



*Allegato alla deliberazione della Giunta camerale n. 12 del 28 gennaio 2020*

# **Piano della performance 2020- 2022**

## **Focus 2020**

Approvato con Deliberazione della Giunta Camerale n. 12 del 28/1/2020/



## SOMMARIO

|   |    |
|---|----|
| PREMESSA  | 3  |
| 1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA                                    | 4  |
| 1.1 Mission e principali attività                               | 4  |
| 1.2 Organizzazione e personale                                  | 6  |
| 1.3 Bilancio. Le risorse economiche                             | 15 |
| 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO                                 | 19 |
| 3. PIANIFICAZIONE   | 24 |
| 3.1 Albero della performance                                    | 24 |
| 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici          | 26 |
| 3.3 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi             | 31 |
| 3.4 Analisi di genere   | 39 |
| 4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE | 41 |



## Premessa

Introdotta e disciplinata dal Decreto Legislativo 27 ottobre n. 150 *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*, modificato dal D.Lgs. n.74/2017, il Piano della Performance è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, allo scopo di assicurare elevati standard qualitativi di rappresentazione della stessa<sup>1</sup>. È lo strumento che dà avvio e struttura il Ciclo di Gestione della Performance e sintetizza il lavoro già formalizzato dalla Camera nei diversi strumenti di pianificazione e programmazione previsti dal D.Lgs. n.254/2005. Rappresenta il documento attraverso il quale l'Amministrazione rende partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i suoi interlocutori (imprese, associazioni, istituzioni, consumatori, singoli cittadini e tutti i portatori di interessi rilevanti) nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi tutta l'azione camerale. Si pone, inoltre, quale strumento volto a indirizzare e gestire nell'arco del prossimo triennio il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente alla luce delle attese dei propri stakeholder (imprese, associazioni di categoria, cittadini e altre istituzioni pubbliche) nonché in funzione dei principi di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale. La fase di programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi. Ciò avviene attraverso la selezione e la scelta degli obiettivi strategici pluriennali e la loro suddivisione in obiettivi operativi affiancati dai relativi indicatori che consentono di quantificare e valutare la performance globale dell'amministrazione in un'ottica triennale. Il suddetto Piano persegue l'obiettivo di assicurare il mantenimento del livello qualitativo e quantitativo dei servizi offerti, con particolare riguardo alle iniziative di supporto al sistema economico locale già avviate negli anni precedenti, al fine di rendere maggiormente competitivo il sistema delle imprese dell'intera circoscrizione territoriale di competenza della C.C.I.A.A. di Nuoro.

---

<sup>1</sup> Delibera n.112/2010 *"Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150"* – Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche.



## 1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

### 1.1 Mission e principali attività

La Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Nuoro è un Ente di diritto pubblico dotato di autonomia funzionale che, in virtù della Legge n.580/93 e ss.mm.ii., svolge nell'ambito della circoscrizione territoriale di propria competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori, promuovendo lo sviluppo dell'economia locale.

L'art. 2 della Legge n. 580/1993, così come riformato dal D. Lgs. n. 219/2016, indica i compiti e le funzioni svolte dagli enti camerali.

In conformità alla normativa vigente anche la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Nuoro svolge nell'ambito della circoscrizione territoriale di propria competenza i suddetti compiti e funzioni, nel rispetto dei valori fondamentali di:

- trasparenza, l'imparzialità e correttezza nei rapporti con l'esterno;
- efficienza, efficacia ed economicità come principio di base nell'utilizzazione di risorse;
- tipicità, qualità e territorialità come leve di sviluppo dell'economia.

Valori, questi, che guidano l'agire dell'Ente e riflettono una vera e propria cultura che lo stesso ha cercato di promuovere e diffondere attraverso il proprio operato.

Le politiche dell'informazione, dell'innovazione, della valorizzazione e commercializzazione delle produzioni locali, sono state individuate quali ambiti specifici di intervento in relazione alle potenzialità e alle competenze dell'Ente camerale, la cui missione si articola lungo tre direttrici che possono essere così sinteticamente illustrate:

- valorizzazione del territorio di riferimento sotto il profilo economico, sociale e culturale attraverso la promozione dell'interazione tra i soggetti istituzionali e privati coinvolti;
- sostegno all'imprenditorialità attraverso l'investimento nei fattori strategici per lo sviluppo;
- erogazione di servizi utili ed efficienti al sistema delle imprese, in un'ottica di semplificazione dei procedimenti amministrativi e di promozione di processi di interoperabilità fra le pubbliche amministrazioni locali.

Al fine di effettuare una gestione ottimale delle sue attività ed al contempo ottimizzare gli investimenti sulle risorse umane, la Camera di Commercio di Nuoro utilizza sistemi dinamici di costante analisi e sviluppo organizzativo come la mappatura dei processi nonché sistemi di gestione e valutazione finalizzati alla valorizzazione del merito, delle competenze professionali (conoscenze, capacità, atteggiamenti) attese e presenti nell'Ente e alla costante ricerca dell'efficacia ed efficienza organizzativa.

La Camera di Commercio di Nuoro ha proceduto inoltre a ridisegnare l'organigramma, suddividendo gli uffici in tre settori di attività su cui si è deciso di impostare il Piano della Performance:



- **anagrafico-amministrativa**, con la tenuta del Registro Imprese e degli altri albi, ruoli ed elenchi;
- **promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale**, tramite i progetti di internazionalizzazione e promozione e una specifica attenzione verso alcuni comparti dell'economia locale;
- **regolazione e tutela del mercato**, con cui l'Ente, come soggetto terzo, cerca di prevenire e comporre le controversie tra imprese e tra imprese e consumatori.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Azienda Speciale di Promozione Economica del Nuorese (ASPEN), con funzioni di promozione dello sviluppo dell'economia.

|   |  |   |
|---|--|---|
|  <b>Semplificazione e trasparenza</b>  |  <b>Tutela e legalità</b>   |  <b>Digitalizzazione</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi</li><li>▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Tutela della legalità</li><li>▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato</li><li>▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti</li><li>▶ Sanzioni amministrative</li><li>▶ Metrologia legale</li><li>▶ Registro nazionale protesti</li><li>▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi</li><li>▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci</li><li>▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo</li><li>▶ Tutela della proprietà industriale</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gestione Punti impresa digitale</li><li>▶ Servizi connessi all'Agenda digitale</li></ul>  |
|  <b>Orientamento al lavoro e alle professioni</b>   |  |  <b>Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Orientamento</li><li>▶ Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro</li><li>▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro</li><li>▶ Certificazione competenze</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa</li><li>▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni</li><li>▶ Osservatori economici</li></ul>         |
|  <b>Internazionalizzazione</b>   |  <b>Turismo e cultura</b>   |  <b>Ambiente e sviluppo sostenibile</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Informazione, formazione, assistenza all'export</li><li>▶ Servizi certificativi per l'export</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile</li><li>▶ Tenuta Albo gestori ambientali</li><li>▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale</li></ul> |



## 1.2 Organizzazione e personale

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

- il Consiglio;
- il Presidente;
- la Giunta ;
- il Collegio dei revisori dei conti.

### IL CONSIGLIO

Il Consiglio è espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione. Ai sensi dell'art. 11 della Legge n. 580/1993, così come riformata dal D. Lgs. n. 219/2016, al Consiglio è attribuita la funzione di:

- deliberare lo Statuto camerale e le relative modifiche ed i regolamenti;
- eleggere tra i suoi componenti la Giunta e il Presidente;
- nominare i membri del Collegio dei Revisori dei Conti;
- determinare degli indirizzi generali e approvare il programma pluriennale di attività dell'Ente previa adeguata consultazione delle imprese;
- approvare la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo Economico annuale ed i relativi aggiornamenti nonché il Bilancio di esercizio.

Il Consiglio della Camera di Commercio di Nuoro, nella sua attuale composizione, è stato costituito con decreti del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n. 22 del 19/3/2018 e n. 130 del 27/11/2019. 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 tabella seguente illustra l'attuale composizione del Consiglio Camerale:

| <b>COGNOME E NOME</b>    | <b>SETTORE RAPPRESENTATO</b>                           |
|--------------------------|--|
| <b>CICALO' AGOSTINO</b>  | Presidente<br>Servizi Imprese, Credito e Assicurazioni |
| <b>ARRA VITO</b>         | Artigianato  |
| <b>ARZU MARIO</b>        | Organizzazioni Sindacali                               |
| <b>BITTI GIOVANNI</b>    | Industria  |
| <b>BUSSU SALVATORE</b>   | Agricoltura  |
| <b>CUALBU SIMONE</b>     | Agricoltura  |
| <b>FADDA PAOLO</b>       | Trasporti e Spedizioni                                 |
| <b>FELE MICHELE</b>      | Associazioni Tutela Consumatori e Utenti               |
| <b>MAMELI WALTER</b>     | Turismo  |
| <b>MAROTTO SARA</b>      | Artigianato  |
| <b>PIREDDU GIUSEPPE</b>  | Artigianato  |
| <b>PISCHEDDA ANTONIO</b> | Servizi Imprese, Credito, Assicurazioni                |



|                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| <b>ROSU SEBASTIANO</b>        | Turismo               |
| <b>RUGGIU MARIA GABRIELA</b>  | Commercio             |
| <b>SALERNO SANDRO</b>         | Commercio             |
| <b>SANNA GIOVANNI ANTONIO</b> | Cooperazione          |
| <b>SECCHI NADIA</b>           | Commercio             |
| <b>SERRA ALESSANDRO</b>       | Agricoltura           |
| <b>TIDU SIMONA</b>            | Liberi Professionisti |

Il Consiglio dura in carica cinque anni, che decorrono dalla data dell'insediamento avvenuto il 29 marzo 2018.

### **IL PRESIDENTE**

Il Presidente guida la politica generale dell'Ente camerale e ne ha la rappresentanza legale ed istituzionale. Convoca e presiede sia il Consiglio che la Giunta. Viene eletto dal Consiglio, con il quale condivide la durata della carica. Il Presidente della Camera di Commercio di Nuoro è il dott. Agostino Cicalò, eletto dal Consiglio camerale nella seduta del 6 aprile 2018.

### **LA GIUNTA**

La Giunta è l'organo esecutivo della Camera di Commercio, eletto in seno al Consiglio del quale condivide la durata in carica. Ai sensi dell'art. 14 della Legge n. 580/1993, così come riformata dal D. Lgs. n. 219/2016, alla Giunta è attribuita la funzione di:

- predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo Economico, il suo aggiornamento ed il Bilancio di esercizio;
- adottare i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività;
- deliberare sulla partecipazione della Camera a consorzi, società, associazioni, gestioni di aziende e servizi speciali e sulla costituzione di gestioni e di aziende speciali e sulle dismissioni societarie;
- deliberare l'istituzione di uffici distaccati in altri comuni della circoscrizione territoriale di competenza, anche al fine di assicurare il mantenimento dei servizi sul territorio nei casi di accorpamenti tra camere di commercio;
- adottare ogni altro atto per l'espletamento delle funzioni e delle attività che non rientri nelle competenze riservate al Consiglio o al Presidente.

L'attuale Giunta della Camera di Commercio di Nuoro è composta dal Presidente e da cinque membri eletti dal Consiglio con le deliberazioni n. 16 del 13 luglio 2018, n. 16 del 2 dicembre 2019 e n. 20 del 31 agosto 2018. La tabella seguente illustra l'attuale composizione della Giunta Camerale:

| <b>COGNOME E NOME</b>             | <b>SETTORE RAPPRESENTATO</b> |
|-----------------------------------|------------------------------|
| <b>CICALO' AGOSTINO</b>           | Presidente                   |
| <b>BITTI GIOVANNI<sup>2</sup></b> | Industria                    |
| <b>MAROTTO SARA<sup>3</sup></b>   | Artigianato                  |
| <b>SALERNO SANDRO</b>             | Commercio                    |
| <b>SERRA ALESSANDRO</b>           | Agricoltura                  |
| <b>TIDU SIMONA</b>                | Liberi Professionisti        |

<sup>2</sup> Eletto con Deliberazione del Consiglio Camerale n. 16 del 2 dicembre 2019

<sup>3</sup> Eletta con Deliberazione del Consiglio Camerale n. 20 del 31 agosto 2018



### IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo di controllo della regolarità amministrativo-contabile ed è composto da tre membri effettivi e da tre supplenti designati dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, dal Ministro dello Sviluppo Economico e dal Presidente della Giunta Regionale. Dura in carica quattro anni e i suoi membri possono essere designati per due sole volte consecutivamente.

Le funzioni attribuite al Collegio dei Revisori dall'art. 17 della Legge n. 580/1993 e ss.mm.ii. riguardano:

- la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio;
- l'attestazione della corrispondenza del Bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili;
- la redazione di una relazione da allegare al progetto di Bilancio d'esercizio predisposto dalla Giunta.

