



CAMERA DI COMMERCIO  
NUORO



## SOMMARIO

Premessa.....	2
<b>1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE.....</b>	<b>6</b>
1.1 – Missione della CCIAA.....	6
1.2 – Perimetro delle attività svolte .....	8
1.3 – Descrizione della struttura organizzativa .....	10
1.4 – Le risorse economiche disponibili .....	14
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....</b>	<b>17</b>
<b>3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....</b>	<b>22</b>
3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	22
3.2 – Performance operativa .....	32
3.3 – Pari opportunità .....	41
3.4 – Performance individuale.....	42
3.5 – Rischi corruttivi e trasparenza .....	43
<b>4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO.....</b>	<b>50</b>
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	50
4.2 – Organizzazione del lavoro agile .....	51
4.3 – Semplificazione .....	52
4.4 – Fabbisogni del personale.....	53
4.5 – Piano della formazione.....	57
<b>5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO.....</b>	<b>58</b>
5.1 – Monitoraggio delle performance .....	58
5.2 – Monitoraggio del rischio di integrità .....	60
<b>6. ALLEGATI.....</b>	<b>63</b>



## Premessa

Alla luce di quanto previsto dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, recante \*«Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia»\*, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, gli strumenti di programmazione cui sono tenute le pubbliche amministrazioni sono destinati a confluire in un unico documento di programmazione, con orizzonte temporale triennale, denominato Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Il PIAO si configura quale documento unitario di programmazione, volto a superare la frammentazione degli atti programmatori stratificatisi nel tempo, introducendo una logica di pianificazione integrata e coordinata. Esso sostituisce, pertanto, i diversi documenti previsti fino ad oggi nei vari ambiti di intervento dell'azione amministrativa (performance, trasparenza, prevenzione della corruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, accessibilità, semplificazione), consentendo una visione complessiva e coerente delle politiche e degli obiettivi dell'ente.

In coerenza con quanto stabilito dal citato articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021, il PIAO descrive in particolare:

- gli obiettivi strategici e operativi della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle competenze interne;
- gli strumenti e le azioni finalizzate a garantire la piena trasparenza dell'attività amministrativa e a prevenire i fenomeni corruttivi;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, anche attraverso il ricorso alle tecnologie digitali e la consultazione degli utenti;
- le modalità e le azioni volte a garantire la piena accessibilità, fisica e digitale, ai servizi dell'amministrazione, con particolare attenzione ai cittadini ultrasessantacinquenni e alle persone con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto e alla promozione della parità di genere.

L'approccio adottato mira a far sì che il PIAO assolva effettivamente alla funzione di strumento razionale e integrato di pianificazione, evitando una configurazione meramente formale o adempimentale, e favorendo invece un utilizzo consapevole del documento quale supporto ai processi decisionali. In tale prospettiva, il PIAO contribuisce a rafforzare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e ad accrescere il livello di *accountability* dell'ente nei confronti degli stakeholder esterni.

La Camera di commercio di Nuoro rientra nell'ambito di applicazione delle modalità semplificate previste per le pubbliche amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti, ai sensi dell'articolo 6 del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 30 giugno 2022. Nella predisposizione del presente Piano, l'ente intende pertanto conformarsi, in via generale, a tali disposizioni, che prevedono una mappatura dei processi limitata all'aggiornamento di quella esistente alla data di entrata in vigore del decreto, con riferimento alle aree a rischio corruttivo individuate dalla normativa vigente e ai processi ritenuti di maggiore rilievo ai fini della protezione del valore pubblico. L'aggiornamento delle relative sezioni nel corso del triennio avverrà nei casi espressamente previsti dalla disciplina di riferimento.

Sebbene nel mese di dicembre 2025 il Dipartimento della Funzione pubblica abbia diffuso nuove Linee guida per la sua predisposizione, la specificità istituzionale delle Camere di commercio e il loro profilo di autonomia suggeriscono di procedere, per il documento relativo al triennio 2026–2028, in continuità con l'impostazione adottata negli esercizi precedenti. Il Piano fa pertanto riferimento in via prioritaria alle Linee guida emanate da Unioncamere per le Camere di commercio nel 2022, nelle more del loro aggiornamento, che potrà presumibilmente essere recepito nel successivo ciclo di pianificazione.



## RIFERIMENTI NORMATIVI

Oltre al già citato art. 6 del DL 80/2021, nella stesura documento è stato fatto uno sforzo di conciliazione e coordinamento delle diverse fonti normative e indirizzi nelle diverse materie interessate dal PIAO.

Di seguito si riportano i principali riferimenti e principi normativi, suddivisi in base ai vari temi.

### CICLO DELLA PERFORMANCE

- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74
- Linee guida n. 1 e n. 2 del Dipartimento della Funzione pubblica
- Linee guida Unioncamere sul Piano della performance per le CCIAA
- Linee guida Unioncamere sul Sistema di misurazione e valutazione per le CCIAA
- Definizione e aggiornamento degli obiettivi comuni per le Camere di commercio – annualità 2026

Disciplina le modalità di pianificazione, misurazione, valutazione e reporting della performance dell'ente, sia a livello organizzativo che individuale, promuovendo il miglioramento continuo e la coerenza con le priorità condivise a livello di sistema camerale.

### ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

- Legge 6 novembre 2012, n. 190
- D.lgs. n. 33/2013
- D.lgs. n. 97/2016
- Delibera ANAC n. 1064/2019 (PNA 2019–2021)
- Documento ANAC approvato il 02/02/2022
- Deliberazione ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023 (PNA 2022)
- DPR n. 81/2023 (modifica del DPR 62/2013 – Codice di comportamento)
- KIT Anticorruzione Unioncamere per le CCIAA (2023)
- PNA 2025

La prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza sono finalizzate a ridurre il rischio di comportamenti illeciti e a garantire il controllo diffuso sull'operato dell'ente. La corruzione è intesa in senso ampio come abuso del potere pubblico per fini privati. Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, pienamente integrato nel PIAO, rappresenta uno strumento essenziale di tutela della legalità, dell'integrità e del buon andamento amministrativo, in coerenza con gli indirizzi ANAC e del sistema camerale.

### PARI OPPORTUNITÀ

- D.lgs. 198/2006 – Codice delle pari opportunità tra uomo e donna
- Direttiva n. 2 del 26 giugno 2019 del Ministro per la Pubblica amministrazione

Il tema delle pari opportunità mira a garantire condizioni di lavoro eque e non discriminatorie, valorizzando le differenze e promuovendo l'inclusione. Le disposizioni richiamate rafforzano il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia e sostengono politiche organizzative orientate all'equità, al benessere lavorativo e alla qualità dell'azione amministrativa.

### INCLUSIONE E ACCESSIBILITÀ

- D.lgs. 13 dicembre 2023, n. 222
- Legge 22 dicembre 2021, n. 227, art. 2, comma 2, lettera e)
- Nota informativa Unioncamere del 29 gennaio 2024 sul D.lgs. n. 222/2023

Le politiche di inclusione e accessibilità sono orientate alla riqualificazione dei servizi pubblici, affinché risultino pienamente fruibili da tutti gli utenti. Il quadro normativo sostiene un approccio centrato sulla persona, volto alla rimozione delle barriere e al miglioramento dell'esperienza di accesso ai servizi camerali.

### LAVORO AGILE

- CCNL Comparto Funzioni Locali 2019–2021
- Legge 22 maggio 2017, n. 81
- DL 80/2021 convertito in legge n. 113/2021
- DPR 81/2021



- Decreto-legge 21 settembre 2019, n. 105
- Legge 18 novembre 2019, n. 133
- DM 32/2022 – Patologie dei lavoratori fragili

Il lavoro agile rappresenta una modalità organizzativa volta a favorire flessibilità, conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ed efficienza amministrativa. La disciplina integra contrattazione collettiva, tutela dei lavoratori fragili e requisiti di sicurezza informatica, assicurando la continuità dei servizi e la protezione dei sistemi informativi.

#### FABBISOGNI DEL PERSONALE

- Legge 27 dicembre 1997, n. 449, art. 39
- D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, artt. 6, 6-ter e 30
- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 75
- Legge delega n. 124/2015, artt. 16 e 17
- D.lgs. n. 219/2016 (modifiche alla legge n. 580/1993)
- Decreto-legge 17 febbraio 2017, n. 13, art. 12, comma 1-bis
- D.L. 6 luglio 2012, n. 95, art. 2, comma 10-bis
- Linee di indirizzo per i PTFP – Decreto 8 maggio 2018
- Linee di indirizzo sui nuovi fabbisogni professionali – Funzione Pubblica, 8 agosto 2022
- Direttive del Ministro per la Pubblica amministrazione del 23 marzo 2023, 28 novembre 2023 e 14 gennaio 2025
- Legge n. 68/1999
- Legge n. 56/2019, art. 3, comma 3 (non applicabile alle CCIAA)
- Circolare MEF-RGS n. 42 del 7 dicembre 2022 (non applicabile)

La programmazione triennale dei fabbisogni di personale è finalizzata ad assicurare la funzionalità dell'ente e l'uso efficiente delle risorse, in coerenza con il ciclo della performance e nel rispetto dei vincoli di spesa. Il quadro normativo supera la logica della dotazione organica numerica, introducendo il concetto di spesa potenziale massima e una pianificazione basata sui fabbisogni effettivi, sulle competenze e sugli obiettivi strategici dell'amministrazione.

#### FABBISOGNI FORMATIVI

- D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, art. 6
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74
- Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali – Funzione Pubblica, 8 agosto 2022
- Linee di indirizzo per i PTFP – Decreto 8 maggio 2018

I fabbisogni formativi sono strettamente connessi alla pianificazione dei fabbisogni di personale e al raggiungimento degli obiettivi di performance. La formazione è intesa come leva strategica per l'aggiornamento e la valorizzazione delle competenze, in particolare in relazione all'innovazione organizzativa, alla transizione digitale ed ecologica e al miglioramento della qualità dei servizi.

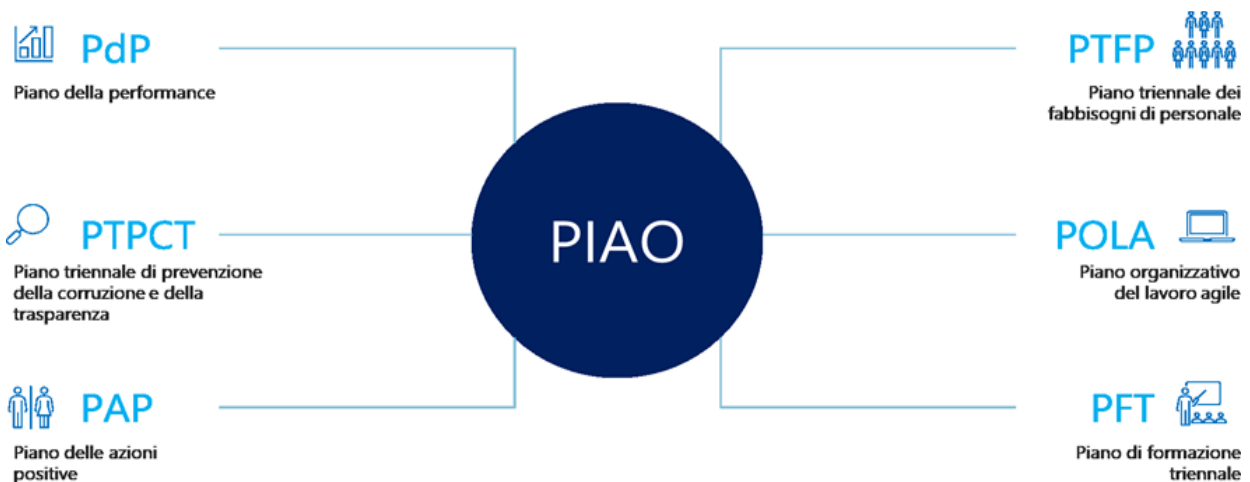


## LOGICA DI PIANIFICAZIONE INTEGRATA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) si configura per l'ente camerale come una preziosa occasione di rinnovamento, capace di superare definitivamente la stratificazione e la frammentazione degli strumenti di programmazione accumulatisi nel tempo. L'obiettivo centrale è quello di transitare verso una gestione organica che fornisca una visione d'insieme coerente, dove ogni elemento del sistema programmatico dialoga con gli altri in modo sinergico.

Questo nuovo approccio parte necessariamente da un nucleo strategico fondante, orientato alla creazione del cosiddetto "valore pubblico". In questa fase, le linee guida pluriennali stabilite dagli organi di indirizzo vengono declinate in obiettivi strategici triennali, i quali a loro volta generano gli obiettivi operativi annuali. All'interno di questa struttura integrata confluiscono organicamente anche pilastri fondamentali come la trasparenza, il contrasto alla corruzione e la promozione delle pari opportunità, non più visti come compartimenti stagni ma come parti integranti della missione dell'ente.

Tutti gli altri ambiti della programmazione assumono quindi il ruolo di interventi organizzativi di supporto, diventando strumenti funzionali al raggiungimento dei traguardi prefissati. In termini operativi, questo processo si realizza attraverso un'attenta analisi dello stato dell'arte che permette di individuare eventuali divari rispetto agli obiettivi. Sulla base di questa *gap analysis*, l'ente definisce le azioni concrete da intraprendere per ottimizzare la struttura organizzativa, implementare il lavoro agile, semplificare le procedure interne e rispondere puntualmente ai fabbisogni formativi e di personale.





# 1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

## 1.1 – Missione della CCIAA

La Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Nuoro è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che, in attuazione della legge n. 580/1993 e successive modificazioni e integrazioni, esercita, nell'ambito della propria circoscrizione territoriale e secondo il principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori, concorrendo alla promozione dello sviluppo economico locale.

L'articolo 2 della legge n. 580/1993, come riformato dal decreto legislativo n. 219/2016, definisce i compiti e le funzioni attribuiti agli enti camerali. In conformità al quadro normativo vigente, la Camera di commercio di Nuoro esercita tali funzioni nel rispetto di valori fondamentali che orientano stabilmente la propria azione istituzionale, quali:

- la trasparenza, l'imparzialità e la correttezza nei rapporti con l'esterno;
- l'efficienza, l'efficacia e l'economicità nell'utilizzo delle risorse pubbliche;
- la valorizzazione della tipicità, della qualità e della territorialità quali leve strategiche per lo sviluppo dell'economia locale.

Tali valori rappresentano il riferimento culturale e operativo dell'ente e si riflettono nelle politiche e negli interventi attuati a favore del tessuto produttivo e del territorio.

Le politiche dell'informazione, dell'innovazione, della valorizzazione e della commercializzazione delle produzioni locali costituiscono ambiti prioritari di intervento, in coerenza con le competenze istituzionali della Camera e con le caratteristiche del contesto economico di riferimento. La missione dell'ente si articola lungo tre direttrici strategiche fondamentali:

- la valorizzazione del territorio sotto il profilo economico, sociale e culturale, attraverso la promozione dell'interazione e della cooperazione tra i soggetti istituzionali e privati;
- il sostegno all'imprenditorialità, mediante l'investimento nei fattori strategici per la competitività, l'innovazione e la crescita sostenibile del sistema produttivo;
- l'erogazione di servizi efficienti e di qualità a favore delle imprese, orientati alla semplificazione dei procedimenti amministrativi e alla promozione dell'interoperabilità tra le pubbliche amministrazioni locali.

Al fine di garantire una gestione efficace delle proprie attività e un utilizzo ottimale delle risorse umane, la Camera di commercio di Nuoro adotta strumenti dinamici di analisi e sviluppo organizzativo, quali la mappatura dei processi, nonché sistemi di gestione e valutazione orientati alla valorizzazione del merito e delle competenze professionali, favorendo il miglioramento continuo delle performance organizzative.

La struttura organizzativa dell'Ente si articola nelle seguenti aree funzionali:

- area direzionale;
- area anagrafico-amministrativa;
- area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale;
- area di regolazione e tutela del mercato.
- 

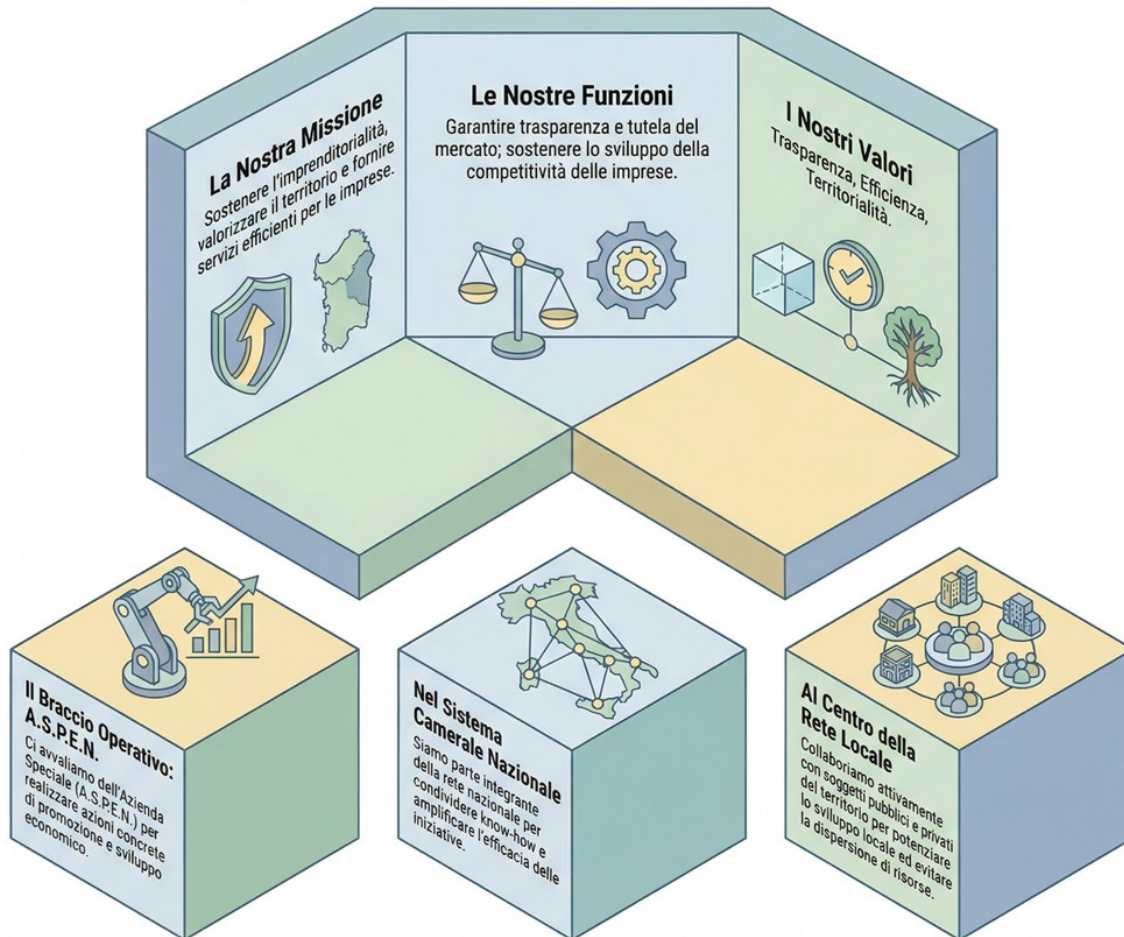
La Camera si avvale inoltre dell'Azienda Speciale di Promozione Economica del Nuorese (A.S.P.E.N.), il cui obiettivo primario è la promozione dello sviluppo economico del territorio, con particolare riferimento ai settori dell'agricoltura, dell'artigianato, dell'industria, del commercio e dei servizi, favorendo forme di interscambio e cooperazione economica e finanziaria.

