministrazione, con la possibilità di chiedere chiarimenti ed approfondimenti;
- assolvere ad obblighi e comunicazioni tramite le procedure informatiche;
- avviare e gestire specifici procedimenti.

Un punto di non lieve importanza è che le amministrazioni pubbliche dovranno gestire il back-office in modo integrato, per far sì che le imprese non debbano dialogare con più enti (cosa che comporterebbe un aggravio di spese e tempi), ma possano comunicare a un solo interlocutore tutte le informazioni che sono tenute a fornire alla pubblica amministrazione.

In questo senso, è stato significativo il già citato progetto "Servizi integrati per le imprese", che ha consentito il riallineamento e l'integrazione delle operazioni di back-office tra gli enti coinvolti. Gli archivi amministrativi di INAIL, INPS e Registro delle imprese, infatti, sono stati pienamente integrati e il risultato è

che ogni impresa può adesso comunicare ad un solo ente (sia attraverso canali fisici che virtuali) tutte le informazioni che la riguardano, con la certezza che le informazioni stesse saranno automaticamente trasmesse anche agli altri enti.

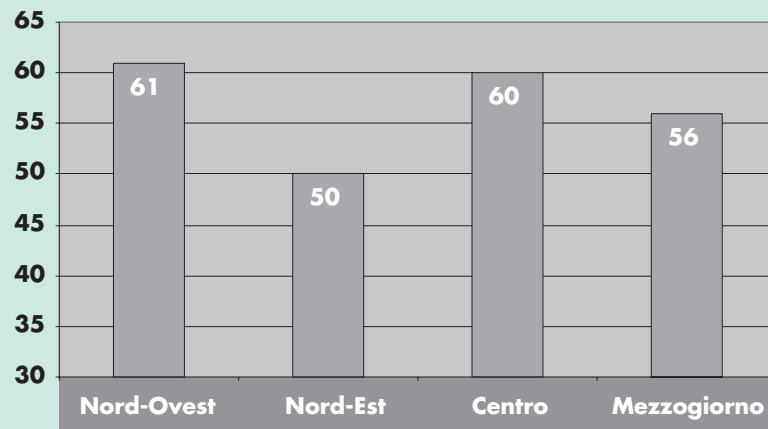
### 1.3

#### L'UTILITÀ DELL'E-GOVERNMENT PER LE CAMERE DI COMMERCIO

Le Camere di Commercio sono da sempre soggetti innovativi nella concezione, progettazione ed implementazione di nuovi modelli di erogazione dei servizi pubblici per il mondo imprenditoriale, fungendo da front-office locale, ossia svolgendo il ruolo di sportello di accesso ai servizi pubblici locali per la platea delle imprese. In tal senso, pare naturale, oltretutto opportuno, che le Camere di Commercio presidino il tema dell'E-government; che, facilitando la riorganizzazione delle procedure interne, offre alle Camere la possibilità:

- di sperimentare l'offerta telematica di nuovi servizi;
- di effettuare telematicamente servizi finora svolti in modo tradizionale: tra essi rientrano i servizi informativi per l'internazionalizzazione, l'informazione economica, il sostegno alle imprese in termini di accesso alle agevolazioni ed all'informazione economica, la tutela brevettuale, l'attrazione degli investimenti, ecc.

**Grafico 1.1. Le Camere di Commercio che hanno realizzato progetti di E-government nel 2002 (valori assoluti)**



Fonte: Osservatorio camerale 2003

Grazie all'E-government, le Camere di Commercio possono valorizzare, consolidare e portare a sistema i notevoli risultati che, negli ultimi tempi, hanno raggiunto in termini di innovazione tecnologica, riorganizzazione delle procedure amministrative e semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese. L'informatizzazione del Registro delle imprese e la diffusione delle smart-card per la firma digitale costituiscono gli esempi più significativi dell'innovazione in atto.

Affinché ci siano progressi effettivi, si deve però operare nell'ottica di garantire all'utenza la multicanalità (fisica e virtuale) nella fruizione dei servizi.

Se le Camere di Commercio ben procederanno nel settore dell'E-government, le loro procedure interne acquisteranno in efficacia e aumenterà anche la capacità di monitoraggio della qualità dei servizi prestati agli utenti: il risultato ultimo sarà che gli utenti finali troveranno una risposta più veloce ed efficiente ai loro bisogni.

Indubbiamente, l'obiettivo è ambizioso e si inserisce nel quadro di un'innovazione comune a tutta la pubblica amministrazione. Occorrono, naturalmente, investimenti in nuove tecnologie; tuttavia non deve essere sottovalutato l'impatto organizzativo della digitalizzazione di procedure e le modalità di erogazione dei servizi tramite l'uso dei nuovi canali: deve essere assolutamente evitata la tendenza a replicare modalità operative tradizionali usando le nuove tecnologie.

Inoltre, dovrà essere attentamente valutata la fattibilità degli interventi e saranno richiesti sforzi in merito alla gestione degli assetti organizzativi. Le risorse umane dovranno essere aggiornate, per cui sarà necessario investire anche nella formazione del personale.

#### 1.4

### I PROGRESSI DELLE CAMERE DI COMMERCIO NEL SETTORE DELL'E-GOVERNMENT

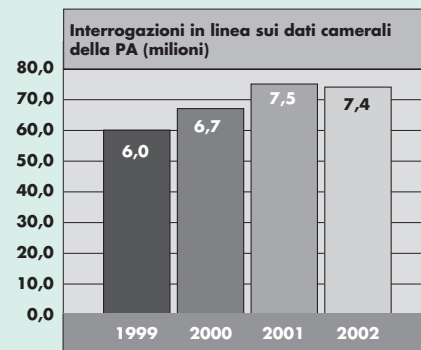
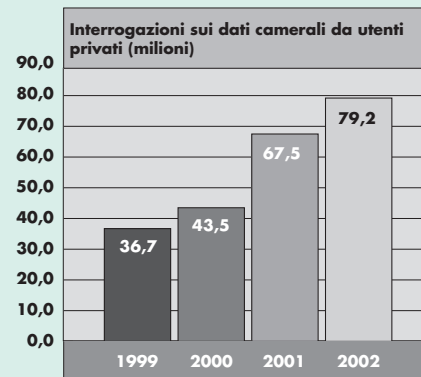
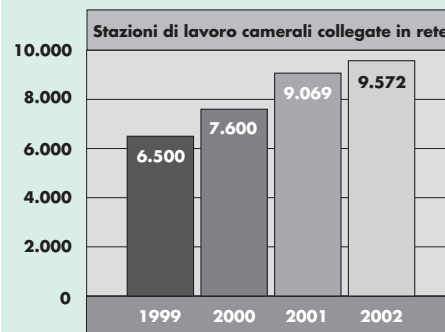
Le Camere di Commercio hanno iniziato ad investire nelle nuove tecnologie:

- stanziando somme per l'automazione, volta ad aumentare l'efficienza interna dei processi;
- progettando e finanziando azioni di diretta digitalizzazione di servizi e procedure, al fine di semplificare le modalità di erogazione dei servizi all'utenza finale.

Lo sforzo messo in atto in questa direzione, negli ultimi due anni, è stato notevole: quasi tutte le Camere hanno sperimentato iniziative di semplificazione amministrativa basate sull'accesso digitale ai servizi da parte degli utenti e sono notevolmente aumentate le interrogazioni on-line sui dati camerali, sia da parte di utenti privati che della pubblica amministrazione.

La cosiddetta "pratica digitale" è un esempio concreto dell'impegno delle Camere di Commercio in queste nuove sfide: da dicembre 2002, le società depositano gli atti e si iscrivono al Registro delle imprese attraverso i sistemi telematici, utilizzando la firma digitale, senza bisogno di recarsi fisicamente agli sportelli. La firma digitale funziona grazie ad una smart-card che le Camere di Commercio, da oltre un anno, stanno rilasciando alle società e ai professionisti. Il nuovo sistema è ormai operativo e le Camere hanno già ricevuto pratiche inoltrate attraverso i sistemi telematici. Questi sforzi hanno avuto un significativo riconoscimento anche da parte della Commissione europea, che ha incluso il servizio Telemaco tra i quaranta migliori progetti europei di E-government per l'anno 2001. Il progetto Telemaco, in particolare, attraverso la gestione e l'invio telematico delle pratiche relative

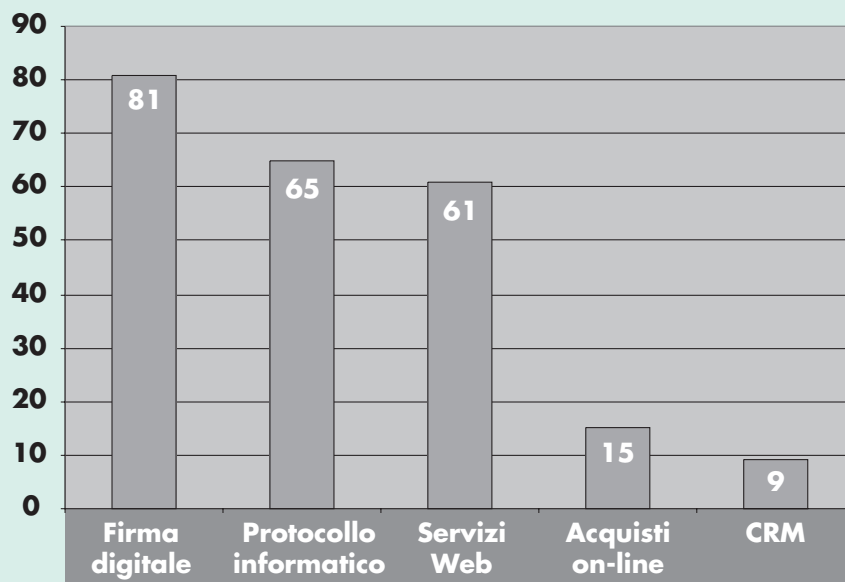
Grafico 1.2. L'incremento dell'attività dei sistemi informativi camerali tra il 1999 e il 2002



