



**PARTE I - CAPITOLO 5**

**LA FORMAZIONE  
NELLE  
CAMERE DI COMMERCIO**

## 5.1 L'UNIVERSO DI RIFERIMENTO

Il presente studio è stato condotto prendendo come universo di riferimento le 105 Camere di commercio, integrando le risposte pervenute (60 questionari, pari al 57,1%) con quelle mancanti tramite opportune procedure di stima. La valutazione è stata effettuata sia confrontando i dati degli scorsi anni, sia assimilando le realtà camerali mancanti a Camere di commercio analoghe e comparabili per dimensione, distribuzione e vicinanza geografica.

È ancora confermata la prevalente composizione femminile del personale camerale (62,6%) – su un complesso di poco superiore alle 8.500 unità – che è però poco rappresentata a livello dirigenziale.

Poco più di un terzo dei dirigenti è donna (anche se, rispetto allo scorso anno è aumentata nel valore assoluto di 23 unità), mentre la presenza femminile si concentra prevalentemente nei profili di livello funzionariale ed impiegatizio.

**Tabella 1 - DISTRIBUZIONE DELL'ORGANICO NELLE CAMERE DI COMMERCIO AL 31 DICEMBRE 2008 PER SESSO E PER QUALIFICA**

	UOMINI	VALORI ASSOLUTI DONNE	TOTALE
Dirigenti	210	92	302
Funzionari	860	1.335	2.195
Altri	2.127	3.924	6.051
<b>Totale personale</b>	<b>3.197</b>	<b>5.351</b>	<b>8.548</b>

	UOMINI	VALORI PERCENTUALI RIGA DONNE	TOTALE
Dirigenti	69,57	30,43	100,00
Funzionari	39,18	60,82	100,00
Altri	35,15	64,85	100,00
<b>Totale personale</b>	<b>37,40</b>	<b>62,60</b>	<b>100,00</b>

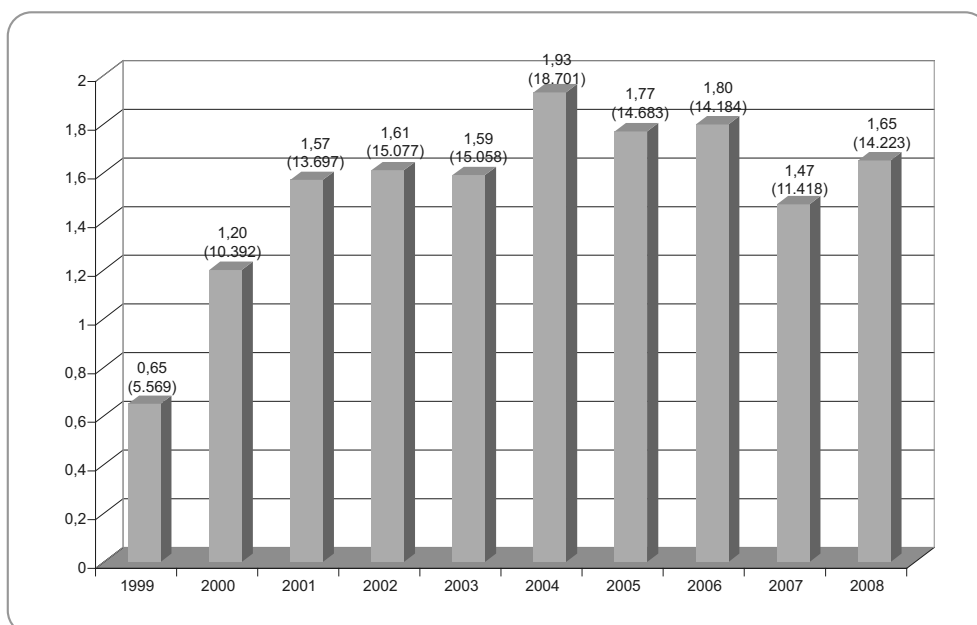
  

	UOMINI	VALORI PERCENTUALI COLONNA DONNE	TOTALE
Dirigenti	6,58	1,72	3,54
Funzionari	26,89	24,95	25,68
Altri	66,53	73,33	70,79
<b>Totale personale</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

## 5.2 LA DIMENSIONE DELLA FORMAZIONE NELLE CAMERE DI COMMERCIO

Un lieve incremento si registra nel 2008 per quanto attiene l'impegno del sistema camerale sul versante della formazione: il rapporto del numero dei partecipanti sul totale del personale è pari infatti a 1,65 (su un totale di 14.223 partecipanti).