La tabella seguente indica gli attuali componenti effettivi del Collegio dei Revisori dei Conti:

| <b>COGNOME E NOME</b>       | <b>SOGGETTO DESIGNANTE</b>  |
|-----------------------------|---|
| <b>TILOCCA LEONARDO</b>     | Presidente nominato su designazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze |
| <b>CARDIA DANIELA</b>       | Componente nominato su designazione del Ministero dello Sviluppo Economico      |
| <b>PAGLIA IVAN GIUSEPPE</b> | Componente nominato su designazione della Regione Autonoma della Sardegna       |

Sono componenti supplenti del Collegio dei Revisori dei Conti:

| <b>COGNOME E NOME</b>            | <b>SOGGETTO DESIGNANTE</b>  |
|----------------------------------|---|
| <b>BASOLU MARIA<sup>4</sup></b>  | Componente nominato su designazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze |
| <i>in attesa di designazione</i> | Componente da nominare su designazione del Ministero dello Sviluppo Economico   |
| <b>LAY ELISABETTA</b>            | Componente nominato su designazione della Regione Autonoma della Sardegna       |

### ORGANISMO MONOCRATICO CON FUNZIONI ANALOGHE ALL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)

Con Delibera di Giunta Camerale n. 89 del 31/07/2017 è stato nominato il dott. Giuseppe Mameli quale titolare dell'Organismo monocratico con funzioni analoghe all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Camera di Commercio I.A.A. di Nuoro per il periodo di un triennio dal 7/8/2017 al 6/8/2020 .

### IL SEGRETARIO GENERALE

La struttura amministrativa dell'Ente, nella quale non sono al momento presenti dirigenti preposti alle aree, è guidata dal Segretario Generale, cui direttamente si riferiscono i responsabili delle unità operative semplici e complesse. A diretto supporto alla sua attività si ritrovano gli uffici della Segreteria Generale, del Personale e della Ragioneria. Dal 22.7.2008 la carica di Segretario Generale è ricoperta dal dott. Giovanni Carmelo Pirisi, nominato con Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 24.6.2008, nomina rinnovata dalla Giunta Camerale con

<sup>4</sup> Dal 24 agosto 2017 al 06 giugno 2018 ha sostituito il revisore effettivo mancante



deliberazione n. 64 del 12.07.12 fino al 21.07.17 e deliberazione n. 65 del 08.05.17 fino al 21.07.21.

### **STRUTTURA ORGANIZZATIVA<sup>5</sup>**

La struttura organizzativa della Camera di Commercio di Nuoro si articola nelle seguenti aree funzionali:

- **Area direzionale** al cui vertice è posto il Segretario Generale supportato nella sua attività dagli uffici della Segreteria Generale, del Personale e della Ragioneria;
- **Area anagrafico-amministrativa;**
- **Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale;**
- **Area di regolazione e tutela del mercato.**

Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

**L'area direzionale** coordina: l'Ufficio segreteria generale, assistenza agli organi istituzionali e relazioni con il pubblico; l'Ufficio personale, protocollo e gestione documentale, servizi ausiliari, archivio e biblioteca; l'Ufficio ragioneria, economato e diritto annuale.

**All'area anagrafico- amministrativa** compete: la tenuta registro delle imprese; l'ufficio protesti; l'albo delle imprese artigiane; l'ufficio statistica; l'ufficio ambiente MUD, registri e formulari; agenti rappresentanti, albi, ruoli.

**L'area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale** gestisce i progetti di internazionalizzazione e promozione; i contributi; il fondo perequativo; le manifestazioni fieristiche.

**L'area di regolazione e tutela del mercato** cura la metrologia legale e la sicurezza dei prodotti; le sanzioni, i brevetti, marchi e il commercio estero; l'Ufficio mediazione civile e commerciale, usi e consuetudini, arbitrato e sanzioni;

La Camera di Commercio di Nuoro, inoltre, è stata autorizzata dal Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali ad effettuare, fino al 31 luglio 2021, i controlli previsti dall'art. 90 del Regolamento (UE) 1306/2013 e successive disposizioni applicative nei confronti di tutti i soggetti che operano all'interno della filiera delle indicazioni geografiche DOP e IGP indicate nell'allegato 1 del D.M. 2/7/2018 n. 10271. Il servizio è di natura commerciale.

Infine, braccio operativo dell'ente è l'Azienda Speciale di Promozione Economica del Nuorese (ASPEN), con funzioni di promozione dello sviluppo dell'economia.

La definizione del suddetto schema organizzativo si inserisce in un quadro di ricerca di coinvolgimento e motivazione di tutto il personale nel percorso di performance: la gerarchia non è vista in funzione della catena di comando ma assume importanza come sede di competenze ed informazioni, consentendo di veicolare un messaggio che posizioni in primo piano il coinvolgimento di tutti gli uffici e di tutto il personale nella realizzazione degli obiettivi finali.

---

<sup>5</sup> L'organigramma della Camera di Commercio di Nuoro è consultabile sul sito istituzionale al link: [http://www.nu.camcom.it/galleries/doc-amministrazione-trasparente/ORGANIGRAMMA\\_CCIAA\\_NU.PDF](http://www.nu.camcom.it/galleries/doc-amministrazione-trasparente/ORGANIGRAMMA_CCIAA_NU.PDF)



## RISORSE UMANE

Il modello organizzativo della Camera di Commercio di Nuoro si basa sui sistemi di gestione e valutazione finalizzati alla valorizzazione del merito, delle competenze professionali (conoscenze, capacità, atteggiamenti) attese e presenti nell'Ente e alla costante ricerca dell'efficacia ed efficienza organizzativa.

Per ottimizzare gli investimenti sulle risorse umane, garantire una gestione ottimale delle attività e un'adeguata qualità dei servizi in favore di tutti gli stakeholders, è stata attribuita particolare rilevanza alla flessibilità e alla fungibilità del lavoro. Nella dotazione organica non sono presenti dirigenti preposti alle diverse aree organizzative e la struttura amministrativa è guidata dal Segretario Generale, cui direttamente riferiscono i responsabili delle unità operative semplici e complesse.

Nel prospetto che segue è riportato lo schema dell'organico camerale con riferimento al personale di ruolo: previsto ed effettivamente presente al 01 gennaio 2020.

| SITUAZIONE DEL PERSONALE DI RUOLO AL 01 GENNAIO 2020 |                    |               |               |          |           | ETA' |          |          |           |          |
|--|--------------------|---------------|---------------|----------|-----------|------|----------|----------|-----------|----------|
| CATEGORIE  | DOTAZIONE ORGANICA | POSTI VACANTI | POSTI COPERTI | M        | F         | ≤ 30 | 31/40    | 41/50    | 51/60     | >60      |
| Segretario Generale                                  | 1                  | 0             | 1             | 1        |           |      |          |          | 1         |          |
| Dirigenza  | 0                  | 0             | 0             |          |           |      |          |          |           |          |
| D3   | 0                  | 0             | 0             |          |           |      |          |          |           |          |
| D1   | 11                 | 6             | 4             | 1        | 3         |      | 1        | 1        | 1         | 1        |
| C full time  | 12                 | 4             | 8             |          | 8         |      | 1        | 1        | 5         | 1        |
| C part time  | 2                  | 1             | 1             |          | 1         |      |          |          | 1         |          |
| B3 full time   | 1                  | 1             | 0             |          |           |      |          |          |           |          |
| B1 full time   | 2                  | 1             | 1             | 1        |           |      |          |          | 1         |          |
| B1 part time   | 1                  | 0             | 1             |          | 1         |      |          |          | 1         |          |
| A1   | 1                  | 1             | 0             |          |           |      |          |          |           |          |
| <b>TOTALI</b>  | <b>31</b>          | <b>14</b>     | <b>16</b>     | <b>3</b> | <b>13</b> |      | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>10</b> | <b>2</b> |

La Camera di Commercio di Nuoro conta attualmente il Segretario Generale più 16 dipendenti (tempo determinato e indeterminato) di cui:

- n. 0 di categoria dirigenziale;
- n. 5 di categoria D;
- n. 9 di categoria C;
- n. 2 di categoria B;
- n. 0 di categoria A.

I dipendenti a tempo indeterminato sono 15, quelli a tempo determinato sono 1. I dipendenti part time sono 2.



In data 31/12/2019, inoltre, è stata indetta una selezione pubblica per esami e titoli per la copertura di n.1 posto a tempo pieno ed indeterminato di istruttore direttivo per i servizi di regolazione del mercato (cat. D1).

Oltre al personale di ruolo, la Camera di Commercio di Nuoro si avvale anche dell'apporto di personale attraverso forme di contratto flessibili.

| <b>SITUAZIONE DEL PERSONALE NON DI RUOLO AL 01 GENNAIO 2020</b> |          |
|---|----------|
| Collaborazioni coordinate e continuative                        | 2        |
| Personale con contratto di lavoro a tempo determinato           | 1        |
| Lavoro interinale (contratti di somministrazione)               | 3        |
| <b>TOTALI</b>   | <b>6</b> |

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale con contratti di lavoro a tempo indeterminato o determinato e con contratti di somministrazione suddiviso per funzioni istituzionali/servizi commerciali, categorie, tipologia contrattuale.

| <b>Funzioni istituzionali (aree) e Servizi commerciali (Organismo Controllo Vini)</b> | <b>Numero</b> | <b>%</b> |
|---|---------------|----------|
| Area direzionale (compreso il Segretario Generale)                                    | 9             | 45       |
| Area anagrafico-amministrativa  | 7             | 35       |
| Area di promozione economica del sistema delle imprese e dell'economia locale         | 1             | 5        |
| Area di regolazione e tutela del mercato  | 1             | 5        |
| Organismo Controllo vini (servizio commerciale)                                       | 2             | 10       |

| <b>Categorie</b>       | <b>A tempo indeterminato</b> | <b>A tempo determinato (compresi interinali)</b> |
|------------------------|------------------------------|--|
| Segretario Generale    | 0                            | 1  |
| Categoria dirigenziale | 0                            | 0  |
| Categoria D            | 4                            | 1 ( con contratto a tempo determinato)           |
| Categoria C            | 9                            | 3 (con contratto di somministrazione)            |
| Categoria B            | 2                            | 0  |
| Categoria A            | 0                            | 0  |

Coerentemente con la programmazione degli anni precedenti a partire dal 2011, nel corso dell'ultimo trimestre del 2018, la Camera di Commercio di Nuoro ha assegnato a n. 4 giovani laureati altrettante borse di studio di approfondimento teorico-pratico, di durata biennale rinnovabili alla scadenza per un ulteriore anno.

#### **L'AZIENDA SPECIALE PROMOZIONE ECONOMICA NUORESE (A.S.P.E.N.)**

Le norme danno mandato alle Camere di Commercio di espletare una vasta azione di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale sia direttamente, tramite i propri uffici o gli organismi di propria derivazione che la legge consente di costituire, sia in forma associata con altre Camere di Commercio nonché in delega da parte di



altre amministrazioni pubbliche di alcuni servizi o attraverso l'affidamento di funzioni ad Aziende Speciali e Società di sistema.

L'A.S.P.E.N. (Azienda Speciale Promozione Economica Nuorese) è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Nuoro. L'Azienda è operativa dal 1995 e ha finalità di interesse pubblico. Il suo obiettivo principale è la promozione dello sviluppo dell'economia con specifico riguardo ai settori dell'agricoltura, artigianato, industria, commercio e servizi attraverso l'incentivazione di tutte le forme possibili di interscambio e cooperazione commerciale e di servizi.

Nel quadro economico e sociale del territorio di riferimento l'A.S.P.E.N. ha, pertanto, il compito di incoraggiare le condizioni per il sostegno dei processi di promozione, introduzione e integrazione delle nostre imprese nei mercati nazionali ed internazionali.

In particolare, l'A.S.P.E.N. si occupa di:

- facilitare l'accesso alle informazioni per le imprese e comunità;
- rafforzare la formazione di tipo economico;
- realizzare progetti in aree e territori meno votati allo sviluppo;
- potenziare la visibilità dei territori;
- incidere in maniera significativa sulla performance economica delle imprese.

Le principali attività dell'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Nuoro possono essere riassunte nella seguente tabella:

| <b>PRINCIPALI ATTIVITÀ</b>     |  |
|--------------------------------|--|
| <b>INFORMAZIONE ECONOMICA</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Osservatorio economico: monitoraggio congiuntura territoriale, importante risorsa per effettuare interventi programmatici volti ad incidere in maniera determinante sull'economia del territorio e delle aziende;</li><li>• Area studi e ricerche tematiche ad hoc dell'Osservatorio: attivata in relazione alle necessità progettuali/programmatorie;</li><li>• Realizzazione di database, attività convegnistica e seminariale, predisposizione servizio gratuito presso la sede e accesso diretto ai dati macroeconomici tramite pubblicazione sul sito internet;</li><li>• Predisposizione ed elaborazione dati per "La giornata dell'economia" nazionale.</li></ul> |
| <b>PROMOZIONE TERRITORIALE</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Autunno in Barbagia, Primavera nel cuore della Sardegna;</li><li>• Implementare gli accessi nelle strutture ricettive con un sistema di prenotazione tramite voucher;</li><li>• Azioni di marketing territoriale strategiche: quotidiani, riviste di bordo, riviste straniere tematiche a forte tiratura, spot pubblicitari nelle principali reti televisioni locali, promozione del territorio su reti televisive nazionali ed estere.</li></ul>  |
| <b>PROGETTI SPECIALI</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Partecipazione ai vari bandi che prevedono azioni compatibili col proprio operato: continua candidatura progettuale e strutturazione dell'area progetti speciali in caso di accoglimento delle candidature/bandi. In attuazione di tale area è stato realizzato il progetto Prevenzione e sicurezza in agricoltura.</li></ul>  |



|  |  |
|--|--|
| <b>INTERVENTI PER LA COMMERCIALIZZAZIONE</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizzazione e partecipazione ad eventi fieristici: Missione di Incoming Parigi; Artigiano in Fiera; Piattaforma promozionale Heart of Sardinia.</li></ul> |
| <b>FORMAZIONE</b>                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Formazione e aggiornamento costante nelle PMI: organizzazione corsi di formazione.</li></ul>   |

| <b>A.S.P.E.N dati dimensionali</b> |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Dipendenti</b>                  | <b>Contributi</b>   |
| <b>1</b>                           | <b>Contributi regionali o da altri Enti:</b> € 110.280,00 |
|                                    | <b>Contributo della Camera di Commercio:</b> € 674.000,00 |

### **PARTECIPATE<sup>6</sup>**

La Camera di Commercio di Nuoro, nel corso degli anni, ha acquisito partecipazioni operanti in settori ritenuti strategici per l'economia della propria circoscrizione territoriale al fine di perseguire al meglio gli obiettivi istituzionali, quali il settore delle infrastrutture, dei servizi, della consulenza, del credito e della promozione delle imprese.