Fonte: InfoCamere



**Grafico 1.3. I progetti di E-government delle Camere di Commercio distinti per obiettivi (valori assoluti)**

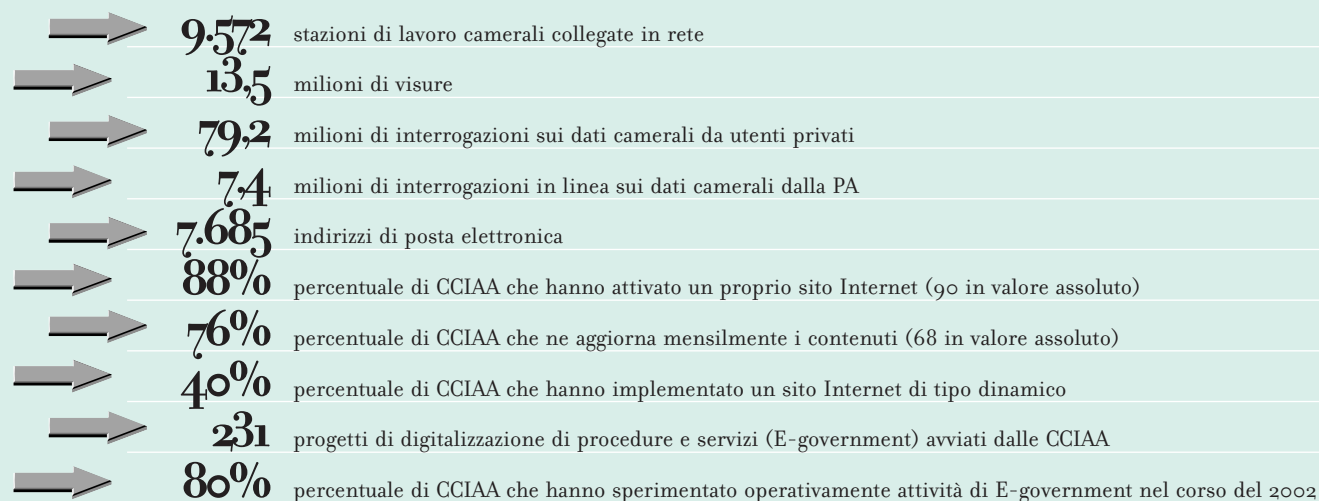


Fonte: Osservatorio camerale 2003

al Registro delle imprese, ha consentito di raggiungere risultati apprezzabili in direzione dell'evoluzione in atto:

- nel 2002, rispetto al 2001, è diminuito del 13,5% il numero dei certificati presentati direttamente agli sportelli delle Camere di Commercio, mentre è cresciuto del 21,6% il numero dei certificati inoltrati per via telematica;

**Figura 1.1. L'attività dei sistemi informativi camerali nel 2002**



Fonte: Osservatorio camerale 2003

■ la crescita del numero dei certificati che viaggiano con Telemaco ha come conseguenza una crescita ancora più marcata sia degli atti consultati (+144,9% rispet-

to al 2001) che degli utenti operativi (+136,2%);

■ nel complesso, si sta verificando un cospicuo cambiamento organizzativo: le

iscrizioni al Registro delle imprese per via telematica sono cresciute del 30,7%, rispetto a quelle presentate allo sportello "fisico".

## LE CAMERE DI COMMERCIO E L'E-GOVERNMENT: IL CASO DI PORDENONE

### PROGETTO ENTERPRISE

#### **Sportello unico per le attività produttive, il marketing del territorio ed altre soluzioni front-end tra PA ed imprese**

Il progetto ENTERPRISE nasce per iniziativa della Camera di Commercio di Pordenone facendo seguito alla LR 3/2001, con la quale la Regione autonoma Friuli Venezia Giulia ha emanato norme in materia di sportello unico. La CCIAA, attraverso la propria Azienda speciale Promecon, ha assunto il ruolo di partner attivatore e realizzatore delle attività, coinvolgendo nel partenariato il Comune di Pordenone, i 51 Comuni della provincia, la Fondazione Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone, Unioncamere e l'Ente Provincia di Pordenone, che hanno assunto il ruolo di sponsor pubblici dell'iniziativa.

ENTERPRISE è uno strumento gestionale di sportello unico e marketing territoriale che si distingue per una soluzione multicanale

integrata di sportello unico, marketing territoriale e servizi/contenuti per le imprese, accessibile da sportello fisico e portale web. Il punto fermo del progetto è rappresentato dalla centralità dell'impresa e, per questo, tutti i procedimenti amministrativi dei 51 Comuni coinvolti sono stati oggetto di una totale reingegnerizzazione, al fine di uniformarli e produrre una effettiva semplificazione amministrativa.

I servizi erogati da ENTERPRISE presidiano già ora i primi tre livelli di interazione definiti dall'Unione europea [1) informativo 2) interattivo one way, 3) interattivo two way]; l'operatività, che l'Unione europea classifica di quarto livello e che consente, fra l'altro, l'esecuzione in linea dell'intera procedura, compresi i pagamenti, sarà resa disponibile entro la fine del 2003.

Da sottolineare come i servizi erogati soddisfino i bisogni dell'utenza in relazione ai cosiddetti "eventi di vita" identificati dal Ministero dell'Innovazione e della Ricerca nell'ambito del 1° Bando E-government.

Dal punto di vista tecnologico, il progetto ha avuto come snodi principali la creazione di un'interfaccia utenti con struttura ad albero; di un back-end che assicura la gestione della documentazione tra gli enti interessati al procedimento; l'utilizzo della firma digitale ed il trasferimento dei documenti tra gli enti interessati al procedimento via posta elettronica certificata; lo sviluppo di un software web in modalità ASP (su base open source) e la realizzazione di un portale (sito [www.amministrazionefuturo.com](http://www.amministrazionefuturo.com)).

Ulteriori sviluppi, che porteranno al completamento del progetto, sono la realizzazione e sperimentazione di un modello unico di domanda e la possibilità di chiudere le pratiche completamente on-line, compresi i pagamenti elettronici.

Il progetto è stato selezionato tra le 65 migliori prassi dell'edizione 2003 degli "eEurope Awards for e-Government" e verrà presentato durante i lavori della Conferenza europea sull'E-government in programma a Como (Villa Erba) il 7 e 8 luglio prossimi.

IL PORTALE  
[www.impresa.gov.it](http://www.impresa.gov.it)

2e

Sulla base di un protocollo di intesa tra il Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie, il Ministero delle Attività produttive e Unioncamere, la realizzazione del portale [www.impresa.gov.it](http://www.impresa.gov.it) viene identificata come una delle priorità del piano nazionale di E-government, nell'ambito delle azioni di trasparenza amministrativa previste dalla legge di semplificazione 2001.

Si tratta di una parte importante di quel complesso di iniziative che mirano alla creazione di un sistema integrato di servizi alle imprese, in un processo continuo di sburocratizzazione che, iniziato a suo tempo con le cosiddette "leggi Bassanini", annovera tra i suoi risultati il conferimento del valore amministrativo ai documenti elettronici con le conseguenti regole tecniche sulla firma digitale e sull'archiviazione ottica, il regolamento sul protocollo informatico ed altro.

L'idea guida dell'intera sperimentazione è lo sviluppo della cooperazione applicativa tra gli enti pubblici (legge n. 340 del 24 novembre 2000), che pone una base fondamentale nel processo di semplificazione e di trasparenza facendo sì che un'informazione nota e certificata da un ente pubblico è di proprietà di tutta la pubblica amministrazione e che, pertanto, non deve essere richiesta nuovamente all'utente.

Peraltro, va sottolineato come, al fine di completare il quadro di riassetto normativo necessario per il corretto funzionamento di un sistema di cooperazione applicativa come quello che si sta realizzando, sia necessario

intervenire anche a livello di regolamenti e prassi tra gli enti partner, che devono poter accettare come amministrativamente valide le informazioni che provengono per via telematica se inviate in forma sicura dall'ente responsabile della certificazione dell'informazione stessa.

## 2.1

### UTENZA ED OBIETTIVI DEL SISTEMA

Il sistema è rivolto al mondo delle imprese ed ha l'obiettivo di migliorare l'efficienza e la trasparenza dei servizi della pubblica amministrazione, utilizzando a pieno le tecnologie telematiche disponibili.

In particolare, nel corso dell'ultimo anno è stata avviata la sperimentazione del portale che, frutto della collaborazione tra INPS, INAIL e Unioncamere col coordinamento dell'AIPA, realizza un primo nucleo di servizi integrati, attualmente in via di sperimentazione con il coinvolgimento dell'utente, dalle imprese agli intermediari (notai, commercialisti, avvocati), nelle aree geografiche di Milano, Verona e Catanzaro.

Durante questa fase sono state raccolte esperienze e suggerimenti preziosi per definire la strategia di evoluzione del sistema verso la sua configurazione a regime. In tal senso, gli obiettivi del sistema delineati sono:

- realizzare un punto unitario di sintesi di servizi on-line per il sistema produttivo nazionale, organizzando dal punto di vista dell'impresa i servizi verticali esistenti,

erogati dai vari enti, cui affiancare servizi trasversali a valore aggiunto specificamente realizzati nell'ambito del progetto o acquisiti dal mercato;

- centralizzare alcune funzionalità importanti ma non specifiche di un ente, quali, ad esempio, il servizio di identificazione e autenticazione degli utenti;
- realizzare il trasporto dei dati di interesse comune all'interno del sistema pubblico;
- rendere disponibile una infrastruttura tecnologica che consenta di disegnare nuovi processi in forma cooperativa.

In tal senso le linee evolutive individuate per lo sviluppo del portale, a seguito del primo anno di sperimentazione e nella prospettiva dell'allargamento della sperimentazione all'intero territorio nazionale, consistono nella:

- costruzione di un modello completo dei processi di adempimento amministrativo (mappa dei processi), per settore di attività economica, tipologia di impresa e fasi del ciclo di vita (cosa, chi, come, con quale frequenza);
- introduzione di modelli di erogazione dei servizi, integrabili nei sistemi di supporto ai processi operativi delle imprese e di sportello;
- evoluzione coerente dell'infrastruttura tecnologica;
- arricchimento dei contenuti informativi e progressivo ampliamento dell'offerta di servizi, propri del portale o reindirizzati sui siti verticali degli enti.

LA FIRMA DIGITALE

3e

Dal 9 dicembre 2002 le società che devono iscriverne o depositare i loro atti all'ufficio del Registro delle imprese non devono più compilare la domanda su modello cartaceo.

Si tratta del primo passo in vista della più completa novità che sarà rappresentata dalla scomparsa definitiva anche degli atti e degli allegati cartacei a partire dal 1° luglio 2003, da quando diverrà obbligatorio l'uso della "Firma digitale" (a meno di ulteriori rinvii non imputabili alla volontà della rete camerale).

L'Italia è stato uno dei primi paesi europei ad introdurre una compiuta disciplina legislativa della Firma digitale (il Testo unico sulla documentazione amministrativa – DPR 28 dicembre 2000 n. 445 – regola i vari tipi di firme elettroniche ed i loro effetti giuridici).

L'unica utilizzabile nei rapporti con la pubblica amministrazione ed idonea a fornire ai documenti un'efficacia probatoria, equivalente a quella delle scritture private autenticate, è la Firma digitale.

Lo scopo della Firma digitale è quello di attribuire con sicurezza e certezza la paternità di un documento informatico al soggetto che lo sottoscrive. Tale requisito è fondamentale in un mondo in cui assumono sempre maggiore rilevanza le transazioni telematiche e l'invio di messaggi, proposte contrattuali, ordini e altri documenti attraverso le reti di telecomunicazione.

Il professionista e l'impresa, quindi, possono utilizzare la Firma digitale per molteplici esigenze. Ad esempio, la Firma digitale consente di effettuare comunicazioni ufficiali con le pubbliche amministrazioni: rispondere a bandi e gare pubbliche; inviare modelli di domanda; trasmettere documenti con valore legale; concludere rapporti contrattuali su reti aperte, quali Internet; effettuare transazioni

finanziarie e stipulare contratti assicurativi on-line.