**Grafico 1**  
L'ANDAMENTO DEL  
RAPPORTO PARTECIPANTI  
AD ATTIVITÀ FORMATIVE  
SU DIPENDENTI DAL 1999  
AL 2008 (tra parentesi il  
numero dei partecipanti)



**Tabella 2 - NUMERO DI INIZIATIVE, ORE EROGATE E MEDIA ORE EROGATE PER CORSO NEGLI ULTIMI DIECI ANNI (1999-2008)**

ANNO	NUMERO DI INIZIATIVE	ORE EROGATE	NUMERO MEDIO DI ORE EROGATE PER CORSO
1999	1.134	17.627	15,5
2000	1.736	25.729	14,8
2001	1.951	31.075	15,9
2002	1.953	29.148	14,9
2003	2.164	34.655	16,0
2004	2.306	40.488	17,6
2005	2.600	39.792	15,3
2006	2.363	30.236	12,8
2007	2.288	26.753	11,7
<b>2008</b>	<b>2.454</b>	<b>43.666</b>	<b>17,8</b>

## LE ATTIVITÀ

Nel 2008 i corsi fruiti dal personale delle Camere di commercio sono stati 2.454 per un totale di 43.666 ore erogate (valore quasi raddoppiato rispetto alla passata rilevazione) ed una media di ore erogate per ogni corso pari a 17,8 (si ricorre nuovamente, dopo tre anni, a corsi mediamente superiori alle due giornate).

L'analisi delle qualifiche dei partecipanti alle attività formative evidenzia che:

- i dirigenti hanno rappresentato il 3,3%;
- i funzionari hanno rappresentato il 32,4%;
- le rimanenti qualifiche hanno infine rappresentato il 64,3%.

Una ripartizione che sostanzialmente rispecchia quella della passata rilevazione.

La prevalente componente femminile dell'organico (il 62,6%, come riportato in tabella 1) è tale anche nella frequenza alle iniziative di formazione (le donne rappresentano il 66,8%).

## L'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE

Nel corso del 2008 il costo del lavoro complessivo (comprendente quindi oltre le retribuzioni, anche i contributi e le indennità) è ammontato ad un cifra pari a 332.463.392 Euro.

Di questo ammontare 4.969.810 Euro sono stati destinati al capitolo formazione, pertanto nell'anno 2008 il sistema delle Camere di commercio ha speso in formazione l'1,49% del totale del costo del personale.

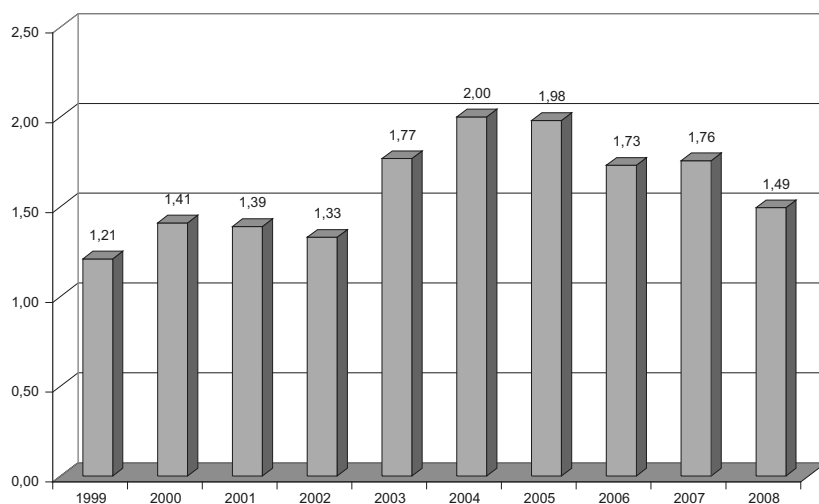


Grafico 2  
PERCENTUALE DELLA SPESA  
PER LA FORMAZIONE SUL  
TOTALE DELLE SPESE  
PER IL PERSONALE NEGLI  
ANNI 1999-2008

**Tabella 3 - ALCUNI PARAMETRI DI SPESA PER LA FORMAZIONE DELLE CAMERE DI COMMERCIO  
NEL PERIODO 1999-2008 (dati di spesa in Euro)**