La Camera di commercio di Nuoro si configura come attore all'interno di una rete di relazioni istituzionali, nell'ambito della quale elabora strategie e attua interventi volti a promuovere lo sviluppo, la competitività e la tutela del sistema imprenditoriale e del mercato. Il dialogo e la collaborazione interistituzionale consentono di rafforzare l'efficacia delle politiche camerali, favorendo il coordinamento degli interventi e la razionalizzazione delle risorse disponibili.

La Camera è parte integrante del Sistema camerale, che comprende, oltre alle Camere di commercio italiane, le Camere di commercio italiane all'estero, le Camere italo-estere, le Aziende speciali, le Unioni regionali, Unioncamere



nazionale e le altre strutture di sistema. Tale appartenenza consente la condivisione di competenze, esperienze e know-how, favorendo la realizzazione di iniziative progettuali congiunte e ampliando l'impatto e l'efficacia dell'azione istituzionale a beneficio del territorio.





## 1.2 – Perimetro delle attività svolte

La riforma introdotta dal D.lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai temi riportati nella figura successiva.



Le aree di intervento su cui opera la Camera sono schematizzate nella Mappa dei processi del sistema camerale; essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (cd «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (A e B), oltre ad altre tipologie residuali (libero mercato, fuori perimetro).

La mappa è articolata in 5 livelli gerarchicamente ordinati:

- macro-funzione;
- macro-processo;
- processo;
- sotto-processo;
- attività.



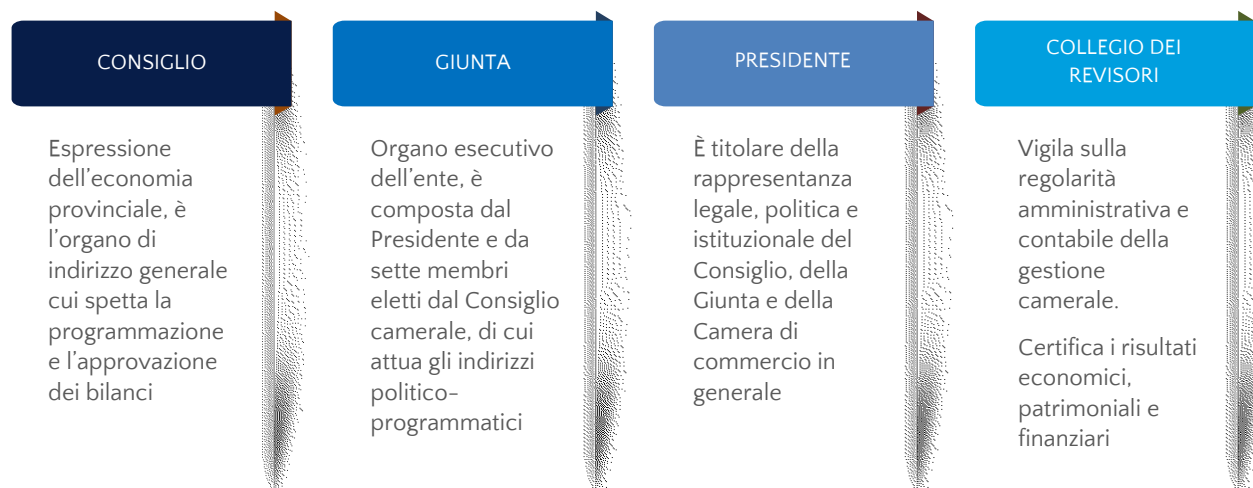
Di seguito, per fornire un'idea più chiara delle attività svolte dalla CCIAA, si riporta la Mappa sintetica aggiornata nel 2023 e in vigore dal 1° Gennaio 2024 (in all. 1 la versione estesa).

	Macro Funzione	Macro-processo	Processo	
PRO CES SI INT ERN I	A - Govern o camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'ente	
			A1.2 Compliance normativa	
			A1.3 Organizzazione camerale	
		A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	
			A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	
			A2.3 Protocollo e gestione documentale	
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione		
		B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	
			B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti
		B3 Bilancio e finanza		B2.2 Patrimonio e servizi di sede
	B3.1 Diritto annuale			
		B3.2 Contabilità e finanza		
PRO CES SI PRI MA RI	C1 Semplificazione e trasparenza		C1.1 Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi	
			C1.2 Gestione SUAP	
	C2 Tutela e regolazione		C2.1 Tutela della proprietà industriale	
			C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	
			C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	
			C2.4 Sanzioni amministrative	
			C2.5 Metrologia legale	
			C2.6 Registro nazionale dei protesti	
			C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	
			C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	
			C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	
	D - Svilup po della competi tività	D1 Internazionalizzazione		D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
				D1.2 Servizi certificativi per l'export
		D2 Digitalizzazione		D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)
				D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale
		D3 Turismo e cultura		D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura e delle eccellenze territoriali
		D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità		D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
				D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa
				D4.3 Certificazione competenze
		D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile		D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
				D5.2 Tenuta albo gestori ambientali
				D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
		D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti		D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
				D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
				D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità
	D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche			

## 1.3 – Descrizione della struttura organizzativa

### ORGANI

Ai sensi della Legge n. 580/1993 sono Organi della Camera di commercio di Nuoro:



Il Consiglio della Camera di commercio di Nuoro è stato costituito con decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n. 39 del 07/07/2023.

Il Consiglio è composto da 19 consiglieri: 16 in rappresentanza dei settori economici maggiormente presenti sul territorio, cui si aggiungono un rappresentante delle Organizzazioni Sindacali dei Lavoratori, uno delle Associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti e uno in rappresentanza dei liberi professionisti, come previsto dall'art. 10, comma 6, della L. n. 580/1993 e ss.mm.ii.



La Giunta è stata eletta con deliberazione del Consiglio Camerale n. 6 del 31/08/2023:

**Componenti del Consiglio in carica alla data di approvazione del presente P.I.A.O.**

3	agricoltura	<input type="checkbox"/> COCCOLLONE GIANBATTISTA <input type="checkbox"/> FANCELLO MARIANNA <input type="checkbox"/> <b>SERRA ALESSANDRO {membro di Giunta}</b>
3	artigianato	<input type="checkbox"/> <b>ARRA VITO {membro di Giunta}</b> <input type="checkbox"/> MAZZETTE PIETRO <input type="checkbox"/> <b>PINNA OMBRETTA {membro di Giunta}</b>
3	commercio	<input type="checkbox"/> CAMBEDDA ANTONIO <input type="checkbox"/> RUGGIU MARIA GABRIELLA <input type="checkbox"/> <b>TEGAS MARIA GRAZIA {membro di Giunta}</b>
2	turismo	<input type="checkbox"/> CAPELLI DARIO GABRIELE <input type="checkbox"/> SECCHI NADIA
2	servizi alle imprese, credito e assicurazioni	<input type="checkbox"/> <b>CICALO' AGOSTINO {Presidente dal 02/08/2023 e membro di Giunta}</b> <input type="checkbox"/> PUXEDDU GIOVANNI VINCENZO
1	associazioni di tutela consumatori e utenti	<input type="checkbox"/> DELUCA MARILENA
1	cooperazione	<input type="checkbox"/> SANNA GIOVANNI ANTONIO
1	industria	<input type="checkbox"/> <b>MILIA PIERPAOLO {Vicepresidente e membro di Giunta}</b>
1	liberi professionisti	<input type="checkbox"/> MELE ANTONIO
1	organizzazioni sindacali	<input type="checkbox"/> ARIU MARIA LUISA ELEONORA
1	trasporti e spedizioni	<input type="checkbox"/> BITTI GIOVANNI

La composizione del Collegio dei Revisori dei Conti è la seguente:

Composizione del Collegio dei Revisori dei Conti per il periodo 29/04/2022 – 28/04/2026 (ratifica Delibera Consiglio Camerale n. 8 del 09/09/2022)	
Presidente	MAMELI MARIA LUISA (MEF)
Componenti effettivi	GAIA ENRICO (MIMIT)
	DENTI RAFFAELINA (Regione Autonoma della Sardegna)

L'ente si avvale, inoltre, dell'**Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)** nella persona del dott. Giovanni Mario Basolu quale titolare dell'Organismo monocratico per il triennio dal 17/10/2023 al 16/10/2026, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.



## ORGANIGRAMMA

La Camera di commercio di Nuoro presenta un modello di struttura organizzativa aggiornata e formalizzata con delibera della Giunta camerale n. 64 dell'8 settembre 2025. Il Segretario generale è il dott. Carmelo Battaglia<sup>1)</sup>

Per consultare l'Organigramma [🔗 Par. 4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa](#)

## PERSONALE

La CCIAA di Nuoro conta attualmente il Segretario Generale e 16 dipendenti a tempo indeterminato, per un totale di n. 17 unità, di cui 2 uomini e 15 donne che rappresentano, rispettivamente, l'11,76% e l'88,23% del personale di ruolo camerale.

Personale per categoria al 31/12/2025			
	Consistenza organica*	Personale in servizio	di cui a tempo indeterminato
Dirigenti – Segretario Generale	1	1	100%
Funzionari	4	4	100%
Istruttori	11	10	100%
Operatori esperti + Operatori	2	2	100%
<b>TOTALE</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

\*Consistenza organica massima approvata del personale approvata con Decreto MiSE del 16/02/2018 allegato D o delle successive modifiche stabilite dalla CCIAA

Dotazione di personale per categoria e genere al 31/12/2025			
	Uomini	Donne	Totale
Segretario Generale - dirigenti	1	0	1
Funzionari	0	4	4
Istruttori	0	10	11
Operatori esperti + Operatori	1	1	2
<b>TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>17</b>

Le tabelle seguenti illustrano in modo sintetico come sono ripartite le risorse umane all'interno dell'ente. Il personale, comprensivo di lavoratori con contratto a tempo indeterminato, determinato o in somministrazione, viene analizzato in base alle funzioni istituzionali di appartenenza, alle categorie professionali di inquadramento e alle diverse tipologie contrattuali attivate.

Dotazione di personale per area		
	Personale a tempo indeterminato	Percentuale
Area direzionale (compreso il Segretario Generale)	4	23%
Area anagrafica e servizi digitali	5	29%
Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale	2*	12%
Area di regolazione e tutela del mercato	1	6%
Area Organi Istituzionali	2	12%
Area ragioneria Economato e Diritto Annuale	3	18%
<b>TOTALE</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

\*a cui si aggiunge 1 risorsa a tempo determinato.

<sup>1</sup> E' stato nominato Segretario Generale della Camera di commercio con il decreto del Ministro delle Imprese e del Made in Italy del 31/10/2024 e ha assunto detto incarico con decorrenza 18/11/2024.



I dati aggiornati relativi alla demografia dell'ente mostrano una forza lavoro caratterizzata da un'età avanzata e un'esperienza consolidata. Nello specifico, la maggioranza del personale, pari a 10 unità su 17 (circa il 59%), si colloca nella fascia di età più alta tra i 51 e i 67 anni. Per quanto riguarda l'esperienza professionale, l'anzianità di servizio appare polarizzata: mentre 5 dipendenti sono stati assunti negli ultimi 5 anni, un numero identico di lavoratori vanta una carriera estremamente lunga presso l'ente, con un'anzianità compresa tra i 31 e i 42 anni.

Allo scopo di garantire i servizi essenziali, la Camera di commercio di Nuoro può avvalersi, oltre che del personale di ruolo, anche dell'apporto di personale attraverso forme di lavoro flessibile, come disciplinate in generale per le P.A. dall'art. 36 del D.lgs. n.165/2001 (Testo Unico del Pubblico Impiego - T.U.P.I.), nel rispetto dei principi evocati da tali norme e dei limiti di cui all'art. 23 D.lgs. 81/2015 e all'art. 9 comma 28 del D.L. n. 78/2011. La Camera a Dicembre 2025 ha in essere 1 contratti di lavoro a **tempo determinato** nell'area degli Istruttori (ex categoria C).

Titolo di studio del personale di ruolo				
	Scuola obbligo	Diploma	Laurea breve	Laurea magistrale
Dirigenti - Segretario Generale				1
Funzionari				4
Istruttori full time		3	1	4
Istruttori part time		1		1
Operatori esperti + Operatori full time	1			
Operatori esperti + Operatori part time	1			
<b>TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

Età del personale di ruolo					
	< 30	31/40	41/50	51/60	61/67
Dirigenti - Segretario Generale					1
Funzionari			3	1	
Istruttori full time		1	3	1	3
Istruttori part time				2	
Operatori esperti + Operatori full time					1
Operatori esperti + Operatori part time					1
<b>TOTALE</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

Anni di anzianità di servizio del personale di ruolo						
	0/5	6/10	11/20	21/25	26/30	31/42
Dirigenti - Segretario Generale	1					
Funzionari	1		2			1
Istruttori full time	2		3			3
Istruttori part time	1					1
Operatori esperti + Operatori full time					1	
Operatori esperti + Operatori part time				1		
<b>TOTALE</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>



## 1.4 – Le risorse economiche disponibili

L'analisi del bilancio camerale rivela una gestione economica caratterizzata da una spiccata capacità di resilienza e di accumulo di risorse nel tempo. Sebbene il periodo analizzato abbia mostrato alcuni risultati negativi, in particolare nel 2020, questi sono stati ampiamente compensati dai surplus degli esercizi successivi, portando a un avanzo complessivo di quasi 4 milioni di euro destinato allo sviluppo locale. Sotto il profilo delle entrate, il diritto annuale mantiene il suo ruolo centrale rappresentando circa il 65% dei proventi correnti nel 2024. I dati del Conto Economico mostrano una crescita dei proventi correnti dai 3,75 milioni di euro del 2021 ai 5,78 milioni previsti per il 2026, a fronte di un incremento programmato degli oneri correnti che riflette un potenziamento degli interventi economici, i quali passeranno dai 772.566 euro del 2021 ai 2,87 milioni del preventivo 2026.

La situazione patrimoniale dell'ente evidenzia un andamento positivo e incrementale che rafforza la struttura finanziaria nel lungo periodo. Le immobilizzazioni totali sono cresciute costantemente, passando dai 7,44 milioni di euro del 2021 agli 8,13 milioni del 2024, trainate principalmente dagli investimenti in immobilizzazioni materiali. Il dato più significativo emerge tuttavia dall'attivo circolante, che ha registrato un balzo eccezionale arrivando a superare i 58,6 milioni di euro nel 2024, dovuto in gran parte a un forte incremento delle disponibilità liquide, che nello stesso anno hanno toccato quota 56,6 milioni di euro. Questo trend ha portato il totale generale delle attività a crescere da 22,3 milioni di euro nel 2021 a oltre 66,7 milioni nel 2024.

L'analisi del passivo e del patrimonio netto conferma la solidità dell'ente e la sua capacità di autofinanziamento. Il patrimonio netto è progredito dai 14,2 milioni di euro del 2021 fino a raggiungere i 20,4 milioni nel 2024, riflettendo l'accumulo dei risultati economici positivi degli esercizi precedenti. Parallelamente, si osserva un incremento dei debiti di funzionamento, che nel 2024 hanno raggiunto i 45,2 milioni di euro, un dato che va letto in stretta correlazione con l'aumento delle disponibilità liquide nell'attivo. Complessivamente, la struttura del passivo mostra l'assenza di debiti di finanziamento, indicando un ente che non ricorre all'indebitamento esterno per sostenere le proprie attività.

Conto economico	2021	2022	2023	2024	Preconsuntivo 2025	Preventivo 2026
Diritto annuale	2.822.427	3.038.884	3.198.359	3.086.903	3.118.191	3.010.728
Diritti di segreteria	616.807	939.300	1.153.779	977.172	949.900	989.500
Contributi trasferimenti e altre entrate	140.573	786.432	637.686	681.754	990.078	1.742.917
Proventi da gestione di servizi	175.762	4.553	8.563	8.740	10.000	44.100
<b>PROVENTI CORRENTI</b>	<b>3.755.569</b>	<b>4.769.170</b>	<b>4.998.386</b>	<b>4.754.570</b>	<b>5.068.170</b>	<b>5.787.245</b>
Personale	-886.837	-880.728	-962.213	1.022.790	-1.152.541	-1.259.491
Costi di funzionamento	-856.649	-1.116.850	-1.310.003	1.586.347	-1.961.438	-1.332.349
Interventi economici	-772.566	-1.095.045	-1.085.908	1.268.067	-2.402.330	-2.873.124
Ammortamenti e accantonamenti	-1.339.533	-1.997.157	-1.764.659	1.288.081	-1.421.163	-1.646.076
<b>ONERI CORRENTI</b>	<b>-3.855.585</b>	<b>-5.089.780</b>	<b>-5.122.783</b>	<b>5.165.286</b>	<b>-6.937.472</b>	<b>-7.111.040</b>
<b>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</b>	<b>-100.016</b>	<b>-320.611</b>	<b>-124.397</b>	<b>-410.716</b>	<b>-1.869.303</b>	<b>-1.323.795</b>
Risultato Gestione finanziaria	34.303	843.679	2.226.577	3.203.369	3.760.231	450.000
Risultato Gestione straordinaria	66.742	98.937	258.199	458.579	21.023	873.795
Rettifiche Attivo patrimoniale	-	-199	-	-378	-	-
<b>RISULTATO ECONOMICO DELLA GESTIONE</b>	<b>1.030</b>	<b>621.806</b>	<b>2.360.379</b>	<b>3.250.854</b>	<b>1.911.952</b>	<b>-</b>



Stato patrimoniale Attivo	2021	2022	2023	2024
Immobilizzazioni immateriali	71.468	147.194	263.480	206.554
Immobilizzazioni materiali	5.293.520	5.290.137	5.400.713	5.915.072
Immobilizzazioni finanziarie	2.076.193	2.015.994	2.014.179	2.013.801
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>7.441.181</b>	<b>7.453.325</b>	<b>7.678.373</b>	<b>8.135.426</b>
Crediti di funzionamento	-116.415	-1.554.473	1.218.213	1.997.978
Disponibilità liquide	15.027.518	15.836.099	17.904.486	56.620.614
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>14.911.104</b>	<b>17.380.572</b>	<b>19.122.700</b>	<b>58.618.591</b>
Ratei e risconti attivi	3.472	5.315	5.345	5.439
Conti d'ordine	0	0	0	0
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>22.355.757</b>	<b>24.839.213</b>	<b>26.806.417</b>	<b>66.759.457</b>

Stato patrimoniale Passivo	2021	2022	2023	2024
Debiti di finanziamento	0	0	0	0
Trattamento di fine rapporto	-783.980	-736.631	-758.570	760.447
Debiti di funzionamento	-6.765.235	-8.822.863	-8.494.497	45.204.440
Fondi per rischi e oneri	-85.578	-85.578	-142.839	90.578
Ratei e risconti passivi	-520.098	-371.469	-227.461	270.088
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>-8.154.891</b>	<b>-10.016.541</b>	<b>-26.806.417</b>	<b>66.759.457</b>
Patrimonio netto esercizi precedenti	-14.199.836	-14.200.866	-14.822.672	17.183.051
Riserve da partecipazioni	0	0	0	0
Risultato economico dell'esercizio	-1.030	-621.806	-2.360.379	-3.250.853
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>-14.200.866</b>	<b>-14.822.672</b>	<b>-17.183.051</b>	<b>20.433.904</b>

L'evoluzione dei ratios di bilancio descrive un equilibrio strutturale che, al netto di alcune oscillazioni, rimane positivo e garantisce un'adeguata salute finanziaria. L'indice di struttura primario dimostra che l'ente è ampiamente in grado di finanziare le attività di lungo periodo con capitale proprio, con un valore che è passato dal 190,84% del 2021 al 251,17% del 2024. Anche la sostenibilità economica, pur presentando un indice di equilibrio della gestione corrente superiore al 100% (segno che gli oneri correnti superano i proventi correnti), viene bilanciata dalla capacità di generare valore strutturale. Infine, gli indici di liquidità, sebbene mostrino una flessione nel 2024 al 125%, confermano l'attitudine dell'ente ad assolvere prontamente ai propri impegni di breve periodo.