All'interno delle smart-card, che le Camere di commercio stanno rilasciando ai legali rappresentanti delle società iscritte al Registro delle imprese, è contenuto altresì un ulteriore tipo di firma elettronica, tramite il cosiddetto certificato di autenticazione, aggiuntivo a quello previsto dalle norme di legge.

Mentre quest'ultimo, infatti, serve principalmente a sottoscrivere documenti, il certificato di autenticazione risponde alle esigenze di identificazione "dinamica" di un soggetto e assicura la provenienza dei messaggi di posta elettronica.

Dagli esempi sopra citati si può ben comprendere come la Firma digitale è destinata a diventare un prezioso strumento nell'ambito dell'attività professionale e imprenditoriale. Molte attività, che oggi richiedono lo spostamento fisico, potranno finalmente essere compiute per via telematica, in tutta sicurezza e con identica validità legale dalla propria sede di lavoro.

Le Camere di Commercio si stanno impegnando attivamente al fine di promuovere, nei confronti delle imprese e dei professionisti, l'utilizzo di tale strumento, coscienti che il suo uso permette di migliorare il rapporto con i cittadini e di rendere loro in maniera più immediata, celere ed efficiente i servizi amministrativi di cui hanno bisogno.

Dopo alcuni ritardi, causati dall'esigenza di adeguare il quadro normativo, oggi non vi sono ostacoli giuridici alla piena applicazione della previsione di cui all'articolo 31, comma 2 della legge 24 novembre 2000 n. 340.

In Italia oggi sono presenti 14 enti certificatori – InfoCamere lo è dal mese di aprile 2000 – ai quali è possibile rivolgersi per ottenere la propria Firma digitale.

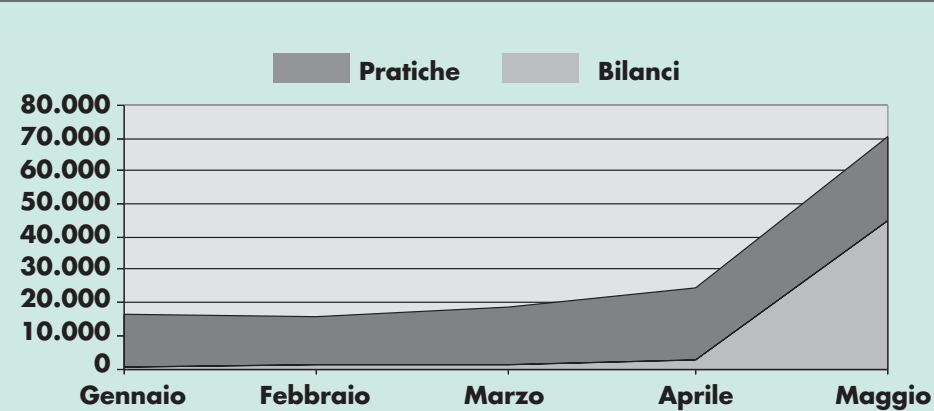
In vista della prossima entrata in vigore del-

l'obbligo di trasmissione per via telematica delle domande e degli atti che le accompagnano al Registro delle imprese, prevista a partire dal 1° luglio 2003, le Camere di Commercio hanno avviato una vasta campagna di rilascio dei dispositivi di Firma digitale, mettendo gratuitamente a disposizione una smart-card per i rappresentanti legali delle società iscritte nel Registro delle imprese e fornendo un apposito "kit" in distribuzione presso le Camere stesse.

Le Camere hanno anche provveduto a stipulare intese e convenzioni con gran parte delle associazioni di categoria, con gli ordini professionali e con i singoli professionisti e, pertanto, anche presso questi soggetti è possibile ottenere il proprio dispositivo di Firma digitale. Sarà sufficiente recarsi in uno di detti uffici, muniti di un documento di identità e presentare la richiesta.

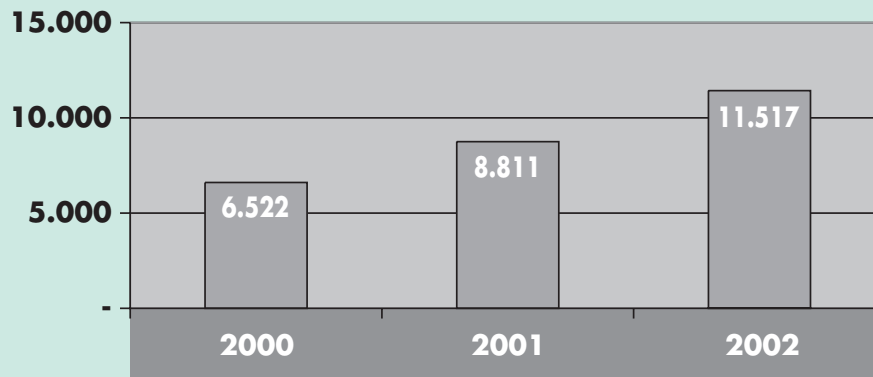
Alcuni uffici hanno anche alcuni incaricati, che provvedono ad identificare il richiedente recandosi presso di lui ed effettuando poi le dovute operazioni per il rilascio della Firma digitale.

Grafico 3.1. Pratiche telematiche distinte tra bilanci e altre pratiche nel 2003



Fonte: InfoCamere

Grafico 3.2. Iscrizioni al Registro delle imprese effettuate per via telematica



Fonte: InfoCamere

### 3.1

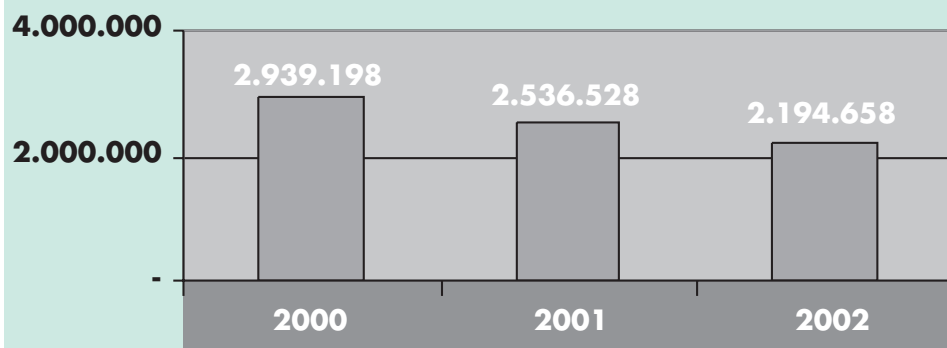
#### PRATICHE TELEMATICHE E BILANCI

Vengono qui presentati i dati relativi alle pratiche telematiche firmate, confrontate con le altre pratiche ricevute nel 2003 e si considerano le società e le imprese individuali; risulta evidente l'impennata registrata negli ultimi 2/3 mesi (in valore assoluto, nel grafico 3.1).

Pare confortante il fatto che il dato relativo ai certificati presentati "fisicamente" agli sportelli camerali e quello dei certificati inoltrati per via telematica, pur ancora distanti in numero assoluto, presentino tuttavia andamenti esattamente speculari che si confermano negli ultimi tre anni (graf. 3.3 e 3.4)

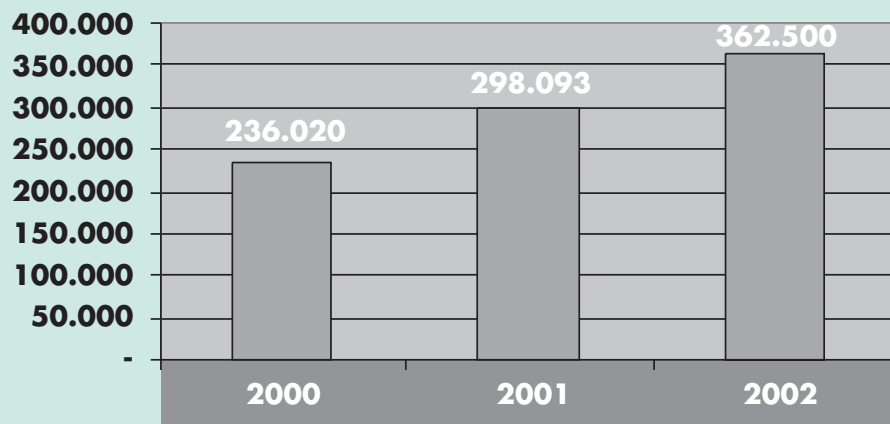
Il trend, largamente positivo, trova conferma nei dati relativi ai primi 5 mesi del 2003 (pratiche societarie protocollate); si veda il confronto tra le diverse modalità di presentazione (floppy, telematico, carta, graf. 3.6).

*Grafico 3.3. Certificati presentati direttamente agli sportelli delle Camere di Commercio*



Fonte: *InfoCamere*

*Grafico 3.4. Certificati inoltrati per via telematica*



Fonte: *InfoCamere*



## IL SUCCESSO DI TELEMACO

In occasione della presentazione dei Bilanci, i siti di Telemaco sono stati visitati da un numero importante di utenti; in particolare, dalla rilevazione degli accessi del mese di maggio, risultano registrati 746 mila visitatori.

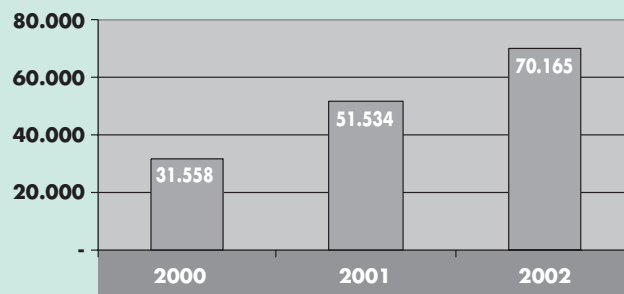
Il confronto con altri siti orientati all'E-government è d'obbligo in questi casi e, basan-

dosi su di un articolo de *Il Sole 24 Ore* del 19 maggio, relativo al mese di aprile 2003, risulta che:

Istruzione.it	682 mila visitatori
Agenziaentrate.it	620 mila visitatori
Inps.it	574 mila visitatori

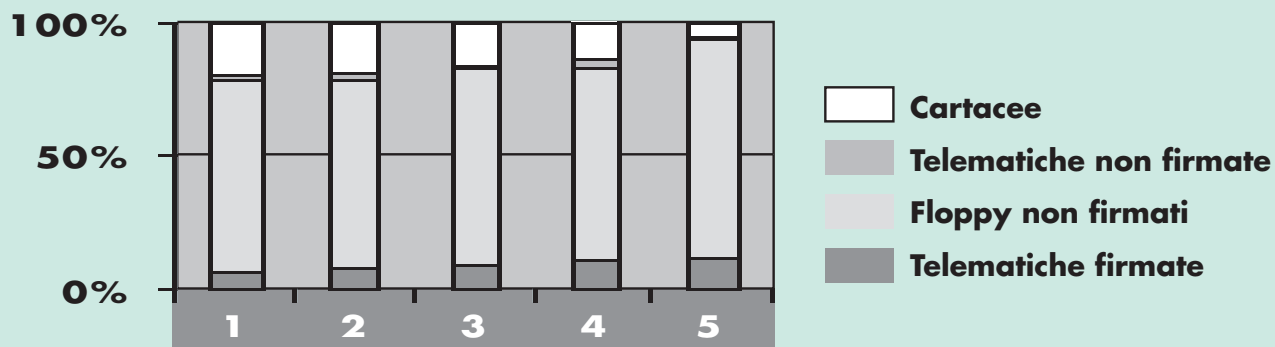
Inoltre il trend degli utenti operativi di Telemaco risulta in costante crescita.