ANNO	ORGANICO	SPESA PER LA FORMAZIONE	SPESA PRO CAPITE	SPESA/ORE EROGATE	SPESA/ORE FRUITE
1999	8.608	3.116.817	362,1	176,8	39,0
2000	8.626	3.677.690	426,3	142,9	16,9
2001	8.750	3.989.113	455,9	128,4	19,1
2002	9.348	4.384.203	469,0	150,4	19,0
2003	9.484	6.013.508	634,1	173,5	16,9
2004	9.712	7.200.043	741,4	177,8	30,7
2005	8.252	6.212.827	752,9	156,1	8,7
2006	7.729	5.796.130	749,9	191,7	29,1
2007	7.716	5.097.572	660,6	190,5	33,5
<b>2008</b>	<b>8.548</b>	<b>4.969.810</b>	<b>581,4</b>	<b>113,8</b>	<b>15,7</b>

### 5.3 I CONTENUTI DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

Al primo posto, nella graduatoria delle iniziative realizzate, si trova l'area tecnico-specialistica, seguita – nell'ordine – dall'area giuridico-normativa e da quella economico-finanziaria; in quarta posizione l'area organizzazione e personale.

Espressa in valori assoluti, questa graduatoria corrisponde a 800 corsi realizzati per l'area tecnico-specialistica, a 384 nell'area giuridico-normativa, 361 in quella economico-finanziaria e 325 in quella organizzazione e personale.

Come già osservato nelle precedenti rilevazioni, è l'area tecnico-specialistica a tracciare il "profilo formativo" prevalente del Sistema camerale. I contenuti trasferiti in tale area, infatti, costituiscono un *corpus* di saperi strettamente correlato ad una importante componente della *mission* della Camera di commercio, in quanto soggetto preposto allo sviluppo del sistema delle imprese e dell'economia locale. Le Camere esercitano questo ruolo complesso con l'ausilio di specifiche funzioni di studio delle economie locali, di promozione dell'economia, di regolazione del mercato. Tutte attività che richiedono una formazione specifica, quale quella inserita nell'area tecnico-specialistica.

L'area giuridico-normativa interviene a supporto della funzione anagrafico-certificativa svolta dalle Camere e relativa alla registrazione, certificazione e rilevazione dei dati relativi alle attività economiche (principalmente mediante la tenuta del registro delle imprese).

Si tratta di un ambito tematico sempre ricco di aggiornamenti, con una forte componente applicativa.

L'area economico-finanziaria, che incrementa il numero delle iniziative e raddoppia il numero di ore erogate, si concentra sul nuovo regolamento di contabilità (ormai pienamente a regime) e sulle sue molteplici ricadute, sulla normativa fiscale e sulla gestione degli appalti.

