

# Piano triennale della Performance

(art. 10 del D.lgs. n. 150/2009)

Periodo di programmazione 2021-2023

## INDICE

Premessa	Pag.3
1. Presentazione della Camera di commercio	Pag.4
1.1 Mission e principali attività	Pag.4
1.2 Organizzazione e personale	Pag. 5
1.3 Bilancio. Le risorse economiche	Pag.14
2 Analisi del contesto esterno	Pag. 15
3 - La pianificazione triennale 2021-2023	Pag. 23
3.1 Gli obiettivi strategici	Pag. 23
3.2 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	Pag. 27
4 - Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	Pag.39
4.1 - Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	Pag.39
4.2 - Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	Pag. 40
4.3 - Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	Pag. 41
Sezione 1 - Piano del Lavoro Agile	Pag. 42
Sezione 2 – Piano delle azioni positive	Pag.52
5 - Allegati tecnici	
Relazione Previsionale Programmatica 2021	
Preventivo Economico 2021	

## Premessa

Il Piano della performance è un documento, previsto per dare attuazione alle disposizioni del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche, che si inserisce nel più ampio «Ciclo di gestione della Performance», il cui scopo è consentire alle Amministrazioni pubbliche di misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Il fine ultimo è di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i suoi interlocutori, vale a dire le imprese, le associazioni, le istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse. Ciò nella consapevolezza della necessità di esplicitare e di condividere con questi ultimi l'azione camerale. Il Piano si colloca inoltre quale strumento volto a indirizzare e gestire, nell'arco del prossimo triennio, il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli stakeholder e in funzione di trasparenza e di rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Il presente Piano disegna un percorso da articolare nel triennio 2021-2023 e si coordina con i principali documenti di programmazione e gestione adottati dall'Ente con riferimento a tale periodo e, in particolare, con il Programma pluriennale di mandato e con la Relazione Previsionale e Programmatica e il Bilancio preventivo approvati dal Consiglio camerale per l'anno 2021.

L'elaborazione del Piano della Performance tiene conto, quindi, delle disposizioni previste nei documenti previsionali annuali e pluriennali, garantendo un raccordo logico-funzionale tra gli obiettivi strategici della Camera di Commercio e le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'Economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012 che detta le linee guida generali per le missioni delle amministrazioni pubbliche.

Sempre in un'ottica di raccordo e di coordinamento con un sistema più ampio, si deve aggiungere che l'Autorità Nazionale Anticorruzione per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche ha sottolineato in più occasioni la necessità di integrare il ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della anticorruzione, di cui:

- alla Legge 190/2012, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”, e ss.mm. e ii.;
- al D.Lgs. 33/2013, recante “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”, e ss.mm. e ii.

L'Autorità ha precisato che per rendere evidente l'integrazione degli strumenti programmatici e, quindi, garantire il collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, nei Piani della performance dovrà essere esplicitamente previsto il riferimento a obiettivi, indicatori e target relativi ai risultati da conseguire tramite la realizzazione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.).

In tale ottica, nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (P.T.P.C) 2021-2023, annualità 2021, l'Ente ha riportato obiettivi operativi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione e al personale incaricato di posizione organizzativa a vario titolo coinvolto nella realizzazione del P.T.P.C. e negli obiettivi a garanzia della trasparenza e accessibilità dei dati e documenti

- Presentazione della Camera di commercio

### 1.1 Mission e principali attività

La Camera di commercio di Cagliari-Oristano, in virtù della legge n.580/1993 e delle successive modifiche, 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.

La sua mission è svolgere un ruolo propulsivo per lo sviluppo economico locale, a beneficio delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori.

La strategia di ogni attività della Camera di commercio ha come riferimento principale "la centralità dell'impresa", da perseguire con gli altri portatori di interesse che agiscono su questo tema nel territorio in cui la Camera opera, ovvero la Città Metropolitana di Cagliari, la Provincia del Sud Sardegna e la Provincia di Oristano.

Il Decreto legislativo n.219/2016, che ha riformato la legge n.580/1993, ha apportato significativi cambiamenti al sistema camerale, volti ad aggiornare le identità e le funzioni delle Camere di commercio e a riconoscere tali Enti quali punto di raccordo tra le pubbliche amministrazioni e il sistema delle imprese.