Ratios di bilancio		Algoritmo	2021	2022	2023	2024
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	<b>Indice equilibrio strutturale</b> <i>Valore segnaletico: indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali</i>	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali*	7,89 %	-2,04%	18,01%	22,71 %
	<b>Equilibrio economico della gestione corrente</b> <i>Valore segnaletico: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti</i>	Oneri correnti / Proventi correnti	102,66 %	106,72 %	102,49 %	108,64 %
	<b>Equilibrio economico al netto del FDP</b> <i>Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo</i>	Oneri correnti - Trasferimento a Fondo perequativo / Proventi correnti - Entrate da Fondo perequativo (per rigidità e progetti)	101,37 %	105,70 %	101,46 %	109,29 %
SOLIDITÀ PATRIMONIALE	<b>Indice di struttura primario</b> <i>Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio</i>	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	190,84 %	198,87 %	223,79 %	251,17 %
SALUTE FINANZIARIA	<b>Indice di liquidità immediata</b> <i>Valore segnaletico: misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo</i>	Liquidità immediata / Passività correnti	215,69 %	177,77 %	207,29 %	125,00 %
	<b>Margine di struttura finanziaria</b> <i>Valore segnaletico: misura la capacità dell'ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve</i>	Attivo circolante / Passività correnti	215,69 %	195,10 %	221,40 %	129,42 %

\* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali

\*\* Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]



## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

La programmazione strategica della Camera di Commercio di Nuoro per il triennio 2026-2028 si colloca all'interno di un contesto esterno articolato e in continua evoluzione, caratterizzato da fattori macroeconomici, istituzionali e territoriali che incidono in modo significativo sulle condizioni di operatività dell'ente e sulle prospettive di sviluppo del sistema imprenditoriale locale.

L'azione camerale si inserisce nel quadro della programmazione nazionale del sistema camerale e in quello della programmazione socio-economica della Regione Sardegna, con cui è assicurato un costante coordinamento. In tale ambito, la Camera di commercio opera come nodo di raccordo tra le politiche pubbliche e il tessuto produttivo, favorendo la concertazione istituzionale e il dialogo strutturato con gli stakeholder economici e sociali del territorio.

Un elemento rilevante del contesto di riferimento è rappresentato dal ruolo attribuito al sistema camerale quale soggetto di supporto all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Tale funzione rafforza la responsabilità della Camera di Commercio nel promuovere iniziative di informazione, orientamento e accompagnamento delle imprese, in particolare delle micro, piccole e medie imprese, chiamate ad affrontare processi complessi di transizione e di adeguamento competitivo.

Il contesto economico internazionale appare ancora segnato da un elevato grado di incertezza, dovuto alla persistenza di tensioni geopolitiche, ai conflitti in atto e alla volatilità delle politiche commerciali globali. Le principali economie mondiali mostrano segnali di rallentamento, con effetti sulle prospettive di crescita e sugli scambi internazionali.

Nell'area dell'euro, la dinamica economica recente evidenzia una crescita moderata, sostenuta in parte da fattori congiunturali destinati a esaurirsi nel breve periodo. L'inflazione si mantiene su livelli prossimi agli obiettivi di medio termine, ma permangono elementi di incertezza legati all'andamento dei prezzi dell'energia e dei beni alimentari.

In Italia, la crescita del prodotto interno lordo risulta contenuta ma positiva, trainata prevalentemente dalla domanda interna. Il mercato del lavoro mostra complessivamente segnali di tenuta, pur con un rallentamento delle assunzioni stabili e una maggiore incidenza delle forme di lavoro autonomo. In questo quadro, le imprese sono chiamate a confrontarsi con un contesto competitivo complesso, che richiede capacità di adattamento, innovazione e apertura ai mercati.

La circoscrizione territoriale della Camera di Commercio di Nuoro si estende su un'area ampia e caratterizzata da una forte frammentazione insediativa. Il territorio comprende numerosi comuni, in larga parte di piccole dimensioni, e presenta le tipiche criticità delle aree interne, tra cui la dispersione territoriale, il progressivo invecchiamento della popolazione e fenomeni di spopolamento.

Dal punto di vista economico, il sistema imprenditoriale provinciale evidenzia una struttura fortemente orientata alle micro e piccole imprese, con una prevalenza di imprese individuali. Nonostante tali caratteristiche strutturali, i dati più recenti mostrano una sostanziale tenuta del tessuto produttivo e segnali di vitalità in diversi ambiti.

In particolare, si rilevano dinamiche positive sul fronte delle esportazioni, una crescita del numero di start-up innovative e un miglioramento degli indicatori occupazionali, accompagnato da una significativa riduzione del ricorso agli ammortizzatori sociali. Tali elementi suggeriscono una capacità di reazione del sistema economico locale, pur in presenza di persistenti fragilità, tra cui le difficoltà di accesso al credito e una limitata capitalizzazione delle imprese.

Il contesto territoriale offre, inoltre, opportunità legate alla valorizzazione delle produzioni tipiche, del patrimonio culturale e ambientale e allo sviluppo del turismo, anche in relazione all'allungamento della stagione turistica. In questo scenario, il ruolo della Camera di commercio e della sua Azienda Speciale si configura come leva fondamentale per accompagnare e sostenere i processi di sviluppo locale.



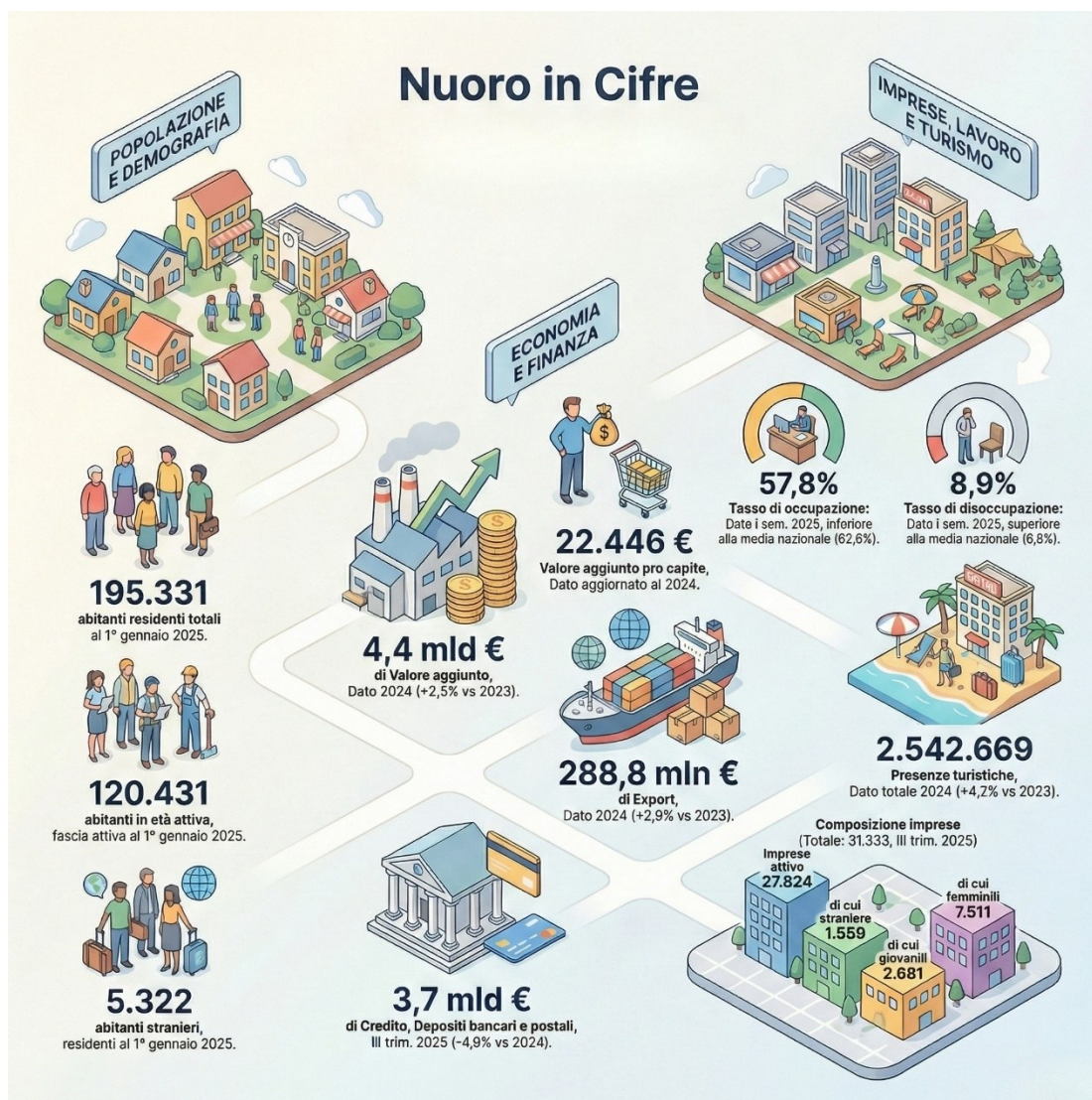
## Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tenuta del tessuto imprenditoriale provinciale e saldo positivo tra iscrizioni e cessazioni</li><li>• Dinamica positiva delle esportazioni provinciali</li><li>• Crescita delle start up innovative e segnali di vivacità dell'ecosistema dell'innovazione</li><li>• Miglioramento degli indicatori occupazionali e riduzione della CIG</li><li>• Rete istituzionale e partenariale consolidata a livello regionale e territoriale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prevalenza di micro e imprese individuali, con limitata strutturazione organizzativa</li><li>• Fragilità finanziaria e ridotta capitalizzazione di parte delle imprese</li><li>• Difficoltà di accesso al credito e contrazione dei prestiti alle attività economiche</li><li>• Criticità strutturali delle aree interne e disomogeneità territoriale</li><li>• Limitate risorse umane dell'ente rispetto alla complessità delle funzioni</li></ul>
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ruolo del sistema camerale nel supporto all'attuazione del PNRR</li><li>• Crescente domanda di percorsi di internazionalizzazione</li><li>• Sviluppo della doppia transizione digitale ed ecologica</li><li>• Valorizzazione del turismo e del patrimonio culturale</li><li>• Sviluppo di progetti di cooperazione territoriale e interregionale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incertezza delle politiche commerciali e possibili contrazioni dei mercati esteri</li><li>• Aumento dei costi di produzione e volatilità dei mercati</li><li>• Vulnerabilità del mercato del lavoro a shock esogeni</li><li>• Crescente complessità normativa e amministrativa</li></ul>

•

Implicazioni per la pianificazione camerale
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidare e qualificare i servizi di internazionalizzazione, differenziandoli per livello di maturità delle imprese</li><li>• Integrare servizi PID, strumenti di assessment e azioni di supporto alla sostenibilità e all'innovazione</li><li>• Rafforzare politiche di orientamento, formazione e certificazione delle competenze coerenti con i fabbisogni locali</li><li>• Orientare la pianificazione verso obiettivi trasversali, semplificazione dei processi e maggiore integrazione organizzativa</li></ul>

L'analisi del contesto evidenzia un quadro nel quale coesistono elementi di criticità strutturale e segnali di dinamismo economico. In tale scenario, la Camera di commercio di Nuoro è chiamata a svolgere un ruolo attivo di regia e di accompagnamento, orientando la propria pianificazione strategica verso il rafforzamento della competitività delle imprese, il sostegno alle transizioni in atto e la valorizzazione delle specificità territoriali.



### LETTURA DEL CONTESTO AI FINI DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PROFILO CRIMINOLOGICO DEL TERRITORIO

Le caratteristiche socio-economiche e territoriali del contesto costituiscono un elemento rilevante anche ai fini dell'analisi del rischio esterno e della prevenzione della corruzione, come previsto dalle indicazioni dell'ANAC e dalle Linee guida Unioncamere.

In particolare, la struttura produttiva fortemente frammentata, la prevalenza di micro e piccole imprese e la presenza diffusa di attività economiche di dimensioni ridotte possono accrescere il rischio di asimmetrie informative nei rapporti tra amministrazione e operatori economici, soprattutto nell'ambito dei procedimenti di concessione di contributi, incentivi, agevolazioni e servizi di supporto.

La rilevanza delle politiche di sostegno pubblico, anche connesse all'attuazione del PNRR e ai programmi regionali e nazionali, rende necessario un presidio attento dei processi amministrativi maggiormente esposti, al fine di prevenire fenomeni di impropria influenza, conflitti di interesse o utilizzo distorto delle risorse pubbliche.

Ulteriori fattori di attenzione sono rappresentati dalla dispersione territoriale e dalla dimensione ridotta dei contesti locali, che possono favorire relazioni strette e ripetute tra amministrazione, imprese e stakeholder, richiedendo un rafforzamento delle misure di trasparenza, tracciabilità delle decisioni e rotazione degli incarichi.

In tale quadro, la Camera di Commercio di Nuoro orienta la propria azione verso il consolidamento di presidi organizzativi e procedurali idonei a garantire l'imparzialità, la correttezza e la piena trasparenza dell'azione amministrativa, assicurando la coerenza tra l'analisi del contesto esterno, la mappatura dei processi e la programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza nel PIAO.

A livello nazionale, secondo i dati del Viminale sulle denunce pubblicati dal Sole 24 ore, nel 2025 la provincia di Nuoro è risultata al 70° posto nella classifica sulla criminalità con 5.709 reati denunciati.



### Quadro dei principali reati con maggiore attinenza alla criminalità economica nel territorio

Rank *	Reato	Denunce su 100mila ab	Totale denunce
▼ 36°	Truffe e frodi informatiche	477,4	933
▼ 89°	Lesioni dolose	88,5	173
▼ 87°	Sfruttamento della prostituzione e pornografia minorile	6,1	12
▼ 55°	Incendi	7,8	71
▼ 23°	Estorsioni	24,0	47
▼ 79°	Usura	0	0
▲ 65°	Contrabbando	0	0
▲ 9°	Stupefacenti	83,4	163
▼ 78°	Rapine	16,4	32
▼ 99°	Furti	538,8	1.053
▼ 41°	Danneggiamenti	438,0	856
▼ 1°	Danneggiamento a seguito di incendio	66,0	129

\*Fonte "Indagine sulla qualità della vita 2025 - Indice della criminalità del Sole 24 Ore", su dati interforze del dipartimento di Pubblica sicurezza del Ministero dell'Interno



## ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

	Riforma del Sistema camerale	Altre norme di interesse
2014	➔D.L. 90/2014 riduzione progressiva del diritto annuale (- 35% nel 2015, - 40% nel 2016 e - 50% dal 2017) sino al suo dimezzamento a regime	
2016	➔D. Lgs 219/2016 riforma della L. 580/1993	
2017	➔DM 22 maggio 2017 incremento del 20% della misura del diritto annuale per finanziamento di specifici progetti nel triennio 2017-2019	➔D. Lgs. 90/2017 obbligo per le imprese con personalità giuridica, le persone giuridiche private, trust produttivi di effetti giuridici rilevanti a fini fiscali e istituti giuridici affini al trust, di comunicare i dati sul titolare effettivo al Registro delle Imprese ai fini della conservazione in apposita sezione con l'obiettivo di contrastare il riciclaggio e il finanziamento del terrorismo
2018	➔Decreto MISE 16 Febbraio 2018 adozione del Piano di razionalizzazione previsto dal D.Lgs. 219/2016, ridefinizione delle circoscrizioni territoriali e delle dotazioni organiche delle CCIAA	
2019	➔Decreto MISE 7 marzo 2019 ridefinizione dei servizi (funzioni amministrative ed economiche) che il Sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale e degli ambiti prioritari di intervento delle funzioni promozionali ➔Decreto MISE 11 dicembre 2019 definizione delle indennità spettanti ai componenti del Collegio dei Revisori delle CCIAA, nonché i criteri per il rimborso delle spese sostenute dagli organi camerali	➔D. Lgs. 14/2019 nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, successivamente modificato dal D. Lgs. 83/2022 e dalla L. 122/2022
2021	➔D.L. 228/2021 art. 1, co. 25 bis superamento del regime di gratuità degli incarichi negli organi camerali, diversi dal Collegio dei Revisori	
2022	➔Sentenza n. 210/2022 Corte Cost. dichiarazione di illegittimità costituzionale per alcune norme di contenimento della spesa pubblica (cd "tagliaspese") nei confronti delle CCIAA	➔D.M. n. 55 dell'11 marzo 2022 regolamento con le indicazioni in materia di comunicazione, accesso e consultazione dei dati e delle informazioni relativi ai titolari effettivi
2023	➔DM 23 febbraio 2023 Incremento del 20% del diritto annuale anche per il triennio 2023-2025 ➔DM 13 marzo 2023 criteri e limiti massimi degli emolumenti spettanti ai componenti degli organi amministrativi delle CCIAA	➔D.Lgs. 36/2023 nuovo Codice degli Appalti ➔DL n. 13/2023 (cd «decreto-legge PNRR 3») ulteriore modifica del Codice della Crisi d'impresa con misure di semplificazione per sbloccare istanze di composizione negoziata pendenti in attesa di nomina dell'esperto
2024	➔D.L. 113/2024, art. 10 Assoggetta le CCIAA alla fase pilota della riforma ACCRUAL	➔D.Lgs. 136/2024 disposizioni integrative e correttive al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, con modifiche e integrazioni alla disciplina degli strumenti di gestione e soluzione della crisi d'impresa e della composizione negoziata
2025	➔D.L. 25/2025, convertito in L. 69/2025 Disposizioni in materia di: reclutamento delle risorse umane, procedure concorsuali, iniziative per l'apprendistato e trattenimento in servizio del personale esperto; partecipazione ai comitati di indirizzo delle ZLS (Zone Logistiche Semplicate)	➔Direttiva 14 gennaio 2025 (Zangrillo) Stabilisce l'obbligo per tutti i dipendenti pubblici di frequentare almeno 40 ore di formazione l'anno



## 3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici

Il concetto di Valore Pubblico si traduce nell'impegno concreto dell'ente per accrescere il benessere socio-economico della collettività e di tutti i portatori di interesse coinvolti. Seguendo le direttive del D. Lgs. n. 150/2009 e le proprie finalità istituzionali, la Camera di Commercio opera attraverso una stretta integrazione tra i livelli della pianificazione strategica e di quella operativa. Il fulcro di questo processo è rappresentato dal Programma pluriennale 2024-2028, il quale definisce i campi d'azione prioritari includendo sia i compiti d'istituto che i progetti mirati allo sviluppo locale, spesso portati avanti in sinergia con il sistema camerale sardo e altri attori del territorio.

