

Determinazione n. 73 del 29 dicembre 2015

**Oggetto: Piano Performance 2015-2017 - Aggiornamento obiettivi 2015.
Adozione.**

II SEGRETARIO GENERALE

VISTA la legge 29 dicembre 1993 n. 580, recante *"Riordinamento delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura"*, così come modificata dal Decreto Legislativo 15 febbraio 2010, n. 23;

VISTO il D. Lgs. n. 165/2001, recante *"Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni pubbliche"*, e successive modificazioni e integrazioni;

VISTO lo Statuto camerale, approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 2 del 17 luglio 2001, e da ultimo modificato con determinazione del Commissario Straordinario n. 18 del 20 ottobre 2015;

VISTO il capo II del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 recante *"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"* e, specificamente, l'art. 4, comma 1, del decreto, il quale prevede che *"Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance"*, nonché gli articoli 5 (obiettivi e indicatori) e 10, comma, lett. a) (che disciplina specificamente il documento programmatico triennale denominato Piano della performance) ;

VISTO il capo II, intitolato *"Controllo strategico e di gestione"*, del D.P.R. n. 254 del 2 novembre 2005 recante il *"Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio"*;

VISTA la deliberazione della Giunta camerale n. 5 del 28 gennaio 2011, con la quale sono stati adottati e fatti propri i principi generali sanciti nel Decreto Legislativo n. 150/2009, per avviare una graduale e pianificata attuazione del Ciclo delle performance nella Camera di Commercio di Cagliari;

VISTA la deliberazione del Consiglio camerale n. 14 del 21 novembre 2011 con la quale è stato approvato il Programma pluriennale 2012-2016 delle attività della Camera di Commercio;

VISTA, altresì, la deliberazione del Consiglio n.8 dell'11 dicembre 2014 con la quale è stata approvata la Relazione Previsionale Programmatica 2015;

ATTESO che l'adeguamento ai principi dettati dal citato decreto n. 150/2009 rappresenta l'opportunità per orientare la struttura amministrativa al graduale miglioramento dell'efficacia della sua azione, in relazione alle necessità delle imprese e del territorio, in un'ottica diffusa di crescita della cultura organizzativa;

ATTESO che, a partire dal ciclo della performance 2013, le Camere di Commercio sono destinatarie dirette dei provvedimenti assunti dalla CIVIT (ora Autorità Nazionale Anticorruzione) sulla base del d.lgs. 150/2009, essendo concluso il percorso di intermediazione svolto da Unioncamere con la CIVIT per favorire la graduale attuazione del ciclo della performance avuto riguardo alle caratteristiche organizzative e gestionali delle Camere di Commercio;

VISTA la deliberazione della Giunta n. 73 del 16 luglio 2013, con la quale è stato adottato il nuovo Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi (ROUS), e, in particolare il capo II del predetto Regolamento nel quale è stata recepita l'integrazione tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e quelli richiesti dal Ciclo delle performance;

VISTA, inoltre, la deliberazione n.6 del 3 marzo 2015 con la quale la Giunta ha approvato gli obiettivi strategici dell'Ente camerale e del Segretario Generale per il 2015;

PRESO ATTO del periodo complesso di gestione politica che ha caratterizzato la Camera di Commercio nella prima parte del 2015 e che ha portato allo scioglimento degli organi e alla nomina del Commissario Straordinario con il Decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n.74 del 25 giugno 2015;

CONSIDERATO che la prima bozza del Piano della performance 2015-2017 è stata presentata all'organo politico nel mese di gennaio 2015 ma che, in ragione del periodo particolarmente complesso, come sopra richiamato, non è stato possibile approvare il Piano in quella fase;

CONSIDERATO che gli stessi motivi hanno provocato inevitabili ritardi anche nella formalizzazione dell'aggiornamento degli obiettivi stabiliti con la deliberazione di Giunta n.6/2015;

PRESO ATTO, peraltro, che il Commissario Straordinario, fin dal mese di luglio 2015 ha provveduto a fornire precise indicazioni all'Ente e al Segretario Generale per sostituire gli obiettivi già stabiliti con la sopra richiamata deliberazione n. 6/2015 al fine di adeguarli al mutato assetto istituzionale;

CONSIDERATO che, al fine di prevenire ogni eventuale pregiudizio e ripercussione, sotto il profilo organizzativo, gestionale e retributivo, che possa derivare dalla mancata formalizzazione dell'approvazione entro l'anno 2015 del Piano della performance 2015-2017 e dei nuovi obiettivi dell'Ente e del Segretario Generale per il 2015, appare opportuno procedere all'adozione formale di tali documenti, nelle more di eventuali integrazioni e aggiornamenti da parte del Commissario Straordinario;

CONSIDERATO che, attraverso l'elaborazione e la predisposizione di tali documenti, si è recuperato il ritardo relativo al ciclo delle performance, non addebitabile alla struttura amministrativa, accumulato nel corso del 2015 ed è possibile riprendere la puntuale programmazione delle attività dell'Ente per il 2016;

DETERMINA

- 1) di formalizzare il Piano della performance 2015-2017, allegato alla presente determinazione per farne parte integrante e sostanziale;
- 2) di formalizzare l'aggiornamento degli obiettivi 2015 dell'Ente e del Segretario Generale, secondo la tabella allegata alla presente determinazione per farne parte integrante e sostanziale;
- 3) di procedere all'elaborazione e alla predisposizione dei documenti relativi al ciclo di programmazione strategica 2016 (relazione previsionale programmatica 2016 e piano performance 2016-2018);
- 4) di rendere la presente determinazione immediatamente esecutiva.

La presente determinazione sarà pubblicata all'Albo informatico di questa Camera di Commercio, istituito ai sensi dell'articolo 32, Legge n. 69/2009, conformemente a quanto previsto dall'articolo 39 dello Statuto camerale.

Cagliari, 29 dicembre 2015

Il Segretario Generale



Piano triennale della Performance
(ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. n. 150/2009)
Periodo di programmazione 2015-2017

Allegato alla determinazione del Segretario Generale n. 73 del 29.12.2015

Indice

1. Presentazione del Piano e principi di redazione.	
1.1 Presentazione del Piano	pag. 3
1.2 Principi di redazione	pag. 6
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli stakeholder	
2.1 Chi siamo	pag. 8
2.2 Cosa facciamo	pag. 10
2.3 Come operiamo	pag. 12
3. Identità	
3.1 La Camera di Commercio di Cagliari "in cifre"	pag. 16
3.2 Mandato istituzionale e missione	pag. 17
4. Analisi del contesto	
4.1 Il contesto internazionale e nazionale	pag. 24
4.2 Il contesto locale	pag.27
5. Obiettivi strategici	
5.1 Dal Piano strategico agli obiettivi	pag. 32
5.2 Indicatori e modelli di benchmark	pag. 34
6. Dalla performance organizzativa a quella individuale	
6.1 Risultati e pre-requisiti: un obiettivo sfidante	pag. 35
6.2 I principali obiettivi per l'anno 2015	pag. 37
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	
7.1 Il Processo di programmazione	pag. 45
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio . . .	pag. 45
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	pag. 46
7.4 Obiettivi dell'ente e del Segretario Generale e principali obiettivi e risorse per Aree organizzative	pag. 46

1. Presentazione del Piano e principi di redazione

1.1 Presentazione del Piano

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha disciplinato i sistemi di misurazione e valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche "al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance".

Con il termine performance si intende fare riferimento al contributo apportato dal singolo dipendente, da un gruppo di dipendenti, da un'unità organizzativa o dall'intera struttura organizzativa al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente, in relazione ai bisogni della collettività.

Il decreto 150/2009 ha previsto che tutte le amministrazioni sviluppino un ciclo di gestione della performance coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. Il Piano della Performance, nello specifico, è il documento di programmazione a carattere triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, le amministrazioni pubbliche rendono espliciti gli obiettivi, gli indicatori e i target, definendo in questo modo gli elementi sui quali si fonderà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1, del citato decreto, tale documento è redatto con lo scopo di assicurare "la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance".

Il Piano triennale della Performance, pertanto, rappresenta l'occasione per la Camera per assolvere molteplici funzioni e, precisamente:

- a) coordinare le diverse funzioni organizzative dell'Ente;
- b) rendere più efficace la comunicazione sia all'interno dell'amministrazione che verso l'esterno;
- c) individuare e incorporare le esigenze dei portatori di interesse degli *stakeholders*;
- d) favorire la trasparenza delle azioni che la Camera intraprende e, in tal modo, garantire l'*accountability*.

Il Piano triennale della Performance della Camera di Cagliari attua e traduce gli indirizzi della pianificazione strategica declinati nel Programma pluriennale di attività, adottato con la deliberazione del Consiglio camerale n.11 del 14 novembre 2011, riferito all'arco temporale 2012-2016, selezionando gli obiettivi da perseguire e collegandoli a indicatori che possano dar conto dell'efficacia (la capacità di raggiungere un dato obiettivo) e dell'efficienza (che misura il rapporto tra l'impiego delle risorse e il raggiungimento dell'obiettivo) delle azioni intraprese.

Il ciclo delle performance di questo ente, così come descritto nell'art. 40 del Regolamento dell'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi (ROUS), approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 73 del 16 luglio 2013, si articola nelle seguenti macro fasi:

- a) definizione e assegnazione obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori

- b) collegamento fra gli obiettivi e l'allocazione di risorse umane e finanziarie
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- f) rendicontazione dei risultati alla Giunta, ai soggetti interessati, agli utenti e destinatari dei servizi.

Il ciclo delle performance – integrandosi con le fasi di programmazione economica e con i sistemi di controllo – si inserisce in un più ampio percorso di pianificazione strategica e programmazione pluriennale così articolato:

- a) pianificazione strategica pluriennale ("Piano pluriennale.");
- b) Relazione previsionale e programmatica;
- c) "Piano Performance", da definire in raccordo anche con le disposizioni del bilancio preventivo;
- d) fasi di monitoraggio annue da effettuare in coerenza con quelle di assestamento di bilancio;
- e) fasi di misurazione, valutazione e utilizzo delle leve premianti in rapporto anche con i bilanci di esercizio;
- f) fasi di verifica (Relazione sulla Performance), a conclusione del "ciclo della performance" ogni anno entro il mese di giugno, dei risultati ottenuti l'anno precedente dall'ente, dalle unità organizzative e dal personale in rapporto agli obiettivi prefissati, alle attese dell'utenza e degli organi politici.

Questi principi e passaggi sono stati fatti propri dalla Camera di Commercio di Cagliari attraverso un esplicito e dettagliato richiamo nel Regolamento Organizzazione Uffici e Servizi (artt. 40 e 41) dove si è stabilito che ogni anno, in base a quanto è andato delineandosi in relazione alla impostazione generale delle priorità d'azione e agli obiettivi dell'ente, delle unità organizzative e del management della Camera viene formalizzato il "Piano delle Performance" che individua i principali obiettivi, indicatori, risultati attesi e le risorse dedicate della Camera di Commercio di Cagliari sia con riferimento all'anno stesso, sia più in generale, impostando la programmazione su base triennale coerentemente con i contenuti del Piano strategico di mandato.

Va precisato che il presente documento programmatico si sarebbe dovuto porre come aggiornamento, per l'anno 2015, del Programma pluriennale di attività.

Tuttavia, il presente Piano può ritenersi terminato a seguito dello scioglimento, a ridosso del suo rinnovo, del Consiglio Camerale, avvenuto con decreto del Presidente della Regione Sardegna n. 74 del 24 giugno 2015, in conseguenza delle ultime vicende che hanno interessato il funzionamento degli organi politici e che hanno portato al commissariamento dell'ente.

Pertanto, nella predisposizione del Piano si è tenuto conto che la Camera si trova in stato di commissariamento e che è già stata avviata la procedura di rinnovo degli organi politici camerali (con determinazione del Commissario Straordinario, n. 19 del 20 ottobre 2015).

Poiché, inoltre, per le ragioni sopra esposte, oltre che per i cambiamenti normativi e organizzativi in atto, l’approvazione del Piano è slittata rispetto alle tempistiche ordinarie, i dati in esso contenuti rispecchiano la situazione della Camera al 30 novembre 2015.



Nell’ambito del ciclo di gestione della performance, il Piano delle performance rappresenta, dunque, un documento chiave. L’art. 10 del decreto ha infatti previsto che per assicurare “qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance” le amministrazioni pubbliche redigono ogni anno un documento programmatico triennale denominato Piano della performance “da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi definisce ... gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance ... nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”.

Altri riferimenti normativi per la redazione del Piano sono la delibera CIVIT¹ (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche) n. 112/2010 e la Guida Operativa al Piano della Performance, elaborata dall’Unioncamere nazionale, nonché le indicazioni fornite recentemente dalla CIVIT con le deliberazioni:

¹ A seguito dell’entrata in vigore della legge n.125/2013, che ha convertito con modifiche il decreto legge n.101/2013, le competenze della CIVIT sono state trasferite all’Autorità Nazionale Anticorruzione.

- n. 1/2012 relativa alle linee guida per il miglioramento dei Sistemi di misurazione e di valutazione della performance e dei Piani della performance, evidenziando le criticità emerse dall'analisi dei Piani adottati dalle amministrazioni sulla base del monitoraggio compiuto nel 2011;
- n. 5/2012 relativa alle linee guida, ai sensi dell'art. 13, comma 6, lett. B) del D.Lgs. n. 150/2009, relativa alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b) del decreto n.150;
- n. 6/2012 relativa alle linee guida per la validazione da parte degli Organismi Indipendenti di Valutazione della Relazione sulla performance (art. 14, comma 4, lett. C, del D.Lgs. n. 150;
- n. 6/2013 attinente alle Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013;
- n. 23/2013 attinente alle "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)".

Il Piano sarà pubblicato nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente" del sito Internet istituzionale della Camera, secondo quanto disposto dall'articolo dall'articolo 9, del D. Lgs.vo 33/2013.

1.2 Principi di redazione del Piano della performance

I principi di struttura e di contenuto definiscono le caratteristiche generali del documento. La struttura costituisce il modo in cui si articola il Piano, e quindi la forma. In questo senso, la struttura ha una valenza fondamentale poiché è grazie ad essa che si manifesta la capacità di rappresentare in modo chiaro e comprensibile le informazioni contenute nel documento. Il contenuto del Piano, invece, attiene al "cosa" si riporta in ogni singola struttura.

Sia la struttura che il contenuto sono suscettibili di essere migliorate nel tempo, secondo un processo dinamico ed evolutivo, anche alla luce delle esperienze maturate dall'organizzazione della Camera di Commercio. Secondo i principi generali di struttura e di contenuto, il Piano è:

- bilanciato, i contenuti sono stati definiti e trattati con ragionevole approfondimento anche sulla base della rilevanza strategica ed economica delle diverse attività previste dalla Camera di Commercio
- chiaro, in quanto è stato predisposto un estratto del Piano per una rappresentazione comprensibile dei contenuti. Il Piano si propone di essere di facile lettura poiché si rivolge a

differenti tipologie di destinatari. Il numero di pagine è limitato all'essenziale e la struttura è rappresentata per mezzo di un indice;

- coerente, in quanto i contenuti del Piano sono tesi verso una coerenza con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il cammino dell'amministrazione verso questo requisito è agli inizi e in futuro dovrà essere sempre più marcato;
- veritiero, i contenuti del Piano corrispondono alla realtà prevedibile sulla base degli elementi in possesso all'atto dell'approvazione e per ogni indicatore è specificata la fonte di provenienza dei dati che saranno utilizzati per la valutazione;
- trasparente, in quanto la Camera provvederà a divulgarlo nelle forme previste dalla normativa e sarà di facile accesso anche nel sito Internet camerale;
- intelligibile, in quanto il Piano è stato reso comprensibile ai differenti portatori di interesse, prevedendo una strutturazione multi livello, articolata nel Piano e negli allegati, resi accessibili e comprensibili, anche in termini di linguaggio utilizzato, dagli stakeholder esterni (valenza informativa del Piano). Negli allegati, in particolare, sono stati collocati tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici che, opportunamente richiamati nella parte principale del Piano, ne consentono una più puntuale verificabilità da parte di soggetti interni e di soggetti esterni qualificati (valenza operativa del Piano);
- integrato all'aspetto finanziario, il Piano è stato raccordato con i documenti contabili e di programmazione.