Alle tradizionali funzioni di "Sviluppo della competitività delle imprese e del territorio" si sono aggiunte quelle relative alla "Trasparenza, semplificazione e tutela del mercato", che ricomprendono importanti attività finalizzate alla digitalizzazione, alla valorizzazione del patrimonio culturale, alla promozione del turismo, all'orientamento al lavoro e alle professioni.

E' rafforzata, inoltre, la tradizionale funzione del "Registro delle Imprese", che diventa la dorsale nazionale dei dati sulle imprese - "punto unico di accesso telematico" delle vicende amministrative delle attività di impresa - nonché gestore del "fascicolo informatico di impresa".

In sintesi, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:

- semplificazione e trasparenza;
- tutela e legalità;
- digitalizzazione;
- orientamento al lavoro e alle professioni;
- sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- internazionalizzazione;
- turismo e cultura;
- ambiente e sviluppo sostenibile.



## 1.2 Organizzazione e personale

### Gli organi

Ai sensi della Legge n.580/93 sono organi della Camera di commercio:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle associazioni a tutela degli interessi dei consumatori, a uno delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e a uno degli Ordini professionali.

Il mandato ha una durata di 5 anni.

Il Consiglio in carica è stato costituito con decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n.111 del 13 ottobre 2020 e si è insediato il 30 novembre 2020.

Nel grafico la rappresentanza dei settori economici all'interno del Consiglio camerale:



- la Giunta, organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e da altri sette membri eletti dal Consiglio camerale.

Il mandato ha una durata di 5 anni, in concomitanza con quello del Consiglio camerale.

La Giunta in carica è stata eletta il 30 dicembre 2020.

- il Presidente, che attua la politica generale della Camera di Commercio, ha la rappresentanza legale ed istituzionale della stessa, del Consiglio e della Giunta nei confronti delle altre Camere di Commercio, delle istituzioni pubbliche, degli enti locali territoriali, degli organi del governo nazionale e regionale, delle associazioni di categoria e degli organi comunitari ed internazionali. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta.

Dura in carica cinque anni in coincidenza con la durata del Consiglio.

Il Presidente in carica è stato eletto dal Consiglio camerale nella riunione del 30 dicembre 2020.

- il Collegio dei Revisori dei Conti svolge funzioni di vigilanza contabile e finanziaria sulla gestione dell'Ente e collabora con il Consiglio nelle funzioni di controllo ed indirizzo. E' composto da tre membri: uno in rappresentanza del Ministero dell'Economia e delle Finanze, con funzioni di Presidente; uno in rappresentanza del Ministero dello Sviluppo Economico ed uno in rappresentanza della Regione Sardegna.

Dura in carica quattro anni.

Il Collegio dei Revisori in carica è stato nominato in data 23 marzo 2021.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) che svolge funzioni di controllo e di monitoraggio e coadiuva la Giunta nelle attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del "Ciclo della performance", così come definite dall'articolo 14 del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm. e ii, dall'articolo 35 del D.P.R. 254/2005, dall'articolo 44 del D.Lgs. 33/2013 e dalla Legge 190/2012.

Tale Organismo dura in carica tre anni.

L'OIV in carica, costituito in forma monocratica, è stato nominato con deliberazione della Giunta n. 41 del 23 marzo 2021.

## La Struttura organizzativa

La Struttura macro-organizzativa è articolata in due Aree (Servizi di Supporto e Anagrafe, Promozione economica e Regolazione del mercato), oltre ai servizi di staff. Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

L'Area "Servizi di supporto" gestisce le funzioni dei servizi contabili e di approvvigionamento dei beni, di protocollazione, gestione e conservazione dei documenti e di gestione e valorizzazione degli archivi.