Tali indirizzi generali vengono approfonditi e dettagliati nella Relazione Previsionale Programmatica, documento in cui prendono forma gli obiettivi strategici. La valutazione di questi ultimi avviene tramite specifici indicatori di risultato e di impatto, definiti come output e outcome, che servono a testare la performance complessiva dell'ente, la qualità delle prestazioni erogate e la loro effettiva incisività. Per assicurare una gestione puntuale, la strategia viene poi frazionata in obiettivi operativi; questo passaggio permette di analizzare l'efficienza delle varie articolazioni interne, creando una connessione logica definita "a cannocchiale" che lega il lavoro quotidiano dei singoli uffici al raggiungimento dei grandi fini istituzionali.

Il quadro programmatico per il triennio si completa integrando le sfide specifiche dell'ente con gli obiettivi comuni di Sistema, ovvero quei traguardi che uniscono idealmente tutte le Camere di Commercio italiane. In questo contesto, rivestono un ruolo cruciale gli obiettivi trasversali, i quali coinvolgono più ambiti strategici simultaneamente e richiedono l'utilizzo di parametri di misurazione condivisi per monitorare l'efficacia delle diverse iniziative in modo unitario e coordinato.

#### Riepilogo Obiettivi strategici

Ambiti strategici	Obiettivi strategici
AS1 - Aumentare l'attrattività del territorio attraverso un incremento della competitività delle imprese	<input type="checkbox"/> OS.1.1 - Favorire lo sviluppo del sistema delle imprese
AS2 - Rafforzare il mercato e promuovere l'imprenditorialità	<input type="checkbox"/> O.S.2.1. - Formazione e Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento
	<input type="checkbox"/> O.S.2.2 - Potenziare strumenti e servizi per l'accesso alla finanza da parte delle imprese
AS3 - Potenziare l'internazionalizzazione del sistema economico	<input type="checkbox"/> O.S. 3.1 - Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese
AS4 - Valorizzare le produzioni tipiche e le eccellenze del territorio	<input type="checkbox"/> O.S. 4.1 - Valorizzare le produzioni tipiche e le eccellenze del territorio
AS5 - Una pubblica amministrazione moderna, trasparente, efficace ed efficiente	<input type="checkbox"/> O.S. 5.1 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente
	<input type="checkbox"/> O.S. 5.2 - Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti
	<input type="checkbox"/> O.S.5.3 - Favorire la Transizione Burocratica e la Semplificazione
	<input type="checkbox"/> O.S.5.4 - Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali
	<input type="checkbox"/> O.S.5.5 - Favorire l'attività di formazione, informazione e sensibilizzazione sui temi della prevenzione della corruzione, della trasparenza e dell'integrità
AS6 - Marketing turistico territoriale	<input type="checkbox"/> O.S 6.1 - Valorizzazione del Patrimonio culturale, sviluppo e promozione del territorio
AS7 - Innovazione	<input type="checkbox"/> O.S.7.1. - Favorire la Doppia transizione: digitale ed ecologica



Obiettivi strategici - Schede di dettaglio

AS1 - Aumentare l'attrattività del territorio attraverso un incremento della competitività delle imprese							
Obiettivo strategico		OS.1.1 - Favorire lo sviluppo del sistema delle imprese					
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo					
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
D1.3_02_rev2023 Risorse per impresa destinate alle attività di Promozione del territorio e delle imprese	Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici) al processo di Promozione territorio e imprese (D1.1 + D2 + D3 + D4 + D5.1 + E1.1.1 + E1.1.2 + E1.1.4 + E1.1.5) / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	36,41 €	36,34 €	n.d.	>= 26,57 €	>= 40,00 €	>= 40,00 €
A1.1_01_rev2023 Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della CCIAA	Interventi economici spesi/ Interventi economici stanziati (Ultimo aggiornamento preventivo)	62,18 %	45,00 %	n.d.	>= 67,88 %	>= 52,00 %	>= 52,00 %



AS2 - Rafforzare il mercato e promuovere l'imprenditorialità							
Obiettivo strategico		O.S.2.1 - Formazione e Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento					
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
26O.S.2.1_001 Rafforzare gli strumenti per orientare e formare i giovani nel mondo del lavoro	N. di campagne per la promozione della piattaforma nazionale Servizi Nuove Imprese	N.D.	N.D.	n.d.	N. 2,00	N. 2,00	N. 2,00
Obiettivo strategico		O.S.2.2 - Potenziare strumenti e servizi per l'accesso alla finanza da parte delle imprese					
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
26O.S.2.2_001 Dimensione delle azioni di diffusione e promozione presso le imprese di nozioni, conoscenze e strumenti fondamentali sui temi della finanza d'impresa	N. eventi di informazione e formazione (es. seminari, webinar, workshop, eventi formativi) sui temi della finanza d'impresa, gestiti anche tramite il CRM	n.d.	n.d.	n.d.	>= 2,00 N.	>= 2,00 N.	>= 2,00 N.
26O.S.2.2_002 Ampiezza delle azioni di diffusione di strumenti digitali di analisi e valutazione (assessment), per promuovere e accrescere la cultura finanziaria sui temi della finanza d'impresa	N. di imprese beneficiarie dei servizi di assessment per la finanza d'impresa	n.d.	n.d.	n.d.	>= 5,00 N.	>= 5,00 N.	>= 5,00 N.
26O.S.2.2_003 Dimensione dell'accrescimento delle competenze camerali sui temi della finanza d'impresa	N. ore di formazione e affiancamento rivolte ad almeno un operatore impegnato nelle attività del CEFIM	n.d.	n.d.	n.d.	>= 20,00 N.	>= 20,00 N.	>= 20,00 N.



AS3 - Potenziare l'internazionalizzazione del sistema economico							
Obiettivo strategico		O.S.3.1 - Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese					
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
OC_Int_01 Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N	14,00 N.	8,00 N.	11,00 N.	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.
OC_Int_02 Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati (Peso: 33,34%) (Tipologia: Volume)	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	1,00 N.	1,00 N.	n.d.	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.
OC_Int_03 Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / Numero imprese esportatrici	16,47 %	5,00 %	n.d.	>= 17,50 %	>= 17,50 %	>= 17,50 %



AS4 - Valorizzare le produzioni tipiche e le eccellenze del territorio							
Obiettivo strategico		O.S.4.1 - Valorizzare le produzioni tipiche e le eccellenze del territorio					
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
EC19.2 Capacità di destinare risorse agli Interventi economici	( Interventi economici / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N (comprese unità locali) ) / Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	69,44 %	127,31 %	n.d.	>= 62,22 %	>= 69,70 %	>= 69,70 %
26O.S.4.1_001 Supportare la realizzazione di iniziative per la valorizzazione e promozione dei prodotti tipici e delle eccellenze del territorio anche in collaborazione con altri soggetti.	N. iniziative e/o eventi	n.d.	n.d.	n.d.	>= 2,00 N.	>= 2,00 N.	>= 2,00 N.



## AS5 - Una pubblica amministrazione moderna, trasparente, efficace ed efficiente

Obiettivo strategico		O.S.5.1 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente					
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
EC05.1 Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	223,78 %	251,17 %	198,87 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %
EC07 Capacità di generare proventi aggiuntivi	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	17,46 %	15,47 %	20,76 %	>= 20,76 %	>= 20,76 %	>= 20,76 %
EC27 Indice equilibrio strutturale	( Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale) ) / Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	18,01 %	22,71 %	7,75 %	>= 7,75 %	>= 7,75 %	>= 7,75 %
Obiettivo strategico		O.S.5.2 - Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti					
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
S14 Tasso di sostituzione (unità)	Numero totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2 / Numero fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1_N-3	133,33 %	200,00 %	n.d.	>= 100,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %
S13 Indice di struttura demografica del personale	Numero dipendenti under 50 anni dell'anno N / Numero dipendenti over 50 anni dell'anno N	100,00 %	81,82 %	n.d.	>= 80,00 %	>= 80,00 %	>= 80,00 %
SO2_AB_rev2023 Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)	( Numero di risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite dalla macro-funzione A nell'anno N  - Comprensivo del personale interno e dell'ammontare stimato dell'effort dei servizi integrativi e sostitutivi per la gestione dei processi  + Numero di risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite dalla macro-funzione B nell'anno N  - Comprensivo del personale interno e dell'ammontare stimato dell'effort dei servizi integrativi e sostitutivi per la gestione dei processi) / Numero di risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N  - Comprensivo del personale interno e dell'ammontare stimato dell'effort dei servizi integrativi e sostitutivi per	47,26 %	45,79 %	n.d.	<= 48,24 %	<= 48,24 %	<= 48,24 %

	la gestione dei processi						
<b>Obiettivo strategico O.S.5.3 - Favorire la Transizione Burocratica e la Semplificazione</b>							
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
OC_TBS_02 Grado di adesione al cassetto digitale (Impresa Italia)	Numero imprese aderenti Cassetto digitale (Impresa Italia) dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	31,49 %	38,59 %	n.d.	>= 30,00 %	>= 30,00 %	>= 30,00 %
OC_TBS_05 Tasso di alimentazione del Fascicolo elettronico d'impresa	N. imprese che alimentano il Fascicolo d'impresa / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	n.d.	38,09 %	n.d.	>= 40,00 %	>= 45,00 %	>= 50,00 %
OC_TBS_06 Grado di efficacia degli Strumenti di automazione dei servizi	Numero pratiche processate dagli strumenti automatici o semiautomatici nell'anno N / Numero pratiche evase dalla CCIAA nell'anno N	n.d.	18,05 %	n.d.	>= 20,00 %	>= 25,00 %	>= 30,00 %
<b>Obiettivo strategico O.S.5.4 - Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali</b>							
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
B3.2_01_rev2018 Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	7,66 gg	-17,71 gg	-21,36 gg	<= 0,00 gg	<= 0,00 gg	<= 0,00 gg
C1.1_07 Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	4,13 gg	25,05 gg	2,40 gg	<= 5,00 gg	<= 5,00 gg	<= 5,00 gg
C2.1_01 Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno N	Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione protesti e la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno N / Numero istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N	0,00 gg	0,00 gg	1,00 gg	<= 20,00 gg	<= 20,00 gg	<= 20,00 gg
DFP 4.3 Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1,00 N.	0,94 N.	n.d.	>= 0,80 N.	>= 0,80 N.	>= 0,80 N.
Com_001Bis Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Numero utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N / Numero utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N-1	n.d.	n.d.	n.d.	>=1,00	>=1,00	>=1,00



Obiettivo strategico		O.S.5.5 - Favorire l'attività di formazione, informazione e sensibilizzazione sui temi della prevenzione della corruzione, della trasparenza e dell'integrità					
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
Tasso di personale formato su anticorruzione, trasparenza e integrità	N. personale formato su anticorruzione, trasparenza e integrità / N. personale totale da formare	n.d.	n.d.	n.d.	>= 30,00 %	>= 30,00 %	>= 30,00 %



AS6 - Marketing turistico territoriale							
Obiettivo strategico		O.S.6.1 - Valorizzazione del Patrimonio culturale, sviluppo e promozione del Territorio					
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
D1.3_23_rev2023 Risorse per impresa destinate al Turismo e alla cultura	Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici) per Turismo e cultura (D3+E1.1.5) nell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	21,48 €	16,85 €	n.d.	>= 7,63 €	>= 7,63 €	>= 7,63 €



AS7 - Innovazione							
Obiettivo strategico		O.S.7.1 - Favorire la Doppia transizione: Digitale ed Ecologica					
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
OC_TD_01 Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	44,00 N.	50,00 N.	40,00 N.	>= 40,00 N.	>= 40,00 N.	>= 40,00 N.
OC_TD_02 Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID (Peso: 33,33%) (Tipologia: Volume)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	6,00 N.	3,00 N.	8,00 N.	>= 8,00 N.	>= 8,00 N.	>= 8,00 N.
OC_DTDE_03 Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	0,00 N.	38,21 N.	40N.	>= 40,00 N.	>= 40,00 N.	>= 40,00 N.



## 3.2 – Performance operativa

La tabella di seguito riportata riassume la programmazione operativa relativa al primo anno del triennio di riferimento.

### Riepilogo Obiettivi operativi

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
AS1 - Aumentare l'attrattività del territorio attraverso un incremento della competitività delle imprese	OS.1.1 - Favorire lo sviluppo del sistema delle imprese	OP.1.1.1 - Rafforzamento dei servizi di accompagnamento alle MPMI
AS2 - Rafforzare il mercato e promuovere l'imprenditorialità	O.S.2.1 - Formazione e Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento	OP.2.1.1 - Stimolare la presenza dei laureati nel territorio e azioni di supporto al ricambio generazionale OP.2.1.2 - Competenze per le imprese
	O.S.2.2 - Potenziare strumenti e servizi per l'accesso alla finanza da parte delle imprese	OP.2.2.1 - Diffusione della cultura finanziaria e prevenzione delle crisi d'impresa
AS3 - Potenziare l'internazionalizzazione del sistema economico	O.S.3.1 - Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese	OP.3.1.1 - Promuovere iniziative e progetti di internazionalizzazione
		OP.3.1.2 - Accompagnamento strutturato ai percorsi di internazionalizzazione
AS4 - Valorizzare le produzioni tipiche e le eccellenze del territorio	O.S.4.1 - Valorizzare le produzioni tipiche e le eccellenze del territorio	OP.4.1.1 - Valorizzare le produzioni tipiche
		OP.4.1.2 - Tutela e valorizzazione delle produzioni di qualità
AS5 - Una pubblica amministrazione moderna, trasparente, efficace ed efficiente	O.S.5.1 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente	OP.5.1.1 - Incrementare la capacità di riscossione delle entrate dell'ente
		OP.5.1.2 - Valorizzare il patrimonio camerale
	O.S.5.2 - Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti	OP.5.2.1 - Valorizzare le risorse umane dell'ente camerale anche attraverso percorsi di formazione
		OP.5.2.2 - Realizzare azioni di ottimizzazione del dimensionamento della struttura camerale
	O.S.5.3 - Favorire la Transizione Burocratica e la Semplificazione	OP.5.3.1 - Semplificare l'accesso ai servizi camerali attraverso sistemi di comunicazione. Miglioramento dei servizi del front office. Diffusione della cultura digitale per l'accesso ai servizi
OP.5.3.2 - Implementare la comunicazione dell'azione della Camera di Commercio in maniera efficace sito web, social e media		
OP.5.4.1 - Implementare la mediazione civile e commerciale		
O.S.5.4 - Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali	OP.5.4.2 - Garantire il livello di efficienza del Registro imprese	
	OP.5.4.3 - Rafforzamento dell'efficienza e della qualità dei servizi camerali	
O.S.5.5 - Favorire l'attività di formazione, informazione e sensibilizzazione sui temi della prevenzione della corruzione, della trasparenza e dell'integrità	OP.5.5.1 - Presidio dei processi a rischio e rafforzamento della trasparenza	
AS6 - Marketing turistico territoriale	O.S.6.1 - Valorizzazione del Patrimonio culturale, sviluppo e promozione del Territorio	OP.6.1.1 - Attivazione dei circuiti di marketing territoriale e turistico attraverso eventi calendarizzati e partnership con Organismi (Distretto Culturale del Nuorese) e Azienda Speciale (Aspen)
AS7 - Innovazione	O.S.7.1 - Favorire la Doppia transizione: Digitale ed Ecologica	OP.7.1.1 - Promuovere la cultura dell'innovazione: imprenditorialità, fabbricazione digitale e contaminazione territoriale
		OP.7.1.2 - Supporto alla transizione digitale ed ecologica delle imprese



Obiettivi operativi - Schede di dettaglio

OS.1.1 - Favorire lo sviluppo del sistema delle imprese					
Obiettivo operativo	OP.1.1.1 - Rafforzamento dei servizi di accompagnamento alle MPMI				
Unità organizzative coinvolte	Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale				
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026
26OP1.1.2_001 Livello di diffusione dei servizi di accompagnamento qualificato alle imprese	N. imprese assistite attraverso servizi di accompagnamento qualificato	n.d.	n.d.	n.d.	>= 6,00 N.



O.S.2.1 - Formazione e Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento							
<b>Obiettivo operativo</b>		OP.2.1.1 - Stimolare la presenza dei laureati nel territorio e azioni di supporto al ricambio generazionale					
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale   Area Direzionale					
<b>Indicatore</b>		<b>Algoritmo</b>		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Target 2026</b>
26OP2.2.1_001	Capacità di attrarre neo-laureati	N. tirocini di neo-laureati attivati presso la CCIAA		5,00 N.	1,00 N.	n.d.	>= 3,00 N.
<b>Obiettivo operativo</b>		OP.2.1.2 - Competenze per le imprese					
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale					
<b>Indicatore</b>		<b>Algoritmo</b>		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Target 2026</b>
26OP2.1.2_001	Azioni di orientamento e sensibilizzazione all'imprenditorialità	N. seminari		n.d.	n.d.	n.d.	>= 1,00 N.
O.S.2.2 - Potenziare strumenti e servizi per l'accesso alla finanza da parte delle imprese							
<b>Obiettivo operativo</b>		OP.2.2.1 - Diffusione della cultura finanziaria e prevenzione delle crisi d'impresa					
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale					
<b>Indicatore</b>		<b>Algoritmo</b>		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Target 2026</b>
26OP2.2.1_001	Livello di diffusione dei servizi di supporto finanziario e di prevenzione della crisi	N. dipendenti formati su temi di finanza e prevenzione della crisi		n.d.	n.d.	n.d.	>= 2,00 N.