Da qualche anno, l'Ente è impegnato in un processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute. Il relativo Piano operativo è stato approvato con Deliberazione di Giunta camerale nel corso del 2015 e nell'anno successivo si è provveduto al suo adeguamento sulla base delle indicazioni fornite dalla Corte dei Conti – 1a sezione di controllo per la Regione Sardegna con deliberazione n. 70/2016/VSG.

Occorre evidenziare che nel corso del 2016, precisamente il giorno 31 marzo 2016, l'Ente ha provveduto alla cessione delle proprie quote detenute presso la società Tecnoholding in seguito al Piano di razionalizzazione delle società partecipate adottato dalla Camera in ottemperanza alle disposizioni della recente riforma della Pubblica Amministrazione.

Ai sensi dell'art. 1, commi 611 e 612, della Legge n. 190/2014<sup>7</sup> e del D.Lgs n. 175/2016 recante *"Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"*, la Camera di Commercio di Nuoro ha predisposto e approvato, con Deliberazione della Giunta Camerale n. 47 del 20 marzo 2017, l'aggiornamento del Piano operativo di razionalizzazione delle società partecipate, della relativa Relazione tecnica e i relativi prospetti e, successivamente, ha approvato, con le Deliberazioni della Giunta Camerale n. 149 del 04 dicembre 2018 e n. 134 del 16/12/2019, l'assetto complessivo delle partecipazioni camerale alla data del, rispettivamente, 31 dicembre 2017 e 31 dicembre 2018 come emerge dagli allegati alle medesime deliberazioni (Allegato A – società in dismissione- e Allegato B -società partecipate).

La Giunta camerale, inoltre, ha stabilito: con la deliberazione n. 95 del 11 settembre 2018, di non procedere alla dismissione della partecipazione posseduta nella Società del Sistema Camerale Ic Outsourcing scrl con sede in Padova; con la deliberazione n. 81 dell'11 settembre 2018, di

<sup>6</sup> tutte le informazioni sono reperibili al link: <http://www.nu.camcom.it/it/amministrazione-trasparente/enti-controllati/societa-partecipate/>

<sup>7</sup> Legge n. 190 del 23 dicembre 2014 (Legge di Stabilità per il 2015)



chiedere al Ministro dello Sviluppo Economico l'approvazione, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2, comma 4, della Legge n. 580/1993 e ss.mm.ii., per la partecipazione della C.C.I.A.A. di Nuoro alla costituzione di una nuova società consortile a responsabilità limitata (denominata "Destinazione Sardegna DMO società consortile a r.l.") ai sensi degli artt. 2615 ter e 2462 e seguenti del codice civile, nel rispetto delle previsioni di cui al D.Lgs. n. 175/2016; con deliberazione della Giunta camerale n. 103 del 2 ottobre 2018, di conferire mandato irrevocabile al liquidatore della società Job Camere per lo svolgimento della procedura di cessione totalitaria delle quote societarie.

La tabella seguente rappresenta sinteticamente le informazioni relative alle società partecipate al 31/12/2018 e riporta i dati estratti dai , estratta dai documenti allegati all'ultimo Bilancio di esercizio camerale approvato<sup>8</sup>

| Ragione Sociale   | Valore nominale Capitale Sociale  | Partecipazione della CCIAA di Nuoro |                          |                 | Patrimonio Netto della società al 31/12/17 | VALORE IN BILANCIO AL COSTO DI ACQUISTO |
|---|---|-------------------------------------|--------------------------|-----------------|--|---|
|   |   | Numero quote o azioni               | Proprietà in percentuale | Valore nominale |  |   |
| <b>INFOCAMERE ScpA</b>  | € 17.670.000,00   | 3000                                | 0,0526                   | € 9.300,00      | € 47.154.269                               | € 29.865,94                             |
| <b>GEASAR SpA</b>   | € 12.912.000,00   | 25260                               | 8,4200                   | € 1.087.190,40  | € 61.255.171                               | € 1.633.372,98                          |
| <b>JOB CAMERE SRL -IN LIQUIDAZIONE</b>  | € 600.000,00  | 213,63                              | 0,0360                   |                 | € 3.069.254                                | € 189                                   |
| <b>IC OUTSOURCING SCRL</b>  | € 372.000,00  | 119,55                              | 0,0321                   |                 | € 2.887.277                                | € 117,18                                |
| <b>SISTEMA CAMERALE SERVIZI SCRL (SI.CAMERA S.C.R.L.)</b><br>(deliberata dismissione partecipazione -Asta pubblica deserta) | € 4.099.935,00  | 5.462                               | 0,1332                   |                 | € 5.209.246                                | € 154,17                                |
| <b>TECNOSERVICECAMERE SOC. CONS. PER AZIONI.</b><br>(deliberata dismissione partecipazione - Asta pubblica deserta)         | € 1.318.941,00  | 517                                 | 0,0204                   | € 268,84        | € 3.860.547                                | € 268,84                                |
| <b>RETECAMERE S. Cons. R.L. IN LIQUIDAZIONE</b>   | € 242.356,34  | 66,57                               | 0,0275                   |                 | € 201.038                                  | € 272                                   |
| <b>DESTINAZIONE SARDEGNA DMO</b> (società non ancora costituita alla data del 28/1/2020)                                    | accantonata la somma di € 60.000,00 necessaria per l'eventuale sottoscrizione, da parte della Camera di Commercio di Nuoro, della quota di partecipazione alla società consortile a responsabilità limitata "Destinazione Sardegna DMO società consortile a r.l." |                                     |                          |                 |  | € 60.000,00                             |
| <b>TOTALE</b>   |   |                                     |                          |                 |  | € 1.724.240,11                          |
| Ragione Sociale   | Capitale Sociale  | N. Quote                            | Proprietà %              | Val. Nomin.     | Patrimonio Netto società al 31/12/2017     | VALORE IN BILANCIO METODO P.NETTO       |
| <b>SOCIETA' CONSORTILE PATTO TERRITORIALE DELLA PROVINCIA DI NUORO S.R.L. - IN LIQUIDAZIONE</b>                             | € 10.200,00   |                                     | 40%                      |                 | € 2.437,00                                 | € 974,80                                |
| <b>TOTALE</b>   |   |                                     |                          |                 |  | € 974,80                                |

<sup>8</sup> vedasi deliberazione del Consiglio camerale n. 3 del 17 maggio 2019 avente per oggetto "Bilancio d'esercizio anno 2018 e relativi allegati - Determinazioni."



### **ARTICOLAZIONE TERRITORIALE**

A livello territoriale la C.C.I.A.A. di Nuoro ha un ufficio distaccato nel comune di Tortolì. quest'ultimo è stato istituito per agevolare l'utenza della zona ogliastrina nella fruizione dei servizi camerali, coerentemente con le disposizioni dell'art. 3 dello Statuto camerale che prevede la possibilità per l'Ente di dotarsi di uffici distaccati in altri comuni della circoscrizione territoriale di propria competenza, ed è stato inaugurato dalla Camera di Commercio di Nuoro nel febbraio 2012.

L'apertura al pubblico dell'ufficio distaccato di Tortolì è prevista il venerdì dalle ore 9.00 alle ore 13.00.

Presso l'ufficio distaccato di Tortolì sono disponibili i servizi di:

- visura e certificati camerali;
- visura protesti;
- vidimazione registri carico e scarico;
- vidimazione registri contabili;
- carte tachigrafiche;
- informazioni generali.

## **1.3 Bilancio. Le risorse economiche**

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo di tempo considerato dalla tabella seguente, l'andamento della gestione ha visto dei risultati negativi in tutti gli esercizi, in conseguenza della scelta degli Organi camerali di intervenire a sostegno funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali attraverso l'utilizzo di parte dell'avanzo patrimonializzato dell'Ente camerale. Guardando l'andamento dei risultati della gestione si evidenzia, peraltro, una costante diminuzione del disavanzo, con la previsione, per l'anno 2020 del raggiungimento di un pareggio tra le entrate e le uscite.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce naturalmente il principale canale di finanziamento delle attività camerali. Si rammenta che a fronte delle recenti decisioni prese a livello nazionale è previsto l'incremento del diritto annuale nella misura del 20% anche per gli esercizi 2020, 2021 e 2022; il Consiglio camerale ha adottato a questo proposito la deliberazione n. 13 del 2/12/2019, alla quale dovrà seguire l'autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico, come già accaduto per il triennio 2017-2019. Su indicazione del Ministero dello Sviluppo Economico l'incremento fino al 20% del diritto annuale per il triennio 2020-2022 dovrà essere destinato alla realizzazione dei tre progetti nazionali proposti nel triennio precedente (Punto Impresa Digitale, Progetto Turismo e Progetto Formazione Lavoro) e di due nuove specifiche linee di azione (Sostegno alle crisi di impresa e Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali). I diritti di segreteria rappresentano oltre il 14% del totale dei



proventi relativi alla gestione corrente. Il comma 2 dell'art.28 del D.L. n.90 del 24 giugno 2014 prevedeva un processo di revisione delle tariffe e dei diritti sulla base dei costi standard stabiliti dal Ministero dello Sviluppo Economico secondo criteri di efficienza; tale revisione, che dovrebbe portare ad un aumento di questi introiti, al momento non è stata ancora . Per quanto attiene alla voce "Contributi trasferimenti e altre entrate" è opportuno sottolineare che nel corso del 2020 è previsto l'incremento della suddetta voce in forza dei contributi previsti dal Piano di Rilancio del Nuorese<sup>9</sup> per il progetto "Distretto Culturale del Nuorese", il quale prevede di sostenere la cultura come motore dello sviluppo locale. I proventi da gestione di beni e servizi riguardano infine i conti di ricavo attinenti all'attività commerciale espletata dalla C.C.I.A.A. di Nuoro a partire dall'esercizio 2012. Si tratta nello specifico del servizio di mediazione e conciliazione, di metrologia legale e di controllo e di ispezione vini cui si aggiunge l'attività di gestione del Laboratorio di fabbricazione digitale "Fab Lab - Make in Nuoro".

Per quanto riguarda gli oneri correnti, si evidenzia che gli interventi economici rappresentano circa il 29% degli oneri correnti e comprendono i progetti e le iniziative che hanno lo scopo di promuovere il sistema delle imprese, sostenere la loro competitività, valorizzare il patrimonio culturale e sviluppare e promuovere il turismo del territorio. Gli oneri per i costi del personale rappresentano circa il 21% degli oneri correnti. Gli oneri di funzionamento rappresentano invece circa il 25% degli oneri della gestione corrente e sono costituiti per il 64,38% da oneri per prestazioni di servizi. Gli oneri diversi di gestione rappresentano circa il 20% degli oneri di funzionamento e sono rappresentati dalle imposte e tasse gravanti sull'Ente nonché dagli oneri per il riversamento al bilancio dello Stato degli importi corrispondenti alle riduzioni operate ai sensi dell'art. 2, c. 618, della L. n.244/2007. dell'art. 61 del D.L. n.112/2008 come convertito dalla L. n.122/2010 e dell'art.8 del D.L. n.95/2012 convertito in L. n.135/2012. I rimanenti oneri sono costituiti dai costi per abbonamenti, riviste, libri e quotidiani, oneri per l'acquisto di cancelleria e carnet TIR/ATA.