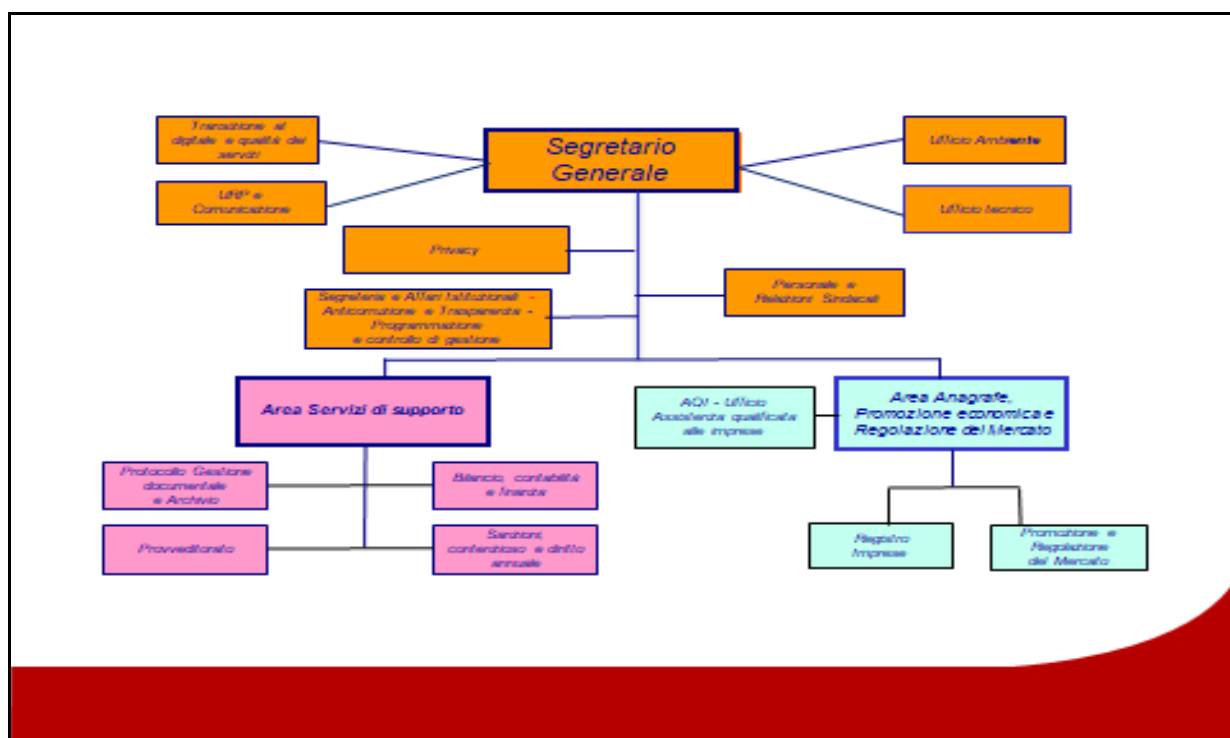
L'Area "Anagrafe, Promozione Economica e Regolazione del Mercato" cura le funzioni inerenti la gestione del Registro delle imprese e delle attività regolamentate, l'accertamento e la riscossione del diritto annuale, i processi e le attività per la tutela del consumatore e della fede pubblica.

I servizi e gli uffici di staff al Segretario Generale seguono le funzioni relative al supporto agli organi di indirizzo politico per le attività politico-istituzionali, alla comunicazione interna ed esterna all'ente, ai processi relativi alla gestione del personale, alla gestione e alla manutenzione degli immobili.

In tale quadro il Segretario Generale, unico dirigente attualmente in servizio, oltre a svolgere le funzioni di Conservatore del Registro delle Imprese, riveste il ruolo di dirigente ad interim delle suddette Aree Organizzative.

Tale articolazione è al momento ritenuta idonea ad assicurare all'azione camerale il conseguimento dei migliori risultati, sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia, a favore del sistema delle imprese e dei consumatori, e a garantire, allo stesso tempo, una migliore valorizzazione delle competenze professionali delle risorse umane disponibili.

A livello di micro organizzazione, la struttura della Camera è articolata come risulta dalla figura seguente:



### Le risorse umane

A seguito dell'accorpamento delle due preesistenti Camere di Commercio, si applica la previsione normativa introdotta dalla Legge n. 145 del 2018, art. 1, comma 450 (legge di Bilancio per il 2019) in forza della quale viene meno il divieto di nuove assunzioni di cui all'art. 3 comma 9 del D. Lgs. n. 219/2016, con la conseguente possibilità di procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite di spesa corrispondente alle cessazioni intervenute nell'anno precedente.