2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni.

2.1 Chi siamo

La Camera di Commercio di Cagliari è un ente pubblico, dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle autonomie locali.

Storicamente, pur già operando come Reale Società Agraria ed Economica fin dal 1804, fu costituita formalmente, con la denominazione attuale, per effetto della legge 6 luglio 1862, mentre il regolamento che la rese operativo è del 13 novembre dello stesso anno.

Fin dai primi anni l'Ente si caratterizzò per essere un importante motore per lo sviluppo dell'economia locale, contribuendo in particolare all'istruzione tecnica, allo sviluppo delle vie di comunicazione sia all'interno del territorio che verso l'esterno, alla realizzazione delle prime opere per dare una configurazione mercantile al porto di Cagliari e per sostenere la realizzazione del porto industriale di Cagliari. Non meno importante, successivamente, fu il ruolo svolto durante l'industrializzazione del territorio con il contributo offerto per la realizzazione del Piano di Rinascita.

In anni più recenti, la Camera si è distinta per la costituzione delle Aziende Speciali Fiera Internazionale della Sardegna, Ente preposto alla valorizzazione delle manifestazioni fieristiche, e Centro Servizi promozionali per le Imprese, per l'internalizzazione, e di alcune Società, tra le quali spicca la So.G.Aer. S.p.a., per la gestione dell'aeroporto di Cagliari-Elmas, una porta all'avanguardia per favorire lo sviluppo del territorio, del turismo e dell'imprenditoria locale.

Gli organi della Camera di Commercio di Cagliari, alla data del 31 dicembre 2014, erano il Consiglio, la Giunta, il Presidente e il Collegio dei Revisori dei Conti. Secondo la normativa vigente, il Consiglio elegge il Presidente e la Giunta al proprio interno e nomina il Collegio dei Revisori dei Conti. Il Consiglio è composto da 32 membri, 30 dei quali in rappresentanza delle associazioni di categoria imprenditoriali maggiormente rappresentative (Agricoltura, Artigianato, Assicurazioni e servizi alle Imprese, Commercio, Credito, l'Industria, Trasporti e Spedizioni, Turismo, Pesca) e 2 in rappresentanza rispettivamente delle organizzazioni sindacali e delle associazioni di tutela degli interessi dei consumatori. La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale e dai dirigenti.

La composizione del Consiglio camerale, insediatosi il 9 febbraio 2011, per svolgere il mandato quinquennale, alla data del 31 dicembre 2014, era la seguente:

Composizione del Consiglio Camerale (fino alla data del commissariamento dell'Ente, avvenuta con decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n.74 del 25 giugno 2015)

Commercio	Giancarlo Deidda Raffaele Bistrussu Roberto Bolognese Franco Luchi	Vincenzo Mareddu Marco Sulis Luciano Toppeta
Industria	Giovanni Biggio Giancarlo Ferrua Francesco Lippi	Gigi Picciau Maurizio de Pascale
Artigianato	Cristian Atzori Giampiero Lecis Sergio Mocci Ignazio Schirru	
Agricoltura	Fabio Cois Francesco Erbi Vitangelo Tizzano	
Servizi alle imprese	Eugenio Maria Aymerich Gualtiero Cualbu Alberto Bertolotti Mario Stevelli	
Trasporti e Spedizioni	Enrico Binaghi Luigi Tomasi	
Turismo	Simonetta Caredda Mauro Murgia	
Pesca	Renato Murgia	
Credito e Assicurazioni	Gabriele Racugno	
Cooperative	Carlo Tedde	
Organizzazioni sindacali	Elisabetta Sorgia	
Consumatori	Giuliano Frau	

Composizione della Giunta Camerale (fino alla data del commissariamento dell'Ente, avvenuta con decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n.74 del 25 giugno 2015)

Membro	Settore di Rappresentanza
Deidda Giancarlo	Commercio/Presidente
Bolognese Roberto	Commercio
Caredda Simonetta	Turismo
De Pascale Maurizio	Industria
Lecis Giampiero	Artigianato
Lippi Francesco	Industria
Mareddu Vincenzo	Commercio
Murgia Mauro	Turismo
Schirru Ignazio	Artigianato
Tizzano Vitangelo	Agricoltura

Il decreto n.74 del 25 giugno 2015 che ha disposto lo scioglimento degli organi, ha contestualmente nominato la Prof.ssa Paola Piras quale Commissario Straordinario con il compito, tra l'altro, di provvedere ad avviare le procedure per il rinnovo del Consiglio camerale, entro e non oltre centoventi giorni dalla data del decreto stesso.

2.2. Cosa facciamo

La Camera di Commercio di Cagliari è l'interlocutore privilegiato delle oltre 80.000 imprese del territorio, e, in coerenza con quanto disposto dalla Legge di riordino delle Camere di Commercio n. 580/1993, così come modificata dal decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23, svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle autonomie locali.

La Camera di Commercio di Cagliari, secondo quanto stabilito dall'art. 2 del D.Lgs. 23/2010 di riforma delle Camere di Commercio, svolge, «nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni, e agli enti locali, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese. Le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, esercitano, inoltre, le funzioni ad esse delegate dallo Stato e dalle regioni, nonché i compiti derivanti da accordi o convenzioni internazionali, informando la loro azione al principio di sussidiarietà».

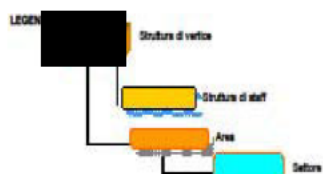
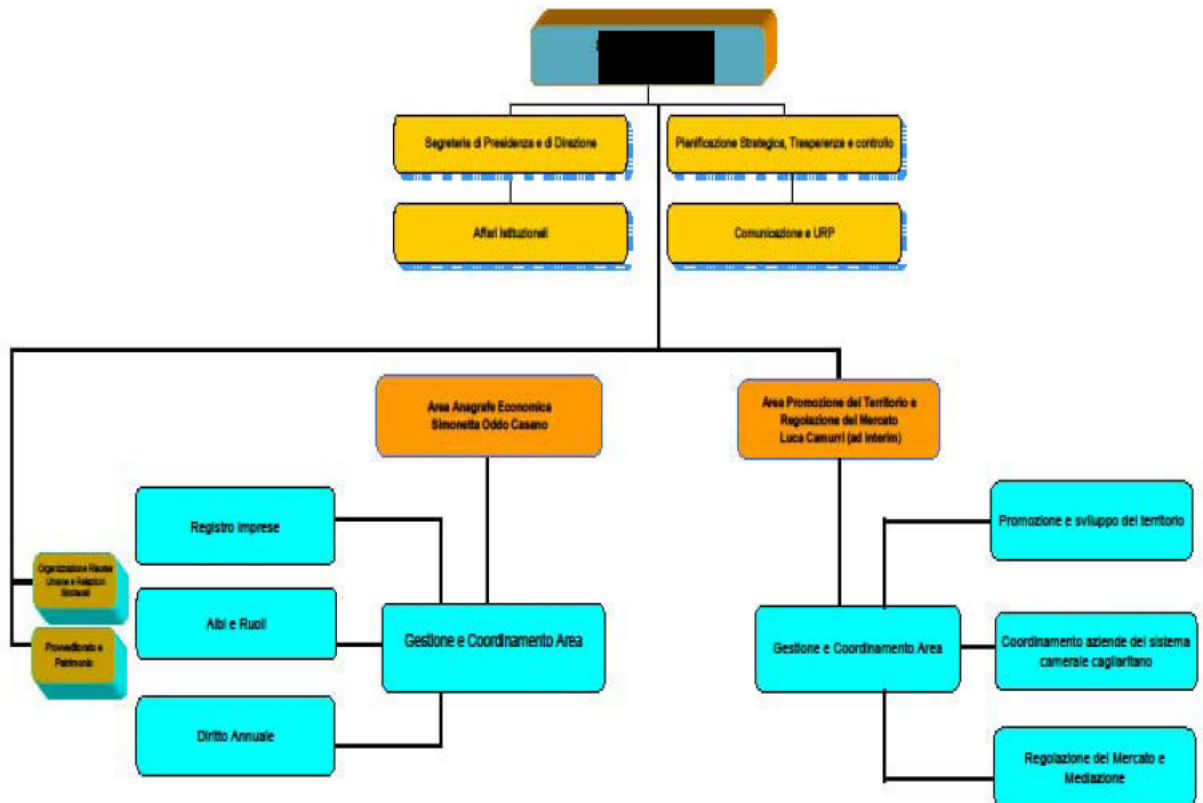
Più specificamente, «le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, svolgono in particolare le funzioni e i compiti relativi a:

- tenuta del registro delle imprese, del Repertorio Economico Amministrativo, ai sensi dell'articolo 8 della legge, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
- realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;
- supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico;
- promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
- costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
- vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- raccolta degli usi e delle consuetudini;
- cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni».

Le sue funzioni sono diverse e variano da quelle anagrafico-certificative (la registrazione e certificazione delle imprese; la gestione di albi, ruoli, elenchi; il rilascio di atti, certificati, autorizzazioni, licenze) a quelle promozionali e di supporto alle imprese per sostenere la regolazione del mercato, l'assistenza alla creazione e allo sviluppo dell'impresa e delle professioni autonome, l'informazione economica, gli studi e le ricerche di mercato, la promozione dell'internazionalizzazione, della diffusione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

Negli ultimi anni, la Camera si è distinta per numerose attività di promozione economica del territorio e per l'impulso dato alla semplificazione delle procedure necessarie per l'avvio dell'impresa attraverso l'attivazione di un'unica piattaforma telematica, ComUnica, per l'implementazione della quale proprio la Camera di Commercio di Cagliari ha realizzato il progetto pilota in campo nazionale.

Di seguito si riporta l'organigramma, aggiornato al 31 dicembre 2014, che illustra la ripartizione della struttura organizzativa in Aree e in Servizi.



2.3 Come operiamo

Uno dei principali elementi di innovazione della recente riforma, di cui al decreto legislativo 23/2010, riguarda il riconoscimento normativo, per le realtà camerali, dell'essere parte di un sistema complesso, di cui fanno parte oltre alle stesse Camere di Commercio italiane, le Camere di Commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere nazionale e le strutture di sistema. La Camera di Commercio di Cagliari opera già

da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete, inserendosi come parte integrante e attiva all'interno sia del network camerale sia della rete delle pubbliche istituzioni del territorio in cui opera.

Come previsto dallo Statuto, la Giunta camerale, inoltre, per il raggiungimento dei propri scopi, direttamente o in partecipazione con altri soggetti pubblici o privati, promuove, realizza e gestisce strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale.

Le principali società partecipate sono la So.G.Aer. S.p.a, che gestisce l'aeroporto di Cagliari-Elmas, il Laboratorio Chimico Merceologico, che offre assistenza alle piccole e medie aziende per il controllo chimico-microbiologico delle attività produttive e dell'ambiente.

Con il Piano di razionalizzazione delle società partecipate, approvato con determinazione del Commissario Straordinario n.22 dell'11 novembre scorso, la Camera, in ottemperanza alla legge 23 dicembre 2014, n.190 e ai criteri in essa previsti, ha ridotto le proprie partecipazioni societarie che, alla data odierna, sono pertanto le seguenti:

TIPOLOGIA	DENOMINAZIONE
Partecipazioni in imprese controllate direttamente	So. G. Aer. S.P.A.
Partecipazioni in imprese controllate indirettamente	So. G.Aer. Security S.p.a.
	Sogaerdyn S.p.a
Partecipazione in Società del Sistema Economico Locale	Gal Sulcis Iglesiente, Capoterra e Campidano di Cagliari S.c. a r.l.
	Intergross S.r.l. in liquidazione
	G.A.L. LINAS CAMPIDANO S.c.a.r.l.
Partecipazione in Società del Sistema Camerale	Retecamere S.c.a.r.l. in liquidazione
	Job Camere S.r.l. in liquidazione
	Ecocerved S.c.a.r.l.
	I.C. Outsourcing S.c.a.r.l.
TIPOLOGIA	DENOMINAZIONE
	Tecnoservicecamere S.c.p.A.
	Infocamere S.c.p.A.

Con il suddetto Piano si è proceduto alla dismissione della partecipazione per le seguenti Società:

1. Laboratorio Chimico Merceologico della Sardegna S.c. a r.l.
2. Sardegna Fiere S.r.l.

3. Sardegna Certificazione Agroalimentare S.r.l.
4. Società Ippica di Cagliari S.p.a.
5. Borsa Merci Telematica S.c.p.a.
6. Dintec S.c. a r.l.
7. Sistema Camerale Servizi S.r.l.
8. Uniontrasporti S.c. r.l.
9. Isnart S.c.p.a.
10. Agroqualità S.p.a.

Per quanto concerne l'attività delle Aziende speciali, è di seguito riportata sinteticamente la loro attività:

Azienda Speciale Fiera Internazionale della Sardegna

Costituita nel 1979, promuove le imprese sarde attraverso l'organizzazione di manifestazioni fieristiche, campionarie e specializzate. Gestisce il Centro della Cultura e dei Congressi, un polo all'avanguardia in Europa per strutture e dotazioni tecnologiche, che offre alla città di Cagliari l'opportunità di valorizzare la propria vocazione turistica e di sviluppare il turismo congressuale internazionale.

La Campionaria Internazionale Generale, che si svolge con cadenza annuale da più di 50 anni, resta l'evento centrale della programmazione annuale della Fiera della Sardegna, ma diverse manifestazioni si susseguono da gennaio a dicembre e coprono un ventaglio di proposte che interessano tutte le categorie produttive più rilevanti del tessuto economico isolano.

Tra le altre funzioni, la Fiera:

- intraprende ogni opportuna iniziativa al fine di favorire la commercializzazione in Italia ed all'estero dei prodotti della Sardegna;
- promuove e organizza corsi di addestramento professionale e di perfezionamento per operatori e maestranze delle categorie interessate alle rassegne fieristiche, al fine di creare attività diversificate atte ad arricchire l'offerta fieristica e renderla la più utile possibile allo sviluppo delle aziende partecipanti;
- promuove attività di conoscenza e di divulgazione dell'innovazione tecnologica di processo e di prodotto.
- effettuare tutte quelle operazioni commerciali, mobiliari, finanziarie ed industriali utili per lo sviluppo delle attività socio-economiche regionali di riferimento avvalendosi di tutte le più moderne tecniche di promozione e di vendita, quali la vendita di spazi e di servizi fieristici e congressuali per corrispondenza o per via informatica.

Azienda speciale Centro Servizi Promozionali per le Imprese

Il Centro Servizi Promozionali per le Imprese nasce nel 1987 come Azienda Speciale della Camera di Commercio di Cagliari.

Il suo obiettivo è promuovere e sostenere lo sviluppo delle imprese del Sud Sardegna, in tutti i settori economici, attraverso una strategia di penetrazione e integrazione nel mercato nazionale e internazionale.

Le aree di intervento sono la promozione, l'informazione economica, l'innovazione e la formazione. A queste si affianca l'attività di internazionalizzazione, che accomuna nei metodi e negli intenti le aree precedenti e, al tempo stesso, fornisce alle imprese la consulenza e l'orientamento per lo sviluppo dei mercati all'estero.

Il Centro Servizi amplia le sue attività progettando iniziative anche all'interno di bandi europei, nazionali e regionali, dopo aver valutato accuratamente i potenziali vantaggi per le imprese e le opportunità di crescita per l'economia locale.

Il Centro Servizi svolge le seguenti attività:

Promozione - Realizzazione di azioni promozionali, partecipazione a mostre, fiere, missioni economiche, assistenza nella ricerca di nuovi mercati e partner commerciali con particolare attenzione ai settori dell'economia tradizionale del turismo, dell'agroalimentare e dell'artigianato.

Formazione imprenditoriale e manageriale - Come agenzia formativa accreditata presso la Regione Sardegna, offre corsi di formazione tecnica altamente qualificati ed interventi formativi e di aggiornamento professionale, anche in partnership con enti e scuole di riconosciuta fama internazionale.