O.S.3.1 - Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese

Obiettivo operativo		OP.3.1.1 - Promuovere iniziative e progetti di internazionalizzazione				
Unità organizzative coinvolte		Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale   Area Direzionale				
Indicatore		2023	2024	2025	Target 2026	
X25OP.3.1.1_001	Capacità di realizzare azioni/eventi organizzati per conto di altri soggetti (es. Regione) per promuovere l'internazionalizzazione e le filiere dell'agroalimentare e artigianato in mercati esteri	N. azioni/eventi organizzati per conto di altri soggetti (es. Regione) per promuovere l'internazionalizzazione e le filiere dell'agroalimentare e artigianato in mercati esteri	n.d.	n.d.	n.d.	>= 3,00 N.
Obiettivo operativo		OP.3.1.2 - Accompagnamento strutturato ai percorsi di internazionalizzazione				
Unità organizzative coinvolte		ASPEN   Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale				
Indicatore		2023	2024	2025	Target 2026	
26OP3.1.2_001	Livello di coinvolgimento delle imprese nei percorsi di internazionalizzazione	N. imprese coinvolte in percorsi di internazionalizzazione	n.d.	n.d.	n.d.	>= 10,00 N.
26OP3.1.2_002	Livello di attivazione delle azioni promozionali sui mercati internazionali	N. azioni promozionali internazionali realizzate	n.d.	n.d.	n.d.	>= 4,00 N.



O.S.4.1 - Valorizzare le produzioni tipiche e le eccellenze del territorio

Obiettivo operativo		OP.4.1.1 - Valorizzare le produzioni tipiche				
Unità organizzative coinvolte		Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale - ASPEN				
Indicatore		Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026
26OP4.1.1_001	Capacità di supportare produttori locali partecipanti a fiere nazionali e internazionali	N. produttori locali partecipanti a fiere nazionali e internazionali con il supporto dell'ente	72,00 N.	67,00 N.	n.d.	>= 67,00 N.
Obiettivo operativo		OP.4.1.2 - Tutela e valorizzazione delle produzioni di qualità				
Unità organizzative coinvolte		Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale				
Indicatore		Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026
26OP4.1.2_001	Livello di diffusione dei percorsi di certificazione delle produzioni di qualità	N. prodotti/produzioni coinvolte in percorsi di certificazione	n.d.	n.d.	n.d.	>= 2,00 N.
26OP4.1.2_002	Livello di adesione delle imprese ai percorsi di tutela e valorizzazione	N. imprese aderenti ai percorsi di tutela e valorizzazione	n.d.	n.d.	n.d.	>= 10,00 N.



O.S.5.1 - Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente					
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>OP.5.1.1 - Incrementare la capacità di riscossione delle entrate dell'ente</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Area ragioneria Economato e Diritto Annuale			
<b>Indicatore</b>		<b>Algoritmo</b>		<b>2023</b>	<b>2024</b>
B3.1_02	Percentuale di incasso del Diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni		61,84 %	62,32 %
				2025	Target 2026
				n.d.	>= 62,00 %
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>OP.5.1.2 - Valorizzare il patrimonio camerale</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Area Direzionale			
<b>Indicatore</b>		<b>Algoritmo</b>		<b>2023</b>	<b>2024</b>
26OP5.1.2_001	Capacità di attivare interventi per la valorizzazione del patrimonio camerale	N. interventi per la valorizzazione del patrimonio camerale		n.d.	n.d.
				2025	Target 2026
				n.d.	>= 1,00 N.
O.S.5.2 - Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti					
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>OP.5.2.1 - Valorizzare le risorse umane dell'ente camerale anche attraverso percorsi di formazione</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Area Direzionale			
<b>Indicatore</b>		<b>Algoritmo</b>		<b>2023</b>	<b>2024</b>
26OP5.2.1_001	Incremento del n. dipendenti con >= 40 h di formazione annue	N. dipendenti con >= 40 h di formazione annue / N. dipendenti totali		n.d.	n.d.
				2025	Target 2026
				n.d.	>= 1,00
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>OP.5.2.2 - Realizzare azioni di ottimizzazione del dimensionamento della struttura camerale</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Area Direzionale			
<b>Indicatore</b>		<b>Algoritmo</b>		<b>2023</b>	<b>2024</b>
S01	Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	Numero di risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N  - Comprensivo del personale interno e dell'ammontare stimato dell'effort dei servizi integrativi e sostitutivi per la gestione dei processi  / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N (comprese unità locali)		0,57 fte	0,00 fte
				2025	Target 2026
				n.d.	>= 0,60 fte
O.S.5.3 - Favorire la Transizione Burocratica e la Semplificazione					
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>OP.5.3.1 - Semplificare l'accesso ai servizi camerali attraverso sistemi di comunicazione. Miglioramento dei servizi del front office. Diffusione della cultura digitale per l'accesso ai servizi</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>		Area Anagrafico Amministrativa   Area Direzionale   Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale			
<b>Indicatore</b>		<b>Algoritmo</b>		<b>2023</b>	<b>2024</b>
OC_TBS_03	Grado di rilascio di strumenti digitali	( Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N (rinnovo CCIAA + primo rilascio e rinnovo Aziende speciali) + Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N (primo rilascio CCIAA) ) / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N		10,03 N.	8,00 N.
OC_DTDE_02	Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione		0,00 N.	3,00 N.
				2025	Target 2026
				n.d.	>= 6,00 N.
				n.d.	>= 2,00 N.



Obiettivo operativo		OP.5.3.2 - Implementare la comunicazione dell'azione della Camera di Commercio in maniera efficace sito web, social e media					
Unità organizzative coinvolte		Area Direzionale					
Indicatore		Algoritmo		2023	2024	2025	Target 2026
COM_003	Grado di presenza sui media	Numero uscite sui media anno N / Numero uscite sui media anno N-1		150,00 %	1.033,33 %	n.d.	>= 60,00 %
26OP.5.3.2_001	Variazione degli utenti dei canali social camerali	Numero complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N / N. complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N-1		n.d.	n.d.	n.d.	>= 100,00 %
<b>O.S.5.4 - Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali</b>							
Obiettivo operativo		OP.5.4.1 - Implementare la mediazione civile e commerciale					
Unità organizzative coinvolte		Area di regolazione e tutela del mercato   Area Direzionale					
Indicatore		Algoritmo		2023	2024	2025	Target 2026
26OP5.4.1_001	Diffusione della cultura della mediazione	( Numero di mediazioni gestite nell'anno "n" - Numero mediazioni gestite nell'anno "n-1" ) / Numero mediazioni gestite nell'anno "n-1"		0,14 N.	0,27 N.	n.d.	>= 0,00 N.
Obiettivo operativo		OP.5.4.2 - Garantire il livello di efficienza del Registro imprese					
Unità organizzative coinvolte		Area Anagrafico Amministrativa   Area Direzionale					
Indicatore		Algoritmo		2023	2024	2025	Target 2026
C1.1_07	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese		4,13 gg	25,05 gg	2,40 gg	<= 5,00 gg
C1.1_ImpA	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche telematiche Registro Imprese per le imprese artigiane	Numero pratiche telematiche di iscrizione, modifica e cancellazione del Registro delle imprese per le imprese artigiane evase entro 5 gg dell'anno N / Numero pratiche telematiche di iscrizione, modifica e cancellazione del Registro delle imprese per le imprese artigiane evase dell'anno N		65,30 %	22,19 %	n.d.	>= 67,80 %
Obiettivo operativo		OP.5.4.3 - Rafforzamento dell'efficienza e della qualità dei servizi camerali					
Unità organizzative coinvolte		Area Direzionale					
Indicatore		Algoritmo		2023	2024	2025	Target 2026
26OP.5.4.3_001	Grado di soddisfazione degli utenti dei servizi camerali	% di soddisfazione degli utenti dei servizi camerali		n.d.	n.d.	n.d.	>= 70,00 %
26OP.5.4.3_002	Grado di digitalizzazione dei procedimenti camerali.	Mappatura dei procedimenti gestiti digitalmente entro il		n.d.	n.d.	n.d.	Entro 31/12/2026
<b>O.S.5.5 - Favorire l'attività di formazione, informazione e sensibilizzazione sui temi della prevenzione della corruzione, della trasparenza e dell'integrità</b>							
Obiettivo operativo		OP.5.5.1 - Presidio dei processi a rischio e rafforzamento della trasparenza					
Unità organizzative coinvolte		Area Direzionale					
Indicatore		Algoritmo		2023	2024	2025	Target 2026
DFP 4.3	Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione		1,00 N.	0,94 N.	n.d.	>= 0,80 N.
	Tasso di affidabilità dei processi	N. controlli ex post effettuati su affidamenti / N. affidamenti totali		n.d.	n.d.	n.d.	>= 30,00 %



O.S.6.1 - Valorizzazione del Patrimonio culturale, sviluppo e promozione del Territorio					
Obiettivo operativo	OP.6.1.1 - Attivazione dei circuiti di marketing territoriale e turistico attraverso eventi calendarizzati e partnership con Organismi (Distretto Culturale del Nuorese) e Azienda Speciale (Aspen)				
Unità organizzative coinvolte	ASPEN  Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale				
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026
26OP6.1.1_001 Attivazione di azioni di marketing territoriale e turistico	N. azioni di marketing territoriale e turistico attivate	n.d.	3,00 N.	n.d.	>= 3,00 N.
26OP6.1.1_002 Coinvolgimento di imprese in azioni di marketing territoriale e turistico	N. imprese coinvolte nelle azioni di marketing territoriale e turistico	n.d.	270,00 N.	n.d.	>= 270,00 N.



O.S.7.1 - Favorire la Doppia transizione: Digitale ed Ecologica

Obiettivo operativo		OP.7.1.1 - Promuovere la cultura dell'innovazione: imprenditorialità, fabbricazione digitale e contaminazione territoriale			
Unità organizzative coinvolte		Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale			
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026
26O07.1.1_001 Attivazione di azioni di promozione della cultura dell'innovazione	N. azioni di promozione della cultura dell'innovazione attivate	n.d.	3,00 N.	n.d.	>= 3,00 N.
26O07.1.1_002 Coinvolgimento delle imprese in attività di innovazione	N. imprese coinvolte in attività di innovazione	n.d.	50,00 N.	n.d.	>= 25,00 N.
Obiettivo operativo		OP.7.1.2 - Supporto alla transizione digitale ed ecologica delle imprese			
Unità organizzative coinvolte		Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale   ASPEN			
Indicatore	Algoritmo	2023	2024	2025	Target 2026
26OP7.1.2_001 Livello di accompagnamento delle imprese nei percorsi di transizione digitale ed ecologica	N. imprese supportate nei percorsi di transizione	n.d.	n.d.	n.d.	>= 5,00 N.



### 3.3 – Pari opportunità

Per quanto attiene al contesto interno della Camera di commercio di Nuoro, le tabelle che seguono propongono un'analisi qualitativa e quantitativa della composizione degli organi istituzionali (Consiglio, Giunta, Collegio dei Revisori) e delle risorse umane al mese di dicembre 2025 in un'ottica di genere.

Composizione Organi Istituzionali (Consiglio, Giunta, Collegio dei Revisori)			
	Donne	Uomini	Totale
Consiglio	7	12	19
Giunta	2	4	6
Collegio dei Revisori (effettivi e supplenti)	2	1	3
<b>TOTALE</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>28</b>

Personale di ruolo – 31 dicembre 2025			
Categoria	Donne	Uomini	Totale
Segretario Generale		1	1
Dirigenza			
Area Funzionari (ex Cat.D)	4		4
Area Istruttori (ex cat.C) full time	8		8
Area Istruttori (ex cat.C) part time	2		2
Area Operatori esperti (ex B1) full time		1	1
Area Operatori esperti (ex B1) part time	1		1
Area Operatori (ex cat.A)			
<b>TOTALI</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

Personale non di ruolo e borsisti, per genere – 31 dicembre 2025			
Tipologia contratto	Donne	Uomini	Totale
Personale a tempo determinato	1	0	1
Borse di studio	0	1	1
<b>TOTALI</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Come si evince dalle tabelle sopra riportate negli organi istituzionali è preponderante la presenza maschile mentre nell'ambito delle risorse umane della Camera di commercio di Nuoro è prevalente la presenza femminile.

Per quanto attiene alle attività svolte dalla Camera di commercio di Nuoro, se analizzate in **un'ottica di genere queste possono essere distinte in quattro categorie ("dirette", "indirette", "ambientali" e "neutre")**:

- attività **a impatto diretto**: riguardanti progetti e iniziative riferibili specificamente ed esplicitamente a donne e uomini intesi come beneficiari in quanto tali;
- attività **a impatto indiretto**: di per sé non rivolte specificamente a donne e uomini ma che hanno un target di destinatari ben definito e individuabile, all'interno del quale si può rinvenire un differente impatto di genere;
- attività **a impatto ambientale**: rivolte al contesto economico generale e riferibili a un ambito o a un settore con un apprezzabile impatto di genere;
- attività **neutre**: genericamente rivolte al contesto economico e non riconducibili a uno specifico ambito o settore.



### 3.4 – Performance individuale

Di seguito si riportano gli obiettivi individuali attribuiti al Segretario generale, unica figura dirigenziale dell'ente.

#### SEGRETARIO GENERALE – Carmelo Battaglia<sup>2</sup>

Obiettivo individuale		
Indicatore	Algoritmo	Target 2026
Rafforzare il ruolo istituzionale e la reputazione della CCAA		
Livello di visibilità istituzionale	N. citazioni su media istituzionali anno N / N. citazioni su media istituzionali anno N-1	≥ 10 %
Tempestività di adozione di linee guida per la comunicazione istituzionale dell'ente	Adozione di linee guida per la comunicazione istituzionale dell'ente	entro 31/12/2026
Livello di attivazione di accordi e protocolli istituzionali	N. accordi/protocolli sottoscritti con enti, istituzioni, stakeholder strategici	≥ 1

Obiettivo individuale		
Indicatore	Algoritmo	Target 2026
Consolidare e mantenere le tempistiche relative ai pagamenti dei fornitori in coerenza con gli orientamenti generali della PA		
Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	≤ 10,00 gg
Quota di fatture pagate entro i termini di legge	N. fatture pagate entro i termini / N. fatture totali	≥ 95%

Obiettivo individuale		
Indicatore	Algoritmo	Target 2026
Valorizzare le risorse umane dell'ente camerale		
Capacità di garantire un'offerta formativa al personale secondo le Direttive DFP	N. dipendenti con un numero di ore di formazione fruita nell'anno >= a quanto previsto dalle Direttive DFP / N. dipendenti con almeno 750 ore lavorative nell'anno N	≥ 60 %
Tempestività di monitoraggio del benessere organizzativo interno	Realizzazione di un'indagine di benessere organizzativo interno entro un termine	entro il 31/12/2026

Obiettivo individuale		
Indicatore	Algoritmo	Target 2026
Promuovere la trasformazione digitale dell'ente e l'uso responsabile dell'IA		
Tempestività di adozione di una policy IA dell'ente	Approvazione atto formale di policy IA (ambiti, rischi, responsabilità) entro il 2026	entro il 31/10/2026
Grado di copertura formativa IA del personale	N. dipendenti formati su IA / N. totale dipendenti	≥ 20%
Grado di avvio di applicazioni IA su processi camerali	N. processi per cui è avviata una sperimentazione IA	≥ 1

Obiettivo individuale		
Indicatore	Algoritmo	Target 2026
Progettazione e avvio del sistema di Customer satisfaction dei servizi camerali		
Tempestività di progettazione del modello di Customer satisfaction (CS)	Adozione formale del modello di rilevazione (ambiti, servizi, canali, periodicità, strumenti, responsabilità) entro un termine	entro 30/06/2026
Copertura dei servizi rilevati tramite indagine CS	N. servizi e processi camerali oggetto di rilevazione CS / N. servizi e processi primari totali	≥ 50%
Tasso di risposta degli utenti all'indagine CS	N. questionari compilati / N. questionari inviati	≥ 10%
Tempestività di produzione e diffusione del Report di Customer satisfaction (CS)	Redazione e validazione di un report annuale di CS entro un termine	entro 31/12/2026

<sup>2</sup> Ricopre la carica di Segretario Generale dal 18 novembre 2024 come da decreto del Ministro delle Imprese e del Made in Italy del 31/10/2024.



## 3.5 – Rischi corruttivi e trasparenza

### Misure generali

In continuità con le strategie degli anni passati, la Camera di Commercio di Nuoro ha definito le misure di contrasto alla corruzione per il prossimo triennio, puntando con decisione sulla trasparenza e sul rigore comportamentale.

**Trasparenza e accesso civico (D. Lgs. n. 33/2013, L. n. 190/2012, L. n. 241/1990, D. Lgs. n. 97/2016)** sono considerati i pilastri fondamentali per prevenire fenomeni corruttivi, intesi come la possibilità per chiunque di accedere a documenti e dati dell'amministrazione. Questo approccio non solo tutela i diritti dei cittadini, ma incoraggia il controllo sociale sull'uso delle risorse pubbliche e sulle attività istituzionali. In quest'ottica, l'ente si impegna a mantenere costantemente aggiornato il proprio portale web e, per elevare ulteriormente il livello di garanzia, ha scelto di pubblicare integralmente ogni atto riguardante l'erogazione di vantaggi economici, contributi o sussidi, prescindendo dall'entità della cifra.

Poiché l'ente conta meno di 50 dipendenti, il monitoraggio sistematico degli obblighi di pubblicazione avverrà su base campionaria, assicurando comunque la copertura totale dei requisiti di legge nell'arco del triennio. Nello specifico:

- anno 2026 monitoraggio delle seguenti sottosezioni:
  - o Attività e Procedimenti;
  - o Servizi erogati;
  - o Opere pubbliche;
  - o Pianificazione e governo del territorio;
  - o Altri contenuti;
  - o Performance;
  - o Personale;
- anno 2027 monitoraggio delle seguenti sottosezioni:
  - o Attività e Procedimenti;
  - o Servizi erogati;
  - o Performance;
  - o Personale;
- anno 2028 monitoraggio delle seguenti sottosezioni:
  - o Organizzazione;
  - o Provvedimenti;
  - o Bandi di Gara e Contratti;
  - o Bilanci;
  - o Beni immobili e Gestione patrimonio;
  - o Controlli e rilievi sull'amministrazione;
  - o Enti Controllati;

**Codice di Comportamento<sup>3</sup> (D. Lgs. n. 165/2001; L. n. 190/2012 e D.P.R. n. 62/2013)** costituisce un pilastro fondamentale per l'integrità amministrativa, essendo stato approvato in via definitiva con la deliberazione di Giunta n. 113 del 15 dicembre 2025. Questo documento, redatto in conformità alle normative nazionali sulla prevenzione della corruzione e al regolamento generale dei dipendenti pubblici, è frutto di un percorso di partecipazione aperta che ha coinvolto i principali stakeholder e ha ottenuto il parere vincolante dell'organismo con funzioni analoghe all'O.I.V.. Il testo, consultabile nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'ente, integra e specifica i principi etici nazionali, adattandoli alle peculiarità del contesto camerale locale.