Il citato decreto del 16 febbraio 2018 del Ministro dello Sviluppo Economico aveva riconosciuto alle distinte Camere le seguenti dotazioni organiche (nelle quali non è compreso il Segretario Generale quale imprescindibile figura dirigenziale apicale, equiparato ai dirigenti generali dello Stato ai sensi dell'art. 20 della L. n. 580/93 e ss.mm.ii., responsabile del funzionamento dell'Ente e della gestione delle risorse umane):

Categoria	Dirigenti	D3	D1	C	B3	B1	A	Totale
CAGLIARI	2	1	15	31	0	10	7	66
ORISTANO	1	0	5	12	1	1	1	21

Come risulta dal Piano triennale dei fabbisogni di personale 2020 - 2022 approvato con determinazione d'urgenza del Presidente n. 10 del 30 dicembre 2020 e ratificata con deliberazione della Giunta camerale n. 13 del 12 gennaio 2021, al momento, la dotazione organica teorica della nuova Camera di commercio (con esclusione del Segretario Generale) è la seguente:

Categoria	Dirigenti	D3	D1	C	B3	B1	A	Totale
Numero	3	1	20	43	1	11	8	87

La disponibilità delle risorse umane continua a ridursi, secondo un trend costante da numerosi anni a questa parte, per effetto del raggiungimento dell'età pensionistica da parte di numerose unità lavorative.

Al 1° novembre 2021, i dipendenti della Camera di Commercio di Cagliari-Oristano sono 64 di cui:

- n. 1 Segretario Generale;
- n. 1 dirigente in comando presso ARGEA di Cagliari;
- n. 1 dipendente di categoria C1 in comando presso la Corte dei Conti di Cagliari;
- n. 61 dipendenti non dirigenti.

Pertanto, a tale data, risultano le seguenti scoperture (rispetto alla sopra riportata dotazione organica):

Categoria	Dirigenti	D3	D1	C	B3	B1	A	Totale
Numero	2	0	6	13	0	3	0	24

per un totale di n. 24 posti.

SITUAZIONE DEL PERSONALE AL 1 NOVEMBRE 2021						ETA'				
	Dotazione organica	Vacanti	In servizio	M	F	<= 30	31/40	41/50	51/60	> 60
S.G.	1	-	1	1						1
DIR.	3	2	1*		1				1	
D3	1	-	1		1				1	
D1	20	6	15	4	10		1		11	2
C	43	13	30**	7	23		1	7	16	6
B3	1	-	1	1					1	
B1	11	2	9	2	6			1	5	2
A	8	-	8	4	4				5	3
TOTALI	88	24	64	19	45	-	2	8	40	14

\* n. 1 dirigente è in comando

\*\* n. 1 cat. C in comando

L'Amministrazione, chiamata ad operare al meglio per il perseguimento delle funzioni istituzionali e degli obiettivi assegnati, utilizza il supporto operativo della propria Azienda Speciale, Centro Servizi Promozionali per le Imprese, per le:

- attività di studio, formazione, divulgazione, informazione e gestione delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie, di mediazione per la conciliazione;
- lo svolgimento di numerose iniziative promozionali e progettuali;

- lo svolgimento di iniziative programmate quali:
  - Rilascio firme digitali, certificati, visure;
  - Servizio cassa per la riscossione dei diritti

È inoltre attiva una convenzione con la società del sistema camerale Ecocerved, che assicura il funzionamento della Sezione Regionale dell'Albo nazionale Gestori Ambientali attraverso n. 7 unità lavorative.

L'amministrazione si avvale inoltre di n. 3 unità di categoria C in somministrazione.

Alla cessazione del blocco delle assunzioni si è potuto espletare un concorso per titoli ed esami per l'assunzione a tempo indeterminato e pieno di n. 6 unità di personale di categoria C, di cui 2 posti riservati al personale interno, ora in fase di definizione. Le nuove assunzioni sono previste per il mese di gennaio 2022.

### AZIENDE SPECIALI

La Camera di Commercio persegue le proprie finalità, oltre che con la propria struttura organizzativa, anche avvalendosi del Centro Servizi Promozionali per le Imprese, Azienda Speciale della Camera. Tale Azienda si occupa di sostenere l'economia locale, con particolare riguardo alla promozione delle condizioni e dei processi di penetrazione e di integrazione nel mercato nazionale ed internazionale delle aziende operanti in tutti i settori economici e gestisce il quartiere fieristico di Cagliari con una rilevante attività congressuale.