Innovazione tecnologica - Trasferimento delle conoscenze tecnologiche e realizzazione di azioni rivolte al rilancio della competitività, di servizi di monitoraggio e matching tecnologici, informazioni su finanziamenti agevolati per l'innovazione e sui brevetti.

Assistenza e orientamento all'internazionalizzazione- Supporto alle imprese che desiderano affacciarsi sui mercati internazionali e di quelle già operative all'estero, che vanno dall'informazione economica personalizzata, a percorsi di formazione tecnica-specialistica e organizzazione di focus paese.

Supporto alla creazione d'impresa - Informazioni e supporto tecnico sulle leggi nazionali e regionali a favore della creazione d'impresa e sull'utilizzo degli incentivi all'autoimprenditorialità.

3. Identità

3.1 La Camera di Commercio di Cagliari "in cifre"

Sedi camerali	Telefono e fax	PEC	Sito Internet	Orari di apertura al pubblico degli uffici
<p>Sede centrale: Largo Carlo Felice, 66/70/72 Cagliari</p> <p>Sedi staccate: Via Mameli, 65 Cagliari Via Angioy, 83 Cagliari</p> <p>Via Fertilia, 40 – Carbonia (presso provincia di Carbonia-Iglesias)</p>	<p>Tel 070/60512.1 Fax 07060512.435</p> <p>Tel 0781/61914</p>	<p>cciaa@ca.legalmail.camcom.it</p>	<p>www.ca.camcom.gov.it</p>	<p>Dal lunedì al venerdì dalle 9,00 alle 13,00</p> <p>martedì e giovedì dalle 15,30 alle 17,00</p>

QUADRO RIEPILOGATIVO DEL PERSONALE AL 30.11.2015			
	DONNE	UOMINI	TOTALE
Camera di Commercio I.A.A.	51	23	74
Fiera Internazionale della Sardegna	4	13	17
Centro Servizi Promozionali per le Imprese	9	5	14

3.2 Mandato istituzionale e Missione

Il mandato istituzionale

La Camera di Commercio di Cagliari, secondo quanto stabilito dall'art. 2 del D.Lgs. 23/2010 di riforma delle Camere di Commercio, svolge, *«nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni, e agli enti locali, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese. La camera di commercio, singolarmente o in forma associata, esercita, inoltre, le funzioni ad essa delegate dallo Stato e dalle regioni, nonché i compiti derivanti da accordi o convenzioni internazionali, informando la propria azione al principio di sussidiarietà»*.

Più specificamente, essa svolge in particolare le funzioni e i compiti relativi a:

- a) tenuta del registro delle imprese, del Repertorio Economico Amministrativo, ai sensi dell'articolo 8 della presente legge, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- c) promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
- d) realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;
- e) supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico;
- f) promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
- g) costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- h) predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- i) promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
- j) vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- k) raccolta degli usi e delle consuetudini;
- l) cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni».

La missione

Come stabilito dall'ultima riforma (D.Lgs. n. 23/2010), le Camere di Commercio hanno il compito di fornire, nell'ambito del territorio provinciale, funzioni di supporto e di promozione degli

interessi generali delle imprese e delle economie locali, e funzioni nelle materie amministrative ed economiche.

La legge del 2010, nel definire in modo chiaro e puntuale le funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, rappresenta un passaggio fondamentale e un riconoscimento per rilanciare il ruolo delle Camere, che diventano più autorevoli e più rappresentative.

Le principali novità introdotte dalla legge sono in sintesi:

- il riconoscimento dell'identità delle Camere di Commercio e di tutto il sistema camerale;
- il rafforzamento delle funzioni e dei compiti: da "attività" a "competenze" stabilite per legge;
- la definizione di un'organizzazione più efficiente, con risorse certe e nuovi strumenti per affrontare nuovi compiti.

Secondo il mandato di legge, accanto alle attività amministrativo-anagrafiche, è previsto lo svolgimento di funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, di studio e monitoraggio sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato.

Nell'insieme questo permette di garantire:

- ✘ trasparenza, competenza e affidabilità degli operatori economici, tramite il Registro delle imprese e la tenuta di albi, ruoli, elenchi
- ✘ interventi formativi e di promozione a favore dell'economia locale, durante tutte le fasi di vita dell'impresa
- ✘ sostegno all'innovazione e azioni per valorizzare le risorse del territorio
- ✘ interventi di regolazione del mercato, con la tutela della proprietà industriale, le attività del servizio metrico, la conciliazione e i servizi di tutela del consumatore
- ✘ correttezza e affidabilità finanziaria degli operatori commerciali, tramite il registro informatico dei protesti
- ✘ sostegno allo sviluppo delle infrastrutture di interesse generale, tramite le partecipazioni societarie.

La creazione di servizi e attività ad alto valore aggiunto, talvolta ha anticipato competenze attribuite poi per legge o previste nell'ultima riforma del sistema camerale (D.Lgs. n. 23/2010). Si tratta di un importante riconoscimento che conferma e rafforza l'impegno dell'ente nel sostenere le priorità su cui puntare per la crescita del territorio: reti, internazionalizzazione, semplificazione, regolazione e vigilanza sul mercato.

Curare e sviluppare gli interessi delle imprese e porsi al servizio dell'economia locale con efficienza, professionalità e capacità di innovazione: questa è la "missione", ovvero la strada che la Camera di Commercio di Cagliari intende seguire per concretizzare il proprio mandato come indicato dalla legge, sostenendo quotidianamente e concretamente le oltre 80.000 imprese iscritte e portando al successo importanti iniziative strategiche di crescita del territorio.

La Camera si impegna così a consolidare la sua identità sia di interlocutore principale di tutte le imprese sia di istituzione al servizio della comunità locale nel suo complesso, in un'ottica di semplificazione e di efficienza della propria attività.

Anche a seguito di una riorganizzazione della struttura, avviata ormai dal 2013, l'Ente intende essere un motore di sviluppo per la realtà socio-economica della provincia, per le esigenze delle imprese e dei consumatori, in sinergia con le istanze del territorio, pur nel periodo di difficoltà economiche che in questi ultimi anni ha colpito il territorio.

La sfida per i prossimi anni, per la Camera di Commercio di Cagliari e per il sistema camerale nazionale, è resa ancora più difficile dall'entrata in vigore del Decreto legge n.90/2014, convertito nella legge n.114/2014, che ha previsto un taglio consistente e progressivo del diritto annuale, principale fonte di entrata degli Enti camerali.

Più specificamente, l'art. 28 del D.L 90/2014 prevede la riduzione delle entrate da diritto annuale del 35% per l'anno 2015, del 40% per l'anno 2016 e del 50% a decorrere dal 2017.

L'intervento sulle fonti di finanziamento implica, a cascata, la riorganizzazione articolata della struttura del sistema camerale e delle sue competenze e funzioni.

Con riferimento all'aspetto strutturale del sistema camerale, la riforma in corso di approvazione, infatti, prevede la ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione del numero dalle attuali 105 Camere a non più di 60, mediante accorpamento di due o più enti, con possibilità per una Camera di commercio di restare singola se in possesso di una soglia dimensionale minima di iscrizioni e annotazioni.

In tale contesto, un punto fermo è rappresentato dalla necessaria presenza di almeno una Camera di Commercio in ogni regione, con conseguente rivisitazione dei sistemi camerali locali. Tale riorganizzazione porterà: da una parte, a ridimensionare numericamente le aziende speciali, mediante apposite fusioni e con possibilità di istituire un'unica azienda speciale su base regionale, e a riesaminare organicamente il sistema delle società partecipate, in relazione alle quali la vigente normativa ha già imposto di procedere ad un accurato piano di dismissione; dall'altra, a dare nuovo impulso alle Unioni regionali o interregionali.

Con riferimento alle competenze e alle funzioni, le ripercussioni saranno inevitabili sia sulla possibilità di svolgere le attività amministrative obbligatorie, sia sulla capacità dell'intero sistema camerale di realizzare interventi per la promozione e il sostegno allo sviluppo competitivo del territorio.

Infatti, il riordino delle funzioni, come previsto dalla imminente riforma, sarebbe finalizzato a ridefinire i compiti in materia di pubblicità legale, con nuovo destino della principale e fondamentale missione delle Camere di commercio legata alla funzione anagrafica, tramite la tenuta del Registro delle Imprese, che sarebbe valorizzata come strumentale alla promozione della trasparenza del mercato.

Inoltre, si vorrebbero limitare e individuare meglio gli ambiti di attività nei quali le Camere di commercio svolgono la funzione di promozione del territorio e dell'economia locale, attribuendo al sistema camerale specifiche competenze, anche delegate dallo Stato e dalle regioni,

eliminando le duplicazioni con altre amministrazioni pubbliche in un'ottica di semplificazione del più ampio e onnicomprensivo sistema unitario della pubblica amministrazione.

Quanto sopra esposto è sufficiente a esprimere la valenza dell'anno in corso come anno di transizione verso un sistema camerale drasticamente nuovo e adeguato alle diverse esigenze del contesto economico in continua evoluzione, posto che, in base al principio di sussidiarietà, per la comunità degli imprenditori l'istituzione più "vicina" è la Camera di commercio.

Nell'ambito del quadro di riferimento sopra delineato, la Camera di Commercio di Cagliari, al pari di tutte le altre Camere, in previsione dello dispiegarsi degli effetti della riduzione del diritto annuo, pari al 35%, per l'anno 2015, ha dovuto riprogrammare gli interventi da realizzare in un'ottica di necessario contenimento e razionalizzazione dei costi e delle attività da svolgere.

Tuttavia, a seguito di una rimodulazione organizzativa e di riduzione dei costi, la Camera, nonostante quanto sopra, anche per il 2015, intende garantire sia lo svolgimento di attività di carattere prettamente promozionale e di regolazione del mercato, con rilevanza esterna diretta, sia attività nuove, che mirano a incidere e a innovare l'amministrazione sotto il profilo organizzativo, in modo da accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi resi all'utenza.

Intanto, nel corso del primo semestre dell'anno 2015, l'Ente, compatibilmente con le criticità verificatesi in seno agli organi di indirizzo politico, ha garantito attraverso la struttura amministrativa, secondo le indicazioni fornite dalla dirigenza, la prosecuzione delle attività ordinarie e l'avvio delle operazioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi come declinati, nell'ambito delle linee strategiche camerale, con la deliberazione del Consiglio camerale n. 8 dell'11 dicembre 2014, di approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica, e come assegnati al Segretario Generale con deliberazione della Giunta Camerale n. 6 del 3 marzo 2015, e indicati nella allegata tabella 1. Nel corso dello stesso semestre la struttura amministrativa è stata oggetto di una riorganizzazione attuata con Disposizione Generale n. 3 del 15 giugno 2015, di modifica della precedente organizzazione assunta con Disposizione Generale n. 1 del 28 febbraio 2014.

A ciò si aggiunge che il Piano performance è un documento programmatico con carattere triennale (nella fattispecie 2015-2017) e che risulta particolarmente difficoltoso programmare le attività sulla base di quanto stabilito, all'inizio del mandato, da un Consiglio non più in carica, a seguito del decreto del Presidente della Regione Sardegna n.74 del 25 giugno 2015 che ne ha disposto lo scioglimento e la contestuale nomina di un Commissario Straordinario, e alla vigilia dell'avvio della procedura di rinnovo dello stesso. Per queste ragioni, quindi, è palese il carattere decisamente particolare e interlocutorio del periodo in esame e, conseguentemente, dello stesso Piano delle performance.

La gestione corrente

La gestione corrente è composta dalle voci di provento ed onere che contraddistinguono l'attività caratteristica della Camera. E' evidente il peggioramento del risultato di parte corrente negli ultimi anni:

	2012	2013	2014	2015
Risultato Gestione corrente	-€ 277.249,95	-1.781.808,15	-1.520.654,54	-2.574.684,26

N.B. i dati 2012, 2013 e 2014 si riferiscono al consuntivo, i dati 2015 all'assestamento del bilancio preventivo

I proventi delle Camere di Commercio risultano certi e consolidati nella loro natura, in quanto elencati all'articolo 18 della legge 580/93.

Sono costituiti, come si è detto, principalmente dal diritto annuale, dovuto dalle imprese iscritte e/o annotate nell'omonimo Registro, dai diritti di segreteria, relativi all'attività e alla tenuta di registri, albi e ruoli istituzionali, dai contributi, riconosciuti dall'Unione Italiana sulla base di apposito regolamento di gestione del Fondo perequativo camerale, dai proventi derivanti dalla gestione di attività e dalla prestazione di servizi svolti in regime di impresa e dall'attività sanzionatoria per la violazione di norme in materia di iscrizione al Registro delle Imprese e all'Albo Artigiani e di versamento del diritto annuale, oltre che dal co-finanziamento di iniziative a favore delle imprese da parte di enti ed associazione del territorio provinciale.

Il diritto dovuto dalle imprese iscritte nella sezione ordinaria è determinato in base allo scaglione di fatturato di appartenenza, mentre gli importi dovuti dalle imprese iscritte nella sezione speciale sono determinati in misura fissa; il diritto è dovuto, oltre che per la sede principale, anche per le eventuali unità locali ubicate sul territorio provinciale. Sull'importo così determinato viene fatta una stima dei mancati adempimenti spontanei, a cui vengono aggiunte le relative sanzioni, calcolate applicando la percentuale base del 30%, e gli interessi, calcolati al tasso legale, per il periodo che intercorre tra la scadenza del pagamento e il 31 dicembre dell'anno di riferimento.

I proventi da diritto annuale rappresentano il 69,53% del totale dei proventi correnti previsti per l'anno 2015.

Per l'anno 2015, infatti, il diritto annuale iscritto a preventivo, al netto di sanzioni e interessi, ha subito una drastica riduzione per effetto dell'entrata in vigore del menzionato D.L. 90/2014 che, convertito in legge 114/2014, ha introdotto all'art. 28, come già evidenziato, la riduzione delle entrate da diritto annuale del 35% per l'anno 2015, del 40% per l'anno 2016 e del 50% a decorrere dal 2017.

Le previsioni del diritto annuale e dei diritti di segreteria risultano, come evidenziato nella tabella sotto riportata, in rilevante diminuzione, rispetto agli accertamenti 2014.

Proventi Correnti	Consuntivo 2014	Aggiornamento 2015	Scostamento
1) Diritto Annuale	12.818.181,42	8.278.122,00	-4.540.059,42
2) Diritti di Segreteria	3.010.198,41	2.869.642,00	-115.556,41
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	357.907,75	613.924,70	256.016,95
4) Proventi da gestione di beni e servizi	78.617,25	119.711,00	41.093,75
5) Variazione delle rimanenze	16.244,04		-16.244,04
Totale proventi correnti (A)	16.281.148,87	11.906.399,70	-4.374.749,17

Con riferimento agli oneri di parte corrente si evidenzia che alla data del 30 novembre 2015, il personale di ruolo della Camera di Commercio di Cagliari è pari a 74 unità, così suddivise:

	Uomini	Donne
Segretario Generale	1	
Dirigenti		2
Categoria D	7	12
Categoria C	10	24
Categoria B	2	8
Categoria A	3	5

per un totale di 23 uomini e 51 donne, di cui:

- n. 2 risorse full time a tempo determinato
- n. 1 risorsa part time a tempo determinato;
- n. 7 risorse part time a tempo indeterminato.

Per quanto riguarda gli oneri del personale, si evidenzia che i costi complessivamente previsti per l'anno 2015 risultano sostanzialmente in linea con quelli del 2014, peraltro in calo rispetto agli ultimi anni.

	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013	Consuntivo 2014	Preventivo 2015
6) Personale				
a) competenze al personale	-3.000.618,90	-2.909.373,51	-2.714.950,67	-2.745.073,00
b) oneri sociali	-634.566,05	-588.891,64	-599.378,09	-629.970,00
c) accantonamenti al T.F.R.	-202.930,01	-159.305,13	-185.882,58	-203.700,00
d) altri costi	-50.582,58	-21.651,11	-42.556,99	-50.000,00
	-3.888.697,54	-3.679.221,39	-3.542.768,33	-3.628.743,00

Di seguito si riporta la tabella relativa agli oneri correnti con evidenza dello scostamento tra il bilancio consuntivo 2014 e il bilancio preventivo assestato 2015 e che evidenzia una marcata riduzione, superiore ai 3 milioni di euro.