Grafico 3.5. Utenti operativi di Telemaco



Fonte: InfoCamere

Grafico 3.6. Pratiche societarie protocollate distinte per modalità di presentazione nel 2003 (valori %)



Fonte: InfoCamere

IL PROTOCOLLO INFORMATICO

4e

Il processo di riorganizzazione della pubblica amministrazione, la centralità attribuita al soddisfacimento delle aspettative dell'utenza e, in tale contesto, le misure per la rapidità e per la trasparenza dei procedimenti amministrativi ripropongono il tema del ruolo e del significato dei servizi di gestione documentale, fino a pochi anni fa considerati funzioni di bassa difficoltà e marginali.

L'attività di registrazione e archiviazione dei documenti, coinvolgendo la totalità dei flussi di lavoro di una amministrazione, costituisce una funzione nevralgica la cui modalità di gestione assumono un'importanza fondamentale, tanto che i recenti interventi normativi hanno posto al centro dell'attenzione come area strategica per l'innovazione della pubblica amministrazione il tradizionale servizio protocollo e archivio.

In particolare il DPR 28 dicembre 2000, n. 445 (Disposizioni legislative in materia di documentazione amministrativa), che contiene disposizioni specifiche sulla gestione informatica dei documenti (capo IV), ribadisce la validità giuridica del documento elettronico e stabilisce come scadenza per l'informatizzazione della gestione documentaria delle pubbliche amministrazioni (art. 50, c.3) il 1° gennaio 2004.

Il 31 ottobre 2000 con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri sono state approvate le regole tecniche che forniscono gli elementi per l'integrazione del Protocollo informatico con la Firma digitale e la posta elettronica. Completa il quadro normativo di riferimento la direttiva emanata nel 2002 dal Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie sulla "Trasparenza dell'azione amministrativa e gestione elettronica dei flussi documentali".

A seguito di tali normative, la Firma digitale e il Protocollo informatico sono tra gli strumenti di maggiore impatto per la transizione da un governo basato sulla documentazione cartacea all'E-government, cioè sull'utilizzo, da parte del settore pubblico, delle tecnologie dell'informazione per fornire ai cittadini le informazioni e i servizi tradizionali attraverso Internet o altri mezzi digitali.

L'attuazione delle normative citate comporta un importante salto di qualità per le Camere che sono già all'avanguardia per i loro sistemi informativi<sup>1</sup>, che a differenza degli enti locali hanno un'importante tradizione di gestione documentaria (il primo regolamento per la tenuta dell'archivio realizzato dalla pubblica amministrazione è quello delle Camere<sup>2</sup>) e che da tempo utilizzano sistemi di Protocollo informatico.

Dai rapporti annuali sul sistema camerale risulta che, ad esempio, già nel 1994, 40 Camere utilizzavano un sistema automatizzato di protocollazione; tra queste 19 un sistema realizzato da InfoCamere.

A questo proposito è importante osservare che fino al 1997 (anno di emanazione della prima normativa sulla documentazione amministrativa) il protocollo era ancora considerato una semplice funzione di backoffice e che la sua automazione era vista come semplice acquisizione di un prodotto software per le registrazioni del protocollo.

Dopo il quadriennio 1997-2000, caratterizzato da una serie di interventi finalizzati a fornire alle pubbliche amministrazioni gli strumenti conoscitivi e metodologici per la realizzazione di corretti sistemi di gestione informatica dei documenti, si apre ora una nuova fase caratterizzata dall'impegno di accentuar-

ne la valenza di strumenti di trasparenza e di mezzi di erogazione di servizi in rete a cittadini e imprese.

In quest'ottica i principali obiettivi sono: l'integrazione del Protocollo informatico con la Firma digitale e la posta elettronica, la realizzazione dell'interoperabilità tra sistemi informativi interni alle amministrazioni (ad esempio: Protocollo informatico e Registro delle imprese) e l'interoperabilità tra sistemi di protocollo di amministrazioni diverse.

Si tratta di realizzazioni estremamente complesse che richiedono un ridisegno congiunto e coerente di variabili tecnologiche, archivistiche e organizzative.

È questo il contesto in cui va rivisto, analizzato e reinquadrato l'Ufficio protocollo-archivio delle Camere di Commercio, che deve essere riproposto come elemento fondamentale di collegamento tra innovazione tecnologica e innovazione amministrativa.

#### 4.1

##### I DATI STRUTTURALI: MOVIMENTAZIONE E ADDETTI

Il totale dei documenti registrati nel 2002 ammonta a 1.386.402 unità, per i documenti in arrivo, e a 638.901 unità per quelli in partenza.

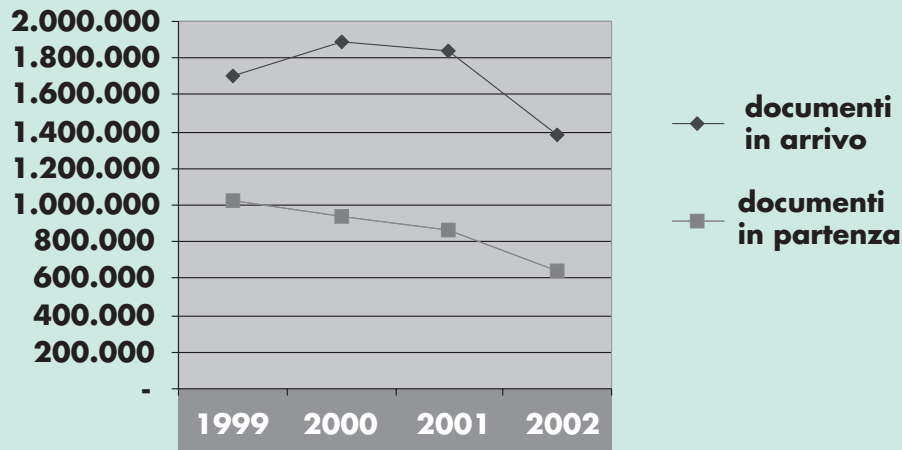
Dal raffronto con gli anni precedenti emerge una costante diminuzione del numero dei documenti trattati, fenomeno riconducibile al crescente utilizzo della posta elettronica.

Sempre nel 2002 il personale adibito al servizio protocollo e archivio risulta di 258 unità complessive, un numero non adeguato, tenuto conto che ogni addetto, oltre alle ordinarie operazioni di registrazione e classificazione

<sup>1</sup> Basti citare l'informatizzazione del Registro delle imprese e del Registro dei protesti con i quali, per la prima volta in Italia, è stato introdotto il principio di una rete nazionale di certificazione aperta al documento elettronico.

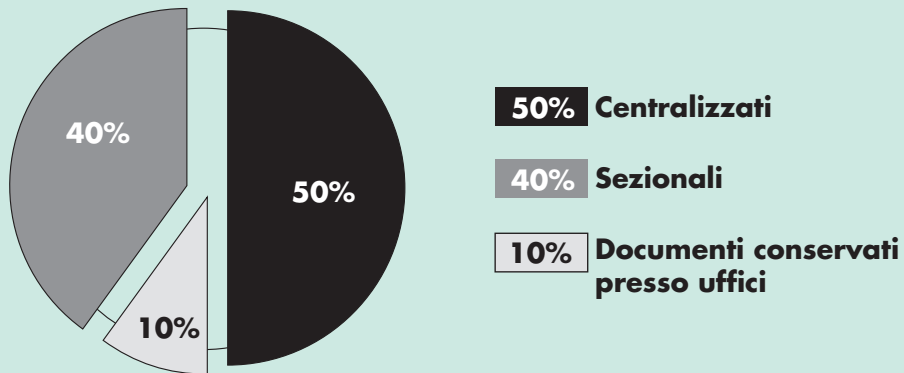
<sup>2</sup> Circolare Ministero dell'Industria e del Commercio 1607/C, 15 luglio 1963.

Grafico 4.1. Movimentazione dei documenti negli anni dal 1999 al 2002



Fonte: Osservatorio camerale 2003

Grafico 4.2. Gli archivi di deposito



Fonte: Osservatorio camerale 2003

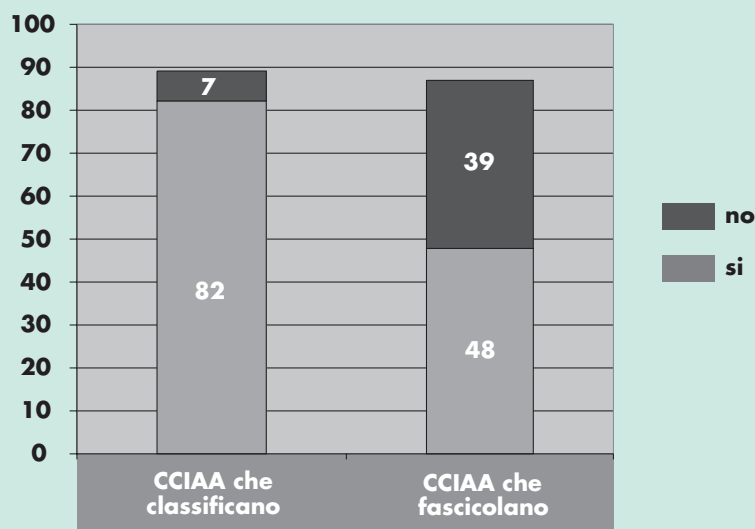
dei documenti, di formazione, gestione, consegna e archiviazione delle pratiche ed infine di spedizione della posta, deve affrontare i nuovi compiti previsti dalle recenti normative. Queste operazioni, che presuppongono una esauriente conoscenza di tutte le attività svolte da ogni ufficio camerale, delle norme archivistiche e che richiedono un alto grado di precisione, dovrebbero essere svolte da personale qualificato e motivato, mentre dall'indagine effettuata risulta che soltanto 14 Camere sono fornite di personale specializzato.

#### Archivi di deposito, classificazione, fascicolazione

L'archivio di deposito, al pari dell'archivio corrente, costituisce una componente essenziale del sistema informativo documentale, che si articola in funzioni e momenti interdipendenti.

Tra questi il primo momento è dato dalle funzioni svolte dall'Ufficio protocollo. Il secondo momento comprende le operazioni connesse al trasferimento delle pratiche relative agli affari esauriti nell'archivio di deposito; la permanenza delle carte in tale archivio è di 40 anni, periodo nel quale la pratica conserva ancora un sostanziale valore amministrativo. Il terzo momento è dato infine dal trasferi-

Grafico 4.3. Classificazione e fascicolazione



Fonte: Osservatorio camerale 2003

mento, secondo precise modalità, dei documenti opportunamente selezionati nell'archivio storico dell'ente, al quale è affidato il compito di conservare la memoria dell'attività svolta.