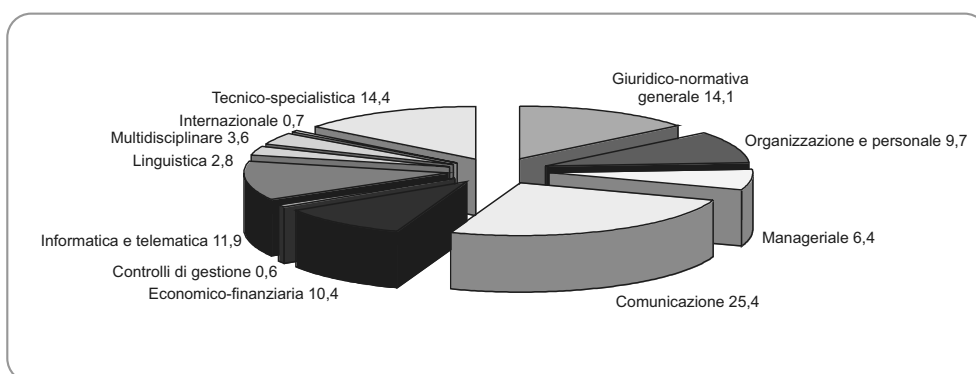


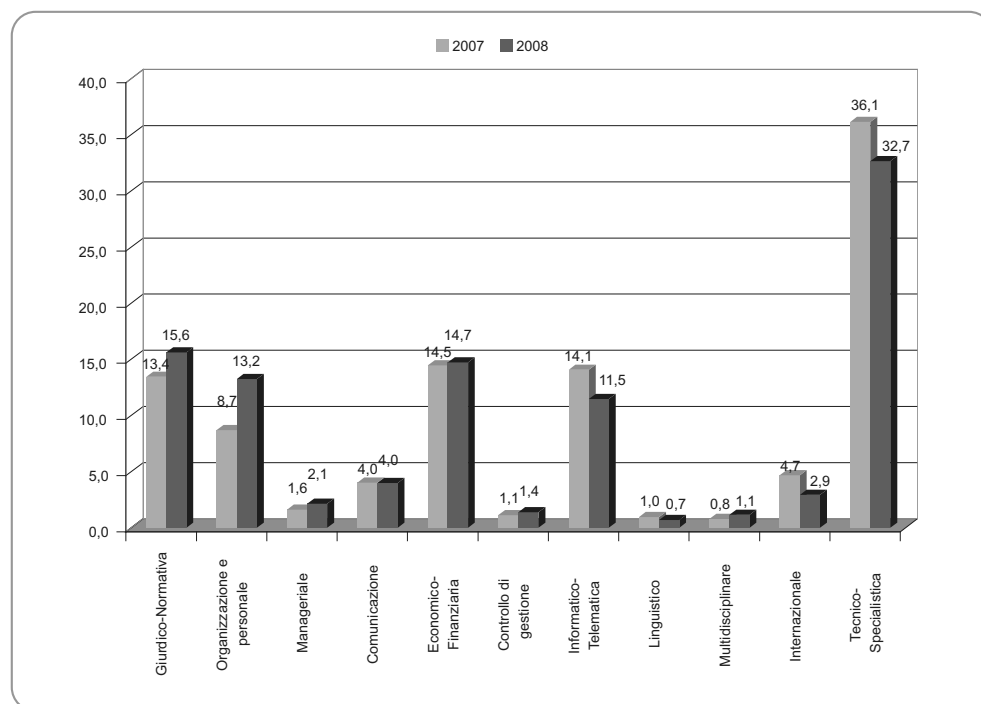
Grafico 3  
LA DISTRIBUZIONE PER AREA TEMATICA DELLE INIZIATIVE FRUITE NEL 2008 (valori %)

**Tabella 4 - ALCUNI PARAMETRI RILEVANTI DELLE INIZIATIVE FRUITE DAL PERSONALE DELLE CAMERE DI COMMERCIO NEL CORSO DELL'ANNO 2008 SUDDIVISI PER AREA TEMATICA**

AREA TEMATICA	NUMERO DI INIZIATIVE	NUMERO DI ORE EROGATE	NUMERO DI ORE FRUITE	NUMERO DI PARTECIPANTI
Giuridico-normativa generale	384	5.170	44.681	3.900
Organizzazione e personale	325	4.059	30.553	1.713
Manageriale	53	1.992	20.150	306
Comunicazione	98	7.461	80.373	1.200
Economico-finanziaria	361	6.585	32.946	1.411
Controllo di gestione	34	805	2.051	71
Informatica e telematica	282	5.275	37.634	1.620
Linguistica	17	666	8.832	176
Multidisciplinare	28	1.092	10.612	372
Internazionale	72	712	2.339	254
Tecnico-specialistica	800	9.849	45.956	3.200
<b>Totale</b>	<b>2.454</b>	<b>43.666</b>	<b>316.127</b>	<b>14.223</b>

Infine, con un netto incremento soprattutto in termini di ore erogate (più che raddoppiate rispetto al 2007) abbiamo l'area organizzazione e personale, molto concentrata sugli aspetti contrattuali e di applicazione della normativa del pubblico impiego, oltre che sul versante previdenziale.

Una notazione va fatta riguardo l'area comunicazione che pur essendo rimasta sostanzialmente stabile in quanto ad iniziative realizzate, registra un notevole incremento nel numero delle ore complessivamente erogate e fruita. Fra i temi ricorrenti segnaliamo: i rapporti con l'utenza, la gestione dell'URP e dell'ufficio stampa, la comunicazione integrata.