	Consuntivo 2014	Assestamento Preventivo 2015	Scostamento
6) Personale	-3.542.768,33	-3.628.743,00	-85.974,67
a) competenze al personale	-2.714.950,67	-2.745.073,00	-30.122,33
b) oneri sociali	-599.378,09	-629.970,00	-30.591,91
c) accantonamenti al T.F.R.	-185.882,58	-203.700,00	-17.817,42
d) altri costi	-42.556,99	-50.000,00	-7.443,01
7) Funzionamento	-5.368.103,02	-5.585.826,56	-217.723,54
a) prestazioni di servizi	-2.703.235,48	-2.990.830,42	-287.594,94
b) godimento di beni di terzi	-23.370,35	-195.000,00	-171.629,65
c) oneri diversi di gestione	-1.307.892,54	-1.399.683,92	-91.791,38
d) quote associative	-1.065.992,08	-680.716,00	385.276,08
e) organi istituzionali	-267.612,57	-319.596,22	-51.983,65
8) Interventi Economici	-2.768.815,83	-1.684.531,00	1.084.284,83
9) Ammortamenti e accantonamenti	-6.122.116,23	-3.581.983,40	2.540.132,83
a) Immob. Immateriali	-1.948,81	-1.217,00	731,81
b) Immob. Materiali	-929.459,17	-373.849,40	555.609,77
c) svalutazione crediti	-4.866.523,87	-3.165.917,00	1.700.606,87
d) fondo rischi e oneri	-324.184,38	-41.000,00	283.184,38
Totale Oneri Correnti (B)	-17.801.803,41	-14.481.083,96	3.320.719,45

4. Analisi del contesto

Il contesto internazionale e nazionale

Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale, la crescita globale per il 2015 è stimata al 3,1%, inferiore rispetto al dato del 2014 (3,4%), mentre per il 2016 si attende un tasso di crescita maggiore, che sale al 3,6%. Sulle previsioni hanno inciso principalmente tre fattori: la trasformazione dell'economia cinese, il calo dei prezzi delle materie prime e la politica monetaria degli Stati Uniti con il possibile imminente aumento dei tassi d'interesse.

La crescita è distribuita in modo eterogeneo e con intensità differenti nelle varie aree. Le economie avanzate consolidano la crescita del prodotto interno lordo, che passa dall'1,8% del 2014 al 2% nel 2015 fino al 2,2% nel 2016. Per i Paesi emergenti e in via di sviluppo è previsto invece un temporaneo calo nel 2015 (4% rispetto al 4,6% del 2014), dovuto principalmente dal rallentamento dell'economia Cinese e dei paesi esportatori di petrolio, con una ripresa prevista nel 2016 (+4,5%),

Positive le prospettive del FMI per l'Italia, che rivede al rialzo la stima di crescita per il 2015 (+0,8%) e per il 2016 (+1,3%). Incoraggianti le previsioni per il nostro paese sul deficit e sulla disoccupazione, destinata a scendere sotto il 12%.

Prodotto interno lordo

Anni 2014-2017, variazioni percentuali sull'anno precedente

	2014	2015	2016	2017
Mondo	3,4	3,1	3,6	3,8
Economie avanzate	1,8	2,0	2,2	2,2
Stati Uniti	2,4	2,6	2,8	2,8
Area Euro	0,9	1,5	1,6	1,7
Germania	1,6	1,5	1,6	1,5
Francia	0,2	1,2	1,5	1,6
Italia	-0,4	0,8	1,3	1,2
Spagna	1,4	3,1	2,5	2,2
Giappone	-0,1	0,6	1,0	0,4
Regno Unito	3,0	2,5	2,2	2,2
Canada	2,4	1,0	1,7	2,4
Maggiori Economie Avanzate (G7)	1,7	1,9	2,2	2,1
Altre Economie Avanzate (escluse G7 e Area Euro)	2,8	2,3	2,7	2,9
Economie emergenti e in via di sviluppo	4,6	4,0	4,5	4,9
Russia	0,6	-3,8	-0,6	1,0
Cina	7,3	6,8	6,3	6,0
India	7,3	7,3	7,5	7,5
Brasile	0,1	-3,0	-1,0	2,3

Fonte: FMI – World Economic Outlook, novembre 2015

Le stime del FMI sono tendenzialmente simili a quanto previsto dall'Istat. Anche per l'Istituto Nazionale di Statistica il Pil mondiale tende a risalire al 3,4% nel 2016, dopo un calo nel 2015 (3%). Si amplia la divergenza tra i paesi emergenti, che rallentano ulteriormente nel 2015 per poi crescere nuovamente negli anni successivi, e le economie avanzate che consolidano, tra il 2015 e 2016, la crescita dal 1,9 al 2,3%.

Anche per l'area Euro si confermano le previsioni di crescita del Pil, che si attesta all'1,5% nel 2015 per poi crescere nei due anni successivi fino all'1,8%. Secondo l'Istat l'espansione del prodotto interno è sostenuta dalla domanda interna, mentre la ripresa dell'occupazione migliora i livelli del reddito disponibile e dei consumi.

Prodotto interno lordo

Anni 2014-2017, variazioni percentuali sull'anno precedente

	2014	2015	2016	2017
Mondo	3,4	3,0	3,4	3,7
Paesi avanzati	1,8	1,9	2,3	2,3
USA	2,4	2,5	2,6	2,6
Giappone	-0,1	0,6	1,3	1,1
Area Euro	0,9	1,5	1,8	1,8
Paesi emergenti	4,6	3,8	4,3	4,7

Fonte: Istat – Previsioni novembre 2015

Migliorano le previsioni Istat sull'economia italiana. Dopo una fase recessiva, il Pil nazionale nel 2015 cresce dello 0,9% rispetto all'anno precedente, per salire fino al 1,4% previsto nei due anni successivi.

Sulla ripresa incide l'aumento della domanda interna al netto delle scorte, trainata dalla spesa delle famiglie, che contribuisce alla crescita del pil per lo 0,7%. Dopo un temporaneo calo registrato ad inizio anno 2015, i consumi privati crescono in media dello 0,8%, grazie al miglioramento delle condizioni sul mercato del lavoro, del reddito disponibile e del clima di fiducia dei consumatori. La dinamica positiva della spesa delle famiglie prosegue anche nel biennio successivo, fino a raggiungere rispettivamente l'1,2% nel 2016 e l'1,1% nel 2017.

In crescita nel 2015 anche gli investimenti (+1,1%), dopo un periodo di marcata contrazione. La previsione per il 2016 è per una ripresa degli investimenti ancora più evidente (+2,6%), attribuibile secondo l'Istat agli incentivi sui maxi-ammortamenti per macchinari e attrezzature contemplati dal disegno di legge di Stabilità. In aumento anche il clima di fiducia dei consumatori e positive le stime sulla produzione industriale e ordinativi delle imprese.

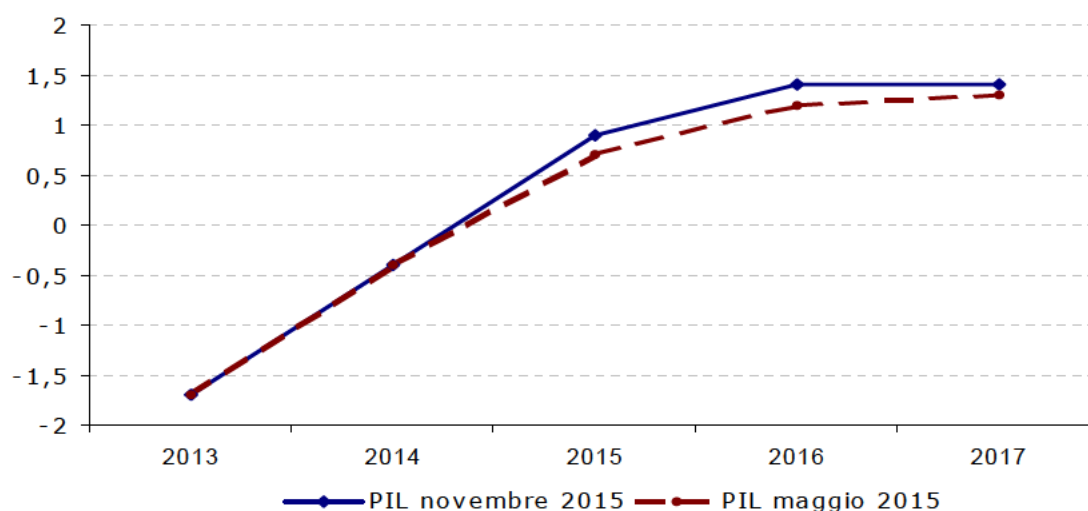
Segnali positivi anche per il mercato del lavoro e l'occupazione: secondo le previsioni Istat, le unità di lavoro registreranno un aumento dello 0,6% nel 2015 e 0,9% nel 2016, "legata in parte agli effetti positivi della decontribuzione per le nuove assunzioni a tempo indeterminato introdotta nel 2015 ed estese, seppure in misura inferiore, al 2016".

Previsioni per l'economia italiana – Pil e principali componenti

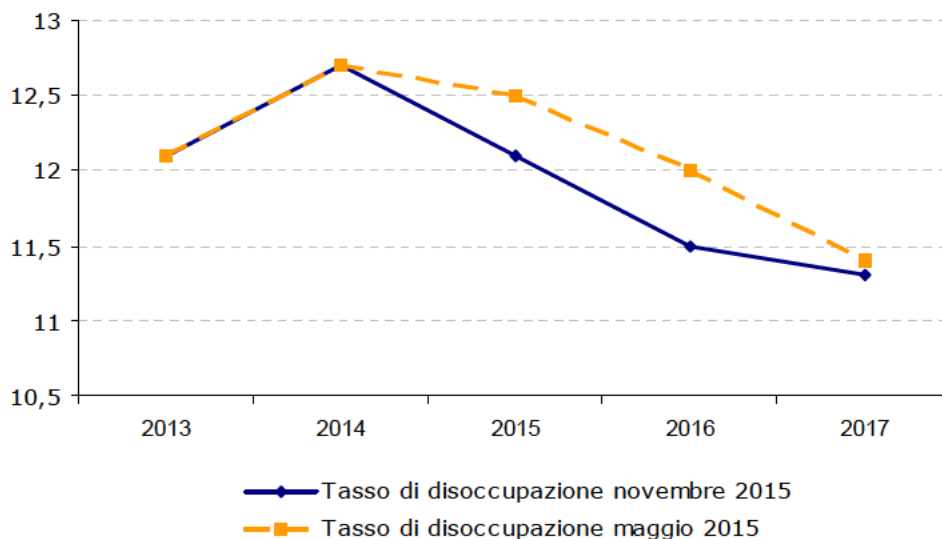
	2013	2014	2015	2016	2017
PIL	-1,7	-0,4	0,9	1,4	1,4
DOMANDA INTERNA (INCLUDE LE SCORTE)	-2,7	-0,6	1,0	1,3	1,4
Spesa delle famiglie residenti e ISP	-2,8	0,4	0,8	1,2	1,1
Investimenti fissi lordi	-6,6	-3,5	1,1	2,6	3,0
CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL					
Domanda interna (al netto variazione scorte)	-3,0	-0,5	0,7	1,2	1,2
Domanda estera netta	0,9	0,1	-0,1	0,1	0,1
Unità di lavoro	-2,5	0,2	0,6	0,9	0,7
Tasso di disoccupazione	12,1	12,7	12,1	11,5	11,3

Fonte: Istat

PRODOTTO INTERNO LORDO 2013-2014 E PREVISIONI 2015-2017



Fonte: elaborazione su dati Istat



Fonte: elaborazione su dati Istat

Il contesto locale

Il valore aggiunto

Nella Provincia di Cagliari, secondo i dati elaborati dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne, il settore dei Servizi contribuisce per oltre il 55% alla costituzione del valore aggiunto locale (in termini assoluti 11.044 milioni di euro). Seguono il commercio (24%), l'industria (11,6%), le costruzioni (5,7%) e il settore agricolo (3,2%). La provincia produce quasi il 40% del valore aggiunto regionale.

Nel 2014 si registra una diminuzione del valore aggiunto provinciale dello 0,9% rispetto all'anno precedente, pari a 98 milioni di euro. Il calo è inferiore alla media regionale (-1,2%) e in contro tendenza con il dato nazionale, dove si registra una crescita dello 0,2%. Analizzando il restante territorio di competenza della Camera di commercio di Cagliari, il calo è più marcato nella provincia del Medio-Campidano (-1,9%), mentre risulta contenuto nel Sulcis-Iglesiente (-0,4%).

Valore aggiunto ai prezzi base e correnti per provincia e branca di attività economica.

Anni 2013 e 2014. Valori in milioni di euro

Province e regioni	2013						2014
	Agricoltura ' silvicultura e pesca	Industria in senso stretto	Costruzioni	Commercio	Altri servizi	Totale	Totale
Sassari	277	669	332	1.150,4	3.363,9	5.793	5.689
Nuoro	172	278	134	394,8	1.390,5	2.369	2.340
Cagliari	355	1.280	625	2.659,6	6.123,9	11.044	10.946
Oristano	298	222	142	467,2	1.229,4	2.359	2.327
Olbia-Tempio	77	312	230	893,2	1.399,1	2.911	2.865
Ogliastra	48	63	62	158,7	484,1	815	802
Medio Campidano	91	110	91	238,5	581,0	1.112	1.091
Carbonia- Iglesias	80	297	86	263,5	894,4	1.621	1.614
SARDEGNA	1.398	3.231	1.701	6.225,9	15.466,4	28.023	27.675
NORD-OVEST	6.087	101.652	25.986	121.770,0	229.869,7	485.365	489.772
NORD-EST	8.857	74.697	18.796	77.606,0	149.295,5	329.251	333.647
CENTRO	5.322	46.385	15.273	80.337,6	170.982,7	318.301	317.526

SUD E ISOLE	13.433	39.025	16.335	72.629,1	181.036,4	322.458	318.936
NON SPECIFICATA	0,0	860,4	0,0	0,0	567,9	1.428,2	0,0
ITALIA	33.699	262.619	76.390	352.342,7	731.752,2	1.456.803	1.459.881

Fonte: Istituto Guglielmo Tagliacarne

Valore aggiunto ai prezzi base e correnti procapite e posizioni nelle graduatorie provinciali e regionali.

Anni 2011-2014. Valori procapite in euro (*)

Province e regioni	Valori procapite				Posizioni di graduatoria			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Sassari	18.119,16	17.977,46	17.430,35	17.020,08	77	77	76	78
Nuoro	15.754,95	15.563,06	14.933,14	14.724,52	87	87	92	91
Cagliari	20.859,72	20.538,83	19.864,50	19.516,43	70	70	70	70
Oristano	15.078,80	14.952,27	14.443,99	14.286,00	92	92	94	94
Olbia-Tempio	21.397,00	20.868,05	18.723,90	18.046,29	65	69	72	72
Ogliastra	14.873,03	14.689,55	14.173,89	13.909,64	95	97	96	96
Medio Campidano	12.022,16	11.934,11	11.043,61	10.879,58	110	110	110	110
Carbonia-Iglesias	13.570,52	13.376,14	12.638,52	12.601,52	105	105	106	105
SARDEGNA	17.957,52	17.722,64	16.961,79	16.654,03	15	15	15	15
NORD-OVEST	30.787,66	30.491,57	30.342,62	30.361,17	1	1	1	1
NORD-EST	29.050,48	28.759,84	28.413,70	28.622,26	2	2	2	2
CENTRO	27.823,37	27.508,00	26.801,62	26.293,11	3	3	3	3
SUD E ISOLE	16.057,73	15.961,10	15.522,29	15.256,01	4	4	4	4
ITALIA	24.785,15	24.568,26	24.185,75	24.022,88	-	-	-	-

(*) Per il 2014 la popolazione presa come riferimento è quella al 30 giugno 2014

Fonte: Elaborazioni Istituto Guglielmo Tagliacarne su dati Istat e Istituto Guglielmo Tagliacarne

La demografia delle imprese

Sono 69.360 le imprese registrate alla Camera di commercio di Cagliari nell'anno 2014, di cui 59.135 attive (l'85,3% del totale), 6.431 inattive, e 3.747 con procedure concorsuali, in

scioglimento e liquidazione. Considerando la nuova ripartizione provinciale, il 73,4% delle imprese ha sede nel territorio della provincia di Cagliari (in termini assoluti 50.887 unità) e rispettivamente il 13 e 13,7% nel Medio Campidano (8.985) e nella zona Carbonia-Iglesias (9.488). Le imprese artigiane costituiscono il 21% del totale.