La gestione del Codice è affidata a un sistema di monitoraggio costante coordinato dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il quale analizza annualmente la natura e il numero delle violazioni accertate. Questi dati vengono condivisi con l'Ufficio per i Procedimenti Disciplinari per valutare eventuali aggiornamenti del regolamento o per segnalare le condotte alle autorità giudiziarie competenti nei casi di responsabilità civile, penale o contabile.

Per il triennio di riferimento, l'ente ha programmato una serie di azioni concrete per assicurare la piena operatività delle norme comportamentali, tra cui l'aggiornamento dei contratti e degli atti di incarico, lo svolgimento di sessioni formative specifiche per il personale e il rafforzamento delle competenze degli uffici disciplinari. L'intero corpus

<sup>3</sup>[https://nu.camcom.it/galleries/doc-amministrazione-trasparente/Delibera\\_Giunta\\_n\\_113\\_del\\_15\\_12\\_2025\\_Allegato\\_Codice\\_Comportamento.pdf](https://nu.camcom.it/galleries/doc-amministrazione-trasparente/Delibera_Giunta_n_113_del_15_12_2025_Allegato_Codice_Comportamento.pdf)



normativo rimane inoltre soggetto a possibili revisioni periodiche, basate sia sui risultati dei monitoraggi interni sia sulle evoluzioni delle linee guida fornite dall'A.N.A.C..

**Rotazione ordinaria e straordinaria del personale (L. n. 190/2012 e D. Lgs. n. 165/2001):** in merito alla gestione del personale, la Camera di Commercio di Nuoro affronta la questione della rotazione ordinaria nei settori a maggior rischio di corruzione partendo dalla consapevolezza dei propri limiti strutturali. L'ente dispone infatti di una dotazione organica che non consente di attuare un programma di rotazione intensivo senza compromettere l'efficienza e la qualità dei servizi erogati all'utenza. Per compensare tale sottodimensionamento, l'amministrazione promuove da tempo una cultura della collaborazione trasversale e della fungibilità dei ruoli, organizzando le attività in modo che le procedure siano gestite in forma condivisa tra diversi uffici. Questo modello prevede il coinvolgimento di più livelli di responsabilità sotto la costante supervisione del Segretario Generale, che rappresenta l'unica figura dirigenziale presente.

Per il triennio 2026-2028, la strategia continuerà a puntare sul rafforzamento della cooperazione interna e su soluzioni organizzative quali l'affiancamento e la formazione specifica, con un occhio di riguardo per i processi più vulnerabili. L'azione amministrativa è inoltre blindata da una serie di presidi normativi interni, costituiti dai regolamenti che disciplinano ambiti critici come la concessione di sovvenzioni e vantaggi economici, l'acquisizione di lavori e forniture sotto la soglia comunitaria, le modalità di accesso agli impieghi e lo svolgimento degli esami per agenti d'affari in mediazione.

Infine, l'ente prevede l'applicazione rigorosa della rotazione straordinaria<sup>4</sup>, intesa come misura reattiva da adottare obbligatoriamente qualora vengano avviati procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva. Tale istituto viene attuato in stretta osservanza delle disposizioni di legge e delle specifiche indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, assicurando l'immediato allontanamento del personale coinvolto dalle funzioni sensibili per tutelare l'integrità dell'istituzione.

**Obbligo di astensione in caso di conflitto d'interesse (L. n. 241/1990 e D.P.R. n. 62/2013):** la Camera di Commercio dedica una rilevante attenzione alla prevenzione dei conflitti di interesse, integrando tale tema nei percorsi formativi e informativi rivolti al personale. L'obiettivo è diffondere una conoscenza approfondita delle norme sull'obbligo di astensione e delle responsabilità derivanti da eventuali violazioni, assicurando che ogni dipendente sappia come agire correttamente in situazioni di potenziale criticità.

**Conferimento e autorizzazione incarichi (D. Lgs. n. 165/2001):** l'ente garantisce il rigoroso rispetto della normativa nazionale riguardante il conferimento e l'autorizzazione di incarichi esterni, applicando puntualmente le disposizioni previste per i dipendenti pubblici.

**Inconferibilità per incarichi dirigenziali e incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali (D. Lgs. n. 39/2013):** la struttura dell'ente è caratterizzata dalla presenza di un'unica figura dirigenziale, per la quale sono già stati adottati tutti i presidi necessari a prevenire situazioni di inconferibilità o incompatibilità. Nello specifico anche per il 2026 si procederà all'accertamento dell'insussistenza di cause di incompatibilità e inconferibilità con l'aggiornamento delle dichiarazioni sostitutive e successivamente alla pubblicazione delle stesse nel sito camerale.

**Attività successive alla cessazione del servizio – divieto di *pantouflage* (D. Lgs. n. 165/2001):** la Camera ha delineato misure rigorose per contrastare il fenomeno del cosiddetto *pantouflage*, ovvero il divieto per gli ex dipendenti che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali di collaborare con soggetti privati destinatari della loro attività amministrativa nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro. Per garantire l'efficacia di tale norma nel triennio 2025-2027, l'ente ha previsto l'aggiornamento del proprio Codice di comportamento, introducendo l'obbligo per il personale uscente di sottoscrivere una dichiarazione formale di impegno al rispetto di tale vincolo, prevenendo così eventuali contestazioni sulla conoscibilità della legge.

Parallelamente, l'amministrazione interviene sulla contrattualistica e sul reclutamento, inserendo clausole specifiche contro il *pantouflage* sia negli atti di assunzione dei nuovi dipendenti sia nei bandi di gara pubblici. In questi ultimi, gli operatori economici concorrenti dovranno dichiarare esplicitamente di non aver conferito incarichi a ex funzionari pubblici in violazione dei divieti vigenti, in linea con i modelli definiti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione. L'intero

---

<sup>4</sup> Previsto dall'art. 16, co. 1, lett. l-quater Dlgs n. 165/2001 come misura di carattere successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi.



sistema di prevenzione è supportato da un meccanismo di vigilanza che prevede la segnalazione diretta all'ANAC in caso di accertata inosservanza delle disposizioni.

**Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi in caso di condanna per delitti contro la P.A. (D. L.gs. n. 165/2001, L. n. 190/2012, D. Lgs. n. 39/2013):** la Camera assicura il rigoroso rispetto delle normative riguardanti l'integrità del personale e dei collaboratori, impegnandosi a verificare l'assenza di condanne per reati contro la Pubblica Amministrazione prima di procedere ad atti formali di nomina o incarico. Tali controlli, eseguiti tramite verifiche d'ufficio o l'acquisizione di dichiarazioni sostitutive, sono obbligatori in momenti chiave della gestione amministrativa, come la costituzione delle commissioni giudicatrici per i concorsi pubblici o per l'affidamento di appalti e commesse. Allo stesso modo, l'ente procede a tali accertamenti al momento del conferimento di incarichi dirigenziali o di altre posizioni di responsabilità previste dal decreto legislativo sulla trasparenza e l'anticorruzione. Infine, la medesima procedura di verifica viene applicata sistematicamente per l'assegnazione di funzionari dell'area direttiva presso uffici ritenuti sensibili o esposti a rischi specifici, garantendo così la piena onorabilità di chi è chiamato a operare in ambiti decisionali strategici.

**Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. *whistleblower*), (D. L.gs. n. 165/2001, L. n. 190/2012, D. Lgs. n. 179/2017, D.lgs. n. 24/2023):** la Camera assicura la piena protezione del dipendente che intende segnalare condotte illecite, conformemente alle più recenti evoluzioni normative in materia di whistleblowing. Attraverso l'articolo 6 del proprio Codice di Comportamento, l'ente garantisce la tutela dell'anonimato per chiunque effettui tali comunicazioni, prevenendo possibili forme di ritorsione o discriminazione. Per rendere operativa questa misura, il sito istituzionale ospita un collegamento diretto alla piattaforma informatica gestita dall'ANAC, che rappresenta il canale principale e sicuro per l'invio delle segnalazioni da parte dei dipendenti pubblici. In aggiunta a questo strumento nazionale, l'amministrazione mantiene attivo un indirizzo di posta elettronica<sup>5</sup> dedicato, gestito in via esclusiva dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, garantendo così un ulteriore presidio di riservatezza e accesso controllato alle informazioni fornite.

**Patti d'integrità negli affidamenti (art. 1 comma 17 della L. n. 190 del 2012):** l'ente conferma il proprio impegno nella tutela della legalità mantenendo operativa, per tutto il triennio 2026-2028, l'adozione dei patti di integrità e dei protocolli di legalità in tutte le procedure di affidamento di commesse pubbliche. Tale strategia prevede l'inserimento sistematico di specifiche clausole di salvaguardia all'interno di bandi di gara, avvisi e lettere di invito, stabilendo con chiarezza che l'inosservanza di tali accordi comporta sanzioni rigorose quali l'esclusione dalla competizione o la risoluzione immediata del contratto stipulato. Questa misura, adottata in continuità con la gestione degli anni precedenti, mira a garantire la massima correttezza nei rapporti con i fornitori e a prevenire infiltrazioni illecite nelle attività negoziali dell'ente.

**Azione di sensibilizzazione e rapporto con la società civile (Convenzioni delle Nazioni Unite sulla corruzione):** negli anni precedenti, anche attraverso la Giornata della Trasparenza, la Camera di Commercio di Nuoro si è impegnata ad attuare un efficace processo di comunicazione e diffusione della strategia contenuta nel P.T.P.C.T. Tale processo proseguirà nel corso del triennio 2026-28 attraverso la promozione e/o l'attivazione di canali dedicati alla segnalazione dall'esterno episodi di corruzione, cattiva amministrazione e conflitto di interessi.

**Monitoraggio dei tempi procedurali (Art. 1 comma 9, lett. d) L. n. 190/2012):** nel triennio saranno intensificate le iniziative di monitoraggio del rispetto dei tempi previsti dalla legge per la conclusione dei procedimenti, anche al fine di individuare eventuali soluzioni organizzative e conseguentemente migliorare la qualità dei servizi erogati. Il controllo di tutti i procedimenti camerali è facilitato e reso più celere dal sistema di gestione documentale interamente informatizzato ("GEDOC") adottato dall'ente camerale a partire dal 2015, in attuazione della riforma della gestione documentale.

**Monitoraggio dei rapporti amministrazione /soggetti esterni (Art. 1 comma 9, lett. e), L. n. 190/2012):** nel corso del triennio saranno monitorati a campione *"i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici"*

---

<sup>5</sup> [responsabile.anticorruzione@nu.camcom.it](mailto:responsabile.anticorruzione@nu.camcom.it)



*di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione".*

**Individuazione del Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (R.A.S.A.) (art. 33-ter del D.L. n. 179/2012; Delibera ANAC n. 831 del 2016, parte generale, paragrafo 5.2, lett. f):** l'A.N.A.C. indica nel P.N.A 2016 che:

- l'individuazione del R.A.S.A. è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione per cui ogni pubblica amministrazione deve provvedere alla sua individuazione;
- il nominativo del R.A.S.A. deve essere indicato all'interno del P.T.P.C.T.

Con delibera di Giunta n.147 del 18/11/2024 è stato nominato Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (R.A.S.A.) della C.C.I.A.A. di Nuoro il Segretario Generale Dott. Carmelo Battaglia.

**Valutazione e segnalazione delle operazioni sospette di riciclaggio e finanziamento del terrorismo (DM 25 settembre 2015; D. Lgs. 109/2007; D. Lgs. 231/2007):** la Camera di Commercio di Nuoro ha strutturato un sistema di vigilanza volto a identificare e segnalare tempestivamente le operazioni sospette all'Unità di Informazione Finanziaria. Riconoscendo lo stretto legame tra la prevenzione della corruzione e la lotta al riciclaggio, la Giunta ha individuato nel Segretario Generale, il Dott. Carmelo Battaglia, la figura del "gestore" delegato a tali adempimenti. Questa scelta garantisce una gestione unitaria e coerente, poiché il Segretario riveste già il ruolo di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, permettendo così di integrare efficacemente i presidi di legalità all'interno dell'organizzazione.

Per il triennio di riferimento, l'ente si impegna a perfezionare le procedure interne per assicurare la massima precisione nelle rilevazioni e la riservatezza assoluta dei soggetti coinvolti, promuovendo al contempo un programma di formazione continua e sistematica per il personale. Tale attività di aggiornamento è fondamentale per affinare la capacità dei dipendenti di riconoscere gli indicatori di anomalia e operare secondo criteri omogenei. Oltre alla dimensione interna, l'impegno camerale si estende al territorio attraverso la promozione della cultura della legalità, intesa come un pilastro della responsabilità sociale necessario a tutelare l'efficienza e la competitività del sistema economico locale. Queste iniziative, che prevedono ispezioni e verifiche più capillari, saranno realizzate in stretta collaborazione con Unioncamere, per favorire il confronto con le altre realtà nazionali, e con Infocamere per il necessario supporto tecnico e informatico.

**MISURE SPECIFICHE**

Di seguito si riportano in maniera sintetica le misure specifiche di contrasto alla corruzione, che sono dettagliate nelle singole schede di analisi e valutazione dei Rischi (all. 3).

A) Acquisizione e gestione del personale				
FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente	MGU8 - Audit interni su fabbisogno e adozione di procedure per rilevazione e comunicazione fabbisogni	applicazione della misura	SI	Ufficio Personale
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	applicazione della misura	SI	
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	MU18 - Regolamento sulla composizione delle commissioni	applicazione della misura	SI	
RA.16 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	MU20 - Inserimento di apposite disposizioni nel regolamento per la formazione e il funzionamento delle commissioni	applicazione della misura	SI	
RA.15 mancata o insufficiente verifica della coerenza della documentazione presentata	MU2 - Razionalizzazione organizzativa dei controlli sulle dichiarazioni	applicazione della misura	SI	Ufficio Personale
RA.17 motivazione incongrua del provvedimento	MO1 - trasparenza	applicazione della misura	SI	
RA.21 improprio ricorso a risorse umane esterne	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	applicazione della misura	SI	

B) Contratti pubblici				
FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	MO1 - trasparenza	applicazione della misura	SI	

C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario				
FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
RC.01 motivazione incongrua del provvedimento	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	applicazione della misura	SI	Segretario Generale
RC.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	MO2 - codice di comportamento dell'ente	applicazione della misura	SI	Giunta camerale
RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	MGO2 - Informatizzazione dei processi	applicazione della misura	SI	
RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	MU22 - Programmazione ed effettuazione di controlli a campione sulle modalità di esercizio dell'attività	applicazione della misura	SI	
RC.05 valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	MU20 - Inserimento di apposite disposizioni nel regolamento per la formazione e il funzionamento delle commissioni	applicazione della misura	SI	



RC.11 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	MU18 - Regolamento sulla composizione delle commissioni	applicazione della misura	SI	
---	---	---------------------------	----	--

D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario				
FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
RD.16 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti	Adozione di terminologie chiare e il più possibili univoche (riduzione dei margini di ambiguità)	applicazione della misura	SI	
RD.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	MGU1 - Trasparenza: misure ulteriori indicate nel P.T.P.C.T.	applicazione della misura	SI	
RD.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	MGO2 - Informatizzazione dei processi	applicazione della misura	SI	
RD.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	applicazione della misura	SI	
RD.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	MO2 - codice di comportamento dell'ente	applicazione della misura	SI	Giunta camerale
RD.23 motivazione incongrua del provvedimento	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	applicazione della misura	SI	Segretario Generale
RD.18 inadeguata pubblicità degli esiti della valutazione	MO1 - trasparenza	applicazione della misura	SI	

E) Area sorveglianza e controlli				
FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
RE.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	MGO4 - Monitoraggio sul rispetto dei tempi medi procedurali	applicazione della misura	SI	
RE.02 disparità di trattamento per valutazioni di casi analoghi	MO2 - codice di comportamento dell'ente	applicazione della misura	SI	Giunta Camerale
RE.06 rilascio attestazioni, certificazioni o autorizzazioni false	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	applicazione della misura	SI	

F) Risoluzione delle controversie				
FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
RF.01 definizione incongrua del valore della controversia	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	applicazione della misura	SI	Segretario Generale
RF.02 mancato rispetto degli obblighi di riservatezza	MO11 - formazione del personale	applicazione della misura	SI	Ufficio personale
RF.06 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra il responsabile dell'organismo e i soggetti nominati (mediatore/consulente)	MO2 - codice di comportamento dell'ente	applicazione della misura	SI	Giunta Camerale
RF.08 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	MU2 - Razionalizzazione organizzativa dei controlli sulle dichiarazioni	applicazione della misura	SI	
RF.10 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	MU8 - Inserimento di apposite disposizioni nei Codici di comportamento settoriali per fronteggiare situazioni di rischio specifico	applicazione della misura	SI	



G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
RG.21 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	MGO4 - Monitoraggio sul rispetto dei tempi medi procedurali	applicazione della misura	SI	

H) Incarichi e nomine

FASE	MISURE SPECIFICHE	INDICATORI	TARGET	RESPONSABILE
RH.01 sussistenza di rapporto di parentela, affinità o abituale frequentazione tra i soggetti con potere decisionale	Verificare, attraverso l'acquisizione di idonea documentazione, la coerenza tra la richiesta di avvio di una procedura concorsuale e l'Atto aziendale, la dotazione organica, le previsioni normative e regolamentari del settore	applicazione della misura	SI	RPCT

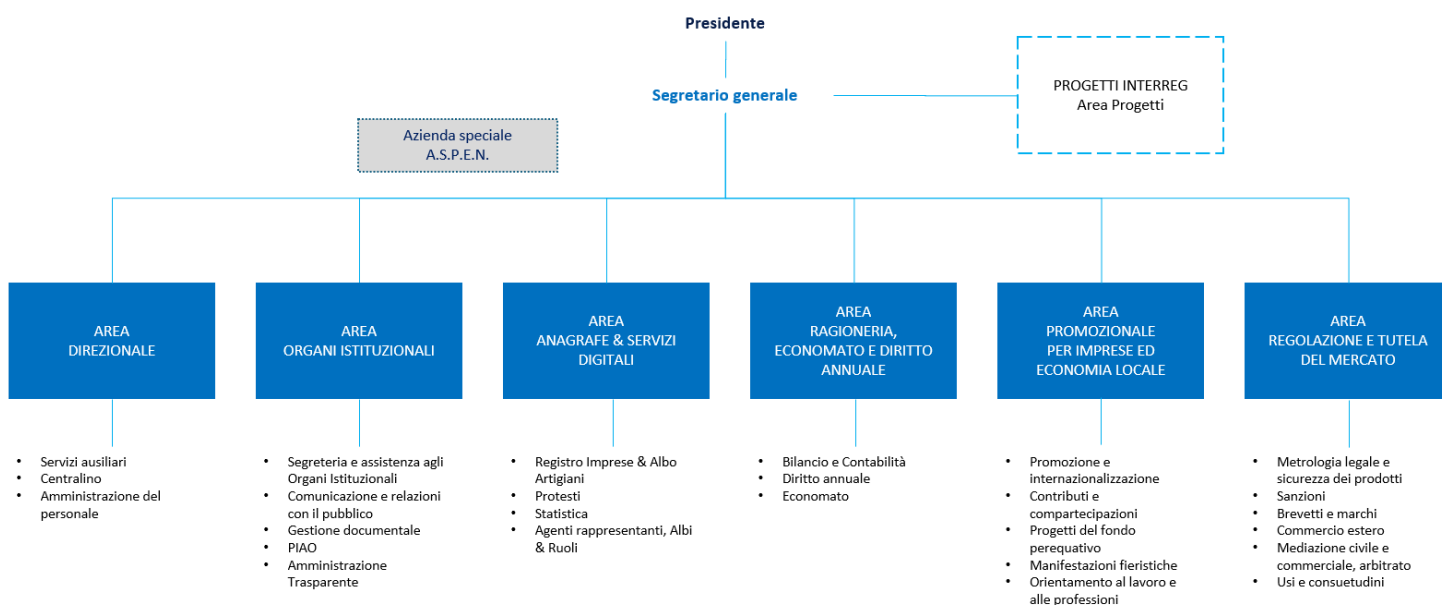


## 4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

### 4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

Per attuare le proprie strategie e assicurare una gestione puntuale dei servizi, la Camera di Commercio di Nuoro ha adottato un modello organizzativo orientato alle necessità delle imprese locali. Tale struttura, approvata dalla Giunta l'8 settembre 2025, mira a rispondere con flessibilità alle innovazioni tecnologiche e ai mutamenti del mercato. L'obiettivo centrale è incrementare l'efficienza e l'efficacia dell'ente, puntando sulla semplificazione amministrativa e sul contenimento della spesa. L'organizzazione si articola in sei Aree, coordinate dal Segretario Generale che detiene la responsabilità della gestione complessiva e del controllo operativo.