### PARTECIPATE

Il sistema delle partecipazioni rappresenta uno strumento attraverso il quale la Camera si avvale dell'operato di altre società per raggiungere in modo efficiente e funzionale i propri fini istituzionali, così come indicato dall'art. 2, comma 4, della legge 580/1993.

Questo sistema è stato preso in esame e disciplinato da ultimo dal D.Lgs. n.175/2016 e successive modifiche e integrazioni, sulla base del quale la Giunta camerale, con cadenza annuale, effettua la ricognizione delle proprie partecipazioni, ai sensi, rispettivamente, degli articoli 24 e 20 del decreto stesso.

La Camera di Commercio detiene attualmente partecipazioni dirette in 18 società, oltre a 2 partecipazioni indirette. Nella tabella che segue sono rappresentate sinteticamente le principali informazioni ad esse relative.

Denominazione Società	Settore di attività	Capitale sociale	Quota partecipazione
Borsa Merci Telematica S.c. p a.	Gestione della Borsa Merci Telematica dei prodotti agricoli, agroenergetici, agroalimentari, ittici e dei servizi logistici	2.387.372,16 €	0,138 %
Consorzio Uno	Promozione e gestione della formazione universitaria nella Provincia di Oristano	5.160,00 (fondo consortile)	9,10%
Dintec - S.c.a r.l.	Supporto e promozione sui temi dell'innovazione tecnologica, certificazione e qualità, organizzazione e sviluppo d'impresa	551.473,09 €	0,261%

Ecocerved S.c. a r.l.	Produzione, distribuzione di dati relativi all'ambiente ed all'ecologia, con particolare riferimento alla realizzazione e gestione di software, di banche dati, sistemi informativi di monitoraggio	2.500.00,00 €	0,186%
G.A.L. Linas Campidano In dismissione	Servizi per la valorizzazione delle risorse endogene delle aree rurali, legate all'identità culturale, sociale ed economica dei territori	200.000,00	1,25%
G.A.L. Sulcis Iglesiente, Capoterra e Campidano di Cagliari S.c. a r.l.	Servizi per la valorizzazione delle risorse endogene delle aree rurali, legate all'identità culturale, sociale ed economica dei territori	174.405,00 €	2,866%
G.A.L. ATO Montiferru - ATO Barigadu - ATO Sinis - ATO Guilcer - ATO Planargia - ATO Campidano di Oristano - Terre Shardana - Soc. Consortile a r.l. In liquidazione - in fallimento	Promozione programmi di sviluppo locale	151.900 €	0,658%
Gal Alta Marmilla e Marmilla Scarl In dismissione	Sostegno e promozione dello sviluppo economico di un'area rurale	162.670,42	0,433%
Ic Outsourcing S.c. a r.l.	Acquisizione ed elaborazione dati, gestione di servizi volti all'immagazzinamento e alla movimentazione di archivi cartacei nonché al loro riversamento, conservazione ed archiviazione ottici	372.000,00 €	0,255%
Infocamere S.c. a r.l.	Gestione del sistema informatico camerale, supporto e consulenza informatica, elaborazione dati	17.670.000,00 €	0,4167%
Laboratorio Chimico Merceologico S.c. a r.l.	Laboratorio di analisi chimiche e merceologiche	51.000 €	100%
Retecamere S.c.a r.l. in liquidazione	Promuove, coordina e realizza attività e servizi nell'ambito dell'orientamento, della formazione professionale, della cultura imprenditoriale, analisi sul mercato del lavoro, sulle professioni, sulla formazione e sui fenomeni di sviluppo economico e	242.356,34 €	0,400%

sociale			
Si. Camera S.r.l.	Realizzazione funzioni e attività di assistenza al sistema camerale italiano, con particolare riferimento a studi, ricerche, iniziative progettuali, assistenza e supporto tecnico-specialistico	4.009.935,00 €	0,11%
So.G.Aer. S.p.a.	Gestione Aeroporto Cagliari-Elmas	13.000.000,00 €	94,45%
Società Ippica di Cagliari S.r.l. in liquidazione	Promozione e sviluppo del cavallo sardo e dello sport ippico in Sardegna, favorire l'allevamento di cavalli da sella e lo svolgimento delle manifestazioni sportive	257.112,48 €	16,055%
Tecnoservicecamere S.c.p a.	Assistenza tecnico-amministrativa per le procedure richieste per il rilascio delle autorizzazioni e per le procedure di appalto dei lavori	1.318.941,00 €	0,31 %
Uniontrasporti s.c. a r.l.	Supporto e promozione sui temi delle infrastrutture, della logistica e dei trasporti	389.041,22 €	0,12%
Sogaer Security S.p.a.	Servizi di sicurezza aeroportuale		Indiretta (100% So.G.Aer)
Sogaerdyn S.p.a	Servizi d assistenza a terra connessi con il trasporto aereo		indiretta (100% So.G.Aer)