#### Principali risultanze del Conto economico (anni 2016-2020)

| Voci del Conto Economico                 | 2016                | 2017                | 2018                | Preconsuntivo 2019 | Preventivo 2020  |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| Diritto annuale                          | 2.641.348,36        | 2.449.716,57        | 2.863.218,77        | 2.812.595          | 2.707.706        |
| Diritti di segreteria                    | 510.125,56          | 593.144,54          | 619.913,48          | 576.000            | 595.500          |
| Contributi trasferimenti e altre entrate | 308.014,25          | 126.133,12          | 228.586,63          | 334.505            | 1.216.350        |
| Proventi da gestione di servizi          | 210.916,31          | 236.278,05          | 213.449,41          | 282.000            | 285.000          |
| <b>Proventi correnti</b>                 | <b>3.670.404,48</b> | <b>3.405.272,28</b> | <b>3.925.168,29</b> | <b>4.005.100</b>   | <b>4.804.556</b> |

<sup>9</sup> in virtù delle deliberazioni della Giunta della Regione Autonoma della Sardegna n.38/2 del 28 giugno 2016, n.46/5 del 3 ottobre 2017, del Protocollo di intesa relativo a Piano Straordinario di Rilancio del Nuorese firmato in data 15 luglio 2016 e dell'Accordo di Programma Quadro inerente al Piano Straordinario di Rilancio del Nuorese sottoscritto in data 09 ottobre 2017. Si rammentano inoltre le deliberazioni della Giunta Regionale n.5/1 del 01 febbraio 2018 e n.29/ del 07 giugno 2018 relative all'approvazione del 1° e del 2° Atto Aggiuntivo all'Accordo di Programma Quadro e le Convenzioni attuative del progetto "Distretto Culturale del Nuorese" approvate con Determinazione del Presidente della CCIAA di Nuoro del 02 agosto 2019.



|   |                      |                      |                      |                   |                   |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Personale                                 | -1.009.335,84        | -983.760,66          | -958.846,06          | -1.022.628        | -1.055.208        |
| Costi di funzionamento                    | -1.142.031,20        | -1.094.390,14        | -1.201.966,93        | -1.223.902        | -1.271.880        |
| Interventi economici                      | -1.365.349,76        | -1.056.155,48        | -1.094.544,76        | -1.724.530        | -1.450.843        |
| Ammortamenti e accantonamenti             | -1.209.071,84        | -1.249.659,67        | -1.421.390,57        | -1.560.886        | -1.264.104        |
| <b>Oneri correnti</b>                     | <b>-4.725.808,64</b> | <b>-4.383.965,95</b> | <b>-4.676.748,32</b> | <b>-5.531.945</b> | <b>-5.042.035</b> |
| <b>Risultato Gestione corrente</b>        | <b>-1.055.404,16</b> | <b>-978.693,67</b>   | <b>-751.580,03</b>   | <b>-1.526.846</b> | <b>-237.479</b>   |
| Risultato Gestione finanziaria            | 117.473,98           | 747.899,36           | 906.305,96           | 922.500           | 120.500           |
| Risultato Gestione straordinaria          | 169.048,62           | 186.248,78           | 359.696,28           | 544.518           | 116.979           |
| Rettifiche Attivo patrimoniale            | 0,0                  | 1.178,00             | 0,0                  | 0                 | 0                 |
| <b>Risultato economico della gestione</b> | <b>-768.881,56</b>   | <b>-43.367,53</b>    | <b>-514.422,21</b>   | <b>-59.828</b>    | <b>0</b>          |

Nelle tabelle seguenti vengono riepilogate le voci costituenti l'attivo e il passivo dello Stato patrimoniale del bilancio dell'Ente camerale dall'anno 2016 alle previsioni per l'anno 2020.

#### Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2016-2020)

| Voci Attivo Stato Patrimoniale | 2016                 | 2017                 | 2018                 | Preconsuntivo 2019 | Preventivo 2020 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|-----------------|
| Immobilizzazioni immateriali   | 1.418,54             | 252,59               | 11.906,52            | 231.835            | 316.482         |
| Immobilizzazioni materiali     | 6.335.441,21         | 6.097.992,69         | 5.754.585,66         | 229.169            | 570.000         |
| Immobilizzazioni finanziarie   | 2.126.729,56         | 2.009.915,62         | 2.138.695,76         | 0                  | 0               |
| <b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b> | <b>8.463.589,31</b>  | <b>8.198.160,90</b>  | <b>7.905.187,94</b>  | <b>461.004</b>     | <b>886.482</b>  |
| Crediti di funzionamento       | 2.616.376,46         | 1.910.906,36         | 1.939.722,95         |                    |                 |
| Disponibilità liquide          | 10.385.577,22        | 11.310.839,03        | 12.311.968,56        |                    |                 |
| <b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>       | <b>13.001.953,68</b> | <b>13.221.745,39</b> | <b>14.251.691,51</b> |                    |                 |
| Ratei e risconti attivi        | 2.683,94             | 6.562,37             | 5.866,45             |                    |                 |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>           | <b>21.468.226,93</b> | <b>21.502.715,15</b> | <b>22.238.992,39</b> |                    |                 |

#### Passivo e Patrimonio netto (anni 2016-2020)

| Voci Stato Patrimoniale - Passivo e Patrimonio netto | 2016                  | 2017                  | 2018                  | Preconsuntivo 2019 | Preventivo 2020 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------|
| Debiti di finanziamento                              | 0,00                  | 0,00                  | 0,00                  |                    |                 |
| Trattamento di fine rapporto                         | -862.627,80           | -850.620,55           | -863.249,50           |                    |                 |
| Debiti di funzionamento                              | -5.552.667,89         | -5.352.460,70         | -5.704.966,36         |                    |                 |
| Fondi per rischi e oneri                             | -85.577,98            | -85.577,98            | 85.577,98             |                    |                 |
| Ratei e risconti passivi                             | 0,00                  | -213.833,70           | -70.554,12            |                    |                 |
| <b>TOTALE PASSIVO</b>                                | <b>-6.500.883,67</b>  | <b>-6.502.492,93</b>  | <b>-6.724.347,96</b>  |                    |                 |
| Avanzo patrimoniale                                  | -15.736.224,82        | -14.967.343,26        | -14.923.975,73        |                    |                 |
| Riserva di partecipazioni                            | 0,00                  | 0,00                  | 0,00                  |                    |                 |
| Risultato economico dell'esercizio                   | 768.881,56            | 43.367,53             | -514.422,21           |                    |                 |
| <b>PATRIMONIO NETTO</b>                              | <b>-14.967.343,26</b> | <b>-14.923.975,73</b> | <b>-15.438.397,94</b> |                    |                 |



|                         | Ratios di bilancio  | Algoritmo   | Anno 2017 | Anno 2018 |
|-------------------------|---|---|-----------|-----------|
| SOSTENIBILITÀ ECONOMICA | <b>Indice equilibrio strutturale</b><br><i>Valore segnaletico: indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali</i>  | (Proventi strutturali* - Oneri strutturali**)<br>/<br>Proventi strutturali*   | -1,93%    | -1,38%    |
|                         | <b>Equilibrio economico della gestione corrente</b><br><i>Valore segnaletico: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti</i>   | Oneri correnti<br>/<br>Proventi correnti  | 128,74%   | 119,15%   |
|                         | <b>Equilibrio economico al netto del FDP</b><br><i>Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo</i>                                 | Oneri correnti -<br>Trasferimento a Fondo<br>perequativo<br>/<br>Proventi correnti - Entrate<br>da Fondo perequativo (per<br>rigidità e progetti) | 127,33%   | 117,91%   |
| SOLIDITÀ PATRIMONIALE   | <b>Indice di struttura primario</b><br><i>Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio</i>  | Patrimonio netto<br>/<br>Immobilizzazioni   | 182,04%   | 195,29%   |
|                         | <b>Indice di struttura secondario</b><br><i>Valore segnaletico: misura la capacità della CCIAA di autofinanziarsi con il patrimonio netto ed i debiti di funzionamento. In generale è auspicabile un valore superiore al 100%</i> | (Patrimonio netto + Debiti<br>di finanziamento + Debiti di<br>funzionamento oltre i 12<br>mesi + Fondo TFR)<br>/<br>Immobilizzazioni              | 257,70%   | 278,38%   |
| SALUTE FINANZIARIA      | <b>Indice di liquidità immediata</b><br><i>Valore segnaletico: misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo</i>   | Liquidità immediata<br>/<br>Passività correnti  | 207,99%   | 212,62%   |
|                         | <b>Grado di copertura finanziaria</b><br><i>Valore segnaletico: Esprime l'eventuale difficoltà finanziaria generata in presenza di squilibrio strutturale</i>   | (Disponibilità liquide +<br>Investimenti in titoli di stato<br>e assimilati)<br>/<br>(Proventi strutturali - Oneri<br>strutturali)                | 184,50 %  | 250,00 %  |
|                         | <b>Margine di struttura finanziaria</b><br><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<br>/<br>Passività correnti  | 243,13%   | 246,12%   |



## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### SCENARIO NAZIONALE<sup>10</sup>

Secondo le indicazioni congiunturali più recenti l'attività economica in Italia, frenata dalla perdurante debolezza del ciclo industriale in tutta l'area dell'euro, è marginalmente aumentata nel secondo trimestre.

Alla luce delle informazioni disponibili potrebbe essere rimasta pressoché stazionaria nel terzo, risentendo, anche nel nostro Paese, soprattutto della debolezza della manifattura, a fronte di una crescita leggermente positiva nei servizi e di un modesto recupero nelle costruzioni. Resta il rischio che l'andamento sfavorevole nell'industria si trasmetta agli altri settori dell'economia.

Nel secondo trimestre sono però cresciuti gli investimenti in beni strumentali, anche grazie alla reintroduzione degli incentivi fiscali in vigore da aprile. Nelle indagini condotte in settembre dalla Banca d'Italia le imprese riportano piani di accumulazione lievemente più espansivi, con un modesto miglioramento dei giudizi sulle condizioni per investire, sulla situazione economica e sulla dinamica della domanda per i propri prodotti.

Le esportazioni hanno continuato ad aumentare nel secondo trimestre, nonostante la contrazione del commercio mondiale. L'avanzo di conto corrente si è ancora ampliato, al 2,8% del PIL; le vendite all'estero si sarebbero però indebolite nei mesi successivi. I nuovi dazi annunciati dall'amministrazione statunitense nei confronti dell'Unione europea riguarderanno una quota relativamente limitata delle esportazioni italiane verso gli Stati Uniti, ma gli effetti indiretti potrebbero essere significativi.

Tra giugno e agosto gli investitori non residenti hanno effettuato ingenti acquisti di titoli pubblici italiani; gli afflussi hanno contribuito a ridurre il saldo debitorio della Banca d'Italia sul sistema dei pagamenti europeo TARGET2, poi in parte aumentato in settembre per l'effetto tecnico di ampi rimborsi netti di titoli del Tesoro concentrati nel mese. La posizione netta sull'estero del Paese è vicina al pareggio.

Nel secondo trimestre il numero di occupati è aumentato grazie alla crescita nei servizi, mentre ha ristagnato nell'industria; sono però diminuite le ore lavorate.

Secondo gli indicatori disponibili l'occupazione sarebbe rimasta stabile nel terzo trimestre. Le retribuzioni contrattuali hanno rallentato, a seguito di una crescente quota di contratti che, dopo essere scaduti, restano in attesa di rinnovo.

La debolezza ciclica continua a comprimere la dinamica dei prezzi e le aspettative di inflazione.

Nel terzo trimestre l'inflazione, frenata soprattutto dal calo dei prezzi dei beni energetici, è stata pari allo 0,3%; la componente di fondo allo 0,5%. Le indagini condotte dalla Banca d'Italia indicano che le aspettative delle imprese sulla dinamica dei prezzi restano deboli, ben al di sotto del 2%.

<sup>10</sup> Bollettino economico Banca d'Italia n. 4/2019



Sui mercati dei titoli italiani le condizioni si sono fatte significativamente più espansive: i rendimenti dei titoli di Stato decennali hanno raggiunto nel terzo trimestre i livelli minimi dall'introduzione dell'euro e sono rimasti storicamente molto bassi (0,94%); lo spread sui titoli tedeschi decennali (sceso a 138 punti base) è tornato vicino ai valori dei primi mesi del 2018.

Vi ha contribuito la riduzione dell'incertezza percepita dagli operatori circa gli orientamenti della politica economica e quelli nei riguardi delle istituzioni europee. Il premio per il rischio di ridenominazione del debito pubblico si è riportato sui livelli della prima metà del 2018.

Il calo dei rendimenti sovrani ha determinato una significativa diminuzione del costo della raccolta bancaria all'ingrosso, che è sceso sui valori dell'inizio del 2018, e dei rendimenti delle obbligazioni delle imprese. Si è lievemente ridotto il costo dei prestiti alle imprese e alle famiglie.

Il Governo stima un indebitamento netto al 2,2% del PIL nell'anno in corso, invariato rispetto al 2018. L'incidenza del debito aumenterebbe dal 134,8% al 135,7.

Per il 2020 il Governo programma un indebitamento netto superiore di quasi un punto percentuale del PIL rispetto a quanto previsto nel quadro tendenziale; il disavanzo rimarrebbe invariato al livello stimato per l'anno in corso; il calo atteso della spesa per interessi compenserebbe la flessione dell'avanzo primario. L'orientamento della politica di bilancio risulterebbe leggermente espansivo, riflettendo la cancellazione delle clausole di salvaguardia - solo in parte compensata con altre misure - nonché altri interventi fra i quali una riduzione del cuneo fiscale sul lavoro e maggiori investimenti. Queste scelte di bilancio sono motivate da un quadro macroeconomico meno favorevole del previsto e da rischi al ribasso non trascurabili. I programmi del Governo prefigurano un percorso di graduale discesa del peso del debito sull'economia.

### **SCENARIO LOCALE<sup>11</sup>**

Nella prima parte del 2019 l'economia della Sardegna ha sostanzialmente ristagnato, decelerando rispetto alla già modesta dinamica dell'anno precedente. Alla debolezza dell'attuale congiuntura ha contribuito una crescente prudenza nell'attività di investimento a cui si è associato un incremento dei consumi che rimane modesto. L'apporto della domanda estera si è confermato negativo, riflettendo soprattutto il calo delle vendite nei comparti petrolifero e della chimica.

Il quadro congiunturale si è indebolito nel settore industriale. I dati dell'indagine autunnale della Banca d'Italia indicano una riduzione dei livelli produttivi e una minore spesa per investimenti; il fatturato è stimato ancora in crescita ma le indicazioni di espansione si sono ridotte rispetto all'anno precedente.

Il settore delle costruzioni ha invece continuato a fornire un contributo positivo al ciclo regionale, grazie all'incremento dell'attività nel comparto dei lavori pubblici e in quello dell'edilizia privata.

Nel settore dei servizi la congiuntura economica ha leggermente rallentato: dopo sei anni di

---

<sup>11</sup> Banca d'Italia, Economie regionali n. 42/2019, L'economia della Sardegna. Aggiornamento congiunturale  
Pag. 20 di 41



espansione, l'attività turistica ha mostrato alcuni segnali di debolezza, in particolare per la componente nazionale della domanda e, nei trasporti, è diminuito il traffico delle merci registrato negli scali regionali. Le vendite degli esercizi commerciali hanno beneficiato di una moderata crescita dei consumi di beni durevoli.