Secondo i dati del Registro delle imprese, nella distribuzione per settore, il commercio detiene il maggior numero di attività (19.158 unità che corrisponde a 27,6% sul totale). Seguono il settore agricolo e attività connesse (16,9% del totale), costruzioni (12,6%) e le attività manifatturiere, energia e minerarie (7,1%).

Nell'analisi della natalità e mortalità, nel corso del 2014 il numero delle nuove iscrizioni di aziende è pari a 4.123, superiore rispetto alle 3.640 cessazioni (escluse le cessazioni d'ufficio): il saldo è pertanto di 470 unità, con un tasso di crescita corrispondente a +0,7%, superiore rispetto sia al dato regionale (+0,6%) che nazionale (+0,5%). Il tasso è dovuto quasi esclusivamente all'incremento delle imprese non classificate, mentre quasi tutti i principali comparti subiscono un calo nel saldo tra iscrizioni e cessazioni: in particolare le attività manifatturiere (-2,6%, che corrisponde a -129 unità produttive), il settore turistico (servizi di alloggi e ristorazione, -2,5% pari a -126), costruzioni (-2,1%, corrispondenti a -188) e le attività commerciali (-1,6%, pari a -317 imprese). Stabile il saldo per le attività finanziarie e assicurative, mentre in leggera crescita le attività immobiliari (+0,4%).

Il saldo del comparto artigiano è invece decisamente negativo: -428 imprese (differenza tra 634 nuove iscrizioni e le 1.062 chiusure non d'ufficio), che in termini percentuali corrisponde a 2,9%, in tendenza con l'andamento negativo registrato su tutto il territorio regionale.

La flessione coinvolge tutti i settori e, considerati i più rappresentativi, risulta più sostenuta per le imprese di trasporto e magazzinaggio (-3,8%), per il settore delle costruzioni (-3,5%), il commercio (-2,9%) e l'industria in senso stretto (attività manifatturiere, -2,7%).

Consistenza delle imprese registrate, iscrizioni e cessazioni. Anno 2014

Settore	anno 2014			
	Registrate	Iscrizioni	Cessazioni non d'ufficio	saldo
A Agricoltura, silvicoltura pesca	11.732	401	517	-116
B Estrazione di minerali da cave e miniere	54	1	2	-1
C Attività manifatturiere	4.839	84	213	-129
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz.	50	3	2	1
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	150	3	7	-4
F Costruzioni	8.727	300	488	-188
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli	19.158	842	1.159	-317
H Trasporto e magazzinaggio	2.014	47	97	-50
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	4.885	149	275	-126
J Servizi di informazione e comunicazione	1.640	93	129	-36

K Attività finanziarie e assicurative	1.093	71	71	0
L Attività immobiliari	1.145	40	35	5
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.740	78	83	-5
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	2.132	87	125	-38
P Istruzione	370	8	18	-10
Q Sanità e assistenza sociale	557	6	20	-14
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	576	13	49	-36
S Altre attività di servizi	2.330	87	127	-40
X Imprese non classificate	6.168	1.810	224	1.586
Totale	69.360	4.123	3.641	482

Fonte: Elaborazione Camera di commercio su dati Registro imprese

Nei primi nove mesi del 2015 si sono rilevate tendenze simili a quelle dell'anno precedente. Il tasso di crescita tra gennaio e settembre, considerando il saldo tra le iscrizioni e le cessazioni non d'ufficio, è pari allo 0,7%. Permane tuttavia, come nel 2014, la difficoltà di tutti i comparti economici a registrare un saldo positivo. I settori che soffrono maggiormente la perdita di unità produttive sono in particolare il settore dei trasporti (per il quale si registra un saldo negativo pari a -2,9%), il settore manifatturiero (-2,7%) e il settore turistico delle ristorazione e alloggi (-1,6%, dato ancora negativo ma in recupero rispetto al -2,5% del 2014). Anche il settore commerciale registra un saldo negativo, corrispondente in percentuale al -0,6%, ma in recupero di un punto rispetto all'anno precedente.

L'analisi delle imprese secondo la natura giuridica, evidenzia nel 2014 un ulteriore avanzamento della forma giuridica delle società di capitali, +4,5% rispetto all'anno precedente, e la lieve contrazione registrata nello stesso periodo per le imprese individuali (-0,4%) e delle società di persone (-0,9 %). Il dato annuale conferma un trend ormai consolidato da diversi anni, in tendenza con il dato regionale e nazionale. In termini percentuali le imprese individuali costituiscono poco più del 57% del totale, seguono le società di capitali (21,9%), le società di persone (17,1%) e le altre forme giuridiche (3,91%).

Le imprese giovanili, dove il controllo e la proprietà è detenuta in prevalenza da persone di età inferiore ai 35 anni, risultano essere 6.883 unità, pari a quasi il 10% del totale. Si tratta prevalentemente di attività del settore commerciale, agricolo e costruzioni. Nel corso del 2014 l'incremento è stato pari al 13,6%, superiore rispetto al 13,2 e 12% rispettivamente del tasso regionale e nazionale. Il saldo positivo, infatti, è di 825 imprese, risultante dalla differenza tra le 1.390 nuove iscritte e 565 cessazioni (escluse le chiusure d'ufficio). Contrariamente a quanto emerso nell'analisi sul sistema imprenditoriale in generale, l'aumento delle imprese giovanili interessa tutti i principali settori economici: 137 unità nel commercio (corrispondente a +6,8%), 101 nel settore Agricoltura e attività connesse (+12,3%) e 25 nel settore edilizia (+3,5%).

Procedure concorsuali e fallimenti

Secondo i dati del Registro delle imprese della Camera di commercio il numero delle procedure concorsuali aperte nel 2014 è pari a 1.342, delle quali 1.176 per eventi di scioglimento e liquidazione (quasi l'88%), 149 procedure fallimentari (11%), 17 concordati e altre procedure (1%). I settori della provincia maggiormente coinvolti sono il commercio, costruzioni, attività manifatturiere e il settore dei servizi di alloggio e ristorazione. Rispetto all'anno 2013 l'incremento è stato del 7,4%, dovuto principalmente alle 73 procedure di scioglimento (che in percentuale aumentano di 6,6 punti) e 21 fallimenti in più (+16,4%, si passa in valori assoluti da 128 a 149). I settori maggiormente interessati dalle procedure fallimentari sono il commercio e il comparto edile.

Analizzando invece i dati disponibili nel registro camerale per l'anno 2015, da gennaio a ottobre si registra una diminuzione di 95 procedure rispetto allo stesso periodo del 2014. Sono in aumento invece i fallimenti (10 procedure fallimentari in più sul 2014, pari a +10%), contrariamente al dato registrato a livello nazionale, per il quale risultano in diminuzione.

5. Obiettivi strategici

5.1. Dal Piano strategico agli obiettivi

L'evoluzione dello scenario economico-finanziario del Paese e il grande impatto derivante dalla successione continua di interventi normativi finalizzati a contenere i costi della Pubblica Amministrazione, influenzano pesantemente progetti, azioni e iniziative in campo organizzativo e di gestione del personale della Camera di commercio di Cagliari.

Nel 2014 hanno trovato conferma le scelte politiche di *spending review* che impongono ai vertici amministrativi della Camera, anche per l'anno 2015, di individuare strumenti e percorsi che garantiscano le attese legislative cercando al contempo di non incidere, o di incidere il meno possibile, sulla qualità dei servizi erogati e sul perseguimento delle linee strategiche individuate dalla Giunta a fine 2011 attraverso le linee programmatiche pluriennali.

Inoltre, in un contesto caratterizzato dalla continua evoluzione del sistema normativo per le pubbliche amministrazioni, con specifico riferimento proprio agli interventi del legislatore finalizzati alla razionalizzazione e al contenimento della spesa pubblica, la materia relativa ai nuovi ingressi di personale non può prescindere dal processo di autoriforma intrapreso dal sistema camerale italiano e dall'esame del difficile momento del contesto economico sociale, con particolare richiamo alle misure previste dalla legge 114/2014, di conversione del DL 90/2014, che introducono la progressiva graduale riduzione del diritto annuale per le Camere di Commercio (35% per il 2015; 40% per il 2016; 50% a decorrere dal 2017).

Sul piano normativo, si confermano, anche per l'anno in corso, le disposizioni introdotte dall'articolo 14, comma 5 del D.L. 95/2012, convertito in legge 135/2012, come modificato e integrato dall'art. 4 comma 16 ter del D.L. n. 101/2013, convertito con legge n. 125/2013, in merito ai criteri da applicare, in materia di limiti di assunzione di personale a tempo indeterminato, alle Camere di Commercio. Criteri che consentono di assumere nel limite del 50% della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente per l'anno 2015 e nel limite del 100% della medesima spesa dall'anno 2016.

L'assegnazione alle singole Camere di commercio delle unità di personale da assumere sarà stabilita con decreto del Ministero dello Sviluppo economico sulla base dei criteri individuati da un'apposita Commissione, costituita senza oneri presso il medesimo Ministero.

Nonostante i suesposti limiti di spesa e assunzionali, la Camera di Cagliari intende continuare a progettare ed implementare iniziative di sviluppo del territorio: grandi progetti non previsti da specifiche norme, ma fondamentali per aumentare la competitività del sistema imprenditoriale e per interpretare il mandato di ente a supporto dell'economia locale.

Oltre al processo di autoriforma, di cui si è detto in precedenza, il quadro normativo ha dettato ulteriori mutamenti nel sistema camerale: la cd. legge "buona scuola" ha previsto l'istituzione

presso le camere di Commercio, a partire dal prossimo anno scolastico 2015/2016 del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro, istituito d'intesa con il Miur. È prevista la possibilità, per le Camere, di partecipare ai laboratori territoriali per l'occupabilità. Il DL N.51/2015, convertito nella legge n.91/2015 ha previsto l'istituzione presso le Borse merci delle Commissioni Uniche nazionali per la determinazione delle quote di prezzo che possono essere adottate dagli operatori commerciali.

Nell'ambito della pianificazione dell'attività della Camera di commercio, sono state evidenziate le fasi, suddivise in azioni e documenti, che scandiscono, analizzandolo, ogni momento del percorso operativo inizialmente individuato con la pianificazione strategica.

Più nel dettaglio il Piano strategico si suddivide nelle voci indicate nello schema seguente:

Linea 1	Turismo
Linea 2	Formazione e lavoro
Linea 3	Valorizzazione produzioni agroalimentari del territorio del sud Sardegna
Linea 4	Internazionalizzazione e sviluppo rapporti con mercati nazionali
Linea 5	Accesso al credito
Linea 6	Attività di regolazione del mercato
Linea 7	Politiche di integrazione europea
Linea 8	Trasporti e infrastrutture
Linea 9	Politiche del Comitato per l'Imprenditoria Femminile
Linea 10	Sviluppo della mediazione e della conciliazione
Linea 11	Ciclo delle performance e applicazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150
Linea 12	Riorganizzazione interna e formazione

Il suddetto Piano prevede lo svolgimento di attività prettamente promozionali ma anche interventi di tipo amministrativo o di vigilanza e regolazione del mercato, che mirano ad accrescere la competitività del territorio in cui opera la Camera di commercio di Cagliari.

Le ultime due linee sono indirizzate specificamente a rispondere alle esigenze di modernizzazione della struttura amministrativa dell'Ente in modo da attuare nuovi modelli organizzativi e gestionali, che assicurino una migliore organizzazione del lavoro e consentano di attuare gli obiettivi e i programmi definiti dagli organi di indirizzo politico in modo efficiente ed efficace. Non meno importante, sempre all'interno di queste linee è, poi, la ricerca della

migliore utilizzazione e valorizzazione delle risorse umane dell'ente, incentivando la qualità della prestazione lavorativa.

Le linee strategiche si traducono ogni anno in specifici obiettivi per l'ente e, a cascata, per il management e per tutto il personale.

5.2 Indicatori e modelli di benchmark nel medio periodo

A fronte degli indirizzi del D.Lgs. n. 150/2009, la Camera di commercio di Cagliari ha deciso di dotarsi, fin dal 2013, di una serie di "indicatori" di medio periodo che saranno utili per monitorare e misurare la qualità complessiva dell'ente sotto il profilo della sua "salute organizzativa" e sotto quello dei servizi percepiti dall'utenza (outcome).

L'intenzione è quella di avviare un percorso di miglioramento continuo che consentirà di applicare e di perfezionare sistemi e metodologie di misurazione e valutazione dell'ente, delle sue unità organizzative e del personale che vi lavora. Questo percorso consentirà in breve tempo di rendere sempre più trasparente e misurabile quanto viene programmato e realizzato dall'ente e di rafforzare l'efficacia dell'azione amministrativa e della qualità del servizio all'utenza.

Per indicatori di "salute organizzativa" si intendono quelli che permettono di misurare il buon andamento della Camera di commercio di Cagliari sotto il profilo economico e gestionale, sulla base dell'ultimo bilancio d'esercizio approvato.

Si tratta di indicatori con i quali si vuole verificare nel tempo il rapporto tra costi del personale e proventi correnti, l'andamento complessivo del bilancio e l'assenteismo del personale. Sono espressi in cifre che consentono di capire – come per le aziende private – quale sia l'aspetto gestionale ed economico-finanziario dell'organizzazione.

A questo tipo di indicatori di medio periodo si aggiungono i singoli obiettivi di risultato/performance definiti di anno in anno, derivanti dagli indirizzi generali degli organi politici e dalla conseguente programmazione pluriennale.

L'indicatore più esplicativo della virtuosità dell'Ente è quello di *equilibrio economico-finanziario* che in passato veniva preso a riferimento per verificare il rispetto dei vincoli normativi e/o contrattuali al fine di procedere, ad esempio, a nuove assunzioni a tempo indeterminato o all'integrazione a seguito di rinnovo del contratto nazionale di lavoro delle risorse decentrate per le politiche di incentivazione del personale. Il rispetto dei vincoli era previsto in maniera graduata in relazione alla "qualità gestionale" delle varie Camere di commercio. Si mettevano in relazione: costo del personale, entrate correnti, numero di dipendenti a tempo indeterminato e numero di imprese attive iscritte alla Camera di commercio.

In base a tali parametri la Camera di commercio di Cagliari continuerebbe a collocarsi, come negli anni passati, in posizione particolarmente "virtuosa".

Infatti, nonostante a decorrere dal 2010 non si debba più calcolare tale indicatore quale parametro assunzionale a seguito della modifica apportata dal D.L. 6 luglio 2012 n. 95 (decreto sulla "Spending Review") convertito in L. 7 agosto 2012, n. 135, per le assunzioni 2012 l'indicatore dell'ente sarebbe ampiamente inferiore al limite attestandosi al di sotto del 30% anche nel caso in cui si potesse ricoprire l'intera dotazione organica camerale (pari a 103 unità).

Indicatori di salute organizzativa	Pre-requisito target
Indicatore economico finanziario di rigidità	< 80%
Indicatore di equilibrio economico finanziario	< 30
Indice gestionale di assenteismo complessivo	< 15%

Indicatori di qualità dei servizi all'utenza	Pre-requisito target
Tempi di attesa dell'utenza dei servizi dell'area anagrafica	< 15 minuti
Tempi di evasione delle pratiche del settore accettazione e controllo R.I.	≤ 5 giorni
Partecipazione dell'utenza dell'area tutela del mercato	≥ 45 partecipanti ad evento

6 Dalla performance organizzativa a quella individuale

6.1 Risultati e pre-requisiti: un obiettivo sfidante

La Camera di commercio di Cagliari ha un'impostazione obiettiva di misurazione della propria performance.