**Grafico 4**  
**COMPARAZIONE DELLE**  
**INIZIATIVE DI FORMAZIONE**  
**PER AREA TEMATICA NEL**  
**BIENNIO 2007-2008**

L'analisi delle informazioni circa la qualifica dei partecipanti alle attività formative evidenzia che:

- i dirigenti, hanno frequentato principalmente corsi dell'area tematica tecnico-specialistica e, a seguire, i corsi di area organizzazione e personale e quelli di carattere giuridico-normativo;
- anche per i funzionari è l'area tecnico-specialistica a far registrare la maggiore presenza, seguita dall'area giuridico-normativa e dall'area organizzazione e personale. Interessante notare che l'area economico-finanziaria ha registrato un numero di partecipazioni uguale fra dirigenti e funzionari;
- le rimanenti qualifiche hanno espresso un orientamento in linea con la tendenza generale di maggiore presenza nell'area tecnico-specialistica e giuridico-normativa.

### **GLI ENTI EROGATORI DELLA FORMAZIONE**

L'analisi dei dati riguardanti gli Enti che organizzano formazione per le Camere di commercio, presentata di seguito, si concentra sull'insieme dei soggetti che nel questionario di rilevazione sono stati suddivisi nel modo seguente:

- Camere di commercio ed Enti del Sistema camerale;
- organizzazioni pubbliche;
- organizzazioni private.

Cresce la fruizione delle ore di formazione erogate dalle organizzazioni private, mentre le ore fruite per iniziative erogate dalle Camere di commercio si attestano al 27,1%; le ore fruite sul versante delle organizzazioni pubbliche sono pari al 15,5%. In generale si può affermare che il settore pubblico, nella sua globalità, copre il 42,6% del totale delle ore fruite.

Va osservato che, considerando le aree tematiche ed il numero delle ore fruite relative, si registra una crescita piuttosto consistente della area comunicazione: si passa infatti dalle 9.544 ore fruite nel 2007 alle oltre 80.000 fruite nel 2008 (per il 2008, si veda la tabella 4); la stessa osservazione – anche se con un dato di minore consistenza – può essere fatta per l'area informatico e telematica (oltre 18.000 ore fruite nel 2007, più di 37.000 ore fruite nel 2008). Tutti temi, questi, che possono verosimilmente trovare in una organizzazione privata un soggetto primario di erogazione.

Ancora ad un livello contenuto, ma in crescita, la definizione dei Piani formativi (23,3%).

Nel paragrafo successivo l'analisi si concentra nel dettaglio sulle attività formative erogate direttamente dall'Istituto *Guglielmo Tagliacarne*.

### **FORMAZIONE REALIZZATA DALL'ISTITUTO TAGLIACARNE**

Nel corso del 2008, l'Istituto ha realizzato complessivamente 157 iniziative per un totale di 394 giornate pari a 54.760 ore fruite da 3.037 partecipanti.

In sintesi il confronto fra 2007-2008 evidenzia: un numero maggiore di iniziative (che sono passate da 145 nel 2007 a 157 nel 2008), un numero decisamente superiore di gior-

nate formative (da 291 nel 2007 a 394 nel 2008) ed un incremento nel numero di partecipanti (da 2.748 nel 2007 a 3.037 nel 2008).

Le aree di maggiore concentrazione delle iniziative sono quelle, per così dire, di specifico interesse camerale, ovvero quella giuridico-normativa e quella tecnico-specialistica, rispettivamente con 55 e 42 corsi.

Dal punto di vista della partecipazione, la maggiore presenza si registra nell'area giuridico-normativa (43% del totale) cui fa seguito l'area tecnico-specialistica (24%) e l'area economico-finanziaria (18%).

Nel dettaglio, l'offerta di formazione dell'Istituto *Tagliacarne* che presidia l'intera filiera formativa comprensiva dunque anche di sessioni di assistenza e di consulenza-afiancamento comprende:

- il programma annuale di formazione continua camerale;
- la formazione su commessa decentrata ed i progetti speciali di sistema.

### **IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE CONTINUA PER IL SISTEMA CAMERALE - ANNO 2008**

Finalizzato a sostenere l'evoluzione del Sistema camerale nella sua generalità e delle professionalità nello specifico, con riferimento ai processi lavorativi ed alle aree di servizio, il Programma annuale di formazione continua camerale persegue due obiettivi strategici:

- accompagnare le professionalità del sistema in un percorso di costante accrescimento di competenze e miglioramento nell'esercizio delle funzioni camerali;
- assistere l'Ente nell'esercizio della funzione di sviluppo delle economie locali anche mediante il supporto alla modernizzazione dell'organizzazione.