Nella media del primo semestre l'occupazione è aumentata, in leggero rallentamento rispetto al 2018. È salita soprattutto la componente dipendente a tempo indeterminato, favorita dalle trasformazioni dei contratti a termine, mentre ha continuato a restringersi quella autonoma.

Tra i settori, la crescita nei servizi ha compensato il calo nell'industria, comparto nel quale si è osservato anche un aumento del ricorso alla Cassa integrazione guadagni. In un contesto di espansione della partecipazione al mercato del lavoro, il tasso di disoccupazione si è ridotto ulteriormente.

I prestiti alla clientela residente in Sardegna hanno moderatamente accelerato, in particolare nella componente del credito al consumo destinato alle famiglie. Date le condizioni di ampia liquidità e di moderazione dell'attività economica, i finanziamenti destinati alle imprese hanno continuato a diminuire in misura contenuta, in linea con quanto registrato alla fine del 2018. Solo i prestiti al comparto dei servizi sono aumentati leggermente, mentre è proseguito il calo di quelli all'industria e alle costruzioni, quest'ultimo in misura meno intensa rispetto alla fine dello scorso anno. È proseguita in regione la fase di miglioramento della qualità del credito e sono aumentati i risparmi detenuti dalla clientela regionale nella forma di depositi bancari.

Per quanto riguarda più specificamente la circoscrizione territoriale della Camera di Commercio di Nuoro, i dati aggiornati al III trimestre 2019 sottolineano che le imprese registrate risultano 29539 di cui 26348 attive<sup>12</sup>. Si registra, inoltre, un saldo positivo tra iscrizioni di nuove imprese e cessazioni (244 iscrizioni a fronte di 204 cessazioni) con un tasso di crescita trimestrale pari al 0,14%<sup>13</sup>. L'andamento demografico si caratterizza per una continua e costante diminuzione della popolazione residente nella provincia di Nuoro. Al 01 gennaio 2019 la popolazione residente nella provincia di Nuoro ammonta a 208.550 unità con una variazione assoluta di -1.981 unità e una variazione percentuale pari a -0,94% rispetto al 01 gennaio dell'anno precedente.<sup>14</sup>

#### **ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO**

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle Camere di Commercio e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

Il D.L. n. 90/2014 ha costituito l'antefatto del suddetto del processo di riforma in quanto ha

---

<sup>12</sup> Infocamere - Movimprese III trimestre 2019 – Totale provincia di Nuoro<sup>13</sup> Infocamere - Movimprese – Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate alle Camere di Commercio – III trimestre 2019

<sup>13</sup> Infocamere - Movimprese – Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate alle Camere di Commercio – III trimestre 2019

<sup>14</sup> I.Stat - Popolazione residente al 1° gennaio: Sardegna



previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale: il diritto annuale, da realizzarsi in maniera progressiva nel triennio 2015/2017 ( -35% nel 2015; -40% nel 2016; -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

L'anno 2015 è stato caratterizzato dall'entrata in vigore della L. n. 124 del 2015 recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" (la cosiddetta Riforma Madia).

Il 2016 ha visto l'emanazione e la successiva entrata in vigore dei decreti attuativi previsti nella citata L. n. 124 del 2015. Nello specifico, in virtù della delega conferita al Governo dall'art. 7 della L. n. 124/2015, è stato adottato il d.lgs. n. 97 del 2016 in materia di riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni che ha introdotto disposizioni integrative e correttive del d.lgs. 14/3/2013, n. 33. Inoltre, in virtù della delega conferita al Governo dall'art. 10 della medesima L. n. 124 del 2015, è stato adottato il d.lgs. 25/11/2016, n. 219 recante la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura. Con l'entrata in vigore di tale decreto legislativo, si è disposta la riduzione del numero delle Camere di Commercio italiane da 150 ad un massimo di 60 mediante accorpamenti tra due o più Camere.

Con il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018<sup>15</sup>, approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale, si è conclusa la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal D. Lgs. n. 219/2016. Il provvedimento conferma il nuovo assetto territoriale camerale che permetterà alle Camere di Commercio italiane di rispondere con più efficacia ed efficienza alle nuove funzioni innovative di cui sono state investite per sostenere la crescita di imprese e territori lungo le nuove frontiere di sviluppo. In forza del suddetto provvedimento la C.C.I.A.A. di Nuoro è riuscita a mantenere la propria autonomia territoriale e finanziaria.

Nel corso dell'ultimo anno occorre citare inoltre il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 07 marzo 2019<sup>16</sup> con il quale è stato ridefinito l'intero paniere di attività del sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

L'evoluzione delle norme, oltre ad incidere sull'aspetto strutturale e organizzativo delle Camere, ha impattato sul versante interno in termini di risorse da destinare a nuove attività e servizi resi alle imprese. In particolare, in seguito alle disposizioni normative che hanno portato al taglio del 50% del diritto annuale, il Consiglio della C.C.I.A.A. di Nuoro, con la deliberazione n. 3 del 24/03/2017, ha disposto, su proposta della Giunta camerale, l'incremento del 20% della misura del diritto annuale

---

<sup>15</sup> consultabile al link: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/normativa/decreti-ministeriali/2037847-decreto-ministeriale-16-febbraio-2018-rideterminazione-delle-circostrizioni-territoriali-delle-camere-di-commercio>

<sup>16</sup> consultabile al link: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/normativa/decreti-ministeriali/2039661-decreto-7-marzo-2019-ridefinizione-dei-servizi-che-il-sistema-delle-camere-di-commercio-e-tenuto-a-fornire-sull-intero-territorio-nazionale>



per il triennio 2017-2019 e il Ministero dello Sviluppo Economico, con decreto del 22/5/2017, ha autorizzato tale incremento, ai sensi del comma 10 dell'art. 18 della L. n. 580/1993 così come modificato dal d.lgs. n. 219/2016, per il finanziamento dei seguenti progetti indicati nella suddetta deliberazione n. 3/2017: il progetto "PID - Punto Impresa Digitale", il progetto "I servizi di orientamento al lavoro e alle professioni" e il progetto sul turismo "Destinazione Sardegna".

Il Ministero dello Sviluppo Economico con nota del 9/10/2019 ha comunicato all'Unioncamere l'orientamento favorevole ad autorizzare anche per il triennio 2020-2022 l'incremento del diritto nella misura necessaria (fino al massimo del 20%) per proseguire la realizzazione dei tre progetti nazionali sopra indicati riproposti dall'Unioncamere (Punto Impresa Digitale, Progetto Turismo e Progetto Formazione Lavoro) e di due nuove linee di azione per il "Sostegno alle crisi di impresa" e per la "Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali". Conseguentemente, il Consiglio della C.C.I.A.A. di Nuoro, con la deliberazione n. 13 del 2/12/2019, ha approvato, su proposta della Giunta camerale, l'incremento del diritto annuale per il triennio 2020-2022, ai sensi dell'art. 18, comma 10, della Legge n. 580/1993 e ss.mm.ii., nella misura del 20% degli importi annui stabiliti dal decreto ministeriale, per finanziare i sottoelencati programmi e progetti triennali aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese, proposti dall'Unioncamere come azioni di sistema,:

- progetto "Punto Impresa Digitale";
- progetto "Formazione Lavoro";
- progetto "Turismo";
- progetto "Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i Punti S.E.I.";
- progetto "Prevenzione crisi d'impresa e supporto finanziario".

La procedura prevista dal comma 10 dell'art. 18 della Legge 580/1993 si concluderà con l'adozione da parte del Ministro dello Sviluppo Economico, su richiesta di Unioncamere, del decreto di autorizzazione all'aumento della misura del diritto annuale fino a un massimo del venti per cento, per gli esercizi dal 2020 al 2022, allo scopo di finanziare i progetti sopra indicati, come già era accaduto per il triennio 2017-2019.



## 3. PIANIFICAZIONE

### 3.1 Albero della performance

La Camera, in linea con le disposizioni normative del D.Lgs. 150/2009 e con le indicazioni fornite dalla CIVIT<sup>17</sup>, definisce le proprie azioni e i propri obiettivi, evidenziando i legami tra mandato istituzionale, obiettivi strategici e piani operativi dell'Ente.

Le linee programmatiche definite con il Programma pluriennale 2018/2023 segnano una continuità con l'attività realizzata nel periodo precedente. Il Programma, strutturato per linee strategiche (che individuano le aree strategiche nelle quali l'Ente intende intervenire), prevede, insieme ai servizi e alle attività attinenti alle nuove funzioni e competenze attribuite con la riforma, la realizzazione delle iniziative e manifestazioni di supporto al sistema economico locale già avviate negli anni precedenti, anche in collaborazione con le altre Camere di Commercio della Sardegna e con altri attori locali e regionali.

Le linee strategiche si articolano a loro volta in obiettivi strategici dalla cui misurazione, attraverso gli indicatori (prevalentemente di output e di outcome), è possibile valutare la performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso, la quale comprende le attività svolte e la qualità dei servizi erogati.

Inoltre, è possibile notare come uno stesso obiettivo strategico può essere ricondotto al perseguimento di più linee strategiche evidenziando come i vari comparti e settori dell'Ente siano strettamente correlati tra loro.

Dalla misurazione degli obiettivi operativi, attraverso gli indicatori (prevalentemente di output, di efficienza ed efficacia) è possibile valutare la performance delle varie unità organizzative presenti all'interno della Camera connettendo in questo senso la performance complessiva con quelle delle unità organizzative (la cosiddetta logica a cannocchiale).

Come evidenziato nelle tabelle seguenti, in ogni linea strategica (che individua un'area strategica su cui l'Ente intende intervenire) confluiscono uno o più obiettivi strategici, già inseriti nella programmazione e ai quali si ritiene di dover dare continuità.

---

<sup>17</sup> delibera n. 89/2010 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance"; delibera n. 104/2010 "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010"; delibera n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance".



| <b>MISSION: 001 Competitività delle imprese</b>                 |  |  |
|---|--|--|
| <b>AS1 – Ambito strategico 1</b>                                | Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori  |  |
| <b>O.S.1.1 – Favorire lo sviluppo del sistema delle imprese</b> | <b>O.S. 1.2-Valorizzare le eccellenze del territorio</b>   | <b>O.S.1.3 – Stimolare l'innovazione e la creatività come driver di sviluppo economico</b>                                       |
| <b>OP.1.1.1-</b> Favorire le imprese nella fase di start –up    | <b>OP.1.2.1-</b> Attivazione dei circuiti di marketing territoriale con il coinvolgimento delle imprese<br><b>OP.1.2.2</b> Valorizzazione delle produzioni tipiche del sistema turistico | <b>OP.1.3.1-</b> Promuovere la cultura dell'innovazione: imprenditorialità, fabbricazione digitale e contaminazione territoriale |

| <b>MISSION: 012 Regolazione dei mercati</b>   |   |
|---|---|
| <b>AS2 – Ambito strategico 2</b>  | Rafforzare il mercato e promuovere l'imprenditorialità  |
| <b>O.S.2.1 – Offrire servizi efficienti alle imprese e favorire il corretto funzionamento del mercato</b>   | <b>O.S.2.2-Mantenimento e miglioramento degli standard quali/quantitativi dei servizi camerali, con particolare riguardo ai servizi di front office</b> |
| <b>OP.2.1.1-</b> Razionalizzare le attività degli uffici ispettivi dell'ente<br><b>OP.2.1.2-</b> Rafforzare la collaborazione in materia di vigilanza sui prodotti con la GdF<br><b>OP.2.1.3-</b> Coprire l'attività di metrologia legale su tutto il territorio della circoscrizione<br><b>OP.2.1.4-</b> Mediazione civile e commerciale | <b>OP.2.2.1-</b> Garantire il livello di efficienza del registro imprese  |

| <b>MISSION: 016 Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo</b>  |   |
|---|---|
| <b>AS3 – Ambito strategico 3</b>  | Potenziare l'internazionalizzazione del sistema economico |
| <b>O.S.3.1 – Incrementare l'internazionalizzazione del territorio</b>   |   |
| <b>OP.3.1.1-</b> Supportare l'internazionalizzazione delle imprese<br><b>OP.3.1.2-</b> Promuovere progetti di filiera sull'internazionalizzazione |   |



| MISSION: 032 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche  |   |
|--|---|
| AS4 – Ambito strategico 4  | Una pubblica amministrazione moderna, trasparente, efficace ed efficiente |
| <b>O.S.4.1 – Miglioramento della gestione della struttura e perseguimento di una sempre maggiore qualità dei servizi offerti</b>   |   |
| <p><b>OP.4.1.1-</b> Supporto agli organi di governo per la programmazione di interventi di sostegno economico alle imprese</p> <p><b>OP.4.1.2-</b> Supporto agli organi di governo nella elaborazione degli indirizzi per la realizzazione degli interventi di marketing territoriale</p> <p><b>OP.4.1.3-</b> Supporto agli organi di governo nella gestione dei rapporti di partenariato per la realizzazione di iniziative di sistema</p> <p><b>OP.4.1.4-</b> Gestione contestuale dei servizi di supporto per gli uffici camerali e dell'azienda speciale</p> <p><b>OP.4.1.5-</b> Applicazione delle normative in materia di amministrazione trasparente ed anticorruzione</p> <p><b>OP.4.1.6-</b> Pagamento delle fatture passive nei termini di legge</p> <p><b>OP.4.1.7-</b> Supporto agli organi di governo nella attività istruttoria a supporto della funzione degli organi di vertice e degli organismi di controllo e valutazione</p> |   |