L'intenzione, infatti, è quella di vedere realizzato, ogni anno, almeno il 60% degli standard di rendimento attesi: sia per quanto concerne gli indicatori descritti nel capitolo precedente (di "salute organizzativa" e di "qualità del servizio all'utenza") sia per gli obiettivi strategicamente più rilevanti che ogni anno, discendendo dalle indicazioni del piano strategico pluriennale, vengono definiti dall'ente e sono descritti in questo capitolo.

Raggiungere tale percentuale ogni anno significa:

- garantire il raggiungimento dei "pre-requisiti" in almeno due su tre indicatori di "salute organizzativa"
- garantire il raggiungimento dei "pre-requisiti" in almeno due su tre indicatori di "qualità del servizio all'utenza"

- raggiungere importanti risultati positivi in almeno otto dei dieci obiettivi strategicamente più rilevanti per l'ente.

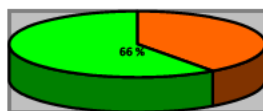
Ciò non esclude l'intenzione di ricercare continui miglioramenti negli standard di rendimento e, quindi, la possibilità di migliorare ulteriormente i risultati degli indicatori oppure di modificarli e affinarli nel tempo. Non esclude, inoltre, l'intenzione di evolvere verso una formulazione di obiettivi strategici sempre più mirata per renderli sfidanti, con risultati ancora più tangibili e misurabili e conseguente miglioramento degli "outcome" per l'utenza.

L'approccio al miglioramento continuo, all'evoluzione dinamica nella definizione di indicatori e standard di risultati attesi, deriva da una cultura orientata alla qualità e alla certificazione di strumenti, prodotti e processi proprio in ottica di qualità.

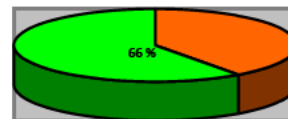
Il processo di miglioramento continuo, ormai anche in un'amministrazione pubblica, rappresenta il pre-requisito indispensabile per un'organizzazione di successo e per l'erogazione di servizi di qualità, sul quale costruire l'evoluzione dei prossimi anni.

Ricapitolando:

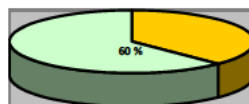
**INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA
(2 SU 3)**



**INDICATORI DI QUALITÀ DEL SERVIZIO ALL'UTENZA
(2 SU 3)**



**RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI ANNUALI
(6 SU 10)**



6.2 I principali obiettivi 2015

Come indicato nel paragrafo precedente, le linee strategiche si traducono ogni anno in specifici obiettivi per l'ente e, a cascata, per il management e per tutto il personale.

Le risorse decentrate sono quantificate annualmente nel rispetto delle regole e dei limiti previsti dalla normativa, dai CCNL, nonché dei vincoli di bilancio, e costituiscono, anche per il 2015, leva strategica fondamentale per garantire un'equa politica di gestione del personale, orientata alla valorizzazione del merito e all'incentivazione delle performance organizzative ed individuali.

Di seguito sono esposti i principali obiettivi assegnati all'Ente per il 2015 con la Relazione Previsionale Programmatica adottata con la deliberazione del Consiglio camerale n. 8 dell'11 dicembre 2014.

Linea strategica 1 - TURISMO

E' uno dei settori di maggior prestigio e traino dell'economia locale, anche grazie alle universalmente note bellezze naturalistiche, paesaggistiche e culturali che il territorio offre. In questi ultimi anni si sono registrati sicuri progressi nel posizionamento di Cagliari e della sua provincia quali mete turistiche anche in ambito nazionale e internazionale (aumento dei voli, attracco stabilizzato delle navi da crociera, aumento delle presenze straniere, seppure con una media di permanenza più ristretta che in passato) ma la percezione è che vi siano ancora diffusi margini di miglioramento, soprattutto nelle sinergie con gli altri settori di punta della nostra economia (agroalimentare e artigianato tipico di qualità).

All'interno di una domanda i cui segmenti si polverizzano nei diversi interessi e nelle diverse abitudini di ogni singolo viaggiatore, e nella quale emergono una molteplicità di fattori e trend (acquisti on line, vacanze multi-destinazione, viaggi come occasione di crescita e di esperienze), il territorio può accrescere la propria competitività facendo emergere i diversi aspetti di un'offerta turistica dotata di risorse e potenzialità ancora inesprese.

L'attività si concentrerà su eventi specifici e mirati da valorizzare con il coinvolgimento trasversale delle associazioni di categoria e con opportune attività di comunicazione, capaci di catturare la simpatia e l'attenzione di ampi bacini di utenza potenzialmente interessati.

Seguendo queste indicazioni, specifiche iniziative promozionali saranno svolte dalla Camera, in stretta collaborazione con le Aziende speciali, pur con le riserve e i forti condizionamenti già sopra descritti, dovuti alla *spending review* e che valgono per tutte le linee strategiche le cui azioni sono dirette ad animare il tessuto imprenditoriale del territorio.

Si proseguirà nel sostegno alle politiche di sviluppo del turismo condotte dalla società di gestione dell'Aeroporto di Cagliari, grazie alle quali, secondo un trend consolidato negli anni, si è incrementato il numero di arrivi e di partenze nello scalo, con notevoli benefici per il territorio e per la sua economia.

Un'altra nicchia sulla quale insistere potrebbe essere il turismo legato agli sport del mare, la vela in primo luogo, con l'ospitalità che la città e il suo golfo si apprestano a offrire all'imbarcazione Luna Rossa.

Si proseguiranno e si perfezioneranno le attività di coordinamento già avviate negli anni scorsi in merito all'accoglienza dei crocieristi, improntata a una logica di qualità dei servizi dei prodotti offerti e di fruibilità della città e del territorio.

Per sfruttare meglio questi segmenti, l'Ente curerà in modo oculato l'attività di interlocuzione con i tour operator e con i grandi gruppi imprenditoriali.

L'accoglienza di qualità dipenderà anche dalla valorizzazione del centro storico di Cagliari e degli altri importanti centri urbani della provincia, sostenendo le iniziative che possano rendere le città ancora più attrattive.

In quest'ottica sarà determinante un coinvolgimento attivo dei differenti attori del territorio, in una logica di governance ampia e molto spesso "a geometria variabile", a seconda degli specifici ambiti di intervento e interessi coinvolti.

In raccordo con le altre istituzioni pubbliche interessate, la Camera metterà a disposizione le proprie banche dati e il proprio bagaglio di informazioni per creare una mappatura unica, aggiornata e dinamica dei flussi turistici del territorio, in modo da poter agevolare gli investimenti, intervenire con scelte opportune ed efficaci e correggere le criticità.

Linea strategica 2 - FORMAZIONE E LAVORO

I dati sul contesto economico hanno evidenziato che è in drammatico aumento la disoccupazione, specificamente quella giovanile, e che è ancora timida la propensione ad avviare autonomamente un'impresa.

Altro fenomeno in chiaroscuro che si sta confermando è l'affacciarsi nel mercato di nuovi imprenditori che sostituiscono il lavoro dipendente con quello autonomo (disoccupati provenienti dai diversi settori economici) con il tentativo di "mettersi in proprio" e di affrontare il rischio imprenditoriale. Spesso, questo desiderio non è di per sé sufficiente a superare le difficoltà che comportano l'avvio e la gestione di un'attività imprenditoriale.

Purtroppo è in aumento la migrazione della forza lavoro giovanile, spesso qualificata, con sottrazione di importanti risorse umane in grado di sollevare il livello qualitativo della forza lavoro.

Proseguiranno le iniziative già intraprese in questi anni con l'Università, la Regione Sardegna e le altre istituzioni pubbliche in materia di alternanza scuola – lavoro e di formazione e informazione dei futuri imprenditori, come il progetto "Imprendiamoci", per diffondere la cultura d'impresa ma anche per accrescere la consapevolezza dell'importanza di programmare le iniziative imprenditoriali.

In questa direzione, risulta importante la prosecuzione delle attività intraprese negli anni scorsi dalle Aziende speciali per creare nuove opportunità di lavoro, specialmente nei settori innovativi della green e della blue economy.

Un'altra iniziativa specifica diretta ad animare lo sviluppo economico del territorio che si intende perseguire è la realizzazione di un bando per la concessione di un premio alle imprese innovative.

Le iniziative sul tema saranno finalizzate non solo all'acquisizione di conoscenze teoriche necessarie ma anche a incentivare stage, tirocini e tutte quelle attività che consentono di acquisire una prima esperienza con gli aspetti pratici dell'attività lavorativa.

Già dall'interno della propria organizzazione, la Camera continuerà ad attuare poi le misure idonee per consentire l'avvio dell'attività di impresa nel modo più semplice e rapido possibile. Si segnala, in questo senso, la costituzione di fascicoli digitali on line e una mirata formazione-informazione fornita alle PMI da parte degli operatori di sportello.

Linea strategica 3- VALORIZZAZIONE DELLE PRODUZIONI AGROALIMENTARI

E' di fondamentale importanza la valorizzazione e la ricostituzione delle filiere produttive agricole dei prodotti locali, secondo le logiche di "vicinanza e prossimità" che devono portare all'adozione, da parte di tutti i soggetti delle filiere, fino alle produzioni finali ed agli sbocchi nelle attività di ristorazione e commercio, alla completa valorizzazione delle produzioni tipiche locali in una logica di incamerare valore aggiunto con le produzioni finali.

Le azioni dell'Ente per questa linea strategica saranno dirette alla ricerca, al sostegno e alla definizione di accordi con le catene alberghiere, i grandi gruppi industriali e i tour operator per incentivare il consumo di prodotti tipici che garantiscono qualità e affidabilità.

Un'ulteriore iniziativa di valorizzazione che si intende attuare è la creazione di una vetrina virtuale sul proprio sito Internet nella quale illustrare la tipicità e la qualità delle produzioni agroalimentari che maggiormente contraddistinguono il nostro territorio.

Attraverso interventi formativi e informativi organizzati in collaborazione con altri soggetti istituzionali, il tema dell'innovazione nell'azienda agroalimentare sarà perseguito con interventi mirati al recupero del gap digitale. Inoltre, è in programma l'attivazione di uno sportello di assistenza/organizzazione di incontri informativi in tema di sicurezza ed etichettatura dei prodotti agroalimentari e di rilevazione dei costi agricoli.

Azioni specifiche saranno poi condotte sui temi della certificazione, dell'energia e del risparmio energetico, e agli interventi diretti al fine di favorire lo strumento della vendita diretta a Km. zero, particolarmente strategici in chiave di sviluppo economico del territorio.

Linea strategica 4 - INTERNAZIONALIZZAZIONE E SVILUPPO DEI RAPPORTI CON I MERCATI NAZIONALI E INTERNAZIONALI

Il perseguimento di questa linea strategica è strettamente condizionato alla realizzazione di una corretta azione di coordinamento e di raccordo con le Aziende speciali, le altre realtà del sistema camerale locale, nazionale ed internazionale (ad esempio le Camere di Commercio italiane all'estero), le altre istituzioni pubbliche e i soggetti privati.

Per raggiungere questa finalità la Camera intende procedere:

- alla ricerca di una più stretta intesa con gli altri attori del territorio che svolgono attività promozionali;
- al perseguimento dell'efficacia e della razionalizzazione dei costi delle strutture della Camera e delle Aziende Speciali, in modo da rendere efficiente l'impiego delle strutture e delle risorse disponibili.

Non mancherà anche quest'anno il sostegno a specifiche iniziative promozionali che puntino a conquistare nuove fette di mercato in Italia o all'estero e a incentivare la propensione all'acquisto delle produzioni tipiche del territorio di riferimento camerale.

Sarà utilizzata con maggiore efficacia, e pubblicizzata adeguatamente, l'attività svolta dalla Camere di Commercio italiane all'estero alle quali è associata la Camera.

Saranno attivate alcune iniziative progettuali per conoscere meglio i mercati interessati dalle stesse Camere di Commercio all'estero e così consentire alle PMI locali di operare su quei mercati.

Sempre in stretta collaborazione con le Aziende speciali e con altre istituzioni già interessate, si proseguirà nelle iniziative dirette alla costituzione e allo sviluppo delle reti internazionali di impresa.

Linea strategica 5- ACCESSO AL CREDITO DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

E' uno dei fattori che attualmente frenano maggiormente la crescita e lo sviluppo imprenditoriale. Le iniziative che la Camera può porre in essere nel 2015 ripartono dalle positive esperienze degli anni trascorsi, finalizzate a formare e informare l'imprenditore per migliorare l'accesso ai finanziamenti, e intendono avvicinare le due realtà, quella imprenditoriale e quella bancaria, con iniziative di sensibilizzazione, da realizzarsi anche con la collaborazione delle associazioni di categoria e dei consumatori.

E' tutto il settore del credito locale che la Camera intende coinvolgere in uno sforzo di attenzione delle esigenze degli imprenditori per restituire al credito il ruolo di pilastro delle attività economiche.

In questo senso, avvicinando la realtà degli istituti di credito a quella delle imprese, si curerà l'organizzazione di incontri formativi e informativi, opportunamente coordinati, rivolti a varie categorie di imprenditori (giovanili, imprese individuali, femminili) e tenuti da rappresentanti del sistema creditizio che illustreranno requisiti, documenti e procedure per ottenere credito dalle banche e per agevolare gli imprenditori stessi in questa attività.

Si proseguiranno, inoltre, le iniziative finora intraprese in materia di contrasto all'usura.

Linea strategica 6 - ATTIVITA' DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

Sono ormai diversi anni che la Camera svolge un'ampia e diversificata gamma di attività per garantire il corretto e legittimo esplicarsi delle dinamiche di mercato e dello sviluppo economico. Accanto alle attività svolte istituzionalmente, spicca la collaborazione avviata alcuni anni fa con la Prefettura di Cagliari, le forze dell'ordine e altre autorità pubbliche, formalmente sottoscritta mediante un Protocollo d'Intesa, per combattere la contraffazione e l'abusivismo commerciale.

Anche per lo sviluppo di questa linea strategica, le Aziende Speciali proseguiranno o attiveranno tutti i progetti che potranno essere perseguiti senza nessun tipo di onere per la Camera.

Molto importante, in un'ottica di regolamentazione, sarà poi l'attività condotta dagli uffici camerali sui ruoli e gli albi che regolamentano specifiche professioni. In tal senso si renderà ancora più efficiente e trasparente un percorso già avviato e diretto, attraverso la sottoscrizione di Protocolli di intesa con le associazioni di categoria, la rilevazione dei prezzi all'ingrosso dell'agroalimentare o di altri specifici settori, la predisposizione di Codici deontologici, la pubblicazione degli elenchi di soggetti iscritti.

In questo senso, un progetto riguarderà la sottoscrizione di una convenzione con Sardegna Ricerche per uno scambio di dati e informazioni, per la formazione alle imprese e per uno sportello di supporto alle imprese in materia di proprietà industriale, che comprende una fase di ricerca e di valutazione del brevetto e delle sue possibili applicazioni.

Linea strategica 7 - POLITICHE DI INTEGRAZIONE EUROPEA

Alcuni dei temi ai quali è legato lo sviluppo economico possono essere efficacemente affrontati e risolti con una partecipazione diretta e attiva nelle rappresentanze dell'Unione Europea. La presenza della Camera all'interno di Ascame (l'associazione delle Camere nel Mediterraneo) e di Insuleur sarà assicurata anche quest'anno al fine di agevolare la cooperazione intercamerale internazionale a favore dello sviluppo delle PMI mediterranee e di correggere ed eliminare la situazione di disparità di mercato che ostacola lo sviluppo delle PMI insulari.

Linea strategica 8 - TRASPORTI E INFRASTRUTTURE

Il quadro complessivo delle dotazioni infrastrutturali materiali della provincia di Cagliari è positivo, pur se permangono forti differenze tra la zona costiera e quella interna, con un conseguente divario in termini di capacità competitiva per le imprese. L'elevato costo dei trasporti e i disagi che in questi ultimi tempi hanno interessato le persone e le merci del territorio cagliaritano sono un altro degli ostacoli storici allo sviluppo economico della Sardegna e dell'area territoriale di competenza dell'Ente camerale. Le attività riconducibili a questa linea strategica, particolarmente quelle di lobbying e, quindi, di tutela e di valorizzazione degli interessi del territorio, delle imprese e dei consumatori saranno pertanto decise e intense e tra esse si possono annoverare tutte quelle dirette ad agevolare e a intensificare i trasporti esterni, da e per la Provincia, e interni al territorio, nonché a sviluppare le infrastrutture e ad abbattere i relativi costi economici e amministrativi.