### Articolazione territoriale

La Camera di Commercio di Cagliari-Oristano gestisce le attività ed eroga i servizi nella sede istituzionale, a Cagliari, nel Largo Carlo Felice nn.70/72 e 66. La sede di Oristano è in via Carducci, n. 23/25. Altri uffici camerali si trovano a Cagliari in via G.M.Angioy, 83 (adiacente e collegato internamente, con gli uffici della Largo Carlo Felice e in via Mameli, n.64.

L'apertura al pubblico è garantita dal lunedì al venerdì dalle 9,00 alle 12,00.

L'indirizzo istituzionale di posta elettronica certificata è [cciaa@caor.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa@caor.legalmail.camcom.it)

### 1.3 Bilancio. Le risorse economiche

Il 2021 è il primo anno in cui la Camera di commercio opera per l'intero anno solare per cui non è possibile effettuare un raffronto con gli altri anni. Sono pertanto riportate le principali voci del bilancio preventivo dell'anno corrente

	Anno 2021
<b>Proventi correnti</b>	
Diritto annuale	9.188.000,00
Diritti di segreteria	3.204.170,00
Contributi e trasferimenti	4.843.984,00
Proventi da gestione di beni e servizi	74.285,00
Variazioni rimanenze	27.812,00
<b>Totale proventi correnti</b>	<b>17.338.251,00</b>
<b>Oneri correnti</b>	
Personale	-3.787.570,00
Funzionamento	-4.421.428,00
Interventi economici	-5.846.758,00
Ammortamenti e accantonamenti	-4.282.726,00
<b>Totale oneri correnti</b>	<b>-18.338.482,00</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>-1.000.231,00</b>
<b>Risultato Gestione finanziaria</b>	<b>-424.400,00</b>
<b>Risultato Gestione straordinaria</b>	<b>327.957,008</b>
<b>Disavanzo/avanzo economico di esercizio</b>	<b>-1.096.674,00-</b>
	-

## 2. Analisi del contesto esterno

### ↳ Il contesto internazionale

Un quadro di diffusa instabilità caratterizza l'economia globale nel breve-medio termine. Secondo le previsioni diffuse dal Fondo monetario internazionale (FMI) nel World economic outlook di ottobre 2021, la crescita nell'anno in corso dell'economia mondiale è stimata al 5,9%, 0,1% in meno rispetto alle previsioni di metà anno, mentre resta al 4,9% la crescita prevista nel 2022. Il lieve ribasso sulla stima del PIL 2021 riflette il rallentamento delle economie avanzate (+5,2%, -0,4% rispetto alle precedenti previsioni), anche se con andamenti differenti nei diversi Paesi. In calo in particolare le previsioni di crescita per Stati Uniti e Germania, rispettivamente 6% e 3,1%, mentre l'Eurozona segna un +5% (+0,4% rispetto alle previsioni diffuse a metà anno).

E' in lieve risalita anche il PIL dei paesi in via di sviluppo (+6,4%, +0,1% rispetto a luglio).

### ↳ Il contesto nazionale

Il FMI rivede al rialzo anche le prospettive di crescita dell'economia italiana: secondo il rapporto diffuso a ottobre, il PIL nazionale è destinato a crescere nel 2021 del 5,8% (rispetto al +4,9% di luglio), per stabilizzarsi al +4,2% nell'anno successivo. In diminuzione il debito pubblico italiano, pari al 154,8% del PIL nel 2021 e a 150,4% nel 2022. Cresce invece il tasso di disoccupazione nel 2021 (pari al 10,3% rispetto al 9,3% del 2020), per salire ulteriormente fino al 11,6% nel 2022.