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

### RIEPILOGO

| AMBITI STRATEGICI   | OBIETTIVI STRATEGICI   |
|---|--|
| <b>1. AMBITO STRATEGICO 1</b><br><br>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori          | <b>O.S.1.1-</b> Favorire lo sviluppo del sistema delle imprese   |
|   | <b>O.S.1.2-</b> Valorizzare le eccellenze del territorio   |
|   | <b>O.S.1.3-</b> Stimolare l'innovazione e la creatività come driver di sviluppo economico  |
| <b>2. AMBITO STRATEGICO 2</b><br><br>Rafforzare il mercato e promuovere l'imprenditorialità                   | <b>O.S.2.1-</b> Offrire servizi efficienti alle imprese e favorire il corretto funzionamento del mercato   |
|   | <b>O.S.2.2-</b> Mantenimento e miglioramento degli standard quali/quantitativi dei servizi camerali, con particolare riguardo ai servizi di front office |
| <b>3. AMBITO STRATEGICO 3</b><br><br>Potenziare l'internazionalizzazione del sistema economico                | <b>O.S.3.1-</b> Incrementare l'internazionalizzazione del territorio   |
| <b>4 AMBITO STRATEGICO 4</b><br><br>Una pubblica amministrazione moderna, trasparente, efficace ed efficiente | <b>O.S.4.1-</b> Miglioramento della gestione della struttura e perseguimento di una sempre maggiore qualità dei servizi offerti                          |



SCHEDE DI DETTAGLIO

| <b>AMBITO STRATEGICO 1. Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>   |   |   |                      |                        |                        |  |
|---|---|---|----------------------|------------------------|------------------------|--|
| <b>Obiettivo strategico</b>   |   | <b>O.S.1.1- Favorire lo sviluppo del sistema delle imprese</b>  |                      |                        |                        |  |
| <b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>  |   | 005 Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale |                      |                        |                        |  |
| <b>Risorse economiche</b>   |   | <b>Euro 434.102,75</b>  |                      |                        |                        |  |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline 2018</b>  | <b>Target anno n</b> | <b>Target anno n+1</b> | <b>Target anno n+2</b> |  |
| EC18_rev2018 Interventi economici di promozione per impresa attiva  | Interventi economici di promozione/Numero imprese attive al 31/12<br>(Fonte: Kronos; Movimprese)  | 41,72   | >=Anno<br>Prec.      | >=Anno<br>Prec.        | >=Anno<br>Prec.        |  |
| D.1.3_06_rev2018 Risorse dedicate per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Creazione di impresa e modelli di sviluppo                                       | Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) ai sottoprocessi D5.1.1, D5.1.2, D5.1.3, D6.1.1, D6.1.2 e D6.1.4 nell'anno "n"/Numero imprese attive al 31/12<br>(Fonte: Kronos; Movimprese) | 1.53  | >=Anno<br>Prec.      | >=Anno<br>Prec.        | >=Anno<br>Prec.        |  |
| <b>Obiettivo strategico</b>   |   | <b>O.S.1.2 - Valorizzare le eccellenze del territorio</b>   |                      |                        |                        |  |
| <b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>  |   | 005 Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale |                      |                        |                        |  |
| <b>Risorse economiche</b>   |   | <b>Euro 905.827,72</b>  |                      |                        |                        |  |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline 2018</b>  | <b>Target anno n</b> | <b>Target anno n+1</b> | <b>Target anno n+2</b> |  |
| D1.3_02_rev2018 Risorse dedicate per impresa trasferito nell'ambito del processo di Promozione territorio e imprese   | Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) alla Promozione del territorio e delle imprese/Numero imprese attive al 31/12<br>(Fonte: Kronos; Movimprese)                                 | 21,01   | >=Anno<br>Prec.      | >=Anno<br>Prec.        | >=Anno<br>Prec.        |  |
| D1.3_23_rev2018 Risorse dedicate per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Promozione del territorio (D.1.3.5-prodotti di eccellenza,turismo,infrastrutture) | Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) ai sottoprocessi D3.1.1, D3.1.2, D3.1.3, D3.1.4, D6.2.1 e D6.2.2 nell'anno "n"/Numero imprese attive al 31/12<br>(Fonte: Kronos; Movimprese) | 19,23   | >=Anno<br>Prec.      | >=Anno<br>Prec.        | >=Anno<br>Prec.        |  |



| <b>Obiettivo strategico</b>   |  | <b>O.S.1.3 - Stimolare l'innovazione e la creatività come driver di sviluppo economico</b>  |                      |                        |                        |
|---|--|---|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>  |  | 005 Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale |                      |                        |                        |
| <b>Risorse economiche</b>   |  | <b>Euro 7.235,04</b>  |                      |                        |                        |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline 2018</b>  | <b>Target anno n</b> | <b>Target anno n+1</b> | <b>Target anno n+2</b> |
| D1.3_10_rev2018 Risorse dedicate per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Innovazione e Trasferimento Tecnologico (D.1.3.2) | Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) al sottoprocesso D6.1.3 Servizi a supporto dell'innovazione e del trasferimento tecnologico nell'anno "n"/Numero imprese attive al 31/12<br><br>(Fonte: Kronos; Movimprese) | N/D   | >=Anno Prec.         | >=Anno Prec.           | >=Anno Prec.           |

| <b>AMBITO STRATEGICO 2. Rafforzare il mercato e promuovere l'imprenditorialità</b>                      |  |  |                      |                        |                        |
|---|--|--|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Obiettivo strategico</b>   |  | <b>O.S.2.1- Offrire servizi efficienti alle imprese e favorire il corretto funzionamento del mercato</b> |                      |                        |                        |
| <b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>  |  | 004 Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori          |                      |                        |                        |
| <b>Risorse economiche</b>   |  | <b>Euro 510.167,56</b>   |                      |                        |                        |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline 2018</b>   | <b>Target anno n</b> | <b>Target anno n+1</b> | <b>Target anno n+2</b> |
| CF02 Indice di soddisfazione overall (area di soddisfazione) servizi di supporto alle imprese           | Somma delle risposte con giudizi positivi (buono + discreto) espressi dagli utenti relativamente ai servizi di supporto alle imprese (giudizio di overall)/Numero totale delle risposte degli utenti (buono + discreto + sufficiente + insufficiente), al netto dei non so e non risponde, relativamente ai servizi di supporto alle imprese (giudizio di overall)<br><br>(Fonte: Qualistat)                 | N/D  | >=Anno Prec.         | >=Anno Prec.           | >=Anno Prec.           |
| CF01 Indice di soddisfazione overall (area della soddisfazione) servizi amministrativi e di regolazione | Somma delle risposte con giudizi positivi (buono + discreto) espressi dagli utenti relativamente ai servizi amministrativi e di regolazione (giudizio di overall) / Numero totale delle risposte degli utenti (buono + discreto + sufficiente + insufficiente), al netto dei non so e non risponde, relativamente ai servizi amministrativi e di regolazione (giudizio di overall)<br><br>(Fonte: Qualistat) | N/D  | >=Anno Prec.         | >=Anno Prec.           | >=Anno Prec.           |



|   |  |                      |                      |                        |                        |
|---|--|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Obiettivo strategico</b>   | <b>O.S.2.2- Mantenimento e miglioramento degli standard quali/quantitativi dei servizi camerali, con particolare riguardo ai servizi di front office</b>   |                      |                      |                        |                        |
| <b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>  | 004 Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori  |                      |                      |                        |                        |
| <b>Risorse economiche</b>   | <b>Euro 504.229,87</b>   |                      |                      |                        |                        |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline 2018</b> | <b>Target anno n</b> | <b>Target anno n+1</b> | <b>Target anno n+2</b> |
| N_Prot.C1.1_Evasi N. totale di pratiche Registro Imprese evase  | Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno "n")<br>(Fonte: Unioncamere)   | 4.255,94             | >=Anno Prec.         | >=Anno Prec.           | >=Anno Prec.           |
| CF03 Indice di soddisfazione overall (area di soddisfazione) servizi erogati agli utenti nelle diverse modalità | Somma delle risposte con giudizi positivi (buono + discreto) espressi dagli utenti relativamente ai servizi erogati agli utenti nelle diverse modalità (giudizio di overall)/Numero totale delle risposte degli utenti (buono + discreto + sufficiente + insufficiente), al netto dei non so e non risponde, relativamente ai servizi erogati agli utenti nelle diverse modalità (giudizio di overall)<br>(Fonte: Qualistat) | N/D                  | >Anno Prec.          | >=Anno Prec.           | >=Anno Prec.           |

| <b>AMBITO STRATEGICO 3. Potenziare l'internazionalizzazione del sistema economico</b>                                  |   |                      |                      |                        |                        |
|--|---|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Obiettivo strategico</b>  | <b>O.S.3.1- Incrementare l'internazionalizzazione del territorio</b>  |                      |                      |                        |                        |
| <b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>   | 005 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy  |                      |                      |                        |                        |
| <b>Risorse economiche</b>  | <b>Euro 536.116,89</b>  |                      |                      |                        |                        |
| <b>Indicatore</b>  | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline 2018</b> | <b>Target anno n</b> | <b>Target anno n+1</b> | <b>Target anno n+2</b> |
| D1.3_17_rev2018 Risorse dedicate per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3.3) | Totale risorse dedicate (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) ai sottoprocessi D1.1.1, D1.1.2 e D1.1.3 nell'anno "n"/Numero imprese attive al 31/12<br>(Fonte: Kronos; Movimprese) | 0,25                 | >Anno Prec.          | >=Anno Prec.           | >=Anno Prec.           |



|   |  |     |                |                 |                 |
|---|--|-----|----------------|-----------------|-----------------|
| D1.3.3_Out N. di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (outgoing)    | Numero di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (outgoing) nell'anno "n"<br>(Fonte: Osservatorio camerale)  | N/D | >Anno<br>Prec. | >=Anno<br>Prec. | >=Anno<br>Prec. |
| D1.3_13_rev2018 Grado di coinvolgimento delle imprese per iniziative di incoming e outgoing | Numero di imprese coinvolte nelle iniziative (fiere, mostre, giornate/paese) di incoming e outgoing nell'anno "n"/Numero di iniziative (fiere, mostre, giornate/paese) di incoming e outgoing realizzate nell'anno "n"<br>(Fonte: Osservatorio camerale) | N/D | >Anno<br>Prec. | >=Anno<br>Prec. | >=Anno<br>Prec. |

**AMBITO STRATEGICO 4. Una pubblica amministrazione moderna, trasparente, efficace ed efficiente**

|   |   |                      |                      |                        |                        |
|---|---|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Obiettivo strategico</b>   | <b>O.S.4.1- Miglioramento della gestione della struttura e perseguimento di una sempre maggiore qualità dei servizi offerti</b>   |                      |                      |                        |                        |
| <b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>  | 002 Indirizzo politico<br>004 Servizi generali, formativi e approvvigionamenti per le amministrazioni pubbliche   |                      |                      |                        |                        |
| <b>Risorse economiche</b>   | <b>Euro 219.945,38</b>  |                      |                      |                        |                        |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline 2018</b> | <b>Target anno n</b> | <b>Target anno n+1</b> | <b>Target anno n+2</b> |
| A2.1_03 N. medio di provvedimenti degli organi istituzionali della CCIAA                                      | Numero totale di delibere degli organi collegiali della CCIAA (Giunta e Consiglio camerale) dell'anno "n"<br>/Numero totale di sedute di Giunta e di Consiglio dell'anno "n"<br>(Fonte: Osservatorio camerale)  | 8,71                 | >Anno<br>Prec.       | >=Anno<br>Prec.        | >=Anno<br>Prec.        |
| A1.1_01_rev2018 Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di Commercio | Interventi economici/Interventi economici (Preventivo)<br>(Fonte: Osservatorio Camerale)  | 85,90%               | >=90%                | >=Anno<br>Prec.        | >=Anno<br>Prec.        |
| CF04 Indice di periodo (IDP)  | Differenza tra gli utenti che ritengono "migliorata" la qualità dei servizi e gli utenti che la ritengono "peggiorata"<br>/Numero totale delle risposte degli utenti al netto del non so, non risponde, per l'indice di periodo (IDP)<br>(Fonte: Qualistat) | N/D                  | >Anno<br>Prec.       | >=Anno<br>Prec.        | >=Anno<br>Prec.        |