Organigramma in vigore alla data di approvazione del presente P.I.A.O.



Per consultare il paragrafo [1.3 – Descrizione della struttura organizzativa](#)

L'Organigramma è consultabile anche sul sito web istituzionale dell'ente [🌐](#)



## 4.2 – Organizzazione del lavoro agile

L'emergenza sanitaria del 2020 ha impresso una decisa accelerazione all'adozione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, trasformando uno strumento normativo già esistente, ma poco utilizzato, in una necessità operativa per garantire la sicurezza e la continuità dei servizi. La Camera di Commercio di Nuoro è riuscita a gestire tempestivamente questo passaggio grazie a precedenti investimenti tecnologici e alla natura digitale di servizi strategici come il Registro delle Imprese. Con la conclusione della fase emergenziale e il ripristino del quadro normativo ordinario, la prestazione lavorativa è tornata a svolgersi prevalentemente in presenza, richiedendo la sottoscrizione di accordi individuali per ogni eventuale deroga.

In questo nuovo scenario, l'ente ha valutato attentamente come integrare il lavoro da remoto, giungendo alla decisione di privilegiare il rientro integrale in sede. Tale scelta deriva dalle peculiarità organizzative della Camera di Commercio di Nuoro, che dispone di un organico ridotto, inferiore alle 20 unità, a fronte di un ampio bacino di utenza. Questa condizione di sottodimensionamento comporta spesso che un singolo dipendente debba gestire processi eterogenei, rendendo indispensabile la compresenza fisica con i colleghi per assicurare i livelli minimi di operatività e il presidio dei servizi di sportello e back-office. Nonostante questa impostazione generale, l'amministrazione si riserva la possibilità di autorizzare il lavoro a distanza in casi eccezionali, per periodi limitati e a fronte di documentate necessità straordinarie dei lavoratori.



## 4.3 – Semplificazione

La Camera di Commercio di Nuoro, in linea con la strategia nazionale del Sistema camerale, considera la semplificazione un obiettivo prioritario. Attraverso la collaborazione con altre istituzioni e l'uso di soluzioni innovative, l'ente punta a facilitare il lavoro di imprese e professionisti. Nello specifico, si impegna a digitalizzare i procedimenti amministrativi per renderli accessibili a distanza da chiunque, incentivando al contempo le aziende a utilizzare gli strumenti tecnologici. All'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) sono stati definiti traguardi precisi per attuare questo processo.

Obiettivo strategico 5.3 - Favorire la Transizione Burocratica e la Semplificazione

[v. obiettivo strategico](#)

Obiettivo operativo 5.3.1. - Semplificare l'accesso ai servizi camerali attraverso sistemi di comunicazione. Miglioramento dei servizi del front office. Diffusione della cultura digitale per l'accesso ai servizi

[v. obiettivo operativo](#)



## 4.4 – Fabbisogni del personale

La predisposizione del Piano triennale dei fabbisogni di personale si colloca all'interno del più ampio sistema di programmazione integrata dell'Ente e deve garantire il corretto bilanciamento tra l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi, nel pieno rispetto degli equilibri di finanza pubblica e dei vincoli normativi vigenti.

La determinazione dei fabbisogni di personale presuppone un'attività strutturata di analisi, finalizzata a rappresentare in modo coerente e sostenibile le esigenze dell'ente sotto il profilo:

- quantitativo, riferito alla consistenza numerica delle risorse necessarie per l'assolvimento della missione istituzionale e per il presidio dei processi e delle funzioni attribuite;
- qualitativo, riferito alle professionalità e alle competenze richieste, in relazione all'evoluzione dei compiti istituzionali, all'innovazione dei processi, alla digitalizzazione dei servizi e agli obiettivi di sviluppo organizzativo.

In tale prospettiva, la programmazione dei fabbisogni non si configura come un mero esercizio ricognitivo, ma come uno strumento strategico di governo delle risorse umane, orientato alla definizione di un fabbisogno "standard" per attività omogenee e per processi, anche attraverso l'individuazione di parametri di riferimento idonei a supportare scelte consapevoli e comparabili.

### Rilevazione del fabbisogno

Nel rispetto dei principi stabiliti dalle Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione ai fini della predisposizione dei Piani triennali dei fabbisogni di personale (PTFP), la programmazione dei fabbisogni di personale della Camera di commercio di Nuoro è impostata:

- in coerenza con la programmazione generale dell'Ente, quale presupposto essenziale per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa e di creazione di valore pubblico;
- privilegiando il rafforzamento delle funzioni istituzionali primarie, rispetto a quelle di supporto, in un'ottica di maggiore efficacia dell'azione camerale;
- facendo ricorso a metodologie di standardizzazione dei bisogni e all'individuazione di indicatori e parametri di benchmarking, che consentano di razionalizzare i fabbisogni e di effettuare confronti con attività, settori e amministrazioni omogenee o assimilabili, anche nell'ambito del Sistema camerale.

L'analisi dei fabbisogni costituisce pertanto la base per le successive scelte in materia di copertura del personale, sviluppo delle competenze e programmazione degli interventi formativi, assicurando coerenza tra assetto organizzativo, risorse disponibili e obiettivi strategici dell'ente.

### Analisi di dimensionamento

Ai fini della valutazione del dimensionamento della struttura organizzativa e dell'allocazione delle risorse umane, la Camera di commercio di Nuoro, in quanto parte integrante del Sistema camerale, si avvale delle banche dati e degli strumenti di analisi messi a disposizione a livello di sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio bilanci, Kronos, Pareto), che consentono di effettuare analisi di benchmarking omogenee e confrontabili, con particolare riferimento agli indicatori di dimensionamento e al posizionamento rispetto ai cluster nazionali e dimensionali di riferimento.

L'analisi prende in considerazione un set articolato di indicatori riferiti al quinquennio 2020–2024, con particolare attenzione all'ultimo anno disponibile, e consente di evidenziare alcune dinamiche strutturali rilevanti.

In primo luogo, il dimensionamento complessivo della forza lavoro, espresso in termini di FTE integrato e rapportato al bacino delle imprese attive, evidenzia per la Camera di commercio di Nuoro un valore che si colloca stabilmente al di sotto delle medie di riferimento, sia del cluster nazionale sia del cluster dimensionale. Nel 2024 l'indicatore si attesta su un valore pari a 0,61 FTE per 1.000 imprese, a fronte di valori medi di sistema prossimi a 0,95. Tale dato conferma una struttura numericamente contenuta rispetto al volume potenziale di utenza servita.

Per quanto riguarda la ripartizione della forza lavoro tra funzioni di supporto e funzioni primarie, emerge una configurazione caratterizzata da una incidenza delle funzioni istituzionali A-B (supporto e servizi interni) superiore ai valori medi di riferimento. Nel 2024 tali funzioni assorbono oltre il 43% delle risorse complessive, a fronte di



percentuali di cluster inferiori. Questo elemento segnala una minore capacità relativa di allocare risorse sui processi primari direttamente rivolti all'utenza, anche in relazione alle dimensioni contenute dell'Ente e alla necessità di presidiare comunque funzioni trasversali incomprimibili.

Specularmente, l'incidenza delle funzioni istituzionali primarie risulta complessivamente inferiore ai benchmark di riferimento. In particolare:

- la funzione C (servizi anagrafici e di regolazione del mercato) mostra nel tempo una progressiva riduzione dell'incidenza, attestandosi nel 2024 su un valore pari a 31,54%, in linea con il cluster dimensionale ma inferiore al cluster nazionale;
- le funzioni D-E (attività promozionali e di sviluppo economico), pur mostrando una lieve ripresa nell'ultimo anno disponibile, si collocano anch'esse su valori inferiori rispetto ai cluster di riferimento, riflettendo una capacità limitata di presidio diretto delle attività a maggiore contenuto progettuale.

Un ulteriore elemento di analisi riguarda il ricorso a servizi esterni integrativi della forza lavoro camerale. Dopo un picco registrato nel periodo 2020-2022, il ricorso a tali servizi ha evidenziato una significativa contrazione, attestandosi nel 2023 su valori prossimi al 5% e risalendo nel 2024 a circa 10,55%, comunque inferiori alle medie di sistema. Tale andamento segnala una progressiva riduzione del supporto esterno alla struttura interna, con possibili riflessi sulla capacità operativa complessiva, in particolare nei processi a maggiore intensità di lavoro.

Nel complesso, l'analisi di dimensionamento restituisce il quadro di una Camera caratterizzata da una dotazione di risorse contenuta, da un peso relativamente elevato delle funzioni di supporto e da una limitata capacità di allocazione sulle funzioni primarie, elementi che costituiscono un riferimento essenziale per le successive valutazioni in materia di fabbisogni di personale, strategie di copertura, sviluppo delle competenze e interventi di riconfigurazione organizzativa, in coerenza con gli obiettivi di performance e di creazione di valore pubblico.

Indicatore	Algoritmo	2020	2021	2022	2023	2024	
Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali / 1.000 imprese attive al 31/12 (comprese UL)	CCIAA →	0,63	0,58	0,51	0,60	0,61
		Cluster nazionale	1,01	0,98	0,93	0,94	0,95
		Cluster dimensionale	1,09	0,99	0,94	0,95	0,95
Incidenza del personale delle funzioni istituzionali A-B	N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B (servizi di supporto interni) / N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali	CCIAA →	32,31%	36,04%	45,74%	45,23%	43,24%
		Cluster nazionale	36,81%	36,78%	36,45%	36,24%	35,60%
		Cluster dimensionale	38,69%	39,60%	37,83%	37,01%	36,70%
Incidenza del personale della funzione istituzionale C	N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dalla funzione istituzionale C (servizi anagrafici) / N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali	CCIAA →	47,65%	44,29%	36,03%	33,69%	31,54%
		Cluster nazionale	37,58%	36,96%	36,65%	36,61%	36,58%
		Cluster dimensionale	36,83%	35,67%	34,81%	33,45%	31,89%
Incidenza del personale delle funzioni istituzionali D-E	N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite dalle funzioni istituzionali D ed E (attività promozionali) / N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali	CCIAA →	20,04%	19,67%	17,52%	20,48%	24,54%
		Cluster nazionale	22,39%	23,19%	24,37%	24,40%	25,14%
		Cluster dimensionale	22,35%	22,49%	24,82%	25,14%	26,52%
Incidenza apporto dei servizi integrativi alla forza lavoro camerale	N. risorse (stimate in FTE equivalenti) attribuibili ai servizi integrativi della forza lavoro camerale nell'anno N / N. risorse (esprese in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali	CCIAA →	18,64%	13,69%	12,92%	5,01%	10,55%
		Cluster nazionale	7,50%	7,95%	8,70%	8,68%	8,76%
		Cluster dimensionale	5,79%	6,52%	6,95%	7,45%	7,73%

Si procede, dunque, all'analisi di dimensionamento della forza lavoro dell'ente nel suo complesso: nel 2023, dall'annuale rilevazione di sistema («Kronos») la CCIAA di Nuoro constava di **20,4 FTE «integrato»** ossia comprensivo del personale interno camerale, di quello dell'Azienda speciale e dell'apporto sostitutivo in termini di servizi esterni. Questa configurazione è l'unica che rende possibile istituire efficaci ed esaustivi raffronti circa il dimensionamento dei processi tra i diversi enti del sistema camerale nazionale, ognuno dotato di un proprio peculiare assetto organizzativo (ricorso più o meno intensivo a servizi esternalizzati, presenza o meno di Aziende speciali cui, in alcuni casi, sono delegati interi processi).

Grazie all'indicatore del dimensionamento rispetto al bacino imprenditoriale, è possibile desumere il dimensionamento teorico che la Camera di Nuoro potrebbe assumere qualora convergesse al valore di riferimento di



tale parametro a livello di sistema.

Ebbene, la forza lavoro della Camera si è attestata nel 2024 al di sotto del dimensionamento «teorico» ottenuto attraverso il *benchmarking* rispetto ai valori di riferimento a livello nazionale e dimensionale, facendo registrare un gap di circa 11 FTE).

Dimensionamento teorico FTE in funzione del bacino imprenditoriale



### Spesa potenziale massima

Al di là della prospettiva del dimensionamento teorico, occorre tener conto di un vincolo consistente nel valore di **spesa potenziale massima**, calcolata a partire dall'ultima dotazione organica approvata, corrispondente a quella fissata dal Decreto MISE del 16/02/2018, la quale opera ormai come mero vincolo finanziario. Assumendo quale parametro di base lo stipendio tabellare riferito alla posizione iniziale di categoria, cui aggiungere gli oneri riflessi a carico dell'Amministrazione e l'Irap (ed escludendo gli oneri relativi al trattamento accessorio), viene calcolato il valore di spesa potenziale della CCIAA. I valori sono stati aggiornati al nuovo CCNL Funzioni Locali firmato il 16.11.2022.

Categoria	Stipendio base	Stipendio annuo	Contributi INPDAP	Contributi ENPDEP	INAIL	IRAP	Costo unitario annuo	Consistenza organica	Spesa potenziale massima
Dirigenti	€ 3.617	€ 47.016	€ 11.190	€ 44	€ 237	€ 3.996	€ 62.483	1	€ 62.483
Funzionari	€ 1.934	€ 25.147	€ 5.985	€ 23	€ 127	€ 2.137	€ 33.419	4	€ 133.678
Istruttori	€ 1.783	€ 23.176	€ 5.516	€ 22	€ 117	€ 1.970	€ 30.800	11	€ 338.799
Operatori esperti	€ 1.586	€ 20.621	€ 4.908	€ 19	€ 104	€ 1.753	€ 27.405	2	€ 54.809
Operatori	€ 1.504	€ 19.548	€ 4.652	€ 18	€ 99	€ 1.662	€ 25.979	0	€ 0
								18	€ 589.769

Di seguito si riporta il costo del personale in servizio al 31/12/2025.

Categoria	Stipendio base	Stipendio annuo	Contributi INPDAP	Contributi ENPDEP	INAIL	IRAP	Costo unitario annuo	Personale in servizio 31/12/2024	Spesa personale in servizio
Dirigenti	€ 3.617	€ 47.016	€ 11.190	€ 44	€ 237	€ 3.996	€ 62.483	1	€ 62.483
Funzionari	€ 1.934	€ 25.147	€ 5.985	€ 23	€ 127	€ 2.137	€ 33.419	3	€ 100.258
Istruttori	€ 1.783	€ 23.176	€ 5.516	€ 22	€ 117	€ 1.970	€ 30.800	11	€ 338.799
Operatori esperti	€ 1.586	€ 20.621	€ 4.908	€ 19	€ 104	€ 1.753	€ 27.405	2	€ 54.809
Operatori	€ 1.504	€ 19.548	€ 4.652	€ 18	€ 99	€ 1.662	€ 25.979	0	€ 0
								17	€ 556.350

### Valutazione consistenza organica

Nel corso del 2025 si è registrata la cessazione di 1 risorse appartenente alla categoria «istruttori», cui corrisponde un risparmio di € 30.800, che coincide con il budget assunzionale per il 2026, non essendoci residui assunzionali progressi.



Categoria	Stipendio base	Stipendio annuo	Contributi INPDAP	Contributi ENPDEP	INAIL	IRAP	Costo unitario annuo	Personale cessato 2025	Risparmi per cessazioni
Dirigenti	€ 3.617	€ 47.016	€ 11.190	€ 44	€ 237	€ 3.996	€ 62.483	-	€ 0
Funzionari	€ 1.934	€ 25.147	€ 5.985	€ 23	€ 127	€ 2.137	€ 33.419	-	€ 0
Istruttori	€ 1.783	€ 23.176	€ 5.516	€ 22	€ 117	€ 1.970	€ 30.800	1	€ 30.800
Operatori esperti	€ 1.586	€ 20.621	€ 4.908	€ 19	€ 104	€ 1.753	€ 27.405	-	€ 0
Operatori	€ 1.524	€ 19.807	€ 4.714	€ 18	€ 100	€ 1.684	€ 26.323	-	€ 0
<b>TOTALE RISPARMI 2025</b>									<b>€ 30.800</b>
Resti capacità assunzionali Anni precedenti →									€ 0
<b>BUDGET ASSUNZIONALE 2026</b>									<b>€ 30.800</b>

Nei limiti di quanto reso possibile dalla spesa potenziale massima, come sopra calcolata, l'ente intende procedere all'utilizzo del budget assunzionale nel 2026 destinandolo:

- alla stabilizzazione full time di una Risorsa attualmente part time al 66,67% per un costo di € 10.267
- a una nuova assunzione part time al 66,67% per un costo di € 20.533

Categoria	Stipendio base	Stipendio annuo	Contributi INPDAP	Contributi ENPDEP	INAIL	IRAP	Costo unitario annuo	Assunzioni 2026	Risorse per assunzioni
Dirigenti	€ 3.617	€ 47.016	€ 11.190	€ 44	€ 237	€ 3.996	€ 62.483	-	€ 0
Funzionari	€ 1.934	€ 25.147	€ 5.985	€ 23	€ 127	€ 2.137	€ 33.419	-	€ 0
Istruttori	€ 1.783	€ 23.176	€ 5.516	€ 22	€ 117	€ 1.970	€ 30.800	0,67	€ 30.800
Operatori esperti	€ 1.586	€ 20.621	€ 4.908	€ 19	€ 104	€ 1.753	€ 27.405	-	€ 0
Operatori	€ 1.524	€ 19.807	€ 4.714	€ 18	€ 100	€ 1.684	€ 26.323	-	€ 0
<b>TOTALE ASSUNZIONI →</b>									<b>€ 30.800</b>

Non essendoci a oggi evidenza di ulteriori cessazioni e relativi spazi assunzionali, non sono previsti ingressi per il 2027 e 2028. L'ente si riserva comunque, in relazione alle esigenze organizzative e a seguito di eventuali modifiche della relativa capacità di spesa derivanti da cessazioni al momento non prevedibili, la possibilità di modificare in qualsiasi momento la programmazione triennale del fabbisogno del personale.