Le previsioni di crescita per l'economia italiana permangono positive anche secondo l'Istat, che nel 2021 stima una crescita del PIL pari al +4,7% rispetto all'anno precedente, determinata in particolare dal contributo della domanda interna al netto delle scorte (+4,6%) e in misura minore della domanda estera netta. Sono in aumento anche gli investimenti (+10,8%) e la spesa delle famiglie e ISP (+3,6%). La crescita si consolida ulteriormente nel 2022 (+4,4%), sospinta, secondo l'Istat, della prevista attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

Nel mercato del lavoro si prevede un aumento delle ore di lavoro e delle unità di lavoro (ULA), nella misura del 4,5% nel 2021 e 4,1% nel 2022), in linea con l'andamento crescente del PIL. In aumento nel 2021 risulta il tasso di disoccupazione (9,8%), per scendere lievemente nel 2022 (9,6%), andamento che riflette "la progressiva normalizzazione del mercato del lavoro".

### PREVISIONI PER L'ECONOMIA ITALIANA – PIL E PRINCIPALI COMPONENTI

Anni 2020-2022 – variazioni percentuali sull'anno precedente

	2020	2021	2022
PIL	-8,9	4,7	4,4
DOMANDA INTERNA (INCLUSE LE SCORTE)	-8,4	4,8	4,6
Spesa delle famiglie residenti e ISP	-10,7	3,6	4,7
Investimenti fissi lordi	-9,1	10,9	8,7
CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL			

Domanda interna (al netto variazione scorte)	-7,7	4,6	4,5
Domanda estera netta	-0,8	0,1	-0,1
Unità di lavoro	-10,3	4,5	4,1
Tasso di disoccupazione	9,2	9,8	9,6

Fonte: Istat – prospettive per l'economia Italiana nel 2021-2022, giugno 2021

## Il contesto locale

Sono di seguito riportati i principali dati socio-economici della circoscrizione territoriale di riferimento della Camera di commercio (Città metropolitana di Cagliari e province Sud Sardegna e Oristano):

### Dati territoriali e anagrafici

	Comuni	Superficie territoriale (Kmq)	Residenti 01-01- 2019	Stranieri residenti 01-01-2019 (dato provvisorio)
Città Metropolitana di Cagliari	17	1.248,66	431.038	15.363
Provincia Sud Sardegna	107	6.530,67	350.725	5.834
Provincia Oristano	87	2.990,41	153.226	3.063

Sotto l'aspetto prettamente sociale, il fenomeno più rilevante è il costante spopolamento e il progressivo invecchiamento della popolazione, che colpisce particolarmente le zone interne del territorio di riferimento.

### Dati economici

	Commercio internazionale (dati cumulati 2020)		Credito Depositi (esclusi PCT) e risparmio postale (consistenza al 30.06.2021)	Prestiti bancari alla clientela (consistenza al 30.06.2019)	Valore aggiunto (a prezzi base e correnti preconsuntivo anno 2020 dati in milioni di euro)	Tasso di disoccupazione medio (anno 2020)
	Import	Export				
Città Metropolitana di Cagliari	4.001,7	2.983,4	10.592	8.013	10.665,2	13,0 %
Provincia Sud Sardegna	423,1	135,4	5.049	3.027	4.442,0	12,1%
Provincia Oristano	232,0	53,8	2.730	1.709	2.473,6	15,1%

- valori in milioni di euro

### Imprese registrate (dati al 31.12.2020)

	Provincia di Cagliari	Provincia di Oristano
Registrate	70.720	14.378
di cui: attive	58.743	12.777
straniere (escluse non classificate)	4.611	537
giovanili (escluse non classificate)	4.883	1.106
femminili (escluse non classificate)	14581	2.960

### Il valore aggiunto

Secondo i dati di preconsuntivo 2020 rilevati dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne, il valore aggiunto è pari a circa 10,7 miliardi di euro nell'area metropolitana di Cagliari (-5,2% rispetto all'anno precedente), 4,4 miliardi nel sud Sardegna e 2,5 milioni a Oristano.

Analizzando i valori disaggregati per settore economico (ultimi dati disponibili relativi al 2019), il settore dei Servizi (compresi turismo, informazione e comunicazione) si conferma quello trainante in quanto produce quasi l'85% del valore aggiunto del territorio cagliaritano e il 76% nel sud Sardegna. Seguono l'industria in senso, costruzioni (4,2%) e il comparto agricolo (3,2%). In termini percentuali il territorio metropolitano di Cagliari e del sud Sardegna producono oltre la metà del valore aggiunto regionale.

