



ISTITUTO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

per la promozione  
della cultura economica

Fondazione di Unioncamere

---

**PROPOSTE PER LA REALIZZAZIONE DI  
AZIONI DI ASSISTENZA TECNICA PER LE UNIONI REGIONALI  
DELLE CAMERE DI COMMERCIO**

**PREMESSA**

Con l'approvazione del Decreto legislativo n. 23 del 15 febbraio 2010 è stata varata la riforma normativa delle Camere di commercio con la quale il legislatore ha inteso rafforzare il ruolo dell'istituzione camerale, rivisitando aspetti di grande rilievo quali la mission, l'organizzazione e la governance.

L'articolo 6 del decreto introduce importanti innovazioni anche per le Unioni regionali, incidendo sulla loro effettiva operatività e sulla loro capacità di rappresentanza verso l'esterno, non più su base volontaristica. Oggi le Camere di commercio sono obbligatoriamente associate a livello regionale, anche allo scopo di esercitare congiuntamente funzioni e compiti per il perseguimento degli obiettivi comuni, oltre che per sviluppare i rapporti e le collaborazioni nei confronti delle Regioni di riferimento.

I cambiamenti apportati dalla Riforma all'ordinamento complessivo del sistema camerale, sono stati anticipati da passaggi evolutivi nelle modalità gestionali e organizzative delle Camere di commercio e nell'utilizzo delle risorse messe a disposizione dal mondo delle imprese. Il D.P.R. 254/2005 oltre ad introdurre un sistema di contabilità economica-patrimoniale, ha introdotto un'ampia gamma di documenti programmatici con i quali rendere possibile la misurazione degli obiettivi e dei risultati ottenuti, con conseguente individuazione delle responsabilità.

Su questa linea di evoluzione della programmazione delle attività si è inserito il Decreto Legislativo 150 del 2009 che ha previsto lo sviluppo da parte delle amministrazioni pubbliche di un ciclo di gestione delle performance articolato in diverse fasi (Pianificazione, valutazione e rendicontazione), cercando così di rimediare all'ancora insoddisfacente grado di funzionamento, nel

panorama complessivo della Pubblica Amministrazione, delle metodologie di valutazione delle performance delle strutture.

Il sistema Camerale ha risposto prontamente a questa sollecitazione normativa individuando linee guida per orientare la fase attuativa nelle Camere di commercio delle disposizioni del Decreto 150.

Il percorso attuativo delle linee d'intervento costituisce un ulteriore tassello dell'azione per il miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse e per l'accrescimento della qualità dei servizi camerali, individuando eventuali aspetti critici e fornendo ai vertici degli enti camerali gli strumenti per apportare le opportune azioni correttive.

Punto di partenza fondamentale per procedere in questo percorso di miglioramento è un'azione di razionalizzazione dei processi lavorativi degli enti camerali e la riduzione dei tempi di realizzazione degli stessi, eliminando i punti di inefficienza, che si può realizzare attraverso l'individuazione dei processi interni a ogni ente, sviluppando un'analisi delle attività che li compongono, per poi esaminare i costi sostenuti per realizzarli, giungendo infine alla definizione del processo e delle attività da semplificare, illustrando le soluzioni ritenute più adeguate.

Nell'attuale congiuntura economico finanziaria, oltre a proseguire l'azione di rafforzamento delle capacità di gestione *del ciclo delle performance* delle amministrazioni pubbliche, è necessario favorire lo sviluppo di capacità volte ad effettuare un esame approfondito della spesa secondo la logica della "spending review".

Tutto ciò richiede l'adozione di misure finalizzate allo sviluppo della professionalità, alla valorizzazione del merito e all'accrescimento della motivazione del dipendente, che potranno attuarsi mediante percorsi di formazione continua che puntino ad una qualificazione professionale calibrata sui compiti e le mansioni da svolgere, unita a processi di riqualificazione continua, basata sulle esigenze dell'amministrazione come pure ad assicurare quelle ricollocazioni produttive imposte dai processi di riorganizzazione e accorpamento delle strutture amministrative.

Al fine di supportare le Unioni regionali in questa fase di cambiamento l'Istituto si propone come tecnostruttura a sostegno del Sistema camerale, proponendo un'offerta integrata di servizi funzionali alle diverse esigenze gestionali e organizzative dell'Ente.

Nello specifico si offrono i seguenti servizi:

- 1. Assistenza tecnica per un'azione di potenziamento organizzativo delle Unioni regionali**
- 2. Assistenza tecnica alle Unioni regionali nella rilevazione dei fabbisogni formativi del personale**

### **3. Assistenza tecnica nella progettazione ed erogazione di Piani formativi per il personale delle Unioni Regionali**

#### **CARATTERISTICA DEI SERVIZI**

##### **Servizio 1     *Assistenza tecnica per un'azione di potenziamento organizzativo delle Unioni regionali***

Si tratta di un progetto a carattere organizzativo che, partendo da un'azione di autoanalisi guidata, possa concorrere a raggiungere l'obiettivo della razionalizzazione dei processi e delle procedure, come richiesto dalla nuova veste e ruolo attribuiti alle Unioni regionali dalla Legge di Riforma del Sistema camerale.