La partecipazione attiva nella So.G.Aer., società di gestione dell'aeroporto di Cagliari, di assoluto valore strategico e di cui l'Ente detiene una quota rilevante del pacchetto azionario, e nell'Autorità Portuale, (quest'ultima nel 2015 dovrebbe prevedere la fine del commissariamento), consentiranno alla Camera di sostenere in maniera forte gli interessi delle PMI locali.

In un'ottica di razionalizzazione del sistema di gestione dei trasporti rientra la ripresa della procedura di cessione di quota parte delle azioni camerali della società di gestione dell'aeroporto di Cagliari, sia per individuare partner affidabili e di spessore internazionale nella gestione della stessa società in uno scenario mondiale del sistema di trasporti aerei, sia per generare plusvalenze a beneficio della Camera stessa.

Un progetto sul quale l'Ente focalizzerà le proprie risorse è il rilancio del Punto di Ispezione Transfrontaliera (P.I.F.) che si è rivelato di strategica importanza nei territori dove è stato avviato.

Linea strategica 9 - POLITICHE DEL COMITATO PER L'IMPRENDITORIA FEMMINILE

I dati statistici dimostrano che nei territori economicamente più sviluppati è presente un maggior tasso di imprese femminili. L'attenzione della Camera verso questo segmento è testimoniata non solo dal suo stesso inserimento all'interno delle linee strategiche del Piano di mandato quinquennale ma da un sostegno ormai consolidato negli anni.

Il punto di forza del Comitato IF di Cagliari è operare per progetti ed obiettivi concreti nell'attuazione di politiche alternative, tra le quali particolare importanza rivestono per il 2015 la valorizzazione della rete di consulenti in microimpresa già costituita presso le associazioni di categoria a livello locale, le iniziative in materia di conciliazione vita-lavoro, la prosecuzione delle azioni volte al miglioramento della consapevolezza di una responsabilità sociale d'impresa ormai imprescindibile, la prosecuzione dei rapporti con le altre istituzioni per la costituzione di politiche mirate.

Linea strategica 10 - SVILUPPO DELLA MEDIAZIONE E DELLA CONCILIAZIONE

La lentezza della giustizia ordinaria, nonostante alcuni progressi, resta uno dei nodi allo sviluppo economico del Paese. Il 2014 ha visto il pieno rilancio a livello legislativo dell'istituto della mediazione civile e commerciale, anche grazie all'impegno del sistema camerale nella sua compattezza.

L'organismo di Cagliari ha avuto un ruolo trainante a livello regionale con un elevato numero di procedure (rispetto alle medie camerali nazionali) e un imprescindibile ruolo nella formazione di qualità a basso costo per i mediatori sardi.

La Camera si impegnerà con le proprie strutture affinché anche nel 2015 sia assicurata una ancora più rapida definizione dei contenziosi, garantendo un servizio ancora più efficiente alle imprese e ai consumatori, anche grazie alla collaborazione e agli accordi fruttuosi e consolidati con la locale Facoltà di Giurisprudenza e con gli Ordini professionali.

Come attività promozionale dei propri servizi, la Camera parteciperà anche quest'anno all'iniziativa "Settimana della Conciliazione" promossa dalla rete camerale.

Linea strategica 11 - CICLO DELLE PERFORMANCE E APPLICAZIONE DEL DECRETO LEGISLATIVO 27 OTTOBRE 2009, N. 150

La linea strategica in oggetto, nel corso di questi ultimi anni, è andata estendendosi con l'evoluzione della normativa fino a ricomprende tutte quelle iniziative finalizzate a migliorare la "soddisfazione" degli stakeholder, interni ed esterni, e a ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni, anche con riferimento alle disposizioni del decreto legislativo n. 33/2013 in materia di disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

Proseguendo un percorso di riorganizzazione che ha preso avvio nel secondo semestre 2013, in stretta collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione nominato nel 2014, l'attività camerale in questa linea strategica si propone di:

- garantire l'ulteriore evoluzione nella gestione delle risorse umane in chiave di valorizzazione meritocratica e di sviluppo professionale, perfezionando l'evoluzione dei sistemi di valutazione, di controllo, retributivi, formativi e di sviluppo professionale attraverso l'integrazione delle attuali metodologie con le novità e i principi introdotti dal d.lgs.150/2009, e confermando l'orientamento alla meritocrazia e alla gestione per competenze;
- rafforzare, valorizzare e comunicare l'identità dell'ente camerale come pubblica amministrazione innovativa, efficiente e trasparente;
- migliorare la qualità dei servizi offerti, da svolgere anche in forma associata per un efficace utilizzo di risorse in costante decremento, seguendo un percorso di crescita mirato alla semplificazione delle procedure e alla trasparenza dei rapporti;
- sviluppare la programmazione di Bilancio e la rendicontazione, anche alla luce delle novità introdotte dal DM 27 marzo 2013 in materia di predisposizione del budget economico delle PP.AA. in contabilità civilistica, e di analisi dei costi standard;
- sviluppare e migliorare i processi di gestione e di amministrazione del personale, rafforzando, in particolare, il lavoro integrato per strutture e il valore del lavoro per obiettivi;
- perfezionare il sistema di valutazione dell'efficacia dei progetti camerali, con particolare attenzione sugli indicatori;
- proseguire nel potenziamento delle iniziative di comunicazione interna ed esterna "di supporto" riguardo le iniziative dell'ente.

Particolare attenzione sarà posta per quei servizi resi in modo diretto alle imprese e agli utenti in genere, attinenti principalmente all'Area dell'anagrafe economica, interessata nel corso degli ultimi anni da profonde trasformazioni organizzative e telematiche che hanno mutato il rapporto con l'utenza, e dalla Struttura . La massiccia telematizzazione del Registro delle imprese ha infatti innovato profondamente le logiche di funzionamento e le modalità di offerta del servizio,

ed ha dato un forte impulso al cambiamento, facendo partire una spinta verso la modernizzazione della macchina amministrativa che è certamente destinata a protrarsi nei prossimi anni.

Per l'anno 2015, l'obiettivo della semplificazione amministrativa impone il proseguimento delle attività volte a razionalizzare i processi amministrativi e ridurre i costi finanziari e burocratici a carico delle imprese, con il supporto delle società in house del sistema camerale.

Linea strategica 12 - RIORGANIZZAZIONE INTERNA E FORMAZIONE

Per quanto concerne la gestione del personale nel 2015, in un'ottica di miglioramento dei servizi interni, in forma diretta o in compartecipazione con strutture appartenenti al sistema camerale, ovvero con altre istituzioni operanti nel territorio, la Camera intende valorizzare le professionalità interne potenziando l'offerta formativa e investendo sulle proprie risorse umane. Compatibilmente con i pesanti tagli introdotti dalla recente normativa, si continuerà ad investire nella formazione che resta, per questa Camera di commercio, leva essenziale per lo sviluppo delle competenze, anche mediante specifici percorsi di accompagnamento del personale.

Al riguardo, si intende operare, oltre che attraverso i canali classici della formazione d'aula, anche attraverso moduli di affiancamento, di coaching di assistenza tecnica e sviluppo delle competenze del management, vale a dire con le forme innovative di formazione, possibili anche grazie alla vasta e qualificata esperienza e professionalità garantita dall'intero network camerale.

Occorrerà, poi, implementare il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni: il sistema oggi adottato dalla Camera di commercio di Cagliari – seppur già ispirato ai principi della meritocrazia, della differenziazione e della premialità delle eccellenze, verrà, infatti, ulteriormente sviluppato, per andare a pieno regime nel 2015.

Un obiettivo centrale di questa linea sarà la trasparenza delle attività svolte e dei risultati, da attuarsi sia attraverso il rafforzamento delle ordinarie attività di comunicazione, mettendo a sistema la comunicazione istituzionale, sia attraverso la Giornata della Trasparenza, che prevede un coinvolgimento attivo dei diversi attori del territorio, in una logica di governance ampia.

Le attività di raccolta dati, ricerca e informazione si pongono in modo trasversale rispetto a tutti i servizi camerali, a supporto di essi. Diviene prioritario, quindi, mettere a disposizione il patrimonio di conoscenze sviluppato nell'Ente e diffonderlo in modo efficace ai diversi target di utenti e stakeholders: associazioni, imprese, cittadini e opinione pubblica in genere.

Le modalità, il communication mix, i canali di diffusione si avvarranno sempre più delle tecnologie innovative, lungo la direttrice dell' e-government e di una pubblica amministrazione improntata alla dematerializzazione, con conseguente risparmio di tempi e di costi.

L'attività di comunicazione tenderà ad essere sempre più diretta e mirata, implementando il sito Internet camerale e l'interazione attraverso i canali social in grado di sviluppare vere e proprie reti di informazione, ascolto e condivisione. Con specifico riguardo ai servizi camerali che, anche nell'era della digitalizzazione, necessitano di un contatto con gli sportelli, si rende necessario un percorso di razionalizzazione, in grado di allineare le modalità di erogazione e la qualità del servizio alle effettive esigenze dell'utenza, garantendo il servizio di sportello ma anche una maggiore economicità nell'utilizzo delle risorse. Da qui il ripensamento dei servizi sul territorio, per quanto riguarda gli orari di sportello, le sedi, le modalità di accesso, anche sulla base del monitoraggio dell'esistente.

Si tratterà, quindi, sempre più, di informazione di servizio e di supporto al processo di continua evoluzione dell'Ente nei rapporti interni ed esterni.

Nell'ambito dell'attività di informazione economica, uno spazio particolare sarà dedicato alla valorizzazione di reti di servizi e di competenze già nella disponibilità dell'ente quali, per esempio, il CRM, operando una riqualificazione dei contatti già esistenti e implementazione la banca dati al fine di ottenere una più articolata segmentazione dei destinatari delle comunicazioni dell'ente, nonché provenienti da altri soggetti istituzionali o di mercato.

L'utilizzo sistematico della Posta Elettronica Certificata, la fatturazione elettronica, la revisione generale dell'inventario, le azioni dirette a migliorare la riscossione del diritto annuale e a semplificare e migliorare i rapporti con il contribuente mediante l'utilizzo di forme che consentano la definizione dei livelli di servizio che l'Amministrazione intende garantire con successivo monitoraggio dei risultati e contenimento dei costi, l'attività di razionalizzazione e di ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi destinati all'archiviazione dei documenti cartacei saranno ulteriori misure dirette a ottenere risparmi e maggiore efficienza nella gestione delle risorse.

RISORSE DESTINATE AGLI INTERVENTI ECONOMICI PER LINEA STRATEGICA PLURIENNALE E RISORSE COMPLESSIVE (dati riferiti all'assestamento del bilancio preventivo 2015)

1. Turismo	/
2. Formazione e lavoro	5.000 €
3. Valorizzazione delle produzioni agroalimentari	10.000 €
4. Internazionalizzazione e sviluppo dei rapporti con i mercati nazionali e internazionali	17.900 €
6. Attività di regolazione del mercato	206.131 €
9. Politiche del Comitato per l'imprenditoria femminile	40.000 €
12. Riorganizzazione interna e formazione	14.000 €
Risorse destinate alle iniziative di supporto al sistema camerale locale	1.386.500 €
Progetti cd. trasversali (affidati alle Associazioni)	/
Risorse complessive destinate agli interventi economici	1.679.531 €
Ripiano perdita Azienda Speciale Fiera Internazionale della Sardegna	/
Interventi di formazione e promozione per le imprese	5.000 €
Totale interventi economici	1.684.531 €

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

7.1 Il processo di programmazione

Il punto di partenza per elaborare il ciclo di gestione delle performance, a livello strategico, avrebbe dovuto essere il **Programma pluriennale 2012-2016**. Tale programma, ai sensi del D.P.R. n.254/2005, è stato approvato dal Consiglio, con il supporto della struttura tecnica della Camera e si proponeva di pianificare il mandato quinquennale istituzionale dell'organo politico-amministrativo.

E' in questo documento che l'organo politico definisce la *mission* dell'Ente e l'insieme delle priorità strategiche che intende realizzare nel corso del proprio mandato.

Il presente documento si scontra, peraltro, con diversi ostacoli e incognite:

- 1) il venir meno, in corso d'anno, degli organi istituzionali che avevano elaborato il mandato quinquennale;
- 2) la fase di complessità che ha caratterizzato la gestione politica dell'Ente e che ha avuto pesanti riflessi anche sul piano amministrativo, tant'è che il Piano performance è approvato solo a chiusura dell'anno solare;
- 3) l'incertezza sul futuro assetto istituzionale e organizzativo delle Camere, alla vigilia di un processo di riforma dagli sviluppi ancora incerti.

Un altro documento che fornisce un supporto rilevante al ciclo di programmazione è il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità a norma dell'art. 10 del D. Lgs.vo 14 marzo 2013, n. 33.

Infine, in coerenza con le priorità strategiche definite nel programma pluriennale, è predisposta annualmente la **Relazione Previsionale Programmatica**, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, che individua le attività da svolgere nell'anno successivo .

7.2 Coerenza con la programmazione economica e finanziaria di bilancio

La produzione del Piano delle Performance, che ha coinvolto la Camera e le sue Aziende Speciali, ove possibile, è comunque avvenuta in coerenza con i documenti programmatici di cui al precedente paragrafo, in particolare con il Programma Pluriennale 2012-2016 e la Relazione Previsionale Programmatica 2015, e con documenti finanziari, in primis il bilancio 2015.

7.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Pur nelle difficoltà e nelle criticità sopra citate, il Piano delle Performance è stato predisposto seguendo un'ottica di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati e della rendicontazione dell'attività svolta che si sta via via perfezionando nel corso degli anni.

Dal 2014 l'Ente ha avviato un percorso graduale volto a seguire l'intero ciclo di gestione della performance integrandolo con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e ai principi in materia di anticorruzione. Tra i primi obiettivi annuali previsti per il Segretario Generale e per la struttura, infatti, sono specificamente indicate queste voci.

7.4 Obiettivi dell'ente, del Segretario Generale e dei dirigenti.

Nelle tabelle che seguono sono riportati i principali obiettivi che l'ente si impegna di raggiungere per il 2015, tenendo conto del contesto in cui opera. Esse evidenziano il percorso attraverso il quale gli obiettivi dell'ente sono ripartiti all'interno della struttura organizzativa, mostrando sia il collegamento fra linee strategiche/obiettivi dell'ente e obiettivi del Segretario Generale, che il collegamento esistente fra gli obiettivi del Segretario Generale e gli obiettivi dei singoli dirigenti o, comunque, delle specifiche Aree della Camera di Commercio di Cagliari.

Gli obiettivi per il 2015 per l'Ente e il Segretario Generale sono stati stabiliti con deliberazione della Giunta camerale n.6 del 3 marzo 2015, e poi, a fronte delle più volte ricordate modifiche istituzionali intervenute in corso d'anno e delle indicazioni fornite dal Commissario Straordinario, sono stati annullati e sostituiti secondo la seguente tabella.