Il prodotto di questo lavoro, come sempre preceduto da consultazioni interne ed esterne al Sistema, è dunque un complesso di iniziative seminariali, corredate da 13 progetti speciali.

In particolare i seminari hanno riguardato:

- 10 funzioni cardine dell'azione camerale: (1) affari generali, (2) agricoltura, (3) amministrazione e contabilità, (4) anagrafe e certificazione, (5) biblioteca, archivio e protocollo, (6) interfunzionali, (7) personale, (8) promozione, (9) regolazione del mercato, (10) studi e statistica;
- mentre i progetti speciali hanno approfondito i seguenti ambiti tematici: (1) metrologia legale, (2) *privacy* e diritto di accesso (3) settore agroalimentare, (4) *e-government* e accessibilità.

Dal punto di vista attuativo, le iniziative organizzate nell'ambito del Programma annuale sono state 92 pari a 139 giornate di formazione frequentate da 1.592 partecipanti.

Nel complesso le iniziative del Programma hanno in gran parte riguardato l'area giuridico-normativa ed in particolare la funzione camerale: anagrafe e certificazione.

In riferimento a tale funzione, vengono attuate dall'Istituto iniziative di taglio operativo sulla gestione del registro delle imprese, dagli aspetti gestionali alla riforma del diritto societario, alla nuova disciplina sulle procedure concorsuali. Sempre in questa area sono annoverate alcune iniziative della funzione affari generali, solitamente indirizzata alla segreteria di direzione.

Infine, anche per l'anno 2008, sono stati trattati alcuni temi del diritto amministrativo e della *privacy* (diritto di accesso, trattamento dei dati, autocertificazione).

Seconda per numero di iniziative e presenze, l'area economico-finanziaria che nel nostro programma è grandemente rappresentata dalla funzione amministrazione e contabilità, suddivisa in tre grandi ambiti: (1) contabilità, anche per il 2008 volta all'approfondimento di tutti i temi del nuovo regolamento di contabilità, dalla programmazione pluriennale ed annuale, alla gestione economica del preventivo e del *budget* direzionale, alla gestione del rapporto fra Camere ed Aziende speciali; (2) fiscale; (3) provveditorato inerente le procedure relative all'acquisizione di beni e servizi, nonché l'analisi delle tecniche in materia di lavori pubblici.

L'area tecnico-specialistica che rappresenta numerose funzioni camerali: la funzione agricoltura, in riferimento alla quale sono state realizzate iniziative sulle politiche ed i processi di certificazione della qualità dei prodotti e sugli strumenti per la loro valorizzazione e tutela; la funzione regolazione del mercato. Per quest'ultima funzione, l'Istituto ha realizzato iniziative sul controllo e la sorveglianza dei prodotti, sulle clausole vessatorie e la repressione della concorrenza sleale, sull'analisi della direttiva MID, unitamente a corsi sulla tutela della proprietà industriale.

Infine sono stati realizzati alcuni progetti speciali, raggruppabili in tre ambiti tematici: tecnico-specialistica sui temi della regolazione e tutela del mercato e certificazione dei prodotti agroalimentari, giuridico-normativa sul diritto di accesso e sull'autocertificazione, comunicazione sulle nuove competenze per comunicare e informare l'utenza nell'era della Pubblica Amministrazione digitale.

## **LA FORMAZIONE SU COMMESSA DECENTRATA ED I PROGETTI DI SISTEMA**

L'azione di assistenza e di affiancamento effettuata dall'Istituto nei confronti degli Enti camerali ha fatto della prossimità e dell'assistenza personalizzata un suo peculiare punto di forza.

Nel corso del 2008 sono state organizzate 65 iniziative (quasi raddoppiate rispetto allo scorso anno), 255 giornate di formazione frequentate da 1.445 partecipanti.

In tale ambito di intervento trovano spazio *in primis* le richieste formulate dai singoli Enti camerali, volte a garantire presso le proprie sedi la fruizione di iniziative di formazione (da brevi cicli seminari a veri e propri Piani formativi) progettate ed erogate in riferimento alle caratteristiche (dimensionali, organizzative, ecc.) della committenza. Si tratta sovente di azioni che coinvolgono tutto il personale con l'intento di fornire strumenti e modalità di lavoro omogenei.