La quasi totalità delle Camere (53) è fornita di propri archivi di deposito (centralizzati o sezionali), anche se si deve rilevare che non sempre i relativi locali risultano idonei alla conservazione di documenti, mentre 35 Camere (contrariamente a quanto previsto dalle normative) conservano le pratiche di uso non corrente presso i singoli uffici.

Il problema dell'insufficienza degli spazi disponibili in questi ultimi anni è stato parzialmente risolto intensificando le operazioni di scarto che, attraverso l'eliminazione del materiale non essenziale, rendono meno gravosa la gestione e lo stoccaggio dei documenti: a ta-

le proposito si segnala che 80 Camere di Commercio hanno provveduto a effettuare tali operazioni in tempi recenti.

Per quanto riguarda la gestione, un aspetto positivo è costituito dal fatto che la maggior parte delle Camere effettua sia la classificazione (82 Camere) sia la fascicolazione (48 Camere) dei documenti, operazioni di fondamentale importanza tra loro strettamente collegate. In 42 Camere, inoltre, vengono classificati anche i documenti non protocollati.

La classificazione, che è uno snodo cruciale del sistema informativo documentario, consiste nell'organizzare i documenti in fascicoli, secondo una struttura definita di voci.

È utile sottolineare che tutti i documenti che entrano a far parte dell'archivio, a prescindere dallo stato di trasmissione (documenti ricevuti, spediti, interni) e dal sup-

porto utilizzato, sono soggetti a classificazione.

Il piano di classificazione utilizzato dalle Camere è il "Titolario di classificazione dei documenti d'archivio delle Camere di Commercio" approvato dal Ministero per i Beni e le Attività culturali.

#### Strumenti di carattere organizzativo e informatizzazione

In questa prima fase di avvio delle nuove procedure sulla gestione elettronica dei documenti, un ruolo rilevante è dato agli aspetti organizzativi, quelli più trascurati dalle precedenti normative.

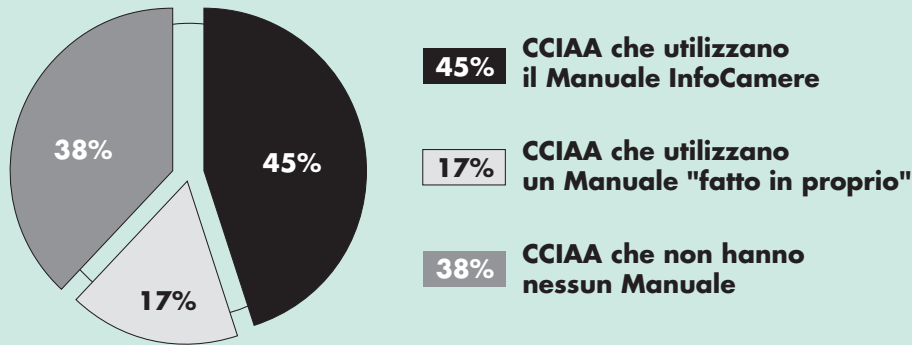
Uno dei primi passaggi per una corretta tenuta e conservazione del sistema di gestione dei documenti previsti dal DPR 445/2000 è l'istituzione di una struttura dedicata e autorevole, cui siano affidate le responsabilità per la gestione del sistema documentario, affidandone la responsabilità a un dirigente o a un funzionario in possesso di idonei requisiti professionali.

Nel 2002 il Servizio per la gestione informatica dei flussi documentali e degli archivi risulta attivato da 34 Camere, ma è ora esteso alla quasi totalità delle Camere.

Un secondo elemento di fondamentale importanza sotto il profilo organizzativo è costituito dal Manuale di gestione, previsto dall'art. 5 del DPCM 31 ottobre 2000. Si tratta dell'insieme di norme, direttive e procedure interne che stabiliscono le modalità concrete di formazione, utilizzo e conservazione dei documenti, definiscono le responsabilità di tutte le strutture operative dell'amministrazione e forniscono le informazioni necessarie per un efficiente trattamento dei documenti. Nel 2002 il Manuale di gestione è stato adottato da 55 Camere.

Per quanto riguarda lo sviluppo dei sistemi di Protocollo informatico è emerso che il pro-

Grafico 4.4. Manuale di gestione



Fonte: Osservatorio camerale 2003

blema è stato affrontato dalle singole Camere – che attualmente hanno raggiunto differenti livelli di informatizzazione – con approcci e metodologie diversificate. Mentre infatti alcune Camere stanno sempli-

cemente acquisendo un prodotto per il protocollo maggiormente rispondente alle attuali normative. Altre hanno avviato studi di carattere organizzativo, pervenendo a soluzioni di archiviazione ottica dei documenti e di distri-

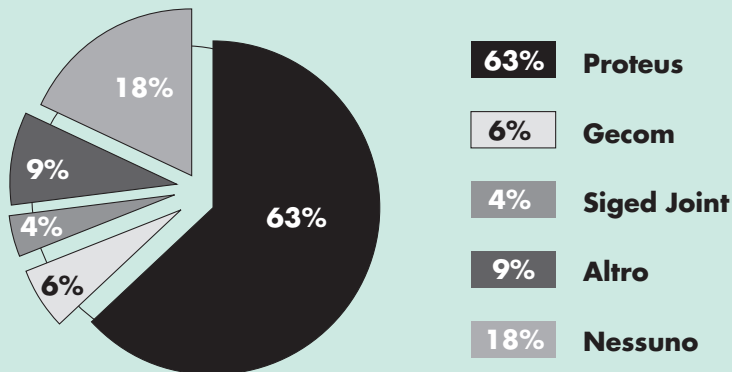
buzione delle operazioni di protocollazione tra i vari uffici. Altre ancora, infine, stanno affrontando il problema della Firma digitale, della posta elettronica e della gestione dei procedimenti amministrativi e quindi dell'integrazione delle procedure di protocollazione con quelle relative alle altre funzioni svolte.

In definitiva il contesto della situazione degli archivi evidenzia, accanto ad alcuni punti critici di carattere organizzativo, tecnologico ed archivistico – già rilevati nella riunione svoltasi a Roma il 9 dicembre 2002 sui progetti di Protocollo informatico avviati dalle Camere – una grande dinamicità, in quanto sono attualmente in atto numerose iniziative tutte orientate a dare attuazione alle disposizioni normative in direzione della trasparenza amministrativa e della realizzazione di ulteriori servizi in rete a cittadini e imprese.

Al fine di sostenere il processo di adeguamento delle Camere alle normative citate, Unioncamere ha inserito il Protocollo informatico tra le linee prioritarie del Fondo perequativo 2001 e 2002. Nel 2002 sono stati presentati 65 progetti.

Il Comitato per il patrimonio storico e per la gestione dei flussi documentali – in collaborazione con l'Area organizzazione e assistenza

Grafico 4.5. I tipi di software utilizzati dalle Camere di Commercio



Fonte: Osservatorio camerale 2003

strutture e reti camerale dell'Unioncamere – ha inoltre avviato, sempre in riferimento al Protocollo informatico, le seguenti iniziative:

■ incontri di sensibilizzazione;

■ programma di formazione mirata per la costruzione di nuove figure professionali responsabili e qualificate;

■ attività di assistenza e consulenza per la

definizione degli strumenti tecnici con una metodologia simile a quella seguita nelle precedenti iniziative e sostenuta dalla partecipazione e dal consenso delle Camere.

### L'INTRODUZIONE DEL PROTOCOLLO INFORMATICO: IL CASO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI VICENZA

La Camera di Commercio di Vicenza, in attuazione alle disposizioni impartite dal DPR 445/2000 e alle seguenti direttive ministeriali, ha avviato ancora nel 2002 un programma di attività che coinvolge tutto il personale camerale per l'attuazione del Protocollo informatico a partire dal 1° gennaio 2004.

Essenzialmente tale programma ha comportato la verifica di alcuni software conformi alle norme AIPA, con l'acquisizione del pacchetto di InfoCamere "Proteus", già testato e il cui corretto utilizzo è materia di appositi corsi di formazione per tutto il personale camerale.

L'adozione del Protocollo informatico produrrà per la Camera di Commercio di Vicenza un radicale cambiamento nelle modalità operative di registrazione della documentazione fin qui adottate, fra cui, aspetto questo molto importante ed innovativo, l'introduzione del sistema della fascicolazione digita-

le, che consentirà, in qualsiasi momento, la consultazione non solo del protocollo, ma anche dell'intera documentazione ad esso collegata.

Da tale innovazione trarranno benefici tutti gli uffici camerale, in considerazione dell'elevato numero di registrazioni di protocollo che annualmente la Camera di Commercio di Vicenza effettua e che si avvicina, tra entrata ed uscita, a circa 30.000 protocolli, corrispondenti, in ultima analisi, ad altrettanti ipotetici fascicoli.

Per arrivare ad usare correttamente il nuovo software Proteus in tutte le sue funzioni, (scansione immagini, creazione di fascicoli, registrazione di protocollo), la Camera di Commercio ha avviato un programma di formazione di tutto il personale, che permetterà, entro il prossimo mese di dicembre 2003, di rendere operativi per la registrazione della corrispondenza in partenza tutti gli uffici camerale, compresi quelli pe-

riferici, sparsi nell'intero territorio provinciale e consentendo anche di poter soddisfare le eventuali richieste dell'utenza relativamente allo status delle rispettive pratiche depositate.

Al personale dell'Ufficio protocollo spetterà l'incombenza di verificare la corretta applicazione delle nuove modalità di registrazione da parte degli uffici, intervenendo nei casi controversi con le opportune modifiche secondo quanto previsto dal Manuale di gestione del Protocollo informatico, regolamento redatto dal Responsabile dell'ufficio appositamente creato, verificato con i diversi Dirigenti e sottoposto per l'approvazione alla Giunta camerale.

Un'altra significativa innovazione, avviata nel corso del 2002, ha riguardato l'invio telematico delle pratiche riguardanti il Registro delle imprese alla casella di posta elettronica istituzionale con la medesima valenza giuridica della trasmissione cartacea.

## L'INTRODUZIONE DEL PROTOCOLLO INFORMATICO: IL CASO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO

La Camera di Commercio di Milano ha istituito il Servizio gestione informatica documenti e archivi ai sensi del DPR 445/2000. Il Servizio si articola in Ufficio protocollo e Ufficio gestione archivi.

Dal gennaio 2000 si è dato l'avvio al progetto di "Protocollo informatico", prevedendo tra l'altro la scansione di tutta la documentazione in entrata, che in questa fase è ancora prevalentemente cartacea. In questo modo tutte le strutture interessate possono visionare in rete, secondo i diversi livelli di accesso, tutti i documenti in arrivo.

L'Ufficio protocollo gestisce un volume di corrispondenza che per l'anno 2002 è stato di 106.821 protocolli attribuiti.

Il Servizio cura la tenuta di tutti gli archivi dell'Ente. Viene assicurata la gestione di oltre 30.000 metri lineari di documentazione tra fascicoli correnti e storici, situati in tre diversi depositi. Nel corso dell'ultimo anno sono stati consultati oltre 54.000 fascicoli correnti e si è data assistenza per 80 ricerche di carattere storico.