La metodologia prevede l'attuazione di un piano d'azione in due fasi che, in estrema sintesi, prevede:

- (1) una fase di trasferimento della metodologia e degli strumenti di rilevazione ed analisi, realizzata mediante sessioni applicative di formazione/assistenza indirizzati a gruppi di funzionari
- (2) una fase applicativa - di autoanalisi e autodiagnosi – direttamente effettuata dai partecipanti alle sessioni

##### **Servizio 2     *Assistenza tecnica nella rilevazione dei fabbisogni formativi del personale***

Il progetto si propone di fornire l'assistenza necessaria alla creazione di un rapporto di Monitoraggio sui nuovi fabbisogni formativi del personale delle Unioni regionali.

Tali fabbisogni sono la naturale conseguenza del necessario adattamento dell'organizzazione al processo di cambiamento in atto che sollecita interventi di riassetto, trasferimento di funzioni, adeguamento di competenze e modelli per una ridefinizione dei ruoli e delle prassi lavorative.

La ricognizione sarà condotta con il coinvolgimento diretto di tutto il personale e prenderà in esame tre ambiti: i principali fabbisogni in termini di conoscenze professionali e di capacità (legati ai fattori-chiave di cambiamento e di innovazione all'interno dell'ente che

possono produrre o richiedere risposte in termini di adeguamento delle professionalità esistenti), la loro contestualizzazione all'interno di categorie omogenee di profili, l'individuazione dei possibili obiettivi formativi da perseguire.

Affinché ciò sia possibile sarà utilizzata una scheda di rilevazione di fabbisogni da sottoporre a tutto il personale ed eventuali interviste con i Responsabili/Dirigenti.

L'output finale sarà un report che conterrà la mappatura dei fabbisogni rilevati e i contenuti di massima della formazione.

### **Servizio 3      *Assistenza tecnica nella progettazione ed erogazione di Piani formativi per il personale delle Unioni regionali***

L'Istituto nell'ambito delle azioni di supporto allo sviluppo del know how delle Unioni regionali, finalizzato alla creazione di professionalità autonome e capaci di rispondere alle esigenze del cambiamento, intende offrire supporto nelle elaborazione, organizzazione e gestione di **Piani formativi** per i dipendenti che contribuiscano al trasferimento di competenze e strumenti per una gestione integrata dei servizi e dell'immagine dell'ente.

L'esigenza del cambiamento deve essere condivisa. Occorre pertanto motivare il personale attraverso la diffusione di un approccio positivo all'innovazione vista come opportunità.

Intervenire sulla dimensione professionale significa:

- ⇒ ridefinire i ruoli e le competenze delle persone che operano già all'interno delle organizzazioni pubbliche, attivando un meccanismo di riposizionamento di figure esistenti e, dunque, un reale recupero di conoscenze e competenze sulla base di un adeguato e ciclico aggiornamento professionale. Tale processo implica una rivisitazione dei profili e un sostanziale adeguamento delle competenze, dei linguaggi e delle tecniche.
- ⇒ creare nuovi profili in grado di sopperire alla carenza di skills specifici di carattere cognitivo ed operativo volti ad incrementare l'efficienza dei settori nei quali la comunicazione assume una maggiore centralità.

In tale ambito la formazione professionale e culturale è la condizione indispensabile per garantire la qualità del servizio prestato e l'autonomia nel lavoro.

Tali Piani formativi saranno il naturale sbocco/output dell'analisi dei fabbisogni offerta nel servizio 2

## CONSULENTI E MATERIALI

L'assistenza sarà fornita da consulenti esperti della materia

Il **materiale di supporto** delle azioni verrà predisposto dai consulenti che effettueranno i diversi interventi

## DESTINATARI

Dirigenti e Funzionari delle Unioni regionali

## APPORTO DELL'ISTITUTO

L'Istituto G. Tagliacarne garantirà:

- il coordinamento delle attività
- il monitoraggio del gradimento
- il rilascio dell'attestato di partecipazione alle iniziative dei piani formativi

## PER SAPERNE DI PIU'

Per ulteriori informazioni si può fare riferimento a:

- dr.ssa Guglielmina Manzo – Responsabile di progetto – [g.manzo@tagliacarne.it](mailto:g.manzo@tagliacarne.it)

## COSTO E PERIODO DI REALIZZAZIONE

Il costo e il periodo di realizzazione di ciascun servizio sarà concordato con l'Ente committente