### 3.3 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

#### RIEPILOGO

| Ambiti strategici  | Obiettivi strategici   | Obiettivi operativi   |
|--|--|---|
| <b>1. AMBITO STRATEGICO 1</b><br><b>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</b>          | <b>O.S.1.1-</b> Favorire lo sviluppo del sistema delle imprese   | <b>OP.1.1.1</b> – Favorire le imprese nella fase di start-up  |
|  | <b>O.S.1.2-</b> Valorizzare le eccellenze del territorio   | <b>OP.1.2.1-</b> Attivazione dei circuiti di marketing territoriale con il coinvolgimento delle imprese<br><b>OP.1.2.2-</b> Valorizzazione delle produzioni tipiche del sistema turistico   |
|  | <b>O.S.1.3-</b> Stimolare l'innovazione e la creatività come driver di sviluppo economico  | <b>OP.1.3.1-</b> Promuovere la cultura dell'innovazione: imprenditorialità, fabbricazione digitale e contaminazione territoriale  |
| <b>2. AMBITO STRATEGICO 2</b><br><b>Rafforzare il mercato e promuovere l'imprenditorialità</b>                   | <b>O.S.2.1-</b> Offrire servizi efficienti alle imprese e favorire il corretto funzionamento del mercato   | <b>OP.2.1.1-</b> Razionalizzare le attività degli uffici ispettivi dell'ente<br><b>OP.2.1.2-</b> Rafforzare la collaborazione in materia di vigilanza sui prodotti con la GdF<br><b>OP.2.1.3-</b> Coprire l'attività di metrologia legale su tutto il territorio della circoscrizione<br><b>OP.2.1.4-</b> Mediazione civile e commerciale |
|  | <b>O.S.2.2-</b> Mantenimento e miglioramento degli standard quali/quantitativi dei servizi camerali, con particolare riguardo ai servizi di front office | <b>OP.2.2.1-</b> Garantire il livello di efficienza del registro imprese  |
| <b>3. AMBITO STRATEGICO 3</b><br><b>Potenziare l'internazionalizzazione del sistema economico</b>                | <b>O.S.3.1-</b> Incrementare l'internazionalizzazione del territorio   | <b>OP.3.1.1-</b> Supportare l'internazionalizzazione delle imprese  |
|  |  | <b>OP.3.1.2-</b> Promuovere progetti di filiera sull'internazionalizzazione   |
| <b>4 AMBITO STRATEGICO 4</b><br><b>Una pubblica amministrazione moderna, trasparente, efficace ed efficiente</b> | <b>O.S.4.1-</b> Miglioramento della gestione della struttura e perseguimento di una sempre maggiore qualità dei servizi offerti                          | <b>OP.4.1.1-</b> Supporto agli organi di governo per la programmazione di interventi di sostegno economico alle imprese   |
|  |  | <b>OP.4.1.2-</b> Supporto agli organi di governo nella elaborazione degli indirizzi per la realizzazione degli interventi di marketing territoriale   |
|  |  | <b>OP.4.1.3-</b> Supporto agli organi di governo nella gestione dei rapporti di partenariato per la realizzazione di iniziative di sistema  |
|  |  | <b>OP.4.1.4-</b> Gestione contestuale dei servizi di supporto per gli uffici camerali e dell'azienda speciale   |
|  |  | <b>OP.4.1.5-</b> Applicazione delle normative in materia di amministrazione trasparente ed anticorruzione   |
|  |  | <b>OP.4.1.6-</b> Pagamento delle fatture passive nei termini di legge   |
|  |  | <b>OP.4.1.7-</b> Supporto agli organi di governo nella attività istruttoria a supporto della funzione degli organi di vertice e degli organismi di controllo e valutazione  |



### SCHEDE DI DETTAGLIO

| <b>OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 Favorire lo sviluppo del sistema delle imprese</b>  |  |                 |                      |
|---|--|-----------------|----------------------|
| <b>Obiettivo operativo</b>  | <b>OP. 1.1.1 Favorire le imprese nella fase di start-up</b>  |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>  | Preso atto del persistente calo occupazionale che si sta concentrando prevalentemente tra i lavoratori alle dipendenze e tra i giovani, la Camera di Commercio di Nuoro intende sostenere con forza l'imprenditorialità ed in particolare l'imprenditorialità giovanile. |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>   | € 434.102,75   |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>   | Dirigente Unico (S. G.) - Ufficio Promozione - A.S.P.E.N.  |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Volume di accessi ai punti/sportelli nuova impresa con riferimento al bacino di riferimento   | Numero di utenti che hanno fatto accesso nell'anno "n" ai Punti/Sportelli nuova impresa / Numero di imprese attive Al 31/12 dell'anno "n" (al netto delle U.U.LL) / 1000<br><br>(Fonte: Movimprese e CCIAA Nuoro)  | N/D             | 6,0                  |
| <b>OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 Valorizzare le eccellenze del territorio</b>  |  |                 |                      |
| <b>Obiettivo operativo</b>  | <b>OP .1.2.1-Attivazione dei circuiti di marketing territoriale con il coinvolgimento delle imprese</b>  |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>  | La CCIAA intende rafforzare facendo leva sui punti di forza della presenza dei circuiti di Marketing territoriale: "Autunno in Barbagia" e "Primavera nel Marghine, in Ogliastra e in Baronia"   |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>   | € 434.102,75   |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>   | Dirigente Unico (S. G.) - Ufficio Promozione - A.S.P.E.N.  |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Livello di coinvolgimento delle imprese operanti nel territorio dei Comuni della circoscrizione ricadenti nel territorio della Barbagia, del Marghine e della Baronia | N imprese coinvolte in "Autunno In Barbagia" e "Primavera"<br>(Fonte: interna a CCIAA Nuoro e A.S.P.E.N.)  | > 500           | > 1000               |
| <b>Obiettivo operativo</b>  | <b>OP .1.2.2-Valorizzazione delle produzioni tipiche del sistema turistico</b>   |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>  | Attività di formazione, promozione e commercializzazione dei comparti che costituiscono punti di forza del sistema produttivo locale (comparto agroalimentare, turistico ricettivo, vitivinicolo, artigianato)   |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>   | € 471.724,97   |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>   | Dirigente Unico (S. G.) - Ufficio Promozione   |                 |                      |



| Indicatore  | Algoritmo  | Baseline | Target anno n |
|---|--|----------|---------------|
| Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale, alle iniziative di formazione, promozione e commercializzazione | (N. di imprese coinvolte in iniziative di formazione, promozione e commercializzazione nell'anno n - N. di imprese coinvolte in iniziative di formazione, promozione e commercializzazione nell'anno n-1)/ (N. di imprese coinvolte in iniziative di formazione, promozione e commercializzazione nell'anno n-1)<br>(Fonte: CCIAA Nuoro) | > 0      | > 0,10        |

### OBIETTIVO STRATEGICO 1.3 Stimolare l'innovazione e la creatività come driver di sviluppo economico

| <b>Obiettivo operativo</b>  | <b>OP. 1.3.1 Promuovere la cultura dell'innovazione: imprenditorialità, fabbricazione digitale e contaminazione territoriale</b>                       |          |               |
|---|--|----------|---------------|
| <b>Descrizione</b>  | Attuare un programma di sviluppo territoriale volto a favorire la cultura di impresa tra i giovani a partire dalla scuola secondaria                   |          |               |
| <b>Risorse economiche</b>   | € 7.235,04   |          |               |
| <b>Centro di responsabilità</b>   | Dirigente Unico (S. G.) - Ufficio Promozione   |          |               |
| Indicatore  | Algoritmo  | Baseline | Target anno n |
| Grado di coinvolgimento delle scuole secondarie, del tessuto locale, alle iniziative di formazione/informazione promosse dalla Camera | N° di scuole partecipanti ad attività Formative organizzate dalla CCIAA Nell'anno "n" X 100/<br>N° scuole Secondarie coinvolte<br>(Fonte: CCIAA Nuoro) | 80,0%    | 85,0%         |

### OBIETTIVO STRATEGICO 2.1 Offrire servizi efficienti alle imprese e favorire il corretto funzionamento del mercato

| <b>Obiettivo operativo</b>      | <b>OP. 2.1.1 Razionalizzare le attività degli uffici ispettivi dell'ente</b> |          |               |
|---------------------------------|--|----------|---------------|
| <b>Descrizione</b>              | Incrementare la qualità del servizio erogato                                 |          |               |
| <b>Risorse economiche</b>       | € 209.913,16   |          |               |
| <b>Centro di responsabilità</b> | Dirigente Unico (S.G.) - Ufficio Sanzioni                                    |          |               |
| Indicatore                      | Algoritmo  | Baseline | Target anno n |



|   |  |                 |                      |
|---|--|-----------------|----------------------|
| Tasso di evasione dei verbali di accertamento   | N° di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni) nell'anno "n"/ N° di verbali di accertamento ricevuti dagli organi di vigilanza esterni ed interni nell'anno "n" + Verbali «pendenti» al 01/01 dello stesso anno<br>(Fonte:ACCESA)         | 85,0%           | 87,0%                |
| <b>Obiettivo operativo</b>  | <b>OP. 2.1.2 Rafforzare la collaborazione in materia di vigilanza sui prodotti con la GdF</b>  |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>  | Incrementare il numero di protocolli/progetti/iniziative condivise con la GdF  |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>   | € 50.645,32  |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>   | Dirigente Unico (S.G.) - Ufficio Sanzioni  |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Diffusione dei controlli effettuati in collaborazione con la GdF sulla base del Protocollo d'Intesa precedentemente stipulato | (Numero di controlli effettuati nell'anno x in collaborazione con la GdF - Numero di controlli effettuati nell'anno x-1 in collaborazione con la GdF)/<br>(Numero di controlli effettuati nell'anno x in collaborazione con la GdF ) * 100<br>(Fonte: CCIAA Nuoro) | > 0             | > 0,10               |
| <b>Obiettivo operativo</b>  | <b>OP. 2.1.3 Coprire l'attività di metrologia legale su tutto il territorio della circoscrizione</b>   |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>  | Estendere le funzioni del servizio di metrologia legale a tutte le aree della circoscrizione e portare a regime l'attività di verifica a beneficio dell'utenza   |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>   | € 198.963,76   |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>   | Dirigente Unico (S. G.) - Ufficio metrico  |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale   | N. ispezioni ufficio metrico anno n – N° ispezioni Ufficio metrico anno n- 1)/(N. ispezioni ufficio metrico anno n - 1) *100<br>(Fonte: CCIAA Nuoro)   | > 0             | 0,30%                |



|   |  |                 |                      |
|---|--|-----------------|----------------------|
| <b>Obiettivo operativo</b>                | <b>OP. 2.1.4 Mediazione civile e commerciale</b>   |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>                        | Diffondere la cultura della mediazione attraverso il ricorso all'Organismo camerale abilitato                              |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>                 | € 50.645,32  |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>           | Dirigente Unico (S.G.) - Ufficio Mediazioni  |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>                         | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Diffusione della cultura della mediazione | (N. mediazioni gestite anno n – N° mediazioni gestite anno n- 1) / (Numero di mediazioni anno n-1)<br>(Fonte: CCIAA Nuoro) | > 0             | > 0                  |

### **OBIETTIVO STRATEGICO 2.2 Mantenimento e miglioramento degli standard quali/quantitativi dei servizi camerali, con particolare riguardo ai servizi di front office**

|   |   |                 |                      |
|---|---|-----------------|----------------------|
| <b>Obiettivo operativo</b>  | <b>OP. 2.2.1 Garantire il livello di efficienza del registro imprese</b>  |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>  | Incremento del livello di qualità dei servizi erogati e percepiti garantendo rapidità e accessibilità dei servizi forniti   |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>   | € 504.229,87  |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>   | Dirigente Unico (S.G.) - Registro Imprese   |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese | N° pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/N° totale protocolli Registro Imprese evasi nell'anno "n"<br>(Fonte: Priamo) | ≥90%            | ≥92%                 |

### **OBIETTIVO STRATEGICO 3.1 Incrementare l'internazionalizzazione del territorio**

|  |  |                 |                      |
|--|--|-----------------|----------------------|
| <b>Obiettivo operativo</b>   | <b>OP. 3.1.1 Supportare l'internazionalizzazione delle imprese</b>   |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>   | Favorire ed organizzare la partecipazione delle piccole e medie imprese alle principali manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali ai fini di una maggiore visibilità e competitività delle aziende del territorio                   |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>  | € 289.401,83   |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>  | Dirigente Unico (S.G.) - Ufficio Internazionalizzazione e Promozione - A.S.P.E.N.  |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>  | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Sviluppo temporale del numero di iniziative di promozione diretta all'estero organizzate dalla Camera di commercio nell'anno «n» rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1") | N° di iniziative di promozione diretta all'estero organizzate dalla Camera di commercio nell'anno "n"/N°di iniziative di promozione diretta all'estero organizzate dalla Camera di commercio nel triennio ("n-3"; "n-1")<br>(Fonte: CCIAA Nuoro) | > 0             | > 0                  |



|   |  |                 |                      |
|---|--|-----------------|----------------------|
| <b>Obiettivo operativo</b>  | <b>OP. 3.1.2 Promuovere progetti di filiera sull'internazionalizzazione</b>  |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>  | Avviare iniziative di internazionalizzazione a livello regionale in sintonia con l'intero sistema camerale regionale |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>   | € 246.715,06   |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>   | Dirigente Unico (S. G.) - Ufficio Internazionalizzazione – A.S.P.E.N.  |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Grado di coinvolgimento delle CCIAA SARDE per la realizzazione di iniziative di internazionalizzazioni comuni | (N° CCIAA aderenti )/<br>(N° di CCIAA sarde presenti )<br>*100<br>(Fonte: CCIAA Nuoro)                               | 100%            | 100%                 |