In particolare per la documentazione anagrafica la Camera di Commercio di Milano ha attuato un significativo progetto d'innovazione organizzativo e tecnologico con la realizzazione di un "Centro archivi", collocato in zona periferica e collegato in rete con tutte le sedi della Camera. Tale soluzione organizzativa ha consentito la collocazione di tutta la documentazione anagrafica in una struttura meccanizzata e informatizzata. Le richieste di consultazione dei documenti dai diversi uffici camerali arrivano direttamente al Centro senza utilizzo di telefono o fax (on-line) e la risposta in rete o tramite l'invio del cartaceo è immediata.

Da ultimo si è provveduto all'informatizzazione dell'inventario dell'Archivio storico, con ricerca delle informazioni mediante un programma di *information retrieval* ed è stato avviato uno studio per consentire tale ricerca collegandosi direttamente al portale della Camera di Commercio.



LE AZIONI DI CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT  
(CRM)

5 e

Il Customer Relationship Management (CRM) è una strategia finalizzata a costruire relazioni di fiducia con i clienti; emersa come prioritaria per il settore privato, sta diventando rilevante anche per la pubblica amministrazione, che sostituisce al concetto di cliente quello di "cittadino utente" ("Citizen Relationship Management"), puntando a migliorare sensibilmente il rapporto con i cittadini attraverso la riorganizzazione dei servizi offerti sulla base delle loro esigenze.

Il tema risulta essere particolarmente attuale anche per il Governo italiano, tanto che il Piano di Azione E-government 2000-2002 fa esplicito richiamo alle tecniche di CRM, quale strumento essenziale per l'attuazione della strategia di E-government, da coniugare con particolare attenzione alla caratteristica universale del servizio pubblico.

Ciò vale anche per le Camere di Commercio: per costruire un rapporto di fiducia è necessario conoscere i propri utenti, acquisire in-

formazioni relative alle loro esigenze, fornire loro servizi "personalizzati" o quantomeno adeguati alle esigenze rilevate.

Ciò richiede strumenti, processi e competenze in grado di supportare efficacemente l'accesso multicanale ai servizi camerale, l'assistenza alla fruizione del servizio (customer care) e l'attenzione alla comunicazione continua con l'utenza, tre aspetti diversi di un unico tema: la relazione con il cliente (nell'ottica di fidelizzarlo) e la qualità del servizio:

- **Multicanalità:** sono le forme di comunicazione che utilizzano diversi canali/strumenti (sportelli fisici e virtuali, posta tradizionale, telefono, fax, posta elettronica, presenza sul web, ecc.)

- **Customer care:** riguarda le azioni volte ad assistere con continuità l'utenza, affiancandola prima, durante e in seguito alla fruizione dei servizi offerti dalla rete camerale. Include tecnologie e processi per la raccolta delle informazioni sul cliente,

capirne le caratteristiche e pianificare servizi e azioni per fidelizzarlo.

- **Comunicazione continua:** si tratta di sviluppare processi di comunicazione "personalizzata" e "a due vie" (sia "verso le imprese" che "dalle imprese"), per rispondere alle esigenze specifiche dei diversi segmenti di imprese target e aumentare il livello di "fiducia".

### 5.1

#### L'IMPORTANZA DEL CRM PER LE CAMERE DI COMMERCIO

La sperimentazione di azioni e tecniche di CRM riveste grande importanza per la rete camerale, perché contribuisce a:

- Intensificare la relazione tra la Camera, le imprese ed i referenti della Camera (ad esempio: le Associazioni di categoria, gli intermediari, gli enti locali).

- Istituire una "memoria organizzativa" unica di tutti i contatti tra la Camera e le imprese, che consenta di tenere traccia di tutti i contatti intercorsi con ciascuna impresa da parte di ogni ufficio della Camera, costruendo un unico database integrato (e se del caso riallineando in esso i database precedentemente creati).

- Aiutare ad integrare il lavoro dei diversi uffici focalizzando l'attenzione sul servizio da rendere all'"impresa-cliente", costituendo un potente strumento di integrazione "orizzontale", che superi le barriere tra uffici diversi e potenzi l'orientamento al cliente ed al servizio.

- Moltiplicare i canali di contatto (multicanalità), consentendo a ciascuna impresa di utilizzare gli strumenti di comunicazione preferiti per relazionarsi con la Camera (sportello fisico, sito Internet, e-mail, fax, posta, telefono, ecc.) mediante una gestione integrata dei diversi "canali".



- Aumentare l'efficienza nella gestione dei servizi e della comunicazione grazie all'uso di specifici strumenti software (in genere una vera e propria "piattaforma

per le azioni di CRM"), consentendo di semplificare fortemente il lavoro degli uffici, aumentandone l'efficienza e la produttività.

### LA SPERIMENTAZIONE PILOTA AVVIATA

Grazie al finanziamento nell'ambito dell'annualità 2001 del Fondo perequativo, è attualmente in corso la sperimentazione di un'azione integrata di CRM che vede la Camera di Commercio di Roma, tramite la propria Azienda speciale Promonet, capofila di un progetto che coinvolge le Camere di Commercio di La Spezia, Pisa, Potenza, Pescara, Matera, Campobasso, Isernia, Vibo Valentia, cui si è aggiunta la stessa Unioncamere.

Il sistema camerale è il primo tra i sistemi amministrativi in Italia ad adottare un approccio di CRM: l'esperienza in corso costituisce un progetto pilota che intende aprire la strada ad altre Camere di Commercio che, con il supporto di Unioncamere, potranno aderire alla seconda annualità della sperimentazione già prevista tra le azioni prioritarie della linea "E-government" dell'annualità 2002 del Fondo perequativo.

Nucleo centrale della sperimentazione in corso, è stato quello della progettazione e sviluppo di una piattaforma integrata di CRM per il sistema camerale che consente:

- la ricerca rapida delle informazioni relative alle imprese innovative;
- la profilazione delle imprese (profiling), con la conseguente creazione/gestione di segmenti omogenei (cluster) rispetto all'universo delle imprese presenti nel Registro delle imprese;
- la gestione di campagne di informazione/promozione verso le imprese selezionate, gestendo parallelamente più canali di comunicazione;
- il tracciamento (tracking) delle attività di comunicazione realizzate e dei relativi contatti che ne sono scaturiti;
- la reportistica dettagliata circa le azioni svolte.

LA TRASMISSIONE TELEMATICA  
DI BREVETTI E MARCHI

6 e

Il decreto legislativo 31 marzo 1998 n. 112 ha trasferito alle Camere di Commercio le funzioni esercitate dagli Uffici provinciali per l'Industria, il Commercio e l'Artigianato (UPICA), ivi comprese quelle relative ai brevetti.

Il trasferimento è, poi, divenuto operativo a seguito del DPCM 26 maggio 2000, il quale ha individuato le risorse umane, finanziarie, strumentali e organizzative degli uffici ministeriali da trasferire alle Camere di Commercio.

Il trasferimento di tali uffici alle Camere di Commercio non ha rappresentato una novità per il sistema camerale, in quanto essi avevano già sede presso le Camere di Commercio e svolgevano la loro attività, compresa quella in materia brevettuale, utilizzando le strutture organizzative messe loro a disposizione dagli enti camerati.

Le domande relative alla proprietà industriale attualmente possono essere depositate su supporto cartaceo ai competenti uffici camerati, i quali provvedono, successivamente, al loro inoltro all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi al quale compete l'esame delle domande.

La procedura descritta è fonte di ritardi nell'aggiornamento dell'archivio esistente presso il Ministero delle Attività Produttive e, quindi, costituisce un onere a carico del sistema produttivo del paese che non riesce ad avere una puntuale e tempestiva informazione in materia di innovazione tecnologica.

L'Unioncamere, in collaborazione con il Ministero delle Attività produttive, ha inteso avviare negli ultimi mesi un processo destinato a migliorare il servizio, in termini di efficienza, mediante l'attivazione di una specifica procedura che consentirà agli utenti di connettersi al sistema informativo delle Camere di Commercio per trasferire all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi la documentazione per

via telematica, sottoscrivendo la domanda e gli allegati con la Firma digitale.

Al tal fine l'Unioncamere e il Ministero delle Attività produttive hanno sottoscritto, il 7 aprile 2003, una convenzione, della durata di cinque anni, destinata a introdurre nel nostro sistema la possibilità di trasmettere le domande di deposito di brevetti, di marchi e di modelli di utilità industriale per via telematica firmate digitalmente, nonché i relativi seguiti.

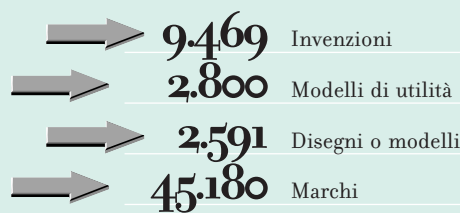
Il Ministero delle Attività produttive, dal suo canto, si è impegnato a mettere a disposizione delle Camere di Commercio le informazioni relative alla proprietà industriale, mediante l'utilizzo sempre di modalità elettroniche. Le Camere di Commercio, che hanno già avviato la fase di studio e di realizzazione del

nuovo sistema, renderanno disponibile agli utenti il programma, in modo graduale, a partire dal mese di dicembre 2003.

Il nuovo sistema si propone, da un lato, di ridurre gli oneri burocratici a carico degli utenti interessati al deposito delle domande di brevetto e di marchio e, dall'altro, di consentire alle Camere di Commercio di fornire alle imprese, soprattutto di medie e piccole dimensioni, un servizio informativo rapido ed aggiornato sulla proprietà industriale e sui marchi depositati in Italia.

Le Camere di Commercio si propongono, quindi, di integrare le funzioni meramente amministrative loro assegnate dalla legge con l'erogazione di servizi di tipo informativo estesi anche ai brevetti e ai marchi degli Istituti internazionali della proprietà industriale.

*Figura 6.1. L'attività 2002 delle Camere di Commercio in tema di brevetti e marchi*



Fonte: Ministero delle Attività produttive

LA PRESENZA NELLA RETE  
DELLE CAMERE DI COMMERCIO



L'attenzione agli aspetti della comunicazione e dell'informazione per l'opinione pubblica, volta a illustrare le attività realizzate dalle Camere di Commercio al servizio delle imprese e, più in generale, al servizio dello sviluppo economico del territorio, fa della presenza sul web uno degli strumenti principali.

Da quella porta di ingresso alla rete camerale che è il portale [www.cameradicommercio.it](http://www.cameradicommercio.it), passando per i siti delle 103 Camere di Commercio, la visibilità e l'accessibilità del sistema vanno crescendo ormai da qualche anno in modo costante; ciò fa dei siti camerale uno strumento insostituibile di relazione con l'utenza e non una semplice "vetrina informativa".

Tutto ciò trova conferma nel dato relativo al-

l'andamento delle visite giornaliere sul portale camerale, in costante e forte crescita.