Riferimento piano strategico	Obiettivi Ente	Obiettivi Segretario Generale	Azioni relative agli obiettivi del Segretario Generale
linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale	E/1: Implementare la cultura della trasparenza, potenziare l'apertura verso il territorio e la rete interistituzionale	SG/1: Sviluppare la diffusione della cultura della trasparenza e apertura del Palazzo sede dell'ente (10%)	SG/1/A: Pianificare laboratori sulla trasparenza (almeno 2)
			SG/1/B: Organizzare aperture del Palazzo sede dell'ente all'utenza (almeno 2)

<p>linea strategica 11 Ciclo delle performance e applicazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150</p> <p>linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale</p>	<p>E/2: Recuperare ritardi non imputabili a ente e uffici, riorganizzando l'ente e rimodulando uffici, riallineando le tempistiche sulla programmazione economico-finanziaria (consuntivo 2014, assestamento 2015, RPP e bilancio di previsione 2016) e sui procedimenti, con recupero arretrati</p>	<p>SG/2: Proporre al Commissario straordinario ipotesi per una nuova macro-organizzazione coerente con indirizzi e funzionale a economicità, efficienza e rispetto dei tempi, predisponendo iniziative per conseguente nuova micro-organizzazione ed evoluzione dei sistemi gestionali, anche per il miglioramento del benessere organizzativo (15%)</p>	<p>SG/2/A: Recupero ritardo in materia di trasparenza e anticorruzione con aggiornamento e monitoraggio sezione "amministrazione trasparente" del sito Internet ed organizzazione Giornata della Trasparenza (target: migliorare 80% contenuto sito dettati normativa entro 15 dicembre, 90% entro fine anno)</p> <p>SG/2/B: Istituire gruppi di lavoro interfunzionali indipendentemente dalla collocazione persone in uffici/aree per recuperare arretrato e gestire emergenza con obiettivi puntuali anche per la gestione dell'emergenza (target: almeno 3)</p> <p>SG/2/C: avvio procedure rilevazione benessere organizzativo e azioni conseguenti anche per anno 2016 (target: avvio entro l'anno)</p>
<p>linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale</p>	<p>E/3: standardizzazione dei tempi, dei procedimenti, in funzione della mappatura e della ridefinizione delle filiere dei processi nel 2016</p>	<p>SG/3: Costruire scadenario adempimenti per la definizione delle filiere dei processi nel 2016; elaborare analisi su aziende speciali della CCIAA di Cagliari</p>	<p>SG/3/A: Produzione documentale scadenario</p> <p>SG/3/B: Produzione documentale su aziende speciali</p>
<p>linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione</p>	<p>E/4: Razionalizzazione del sistema camerale locale</p>		

camerale			
<p>linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale</p> <p>linea strategica 1 Turismo</p> <p>linea strategica 8 Trasporti e Infrastrutture</p>	<p>E/5: Razionalizzazione del patrimonio camerale</p>	<p>SG/4: Avviare procedure dismissione edificio via Malta e realizzare iniziative per valorizzare e razionalizzare patrimonio (10%)</p>	<p>SG/4/A: supporto al Commissario straordinario per predisposizione azioni di razionalizzazione e di eventuale dismissione del patrimonio (target: formalizzare proposta)</p> <p>SG/4/B: acquisire valutazione immobile via Malta e pubblicazione avviso/bando sul sito dell'ente</p> <p>SG/4/C: prima fase razionalizzazione logistica e predisposizione piano per utilizzo spazi coerente con evoluzione organizzativa</p> <p>SG/4/D: Predisporre piano di valorizzazione degli strumenti di misura anche per potenziarne la visibilità pubblica</p>
<p>linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale</p>	<p>E/6: Verifiche e percorso per la formalizzazione delle risorse decentrate dell'ente, per il recupero delle tempistiche di contrattazione decentrata integrativa e di erogazione compensi per gli anni 2014-2015 e indirizzi sul 2016</p> <p>E/7: Recupero e aggiornamento dei documenti di programmazione strategica (Relazione performance 2014, Piano performance 2015) verificando situazione con OIV precedenti e attivando procedure per</p>	<p>SG/5: Ricostruire risorse decentrate 2010-2014, proposta risorse 2015. (15%)</p>	<p>SG/5/A: Mappatura e ridefinizione fondi 2010-2014 costituzione fondi 2015, relazione al Commissario (target: documenti al Commissario)</p> <p>SG/5/B: Incontri con OOSS per ripresa della contrattazione e concertazione per la coindivisione/coinvolgimento delle azioni e del percorso (target: almeno 2 incontri con OOSS; formalizzazione contrattazione decentrata primi mesi 2016))</p>

	nuovo OIV		SG/5/B: Aggiornamento obiettivi 2015 a fronte del commissariamento e supportare per la formalizzazione di un Piano performance 2015 aggiornato
linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale	E/8: semplificazione per la fase di avvio e di gestione dell'impresa e miglioramento rapporti con stakeholders del Registro Imprese	SG/6: semplificazione amministrativa per la fase di avvio e di gestione dell'impresa e miglioramento rapporti con stakeholders del Registro Imprese (10%)	SG/6/A: incremento delle attività poste in essere dalla struttura preposta per il recupero del diritto annuale (indicatore almeno + 2) SG/6/B: Organizzazione e realizzazione di eventi formativi/informativi all'utenza per migliorare la qualità delle pratiche telematiche (numero eventi: almeno 2) SG/6/C: incremento delle sessioni di esame abilitanti all'esercizio di attività di agente in affari di mediazione (almeno +1 anno)
linea strategica 6 Attività di regolazione del mercato	E/9: rafforzamento attività istituzionali di regolazione del mercato specie nel settore della tutela della legalità, dell'abusivismo e della contraffazione	SG/7: avviare nel 2015, attraverso azioni da affidare all'area Promozione, due progetti del Fondo di Perequazione 2014 relativi alla regolazione del mercato (10%)	SG/7/A: avviare nel 2015 il progetto "Le camere di commercio per il contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità dell'economia" (indicatore: docum. Accordo di rete) SG/7/B: avviare specifico progetto per il potenziamento dei servizi di mediazione e attivazione degli organismi per la composizione delle crisi da sovraindebitamento (indicatore: conclusione accordo di rete) SG/7/C: Sviluppare Sportello anti-usura (indicatore: conclusione accordi di rete con istituzioni/soggetti coinvolti)

<p>linea strategica 1 turismo</p> <p>linea strategica 3 valorizzazione produzioni agroalimentari del territorio del sud Sardegna</p> <p>linea strategica 4 internazionalizzazione e sviluppo rapporti con i mercati nazionali e internazionali</p>	<p>E/10: promozione dello sviluppo dell'economia locale, anche con il coinvolgimento del Centro Servizi alle Imprese</p>	<p>SG/8 : incentivare la realizzazione delle iniziative promozionali rivolte alle imprese, pur nell'ambito delle ridotte risorse destinate agli interventi promozionali quale conseguenza della riduzione degli introiti derivanti dal diritto annuo (20%)</p>	<p>SG/8/A: promuovere, nell'ambito delle iniziative nazionali del sistema camerale, momenti d'incontro e BetoBe per accrescere conoscenze per le imprese interessate da processi di internazionalizzazione (almeno 1)</p> <p>SG/8/B: Avviare progetto per la crescita del livello di "maturità digitale" per supportare piccole e nuove imprese orientate a valorizzare tipicità del territorio (almeno 1)</p> <p>SG/8/C: Implementare, con il Centro Servizi alle Imprese, iniziative per lo sviluppo del mercato turistico (almeno 1)</p> <p>SG/8/D: Sviluppare, con il Centro Servizi promozionali alle Imprese, progetti per promuovere la cooperazione armonizzata e sostenibile nel bacino del Mediterraneo (almeno 1)</p> <p>SG/8/E: Incoraggiare consapevolezza dei consumatori e PMI sui benefici della dieta mediterranea (almeno 1 progetto)</p> <p>SG/8/F: completare, con il Centro Servizi, progetto di formazione/informazione destinati a sviluppare competenze degli addetti del settore agricolo e forestale</p>
---	---	---	--

OBIETTIVI ENTE E SEGRETARIO GENERALE PER L'ANNO 2015

Riferimento piano strategico	Obiettivi Ente	Obiettivi Segretario Generale	Azioni relative agli obiettivi del Segretario Generale
linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale	E/1: Implementare la cultura della trasparenza, potenziare l'apertura verso il territorio e la rete interistituzionale	SG/1: Sviluppare la diffusione della cultura della trasparenza e apertura del Palazzo sede dell'ente (10%)	SG/1/A: Pianificare laboratori sulla trasparenza (almeno 2)
			SG/1/B: Organizzare aperture del Palazzo sede dell'ente all'utenza (almeno 2)
linea strategica 11 Ciclo delle performance e applicazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale	E/2: Recuperare ritardi non imputabili a ente e uffici, riorganizzando l'ente e rimodulando uffici, riallineando le tempistiche sulla programmazione economico-finanziaria (consuntivo 2014, assestamento 2015, RPP e bilancio di previsione 2016) e sui procedimenti, con recupero arretrati	SG/2: Proporre al Commissario straordinario ipotesi per una nuova macro-organizzazione coerente con indirizzi e funzionale a economicità, efficienza e rispetto dei tempi, predisponendo iniziative per conseguente nuova micro-organizzazione ed evoluzione dei sistemi gestionali, anche per il miglioramento del benessere organizzativo (15%)	SG/2/A: Recupero ritardo in materia di trasparenza e anticorruzione con aggiornamento e monitoraggio sezione "amministrazione trasparente" del sito Internet ed organizzazione Giornata della Trasparenza (target: migliorare 80% contenuto sito dettati normativa entro 15 dicembre, 90% entro fine anno) SG/2/B: Istituire gruppi di lavoro interfunzionali indipendentemente da collocazione persone in uffici/aree per recuperare arretrato e gestire emergenza con obiettivi puntuali anche per la gestione dell'emergenza (target: almeno 3) SG/2/C: avvio procedure rilevazione benessere organizzativo e azioni conseguenti anche per anno 2016 (target: avvio entro l'anno)

OBIETTIVI ENTE E SEGRETARIO GENERALE PER L'ANNO 2015

Riferimento piano strategico	Obiettivi Ente	Obiettivi Segretario Generale	Azioni relative agli obiettivi del Segretario Generale
<p>linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale</p>	<p>E/3: standardizzazione dei tempi, dei procedimenti, in funzione della mappatura e della ridefinizione delle filiere dei processi nel 2016</p>	<p>SG/3: Costruire scadenzario adempimenti per la definizione delle filiere dei processi nel 2016; elaborare analisi su aziende speciali della CCIAA di Cagliari</p>	<p>SG/3/A: Produzione documentale scadenzario</p> <p>SG/3/B: Produzione documentale su aziende speciali</p>
<p>linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale</p>	<p>E/4: Razionalizzazione del sistema camerale locale</p>		
<p>linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale linea strategica 1 Turismo linea strategica 8 Trasporti e Infrastrutture</p>	<p>E/5: Razionalizzazione del patrimonio camerale</p>	<p>SG/4: Avviare procedure dismissione edificio via Malta e realizzare iniziative per valorizzare e razionalizzare patrimonio (10%)</p>	<p>SG/4/A: supporto al Commissario straordinario per predisposizione azioni di razionalizzazione e di eventuale dismissione del patrimonio (target: formalizzare proposta)</p> <p>SG/4/B: acquisire valutazione immobile via Malta e pubblicazione avviso/bando sul sito dell'ente</p> <p>SG/4/C: prima fase razionalizzazione logistica e predisposizione piano per utilizzo spazi coerente con evoluzione organizzativa</p> <p>SG/4/D: Predisporre piano di valorizzazione degli strumenti di misura anche per potenziarne la visibilità pubblica</p>

OBIETTIVI ENTE E SEGRETARIO GENERALE PER L'ANNO 2015

Riferimento piano strategico	Obiettivi Ente	Obiettivi Segretario Generale	Azioni relative agli obiettivi del Segretario Generale
linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale	E/6: Verifiche e percorso per la formalizzazione delle risorse decentrate dell'ente, per il recupero delle tempistiche di contrattazione decentrata integrativa e di erogazione compensi per gli anni 2014-2015 e indirizzi sul 2016	SG/5: Ricostruire risorse decentrate 2010-2014, proposta risorse 2015. (15%)	SG/5/A: Mappatura e ridefinizione fondi 2010-2014 costituzione fondi 2015, relazione al Commissario (target: documenti al Commissario)
	E/7: Recupero e aggiornamento dei documenti di programmazione strategica (Relazione performance 2014, Piano performance 2015) verificando situazione con OIV precedenti e attivando procedure per nuovo OIV		SG/5/B: Incontri con OOSS per ripresa della contrattazione e concertazione per la coindivisione/coinvolgimento delle azioni e del percorso (target: almeno 2 incontri con OOSS; formalizzazione contrattazione decentrata primi mesi 2016))
			SG/5/B: Aggiornamento obiettivi 2015 a fronte del commissariamento e supportare per la formalizzazione di un Piano performance 2015 aggiornato

OBIETTIVI ENTE E SEGRETARIO GENERALE PER L'ANNO 2015

Riferimento piano strategico	Obiettivi Ente	Obiettivi Segretario Generale	Azioni relative agli obiettivi del Segretario Generale
linea strategica 12 Efficienza e miglioramento organizzazione camerale	E/8: semplificazione per la fase di avvio e di gestione dell'impresa e miglioramento rapporti con stakeholders del Registro Imprese	SG/6: semplificazione amministrativa per la fase di avvio e di gestione dell'impresa e miglioramento rapporti con stakeholders del Registro Imprese (10%)	SG/6/A: incremento delle attività poste in essere dalla struttura preposta per il recupero del diritto annuale (indicatore almeno + 2) SG/6/B: Organizzazione e realizzazione di eventi formativi/informativi all'utenza per migliorare la qualità delle pratiche telematiche (numero eventi: almeno 2) SG/6/C: incremento delle sessioni di esame abilitanti all'esercizio di attività di agente in affari di mediazione (almeno +1 anno)
linea strategica 6 Attività di regolazione del mercato	E/9: rafforzamento attività istituzionali di regolazione del mercato specie nel settore della tutela della legalità, dell'abusivismo e della contraffazione	SG/7: avviare nel 2015, attraverso azioni da affidare all'area Promozione, due progetti del Fondo di Perequazione 2014 relativi alla regolazione del mercato (10%)	SG/7/A: avviare nel 2015 il progetto "Le camere di commercio per il contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità dell'economia" (indicatore: docum. Accordo di rete) SG/7/B: avviare specifico progetto per il potenziamento dei servizi di mediazione e attivazione degli organismi per la composizione delle crisi da sovraindebitamento (indicatore: conclusione accordo di rete) SG/7/C: Sviluppare Sportello anti-usura (indicatore: conclusione accordi di rete con istituzioni/soggetti coinvolti)

OBIETTIVI ENTE E SEGRETARIO GENERALE PER L'ANNO 2015

Riferimento piano strategico	Obiettivi Ente	Obiettivi Segretario Generale	Azioni relative agli obiettivi del Segretario Generale
<p>linea strategica 1 turismo</p> <p>linea strategica 3 valorizzazione produzioni agroalimentari del territorio del sud Sardegna</p> <p>linea strategica 4 internazionalizzazione e sviluppo rapporti con i mercati nazionali e internazionali</p>	<p>E/10: promozione dello sviluppo dell'economia locale, anche con il coinvolgimento del Centro Servizi alle Im, rese</p>	<p>SG/8 : incentivare la realizzazione delle iniziative promozionali rivolte alle imprese, pur nell'ambito delle ridotte risorse destinate agli interventi promozionali quale conseguenza della riduzione degli introiti derivanti dal diritto annuo (20%)</p>	<p>SG/8/A: promuovere, nell'ambito delle iniziative nazionali del sistema camerale, momenti d'incontro e BetoBe per accrescere conoscenze per le imprese interessate da processi di internazionalizzazione (almeno 1)</p> <p>SG/8/B: Avviare progetto per la crescita del livello di "maturità digitale" per supportare piccole e nuove imprese orientate a valorizzare tipicità del territorio (almeno 1)</p> <p>SG/8/C: Implementare, con il Centro Servizi alle Imprese, iniziative per lo sviluppo del mercato turistico (almeno 1)</p> <p>SG/8/D: Sviluppare, con il Centro Servizi promozionali alle Imprese, progetti per promuovere la cooperazione armonizzata e sostenibile nel bacino del Mediterraneo (almeno 1)</p> <p>SG/8/E: Incoraggiare consapevolezza dei consumatori e PMI sui benefici della dieta mediterranea (almeno 1 progetto)</p> <p>SG/8/F: completare, con il Centro Servizi, progetto di formazione/informazione destinati a sviluppare competenze degli addetti del settore agricolo e forestale</p>