#### **OBIETTIVO STRATEGICO 4.1 Miglioramento della gestione della struttura e perseguimento di una sempre maggiore qualità dei servizi offerti**

|  |   |                 |                      |
|--|---|-----------------|----------------------|
| <b>Obiettivo operativo</b>   | <b>OP. 4.1.1 Supporto agli organi di governo per la programmazione di interventi di sostegno economico alle imprese</b>   |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>   | Garantire i flussi informativi necessari per definire, in attuazione del vigente regolamento per l'erogazione di contributi e finanziamenti alle imprese, i criteri e il target verso il quale orientare gli interventi |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>  | € 14.470,09   |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>  | Dirigente unico (S.G.) - Ufficio Promozione - A.S.P.E.N.  |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>  | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Capacità di supportare il processo decisionale dell'Ente attraverso l'informazione economica | Predisposizione di report a supporto del processo decisionale camerale<br>(Fonte: A.S.P.E.N.)   | 20              | 20                   |

|  |  |                 |                      |
|--|--|-----------------|----------------------|
| <b>Obiettivo operativo</b>   | <b>OP. 4.1.2 Supporto agli organi di governo nella elaborazione degli indirizzi per la realizzazione degli interventi di marketing territoriale</b>  |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>   | Coadiuvare gli organi di governo nella fase di definizione degli obiettivi per il coinvolgimento degli stakeholder interessati ai circuiti di marketing territoriale "Autunno in Barbagia" "Primavera nel Marghine, Ogliastra e Baronia" |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>  | € 14.470,09  |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>  | Dirigente Unico (S.G.) - Ufficio Promozione - A.S.P.E.N.   |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>  | <b>Algoritmo</b>   | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Coinvolgimento degli Enti locali beneficiari delle iniziative di marketing territoriale dell'Ente camerale | (Enti Locali partecipanti alle iniziative camerali anno n Locali partecipanti alle iniziative camerali anno n-1)/ Enti locali partecipanti alle iniziative camerali anno n-1<br>(Fonte: CCIAA Nuoro, A.S.P.E.N.)                         | > 0             | > 0                  |



|  |   |                 |                      |
|--|---|-----------------|----------------------|
| <b>Obiettivo operativo</b>   | <b>OP. 4.1.3 Supporto agli organi di governo nella gestione dei rapporti di partenariato per la realizzazione di iniziative di sistema</b>  |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>   | Coadiuvare gli organi di governo nella fase di definizione degli obiettivi per l'attivazione di partnership finalizzate alla costituzione del sistema produttivo culturale della provincia di Nuoro e la Strutturazione del DMS – Destination Management System – territoriale                            |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>  | € 14.470,09   |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>  | Dirigente Unico (SG) - URP - Ufficio Promozione – A.S.P.E.N.  |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>  | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Grado di coinvolgimento degli operatori pubblici e privati locali dell'industria culturale nelle iniziative camerali | Numero di operatori dell'industria culturale coinvolti nelle iniziative camerali (Fonte: CCIAA Nuoro)   | ≥ 100           | ≥ 100                |
| <b>Obiettivo operativo</b>   | <b>OP. 4.1.4 Gestione contestuale dei servizi di supporto per gli uffici camerali e dell'azienda speciale</b>   |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>   | Perfezionamento del percorso di omogeneizzazione dei rapporti tra l'Azienda Speciale e l'Ente Camerale avendo riguardo alla progressiva integrazione delle attività tra i due soggetti, trasferendo alla struttura camerale le attività di supporto che consentono il funzionamento dell'Azienda speciale |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>  | € 101.290,64  |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>  | Dirigente Unico (S.G.) - A.S.P.E.N.   |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>  | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Perfezionamento del percorso di omogeneizzazione dei rapporti tra l'A.S.P.E.N. e la CCIAA                            | Raggiungimento del risultato entro la data di scadenza (Fonte: CCIAA Nuoro, A.S.P.E.N)  | 31/12/2019      | 31/12/2020           |
| <b>Obiettivo operativo</b>   | <b>OP. 4.1.5 Applicazione delle normative in materia di amministrazione trasparente ed anticorruzione</b>   |                 |                      |
| <b>Descrizione</b>   | Adeguamento dell'Ente alle previsioni normative in materia di integrità e di trasparenza  |                 |                      |
| <b>Risorse economiche</b>  | € 17.364,11   |                 |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>  | Dirigente Unico (S.G.) - Uffici amministrazione generale  |                 |                      |
| <b>Indicatore</b>  | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline</b> | <b>Target anno n</b> |
| Aggiornamento del sito istituzionale alla normativa vigente  | (Indicatori soddisfatti/ Indicatori totali) * 100 (Fonte: Bussola della Trasparenza)  | 100%            | 100%                 |
| Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione   | Avvenuta attestazione sull'assolvimento degli obblighi previsti dalla normativa (Fonte: OIV)  | SI              | SI                   |



| <b>Obiettivo operativo</b>  |   | <b>OP. 4.1.6 Pagamento delle fatture passive nei termini di legge</b>  |                      |
|---|---|--|----------------------|
| <b>Descrizione</b>  |   | Ridurre i tempi di pagamento delle fatture passive   |                      |
| <b>Risorse economiche</b>   |   | € 14.470,09  |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>   |   | Dirigente Unico (S.G.) - Ufficio Ragioneria  |                      |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline</b>  | <b>Target anno n</b> |
| Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive                                      | N° fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni/N° di fatture passive pagate nell'anno "n" * 100<br>(Fonte: Oracle applications (XAFO)) | ≥ 90%  | ≥ 92%                |
| <b>Obiettivo operativo</b>  |   | <b>OP. 4.1.7 Supporto agli organi di governo nella attività istruttoria a supporto della funzione degli organi di vertice e degli organismi di controllo e valutazione</b> |                      |
| <b>Descrizione</b>  |   | Supportare gli organi di governo nel rispetto della normativa vigente  |                      |
| <b>Risorse economiche</b>   |   | € 43.410,27  |                      |
| <b>Centro di responsabilità</b>   |   | Dirigente Unico (S.G.) - Uffici amministrazione generale   |                      |
| <b>Indicatore</b>   | <b>Algoritmo</b>  | <b>Baseline</b>  | <b>Target anno n</b> |
| Rispetto della scadenze previste dalla normativa vigente nell'esercizio delle funzioni di supporto agli organi di governo | Verifica del rispetto delle scadenze previste dalla normativa vigente<br>(Fonte: CCIAA Nuoro)   | SI   | SI                   |



### 3.4 Analisi di genere

In questo paragrafo è analizzato il contesto interno della Camera di Commercio di Nuoro, sia da un punto di vista qualitativo che da un punto di vista quantitativo, facendo riferimento alla composizione degli organi istituzionali (Consiglio, Giunta e Collegio dei Revisori) e alla composizione dei dipendenti camerale al 01 gennaio 2020.

#### Composizione Organi Istituzionali (Consiglio, Giunta, Collegio dei Revisori)

| Organi  | Donne | Uomini | Totale |
|---|-------|--------|--------|
| <b>Consiglio</b>  | 4     | 15     | 19     |
| <b>Giunta</b>   | 2     | 4      | 6      |
| <b>Collegio dei Revisori (componenti effettivi e supplenti)</b> | 3     | 2      | 5      |

Di seguito vengono presentate le tabelle che evidenziano la suddivisione in un'ottica di genere, sia delle risorse umane della Camera di Commercio di Nuoro, sia dei borsisti, alla data del 1° gennaio 2020

#### Dotazione organica per genere

| Personale di ruolo | Uomini   | Donne     |
|--------------------|----------|-----------|
| <b>16</b>          | <b>3</b> | <b>13</b> |

Come si evince dalla tabella sopra riportata, al 1° gennaio 2020 il **personale di ruolo** della Camera di Commercio di Nuoro è pari a 16 unità, di cui 3 uomini e 13 donne che rappresentano, rispettivamente, il 18,75% e l'81,25% del personale di ruolo camerale.

#### Personale di ruolo suddiviso per categorie, genere e fascia di età

| CATEGORIE           | POSTI COPERTI | GENERE   |           | FASCIA DI ETÀ' |          |          |           |          |
|---------------------|---------------|----------|-----------|----------------|----------|----------|-----------|----------|
|                     |               | Uomini   | Donne     | ≤ 30           | 31/40    | 41/50    | 51/60     | > 60     |
| Segretario Generale | 1             | 1        |           |                |          |          | 1         |          |
| Dirigenza           | 0             |          |           |                |          |          |           |          |
| D3                  | 0             |          |           |                |          |          |           |          |
| D1                  | 4             | 1        | 3         |                | 1        | 2        |           | 1        |
| C full time         | 8             |          | 8         |                | 1        | 1        | 5         | 1        |
| C part time         | 1             |          | 1         |                |          | 1        |           |          |
| B3 full time        | 0             |          |           |                |          |          |           |          |
| B1 full time        | 1             | 1        |           |                |          |          | 1         |          |
| B1 part time        | 1             |          | 1         |                |          |          | 1         |          |
| A1                  | 0             |          |           |                |          |          |           |          |
| <b>TOTALI</b>       | <b>16</b>     | <b>3</b> | <b>13</b> |                | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>10</b> | <b>2</b> |



**Personale di ruolo al 1° gennaio 2020 suddiviso per genere e titolo di studio**

| CATEGORIE           | Scuola d'obbligo |          | Licenza media superiore |          | Laurea breve |          | Laurea   |          | TOTALE    |
|---------------------|------------------|----------|-------------------------|----------|--------------|----------|----------|----------|-----------|
|                     | U                | D        | U                       | D        | U            | D        | U        | D        |           |
| Segretario Generale |                  |          |                         |          |              |          | 1        |          | 1         |
| D 1                 |                  |          | 1                       |          |              |          |          | 3        | 4         |
| C full time         |                  |          |                         | 4        |              | 1        |          | 3        | 8         |
| C part time         |                  |          |                         | 1        |              |          |          |          | 1         |
| B1 full time        | 1                |          |                         |          |              |          |          |          | 1         |
| B1 part time        |                  | 1        |                         |          |              |          |          |          | 1         |
| <b>TOTALE</b>       | <b>1</b>         | <b>1</b> | <b>1</b>                | <b>5</b> | <b>0</b>     | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>6</b> | <b>16</b> |

**Personale non di ruolo al 1° gennaio 2020, suddiviso per tipologia di contratto e per genere**

| Tipologia contratto                                   | Totale   | Uomini   | Donne    |
|---|----------|----------|----------|
| Collaborazioni coordinate e continuative              | 2        | 0        | 2        |
| Personale con contratto di lavoro a tempo determinato | 1        | 1        | 0        |
| Lavoro interinale                                     | 3        | 1        | 2        |
| <b>TOTALI</b>   | <b>6</b> | <b>2</b> | <b>4</b> |

**Giovani laureati assegnatari di Borse di studio suddivisi per genere**

I giovani laureati assegnatari di borse di studio di approfondimento teorico-pratico, di durata biennale rinnovabili alla scadenza per un ulteriore anno, alla data del 1° gennaio 2020, sono 4, di cui 1 uomo e 3 donne.



## 4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Si riporta la tabella contenente gli elementi che caratterizzano la valutazione del Segretario Generale.

| ELEMENTI DI VALUTAZIONE   | PUNTEGGIO   |                |                  |                  |
|---|---|----------------|------------------|------------------|
| DESCRIZIONE   | Max Punti   | Peso ponderale | Punti attribuiti | Punteggio totale |
| <b>(A) PERFORMANCE DI ENTE</b>  | 5   | 50             |                  |                  |
| <b>(B) PERFORMANCE AMBITO ORGANIZZATIVO</b>   | Max Punti   | Peso ponderale | Punti attribuiti | Punteggio totale |
| Valutazione sugli ambiti organizzativi di diretta responsabilità da budget direzionale  | 5   | 10             |                  |                  |
| <b>(C) OBIETTIVI INDIVIDUALI *</b>  | Max Punti   | Peso ponderale | Punti attribuiti | Punteggio totale |
| obiettivo 1: <b>Aumentare l'attrattività del territorio camerale attraverso un incremento della competitività delle imprese</b>                     | 5   | 2              |                  |                  |
| obiettivo 2: <b>Rafforzare e promuovere l'imprenditorialità</b>   | 5   | 4              |                  |                  |
| obiettivo 3: <b>Potenziare l'internazionalizzazione del sistema economico</b>   | 5   | 2              |                  |                  |
| obiettivo 4: <b>Una pubblica amministrazione moderna, trasparente, efficace ed efficiente</b>   | 5   | 6              |                  |                  |
| obiettivo 5: <b>Marketing turistico territoriale</b>  | 5   | 4              |                  |                  |
| obiettivo 6: <b>Innovazione</b>   | 5   | 2              |                  |                  |
| <b>TOTALE PUNTEGGIO OBIETTIVI INDIVIDUALI (C)</b>   | 5   | 20             |                  |                  |
| <b>(D) COMPORAMENTI</b>   |   |                |                  |                  |
| capacità motivazione e di valutazione dei collaboratori   | 5   | 6              |                  |                  |
| capacità di problem solving, anche nel supporto agli organi istituzionali   | 5   | 6              |                  |                  |
| capacità di gestione e valorizzazione delle risorse, anche mediante applicazione della strategia del Lean Thinking                                  | 5   | 8              |                  |                  |
| <b>(D) VALUTAZIONE COMPORAMENTI</b>   | 5   | 20             |                  |                  |
| <b>VALUTAZIONE FINALE - SOMMA A+B+C+D</b>   |   | <b>100</b>     |                  |                  |
| <b>MODALITA' DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>  |   |                |                  |                  |
| rapporto tra punti attribuiti e massimo attribuibile per il valore ponderale di ciascun parametro; ovvero:<br>$PT=(PA/MP)*PP$                       |   |                |                  |                  |
| <b>* in sede di attribuzione gli obiettivi possono avere pesi differenti e subire nel corso del ciclo della performance modifiche e adattamenti</b> | <b>LEGENDA:</b> corrispondenza livello della valutazione e relativo punteggio |                |                  |                  |
| <b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO E ATTRIBUZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>   | livello   |                | punti            |                  |
| <b>0% RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>   | scarso  |                | 1                |                  |
| <b>0% RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>   | basso   |                | 1,1 - 2          |                  |
| <b>65% RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>  | medio   |                | 2,1 - 3          |                  |
| <b>85% RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>  | medio-alto  |                | 3,1 - 4          |                  |
| <b>100% RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>   | alto  |                | 4,1 - 5          |                  |