Ribadito anche per il 2008 l'orientamento di fondo, ovvero :

- migliorare l'efficienza/efficacia dei servizi camerali attraverso lo sviluppo continuo delle professionalità camerali;
- migliorare l'efficienza/efficacia dei processi interni dell'Ente attraverso interventi di animazione culturale e sensibilizzazione per il personale.

### FORMAZIONE E CAMBIAMENTO

Il quadro delle iniziative formative di impatto innovativo realizzate dalle Camere di commercio nel corso del 2008 e previste in una proiezione al 2009 evidenzia:

- una netta crescita dell'attenzione – nella prospettiva 2009 – per i temi:
  - della valutazione delle prestazioni e delle posizioni organizzative, che passa da una percentuale del 13,3% nel 2008 ad una percentuale del 30% nel 2009;
  - per i temi legati all'*e-procurement* per i quali le Camere di commercio prevedono un impegno futuro pari all'8,3% delle attività formative;
  - per rilevamento qualità e *customer satisfaction* che passa dal 20% del 2008 al 38,3% per il 2009;
- una conferma per le altre categorie con un decremento in prospettiva 2009 rispetto ai temi dell'accesso e gestione dei fondi comunitari.

Permane in prima posizione – sia nell'attuato (71,1%) che nel programmato (70%) – il tema della reingegnerizzazione dei processi d'ufficio e dei sistemi informatici.

Proseguendo nell'analisi, è interessante notare l'impegno dichiarato dal sistema camerale in tema di comunicazione pubblica e *call center*, che trova corrispondenza nei dati 2008 (33,3%) e nelle attività programmate per il 2009 (33,3%), a conferma di un sempre crescente impegno di ascolto 'attivo' dell'utenza e di orientamento alla comunicazione intesa come "rendicontazione sociale" verso l'ampia platea degli *stakeholder*: imprese, cittadini, Istituzioni locali.

**Tabella 5 - QUOTA DI CAMERE DI COMMERCIO CHE HANNO REALIZZATO INIZIATIVE FORMATIVE DI PARTICOLARE IMPATTO DI INNOVAZIONE NEL 2008 E CHE PREVEDONO DI REALIZZARLE ANCHE NEL 2009**

	2008	2009
Accesso e gestione dei fondi comunitari	23,3	16,7
<i>E-procurement</i>	1,67	8,3
Reingegnerizzazione dei processi di ufficio e dei sistemi informatici	71,7	70,0
Rilevamento qualità e <i>customer satisfaction</i>	20,0	38,3
Servizi ai cittadini e alle imprese, sportello unico, servizi transattivi sul web	61,7	60,0
Controllo di gestione	53,3	58,3
Comunicazione pubblica e <i>call center</i>	33,3	33,3
Valutazione progetti, analisi costi e benefici	20,0	23,3
Valutazione delle prestazioni e delle posizioni organizzative	13,3	30,0
Altro (sicurezza e <i>privacy</i> ; gestione risorse umane...)	23,3	18,3

## 5.4 LE MODALITÀ DI EROGAZIONE E LE METODOLOGIE FORMATIVE

Consolidata nel 2008 la formazione di carattere laboratoriale che prevede aule con un massimo di 12 partecipanti affiancati da docenti facilitatori, che ne agevolano il processo di apprendimento e sperimentazione di prassi lavorative e di innovazioni dei processi di lavoro.

La videoconferenza continua ad essere una modalità di fruizione dei servizi formativi in costante crescita, sempre con riferimento alle attività svolte dall'Istituto *Tagliacarne*: nel 2008, il 47% dei partecipanti ha preferito questa modalità e ben l'88% delle iniziative sono state realizzate anche (ma non esclusivamente) in videoconferenza.

Accanto a questa modalità, ormai consueta, si è avviata nella seconda metà del 2008 (con riscontri lusinghieri) una sperimentazione della *web conference* che – a regime – consentirà di ampliare notevolmente la platea dei discenti (le sessioni formative sono erogate via *internet*) ed aprirà la strada a formule di *e-Learning* e di apprendimento collaborativo.

Infine, nell'autunno 2008, è stata attivata una piattaforma tecnologica – denominata Agorà – a supporto di un sistema di *knowledge management* sui temi del controllo di gestione, con particolare riferimento al sistema camerale.