In ogni caso, si stabilisce che per il triennio 2026-28, al pari degli anni precedenti, allo scopo di garantire le funzioni istituzionali e per far fronte a progetti speciali di sviluppo dell'economia del Nuorese, la Camera potrà fare ricorso a forme flessibili di lavoro, come disciplinate in generale per le P.A. dall'art. 36 del D.Lgs n. 165/2001 (T.U.P.I.), nel rispetto dei principi evocati da tali norme in relazione ai limiti di cui all'art. 23 D.Lgs n. 81/2015 e all'art. 9 comma 28 del D.L. n. 78/2010.



## 4.5 – Piano della formazione

La Camera di Commercio di Nuoro ha delineato una strategia formativa che, in linea con le recenti direttive ministeriali, eleva l'impegno didattico per ogni dipendente a 40 ore annue. Questo percorso di aggiornamento, fondamentale per il rafforzamento delle competenze della Pubblica Amministrazione e la valutazione delle performance dirigenziali, si avvale di una vasta rete di risorse che include le piattaforme del sistema camerale e del Ministero della Funzione Pubblica.

L'attività formativa proseguirà con decisione anche nel 2026, focalizzandosi sull'acquisizione di abilità cruciali per le transizioni digitale, amministrativa ed ecologica, senza trascurare i temi della trasparenza, della sicurezza e della prevenzione della corruzione. Attraverso la partecipazione al piano nazionale gratuito di Unioncamere, l'ente garantirà per tutto il 2026 il consolidamento delle conoscenze tecniche e lo sviluppo delle competenze trasversali per il management e tutto il personale.

Il programma si articola in interventi obbligatori, trasversali e specialistici, mantenendo una struttura flessibile che consente integrazioni in base a nuove necessità che potrebbero emergere durante l'anno. Per ottimizzare le risorse e ridurre i tempi di spostamento, la modalità di erogazione ordinaria rimarrà quella a distanza, assicurando così la continuità operativa dell'ente nel rispetto dei vincoli finanziari disponibili.

TIPOLOGIA INTERVENTO FORMATIVO	INTERVENTI FORMATIVI PREVISTI	DESTINATARI
FORMAZIONE TECNICA E SPECIALISTICA	<input type="checkbox"/> Procedure di sistema per attività di back office	Uffici di staff e servizi preposti al presidio dei processi di supporto
	<input type="checkbox"/> Registro delle imprese: tenuta del Registro e le attività regolamentate	Personale del servizio Registro delle imprese e AIA
	<input type="checkbox"/> Registro delle imprese: sanzioni per omesse o tardive denunce	
	<input type="checkbox"/> Registro delle imprese: titolare effettivo	
	<input type="checkbox"/> Gestione e sicurezza delle banche dati. Rafforzamento delle competenze operative per la protezione delle informazioni, la continuità dei servizi e la prevenzione di incidenti informatici.	Responsabile del servizio di mediazione
	<input type="checkbox"/> Formazione su mediazione e arbitrato e quella relativa al corso per proposto dalla CNMA Camera Nazionale per la Mediazione e l'Arbitrato.	
	<input type="checkbox"/> Proprietà industriale	Personale del Servizio Brevetti e Marchi
	<input type="checkbox"/> Aiuti di stato	Personale del Servizio Contributi e compartecipazioni
<input type="checkbox"/> Aggiornamento sul nuovo Codice dei contratti pubblici, con focus su principi generali, digitalizzazione delle procedure, affidamento ed esecuzione.	Personale operante nel Provveditorato e RUP	
FORMAZIONE TRASVERSALE	<input type="checkbox"/> Syllabus – competenze trasversali	Tutto il Personale camerale
	<input type="checkbox"/> Corsi di lingua Inglese	
	<input type="checkbox"/> Soft skill	
	<input type="checkbox"/> Interventi formativi per l'implementazione e messa a regime del CRM di sistema	Responsabili dei servizi e personale operativo coinvolto.
FORMAZIONE OBBLIGATORIA	<input type="checkbox"/> Anticorruzione, Trasparenza	Tutto il Personale camerale
	<input type="checkbox"/> Privacy	
	<input type="checkbox"/> Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro	
	<input type="checkbox"/> Formazione ai sensi dell'art. 12 DM 26/10/2012 n.230 – linea manageriale di aggiornamento permanente secondo le modalità stabilite da Unioncamere	Segretario Generale



## 5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO

In questa sezione vengono riportati gli strumenti e le modalità di monitoraggio seguiti dalla Camera in relazione a:

- Valore pubblico e performance strategica e operativa;
- Prevenzione dei rischi corruttivi e promozione della trasparenza.

### 5.1 – Monitoraggio delle performance

Il monitoraggio del **Valore pubblico** e della **Performance operativa** avviene secondo le modalità stabilite dal D.lgs. n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

- **art. 6:** *“Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione)”*;
- **art. 10, comma 1, lettera b:** *“Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: (...); entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”*.

Come specificato dalle Linee Guida Unioncamere<sup>6</sup>, la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso viene effettuata secondo le modalità definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'ente, tenendo conto dei seguenti elementi:

1. misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione;
2. verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
3. esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
4. multidimensionalità della performance organizzativa in coerenza con i contenuti del Piano;
5. eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Con riguardo a quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dalla Camera di commercio di Nuoro<sup>7</sup>, esso stabilisce che *“la performance organizzativa è un processo qualitativo che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa”*.

Gli obiettivi, gli indicatori ed i target vengono individuati mediante un processo biunivoco e iterativo che vede un confronto bidirezionale tra vertici ed uffici. Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA di Nuoro si avvale della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA», messa a disposizione di Unioncamere nazionale. Si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali le CCIAA possono, tra le altre cose, provvedere all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale e consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della performance camerale e per i quali è possibile effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (benchmarking). La sezione dedicata specificamente alla pianificazione e al

<sup>6</sup> Unioncamere, Linee guida Giugno 2022, specificano quanto disposto dall'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

<sup>7</sup> Adottato con Deliberazione della Giunta camerale n. 115 del 25 novembre 2021.



Ciclo della performance è denominata «INTEGRA» ed è, a sua volta, articolata in vari ambienti di lavoro: PLAN, DOCUMENTI, MONITOR, REPORT.

In sede di pianificazione, l'ente cerca di mantenere un equilibrio tra la continuità pluriennale degli obiettivi ed il necessario grado di innovatività da apportare all'impianto programmatico per adeguarlo ai mutamenti di contesto.

Per la definizione dei target si tiene conto, laddove possibile e previa disponibilità dei dati, dell'andamento temporale degli ultimi anni (serie storiche) e delle indicazioni degli stakeholder al fine di determinare un significativo miglioramento dei servizi erogati.

In sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti rispettivamente ai diversi ambiti strategici e alle diverse unità organizzative. Nello specifico, vengono associati almeno due indicatori per ogni obiettivo, in modo da coprire tutte le varie dimensioni della performance (efficacia, efficienza, qualità ecc.).

La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La Camera di commercio di Nuoro effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi. L'Ufficio competente cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Segretario Generale (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione").

La validazione dei dati è, invece, competenza del Segretario Generale, il quale può facilitare la lettura degli indicatori con note di commento. Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del Sistema informativo integrato. L'Ufficio competente, sulla base dei dati validati dal Segretario Generale, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi e predispone le seguenti tipologie di report:

- un Report di ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i Report di unità organizzativa, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai diversi Servizi.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica declinata sulla performance di ente o di singola unità organizzativa, che costituisce la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione dal Segretario Generale anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo. Nello specifico vengono rilevate:

- le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata;
- eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking);
- informazioni integrative di carattere economico-contabile;
- mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

Alla luce delle novità introdotte dal D.lgs. n. 74/2017, dalle conseguenti Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica, nonché dal Modello definito *ad hoc* per le CCIAA da parte di Unioncamere nell'ambito di un Laboratorio con il Dipartimento stesso, oltre alla valutazione "tradizionale" della performance organizzativa, l'ente ricorre anche a un processo di valutazione che prevede un confronto con i propri stakeholder. Si tratta di una modalità di valutazione che prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori, rovesciando la prospettiva per cui l'utente/stakeholder è esclusivamente oggetto d'indagine, ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Nelle Camere di Commercio il profilo istituzionale e il meccanismo di formazione degli Organi hanno in sé il principio del co-governo: i principali stakeholder partecipano nelle decisioni e nelle strategie dell'ente. Negli Organi, infatti, sono rappresentate le principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali). Di fatto, si configura un meccanismo di governance che prevede già la presenza di soggetti che rappresentano organizzazioni senz'altro annoverabili tra gli stakeholder camerali più rilevanti. Tutte le iniziative che mirino al massimo coinvolgimento in termini di informazione e coinvolgimento degli Organi nella valutazione della performance della C.C.I.A.A. assolvono quindi il compito di realizzare una valutazione partecipativa.



Oltre ai tradizionali passaggi formali e approvativi (peraltro previsti dalle norme, come ad es. l'approvazione di Piano e Relazione), si prevede annualmente la presentazione e discussione del Report di controllo strategico predisposto con l'OIV, affinché gli amministratori possano apprezzare il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a una valutazione ampia e organica della performance nelle sue varie dimensioni. In ogni caso, annualmente la C.C.I.A.A. provvede a definire e/o aggiornare la mappatura degli stakeholder, utilizzando gli strumenti (matrici) individuati con il già citato modello elaborato da Unioncamere.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della C.C.I.A.A.

Di seguito sono illustrate le fasi, i soggetti, i tempi e le responsabilità che caratterizzano il Ciclo della Performance.

FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	MODALITÀ	TEMPISTICA
Misurazione intermedia dei risultati di performance organizzativa	Segretario Generale, Personale	Rilevazioni dati prodotti dai singoli uffici	semestralmente
Valutazione risultati performance organizzativa	Segretario Generale, Personale	Confronto con responsabili uffici per analisi scostamenti	semestralmente
Misurazione risultati di performance individuale	Segretario Generale, Personale	Rilevazione dati	semestralmente
Valutazione risultati di performance individuale	Segretario Generale, Personale	Analisi schede raggiungimento obiettivi e colloqui singoli per ricerca cause scostamenti	semestralmente
Aggiornamento del Piano della Performance	Segretario Generale, Giunta	Approvazione variazioni in seguito ad analisi e monitoraggio gestione	semestralmente
Approvazione della Relazione sulla Performance	Giunta	Deliberazione	entro il mese di giugno dell'anno successivo
Validazione della Relazione sulla Performance	OIV	In base alla delibera CIVIT, n.6/2012	entro il mese di giugno dell'anno successivo
Pubblicazione della Relazione sulla Performance	Segretario Generale, Ufficio Relazioni con il Pubblico, Segreteria AA.GG e assistenza organi istituzionali, OIV	Pubblicazione dei documenti nella sezione "Amministrazione Trasparente - Performance"	In concomitanza con la delibera di approvazione e la ricezione del documento di valutazione da parte dell'organismo

## 5.2 – Monitoraggio del rischio di integrità

Secondo le indicazioni di A.N.A.C, il monitoraggio delle misure **anticorruzione** e della **trasparenza** assume un ruolo centrale nel sistema di gestione del rischio in quanto le evidenze, in termini di criticità o di miglioramento che si possono trarre, guidano le amministrazioni nell'apportare tempestivamente le modifiche necessarie e nella elaborazione del successivo Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza. A tal fine è necessario che il monitoraggio sia svolto con il coinvolgimento non solo del Responsabile di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ma anche dei referenti, laddove previsti, dei dirigenti e degli OIV o organismi con funzioni analoghe, che concorrono, ciascuno per i propri profili di competenza, a garantire un supporto al responsabile.

Nel monitoraggio sulle misure anticorruzione si possono distinguere due sotto-fasi:

- il monitoraggio **sull'attuazione delle misure** di trattamento del rischio;
- il monitoraggio **sull'idoneità delle misure** di trattamento del rischio.

I risultati dell'attività di monitoraggio sono utilizzati per effettuare il riesame periodico della funzionalità complessiva del "Sistema di gestione del rischio".



Per quanto attiene in maniera specifica alla Camera di commercio di Nuoro, all'adozione del Piano segue un'attività costante di verifica della pertinenza e dell'efficacia delle azioni e delle misure di prevenzione del rischio in esso descritte. Si rende necessario un monitoraggio costante, inteso a verificare la progressiva realizzazione delle attività programmate ed il raggiungimento degli impegni e degli obiettivi previsti nello stesso, anche con riguardo alla trasparenza. Questo anche in considerazione del fatto che i rischi identificati possono evolversi o possono insorgere di nuovi, tali da rendere le misure programmate meno efficaci o, addirittura, inadeguate.

Il monitoraggio sulla prevenzione della corruzione viene svolto secondo le seguenti modalità:

- la responsabilità del monitoraggio è attribuita al Dott. Carmelo Battaglia, Segretario Generale e Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza per la Camera di commercio di Nuoro;
- l'attività di monitoraggio è costante in quanto la limitata dimensione organizzativa della C.C.I.A.A. di Nuoro favorisce un rapporto diretto e costante del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.) con tutti i dipendenti, collaboratori, borsisti e i principali stakeholder camerali e consente un capillare controllo su tutti i procedimenti in essere e l'alimentazione di un flusso comunicativo diretto e continuo volto alla sensibilizzazione e promozione della cultura della legalità;
- l'output dell'attività di monitoraggio confluisce annualmente nella relazione del R.P.C.T., in cui si fornisce sinteticamente un riepilogo sullo stato di attuazione del Piano e si evidenziano eventuali criticità emerse, consentendo di valutare l'efficacia delle misure definite nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

La Camera di commercio di Nuoro, inoltre, ha già in essere una strategia integrata offline – online per l'ascolto degli stakeholder. Tale strategia è stata confermata e rinnovata in occasione dell'aggiornamento del Programma Pluriennale anche in linea con lo spirito delle recenti normative in tema di anticorruzione, trasparenza e performance.

In particolare, l'ente si è proposto di curare in maniera integrata forme di ascolto formali e informali dei propri interlocutori attraverso i diversi mezzi e processi di comunicazione e le sue sedi materiali e virtuali, facendo tesoro delle esperienze già maturate in precedenza.

Gli istituti dell'accesso civico e dell'accesso civico "generalizzato" (FOIA), la tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. *whistleblower*) e la programmazione di Giornate della Trasparenza, nonché l'attività di controllo effettuata dal Segretario Generale e dall'Organismo monocratico con funzioni analoghe all'O.I.V., consentono di verificare costantemente, nell'arco del triennio, l'efficacia del Piano anticorruzione e l'eventuale necessità di modificarne le previsioni, ivi comprese le misure adottate.

Tutti i dipendenti camerali rispettano le misure e le prescrizioni contenute nel presente documento, collaborano con il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e segnalano in via riservata, al Responsabile medesimo, le situazioni di illecito o irregolarità di cui vengano a conoscenza sul luogo di lavoro e durante lo svolgimento delle proprie mansioni<sup>8</sup>.

La sottosezione del presente Piano relativa all'Anticorruzione e Trasparenza, dal momento che la Camera di commercio di Nuoro ha meno di 50 dipendenti, è valida per il triennio di riferimento e verrà aggiornata solo se si verificheranno le seguenti condizioni:

- ✓ siano emersi fatti corruttivi o ipotesi di disfunzioni amministrative significative;
- ✓ siano state introdotte modifiche organizzative rilevanti;
- ✓ siano stati modificati gli obiettivi strategici;
- ✓ siano state modificate le altre sezioni del P.I.A.O. (nel caso di obbligo di adozione del P.I.A.O.) in modo significativo tale da incidere sui contenuti della sezione anticorruzione e trasparenza.

Ogni anno, come previsto dall'art. 1 comma 14 della L. n. 190/2012 e ss.mm.ii., il Responsabile della Prevenzione della Corruzione pubblica nel sito web dell'Amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette all'Organismo con funzioni analoghe all'OIV e all'organo di indirizzo dell'amministrazione. La normativa sopra indicata, inoltre, prevede che nei casi in cui l'organo di indirizzo lo richieda o qualora il dirigente responsabile lo ritenga opportuno, il R.P.C.T. riferisca sull'attività svolta.

Per l'anno 2025 il Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza della C.C.I.A.A. di Nuoro ha pubblicato la relazione entro il termine, stabilito al 31/01/2026, seguendo le indicazioni dell'A.N.A.C. e utilizzando il format predisposto dalla stessa Autorità.

---

<sup>8</sup> art. 6 Codice di Comportamento



Per quanto attiene più specificamente al profilo della trasparenza, i dati, i documenti e le informazioni oggetto di aggiornamento e di pubblicazione sono trasmessi, secondo la tempistica prevista dalla normativa, via mail dagli Uffici Responsabili sopra individuati all'ufficio preposto alla cura della pubblicazione, garantendo al Responsabile per la Trasparenza il monitoraggio di tale flusso.

Il Responsabile verifica costantemente l'attuazione del presente programma e realizza riunioni periodiche con il personale al fine di perfezionare i flussi informativi e la qualità dei dati veicolati dalla sezione "Amministrazione Trasparente" avendo riguardo:

- dei risultati raggiunti dalla somministrazione di specifici questionari;
- delle richieste/suggerimenti/lamentele presentati;
- delle risultanze derivanti dall'analisi sull'effettivo utilizzo dei dati rilevato attraverso la previsione di appositi quesiti nei questionari sopracitati.

Per quanto riguarda le modalità di monitoraggio relative alla sezione "Amministrazione Trasparente" si rimanda a quanto specificato nella sezione Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione del presente Piano.

L'Organismo con funzioni analoghe all'O.I.V. verifica il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità e di trasparenza, gli esiti di tali verifiche sono pubblicate sotto forma di attestazioni nella sezione "Amministrazione Trasparente" come richiesto e meglio specificato dalle Delibere A.N.A.C.



## 6. ALLEGATI

1. Mappa dei processi camerali (estesa)
2. Metodologia anticorruzione
3. Schede di rischio
4. Elenco degli obblighi di pubblicazione ai sensi del D.Lgs. 33/2013