Dall'esame dei siti camerale risulta che la potenzialità della rete viene sfruttata come segue:

- il 70% delle Camere mette a disposizione sulla propria home page il link per accedere alla e-mail generale, mentre il 20% indica gli indirizzi e-mail dei responsabili delle varie aree;
- il 20% dispone di un modulo per registrarsi e ricevere in automatico le informazioni relative alla Camera;
- il 5% ha già pronta o in fase di creazione un'area "customer satisfaction";

- il 70% delle CCIAA (in percentuale maggiore o minore a seconda della dimensione della Camera) mette a disposizione sul sito la modulistica relativa ai servizi;

- l'80% delle Camere presenta le news direttamente in home page a scorrimento o con un link news o novità. Il livello di aggiornamento è generalmente buono;

- il 5% delle Camere permette di consultare lo Statuto della Camera on-line;

- il 10% permette di consultare le delibere della Camera on-line;

- il 90% delle Camere ha sia la mappa del sito che un motore di ricerca interno;

- il 5% delle Camere fornisce informazioni generiche sull'attività della Camera anche in altre lingue (inglese, francese, tedesco);

- solo il 2% delle Camere è ancora senza sito.

Un altro aspetto da evidenziare è il buon grado di integrazione (62%) dei siti camerale con quelli degli enti locali e della pubblica amministrazione:

- il 65% dei siti presenta il link di collegamento con siti istituzionali (Unioncamere, Ministeri), o con i siti delle Associazioni di categoria e dei Sindacati;

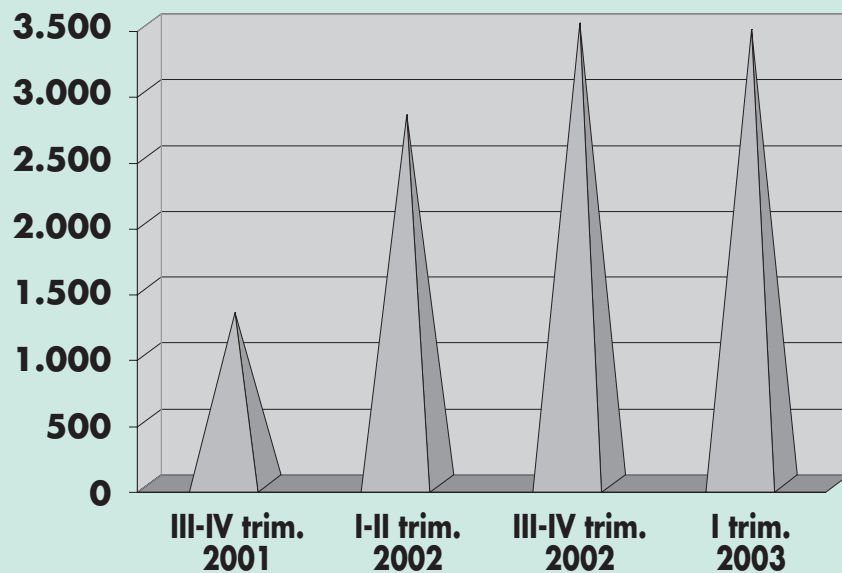
- il 40% delle Camere dispone di un collegamento diretto con le amministrazioni locali e principalmente con Regioni, Province, Aziende speciali delle Camere, Agenzie ed Associazioni del sistema camerale italiano;

- tali collegamenti sono presenti direttamente sulla home page, o a volte sotto la voce link utili;

- il 5% dei siti camerale offre anche link a servizi offerti da altri enti locali e rivolti alle piccole e medie imprese.

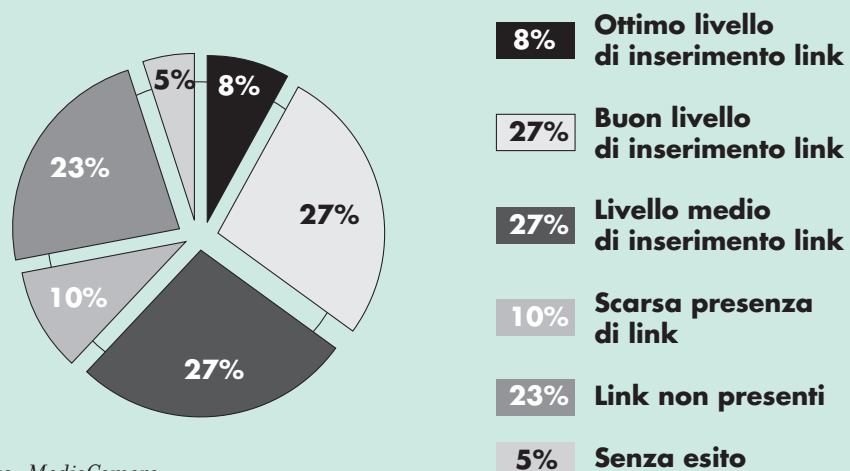


Grafico 7.1. La media delle visite giornaliere su [www.cameradicommercio.it](http://www.cameradicommercio.it) (anni 2001-2003)



Fonte: MediaCamere

Grafico 7.2. L'integrazione tra siti camerali e siti di enti locali e pubblica amministrazione



Fonte: MediaCamere



**Tabella 7.1. I servizi telematici delle Camere di Commercio per le imprese**

Servizio	Indirizzo e-mail	Indirizzo web	Camere di Commercio
Trasmissione telematica delle pratiche ed interrogazione del Registro delle imprese con certificazione (Telemaco)	telemaco@infocamere.it	web.telemaco.infocamere.it/	Tutte
Il rilascio della smart-card con la Firma digitale	firma.digitale@infocamere.it	www.card.infocamere.it/	Tutte
Trasmissione delle pratiche telematiche della Modulistica unificata dichiarazioni ambientali (MUDA)	ecologia@infocamere.it	www.mudtelematico.it/	Tutte
Trasmissione telematica delle Dichiarazioni di conformità degli impiantisti	e-mail delle CCIAA che forniscono il servizio	web.telemaco.icnet/siic/sport/home.htm	Benevento, Bologna, Caserta, Cosenza, Ferrara, Forlì-Cesena, Frosinone, Isernia, Macerata, Modena, Napoli, Parma, Perugia, Pescara, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini, Trento, Vibo Valentia

Fonte: *InfoCamere*

**Tabella 7.2. I siti web delle Camere di Commercio**

Camere di Commercio	Indirizzo web	Indirizzo e-mail
Agrigento	www.cameradicommercio.ag.it/	assppa@libero.it
Alessandria	www.al.camcom.it	segreteria.generale@al.camcom.it
Ancona	www.an.camcom.it	staff@an.camcom.it
Aosta	www.regione.vda.it	registro.impres@ao.camcom.it
Arezzo	www.ar.camcom.it	segreteria.generale@ar.camcom.it
Ascoli Piceno	www.ap.camcom.it	segreteria@ap.camcom.it
Asti	www.at.camcom.it	segretario.generale@at.camcom.it
Avellino	www.av.camcom.it	segreteria.generale@av.camcom.it
Bari	www.ba.camcom.it	mina.carpinelli@ba.camcom.it
Belluno	www.bl.camcom.it	affari.generali@bl.camcom.it
Benevento	www.bn.camcom.it	paola.barile@bn.camcom.it
Bergamo	www.bg.camcom.it	monticelli@bg.camcom.it
Biella	www.bi.camcom.it	studi@bi.camcom.it
Bologna	www.bo.camcom.it	segreteria.generale@bo.camcom.it
Bolzano	www.bz.camcom.it	info@hk-cciaa.bz.it
Brescia	www.bs.camcom.it	segreteria.generale@bs.camcom.it
Brindisi	www.br.camcom.it	patrizia.perrucci@br.camcom.it
Cagliari	www.ca.camcom.it	segreteria.generale@ca.camcom.it
Caltanissetta	www.cameradicommercio.cl.it	ragioneria@cl.camcom.it
Campobasso	www.cb.camcom.it	maria.liberti@cb.camcom.it
Caserta	www.ce.camcom.it	angela.scalera@ce.camcom.it
Catania	www.ct.camcom.it	segretario.generale@ct.camcom.it

Tabella 7.2. I siti web delle Camere di Commercio (segue)

Camere di Commercio	Indirizzo web	Indirizzo e-mail
Catanzaro	<a href="http://www.cz.camcom.it">www.cz.camcom.it</a>	euro@cz.camcom.it
Chieti	<a href="http://www.ch.camcom.it">www.ch.camcom.it</a>	virginia.lalli@ch.camcom.it
Como	<a href="http://www.co.camcom.it">www.co.camcom.it</a>	como@co.camcom.it
Cosenza	<a href="http://www.cs.camcom.it">www.cs.camcom.it</a>	segreteria.generale@cs.camcom.it
Cremona	<a href="http://www.cr.camcom.it">www.cr.camcom.it</a>	cremona@cr.camcom.it
Crotone	<a href="http://www.kr.camcom.it">www.kr.camcom.it</a>	affari.generali@kr.camcom.it
Cuneo	<a href="http://www.cn.camcom.it">www.cn.camcom.it</a>	info@cn.camcom.it
Enna	<a href="http://www.cameradicommercio.en.it">www.cameradicommercio.en.it</a>	segreteria.generale@en.camcom.it
Ferrara	<a href="http://www.fe.camcom.it">www.fe.camcom.it</a>	cciaa.ferrara@fe.camcom.it
Firenze	<a href="http://www.fi.camcom.it">www.fi.camcom.it</a>	segretario.generale@fi.camcom.it
Foggia	<a href="http://www.fg.camcom.it">www.fg.camcom.it</a>	segreteria.generale@fg.camcom.it
Forlì Cesena	<a href="http://www.fo.camcom.it">www.fo.camcom.it</a>	segreteria.generale@fo.camcom.it
Frosinone	<a href="http://www.fr.camcom.it">www.fr.camcom.it</a>	segreteria@fr.camcom.it
Genova	<a href="http://www.lig.camcom.it/genova">www.lig.camcom.it/genova</a>	segreteria.generale@ge.camcom.it
Gorizia	<a href="http://www.go.camcom.it">www.go.camcom.it</a>	pierluigi.medeot@go.camcom.it
Grosseto	<a href="http://www.gr.camcom.it">www.gr.camcom.it</a>	segreteria.generale@gr.camcom.it
Imperia	<a href="http://www.lig.camcom.it/cciaa_im">www.lig.camcom.it/cciaa_im</a>	camera.commercio@im.camcom.it
Isernia	<a href="http://www.is.camcom.it">www.is.camcom.it</a>	camera.commercio@is.camcom.it
La Spezia	<a href="http://www.sp.camcom.it">www.sp.camcom.it</a>	segreteria.generale@sp.camcom.it
L'Aquila	<a href="http://www.cciaa-aq.it">www.cciaa-aq.it</a>	affari.generali@aq.camcom.it
Latina	<a href="http://www.cameradicommerciolatina.it">www.cameradicommerciolatina.it</a>	cciaa.latina@lt.camcom.it
Lecce	<a href="http://www.le.camcom.it">www.le.camcom.it</a>	monica.gesmundo@le.camcom.it
Lecco	<a href="http://www.lc.camcom.it">www.lc.camcom.it</a>	segreteria@lc.camcom.it
Livorno	<a href="http://www.li.camcom.it">www.li.camcom.it</a>	segreteria.generale@li.camcom.it
Lodi	<a href="http://www.lo.camcom.it">www.lo.camcom.it</a>	info@lo.camcom.it
Lucca	<a href="http://www.lu.camcom.it">www.lu.camcom.it</a>	segreteria.generale@lu.camcom.it
Macerata	<a href="http://www.cciaamc.sinp.net">www.cciaamc.sinp.net</a>	info@cciaamc.sinp.net
Mantova	<a href="http://www.mn.camcom.it">www.mn.camcom.it</a>	segreteria@mn.camcom.it
Massa Carrara	<a href="http://www.ms.camcom.it">www.ms.camcom.it</a>	segreteria.generale@ms.camcom.it
Matera	<a href="http://www.mt.camcom.it">www.mt.camcom.it</a>	direzione@mt.camcom.it
Messina	non ha sito	carmelo.gatto@me.camcom.it
Milano	<a href="http://www.mi.camcom.it">www.mi.camcom.it</a>	urp@mi.camcom.it
Modena	<a href="http://www.mo.camcom.it">www.mo.camcom.it</a>	info@mo.camcom.it
Napoli	<a href="http://www.na.camcom.it">www.na.camcom.it</a>	segreteria.generale@na.camcom.it
Novara	<a href="http://www.no.camcom.it">www.no.camcom.it</a>	segreteria.generale@no.camcom.it
Nuoro	<a href="http://www.nu.camcom.it">www.nu.camcom.it</a>	segreteria.generale@nu.camcom.it
Oristano	<a href="http://www.or.camcom.it">www.or.camcom.it</a>	segreteria.generale@or.camcom.it
Padova	<a href="http://www.pd.camcom.it">www.pd.camcom.it</a>	segreteria@pd.camcom.it
Palermo	<a href="http://www.pa.camcom.it">www.pa.camcom.it</a>	segreteria.presidenza@pa.camcom.it
Parma	<a href="http://www.pr.camcom.it">www.pr.camcom.it</a>	segretario.generale@pr.camcom.it
Pavia	<a href="http://www.pv.camcom.it">www.pv.camcom.it</a>	pavia@pv.camcom.it
Perugia	<a href="http://www.pg.camcom.it">www.pg.camcom.it</a>	segreteria.generale@pg.camcom.it
Pesaro Urbino	<a href="http://www.ps.camcom.it">www.ps.camcom.it</a>	segreteria.generale@ps.camcom.it
Pescara	<a href="http://www.pe.camcom.it">www.pe.camcom.it</a>	segreteria.generale@pe.camcom.it
Piacenza	<a href="http://www.pc.camcom.it">www.pc.camcom.it</a>	camilla.prandini@pc.camcom.it
Pisa	<a href="http://www.pi.camcom.it">www.pi.camcom.it</a>	segreteria.generale@pi.camcom.it
Pistoia	<a href="http://www.pt.camcom.it">www.pt.camcom.it</a>	segreteria@pt.camcom.it

Tabella 7.2. I siti web delle Camere di Commercio (segue)

Camere di Commercio	Indirizzo web	Indirizzo e-mail
Pordenone	<a href="http://www.pn.camcom.it">www.pn.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria.generale@pn.camcom.it">segreteria.generale@pn.camcom.it</a>
Potenza	<a href="http://www.pz.camcom.it">www.pz.camcom.it</a>	<a href="mailto:teresa.costabile@pz.camcom.it">teresa.costabile@pz.camcom.it</a>
Prato	<a href="http://www.po.camcom.it">www.po.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria@po.camcom.it">segreteria@po.camcom.it</a>
Ragusa	<a href="http://www.cameradicommercio.rg.it">www.cameradicommercio.rg.it</a>	<a href="mailto:euro@rg.camcom.it">euro@rg.camcom.it</a>
Ravenna	<a href="http://www.ra.camcom.it">www.ra.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria@ra.camcom.it">segreteria@ra.camcom.it</a>
Reggio Calabria	non ha sito	<a href="mailto:euro@rc.camcom.it">euro@rc.camcom.it</a>
Reggio Emilia	<a href="http://www.re.camcom.it">www.re.camcom.it</a>	<a href="mailto:elisabetta.bertolini@re.camcom.it">elisabetta.bertolini@re.camcom.it</a>
Rieti	<a href="http://www.camercomrieti.it">www.camercomrieti.it</a>	<a href="mailto:cciaa.rieti@ri.camcom.it">cciaa.rieti@ri.camcom.it</a>
Rimini	<a href="http://www.rn.camcom.it">www.rn.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria@rn.camcom.it">segreteria@rn.camcom.it</a>
Roma	<a href="http://www.rm.camcom.it">www.rm.camcom.it</a>	<a href="mailto:paola.terenzi@rm.camcom.it">paola.terenzi@rm.camcom.it</a> <a href="mailto:rosanna.corbucci@rm.camcom.it">rosanna.corbucci@rm.camcom.it</a>
Rovigo	<a href="http://www.ro.camcom.it">www.ro.camcom.it</a>	<a href="mailto:cciaa@ro.camcom.it">cciaa@ro.camcom.it</a>
Salerno	<a href="http://www.sa.camcom.it">www.sa.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria.presidenza@sa.camcom.it">segreteria.presidenza@sa.camcom.it</a>
Sassari	<a href="http://www.ss.camcom.it">www.ss.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria.generale@ss.camcom.it">segreteria.generale@ss.camcom.it</a>
Savona	<a href="http://www.lig.camcom.it/cciaa_sv">www.lig.camcom.it/cciaa_sv</a>	<a href="mailto:segreteria@sv.camcom.it">segreteria@sv.camcom.it</a>
Siena	<a href="http://www.si.camcom.it">www.si.camcom.it</a>	<a href="mailto:cciaa@si.camcom.it">cciaa@si.camcom.it</a>
Siracusa	<a href="http://www.cameradicommercio.sr.it">www.cameradicommercio.sr.it</a>	<a href="mailto:paola.palestro@sr.camcom.it">paola.palestro@sr.camcom.it</a>
Sondrio	<a href="http://www.so.camcom.it">www.so.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria@so.camcom.it">segreteria@so.camcom.it</a>
Taranto	<a href="http://www.camcomtaranto.com">www.camcomtaranto.com</a>	<a href="mailto:segretario.generale@ta.camcom.it">segretario.generale@ta.camcom.it</a>
Teramo	<a href="http://www.camcom.te.it">www.camcom.te.it</a>	<a href="mailto:segreteria.generale@te.camcom.it">segreteria.generale@te.camcom.it</a>
Terni	<a href="http://www.tr.camcom.it">www.tr.camcom.it</a>	<a href="mailto:alberto.porcacchia@tr.camcom.it">alberto.porcacchia@tr.camcom.it</a>
Torino	<a href="http://www.to.camcom.it">www.to.camcom.it</a>	<a href="mailto:info@to.camcom.it">info@to.camcom.it</a>
Trapani	<a href="http://www.cameradicommercio.tp.it">www.cameradicommercio.tp.it</a>	<a href="mailto:vincenzo.castiglia@tp.camcom.it">vincenzo.castiglia@tp.camcom.it</a>
Trento	<a href="http://www.tn.camcom.it">www.tn.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria.generale@tn.camcom.it">segreteria.generale@tn.camcom.it</a>
Treviso	<a href="http://www.tv.camcom.it">www.tv.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria.generale@tv.camcom.it">segreteria.generale@tv.camcom.it</a>
Trieste	<a href="http://www.tv.camcom.it">www.tv.camcom.it</a>	<a href="mailto:presidenza@ts.camcom.it">presidenza@ts.camcom.it</a>
Udine	<a href="http://www.ud.camcom.it">www.ud.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria.generale@ud.camcom.it">segreteria.generale@ud.camcom.it</a>
Varese	<a href="http://www.va.camcom.it">www.va.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria@va.camcom.it">segreteria@va.camcom.it</a>
Venezia	<a href="http://www.ve.camcom.it">www.ve.camcom.it</a>	<a href="mailto:segretario.generale@ve.camcom.it">segretario.generale@ve.camcom.it</a>
Verbano	<a href="http://www.vb.camcom.it">www.vb.camcom.it</a>	<a href="mailto:laura.luisi@vb.camcom.it">laura.luisi@vb.camcom.it</a>
Vercelli	<a href="http://www.vc.camcom.it">www.vc.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria.generale@vc.camcom.it">segreteria.generale@vc.camcom.it</a>
Verona	<a href="http://www.vr.camcom.it">www.vr.camcom.it</a>	<a href="mailto:segreteria@vr.camcom.it">segreteria@vr.camcom.it</a>
Vibo Valentia	<a href="http://www.sistervibo.it">www.sistervibo.it</a>	<a href="mailto:segreteria.generale@vv.camcom.it">segreteria.generale@vv.camcom.it</a>
Vicenza	<a href="http://www.vi.camcom.it">www.vi.camcom.it</a>	<a href="mailto:giovanna.bassan@vi.camcom.it">giovanna.bassan@vi.camcom.it</a>
Viterbo	<a href="http://www.vt.camcom.it">www.vt.camcom.it</a>	<a href="mailto:roberta.dipastena@vt.camcom.it">roberta.dipastena@vt.camcom.it</a>

Fonte: *InfoCamere*

## PROGETTO APICE PER GLI AMMINISTRATORI CAMERALI

Analizzare e supportare i bisogni del sistema camerale: questo lo scopo perseguito da Unioncamere che, attraverso AsseforCamere, ha promosso la realizzazione, nell'ambito del Progetto Apice, di una collana di monografie composta da 5 volumi, corrispondenti ai temi eletti da Unioncamere come strategici nel 2003.

Ogni monografia si propone come uno strumento destinato al "cuore" del sistema camerale, al fine di supportare gli amministratori delle Camere di Commercio. Il sistema camerale è chiamato ad operare a diversi livelli per consolidare e sviluppare il proprio ruolo nell'ordinamento, nelle politiche di sviluppo delle autonomie locali e nei processi di riqualificazione della pubblica amministrazione, con l'obiettivo di migliorare il quadro complessivo dei servizi alle imprese. È quindi necessario favorire l'aggiornamento del quadro di competenze degli amministratori, utilizzando strumenti agili e snelli. Le monografie individuano i temi "cerniera" sui quali l'intero mondo camerale potrà sviluppare le proprie azioni, a partire dalle scelte degli organi rappresentativi del sistema.



UNIONCAMERE

A CURA DELL'OSSERVATORIO DEL SISTEMA CAMERALE DELL'UNIONCAMERE

Coordinamento: Andrea Sammarco, Paolo Bulleri, Stefania Mele.

Hanno collaborato: Elisabetta Bidischini, Pierluigi Sodini.

Con il supporto di InfoCamere ed AsseforCamere - Progetto APICE

COORDINAMENTO EDITORIALE



media  
CAMERE

Società consortile delle Camere di Commercio italiane

Finito di stampare nel mese di giugno 2003 dalla  
COPYGRAPH sas - Via A. Labriola, 38/40 00136 ROMA