Nella provincia di Oristano, il valore aggiunto complessivo è pari pari all'8,5% del totale regionale, proveniente principalmente dal settore dei servizi. Come da tradizione, resta significativa l'incidenza del settore agricolo (pari al 9,4% del totale), rispetto alle altre aree regionali.

In valori assoluti, il valore aggiunto pro capite è pari a € 25.280 nella Città metropolitana di Cagliari e € 12.968 nel sud Sardegna, posizionandosi rispettivamente al 40° e al 107° posto nella graduatoria provinciale 2020. La provincia di Oristano occupa invece l'89° posto: in quest'ultima, in termini assoluti, il valore aggiunto pro capite è di 17.251 euro.

### La demografia delle imprese

Sono 85.098 le imprese registrate alla nuova Camera di commercio di Cagliari-Oristano al 31 dicembre 2020, delle quali 71.520 attive (pari all'84% del totale). Le inattive sono 9.071 (10,7% delle registrate) e 4.507 le imprese sospese, con procedure concorsuali e in scioglimento e liquidazione (5,3%).

A livello territoriale, le imprese con sede in provincia di Cagliari sono 70.720 (+0,1% rispetto al 2019), delle quali 58.743 attive (in aumento dello 0,7%), mentre in provincia di Oristano le imprese registrate raggiungono le 14.378 unità (+0,2%) e le attive 12.777 (in questo caso in lieve calo del -0,1%).

Dai dati del Registro delle imprese, risultano inoltre 17.660 unità locali (delle quali 14.987 in provincia di Cagliari e 2.673 a Oristano), che portano il numero delle localizzazioni (sedi più unità locali) a 102.758 unità.

#### Consistenza delle localizzazioni registrate e attive in Sardegna (anno 2020)

Provincia	Tipo Localizzazione					
	Sedi d'impresa		Unità Locali		Totale	
	Registrate	di cui: Attive	Registrate	di cui: Attive	Registrate	di cui: Attive
CAGLIARI	70.720	58.743	14.987	13.490	85.707	72.233
NUORO	30.107	26.774	5.080	4.905	35.187	31.679
ORISTANO	14.378	12.777	2.673	2.577	17.051	15.354
SASSARI	55.294	45.834	12.363	11.661	67.657	57.495
<b>Totale</b>	<b>170.499</b>	<b>144.128</b>	<b>35.103</b>	<b>32.633</b>	<b>205.602</b>	<b>176.761</b>

Fonte: Elaborazione Camera di commercio di Cagliari-Oristano su dati Registro imprese

#### Dati strutturali: Imprese registrate – Provincia di Cagliari

##### Imprese registrate per status al 31/12/2020. Tassi di crescita 2019-2020

	Valori assoluti	Tasso di crescita annuale composto 2020/2019
Imprese attive	58.743	0,7
Imprese inattive	7.950	-0,1
Imprese sospese	40	0,0
Imprese con procedure concorsuali	1.212	-0,7
Imprese in scioglimento/liquidazione	2.775	-10,1
<b>TOTALE REGISTRATE</b>	<b>70.720</b>	<b>0,1</b>
Unità locali	14.987	1,7
<b>TOTALE LOCALIZZAZIONI</b>	<b>85.707</b>	<b>0,4</b>

Fonte: Cruscotto dati statistici

#### Dati strutturali: Imprese registrate – Provincia di Oristano

##### Imprese registrate per status al 31/12/2020. Tassi di crescita 2019-2020

	Valori assoluti	Tasso di crescita annuale composto 2020/2019
Imprese attive	12.777	-0,1
Imprese inattive	1.212	3,2
Imprese sospese	9	-18,2
Imprese con procedure concorsuali	119	-4,8
Imprese in scioglimento/liquidazione	352	4,1

TOTALE REGISTRATE	14.378	0,2
Unità locali	2.673	1,0
TOTALE LOCALIZZAZIONI	17.051	0,3

Fonte: Cruscotto dati statistici

I saldi tra iscrizioni e cessazioni nel 2020 sono positivi: nella provincia di Cagliari si registrano 59 imprese in più, dato che in termini percentuali, tenuto conto anche delle variazioni<sup>1</sup> e delle cessazioni d'ufficio, si traduce in un tasso di crescita pari a +0,1%, mentre nella provincia di Oristano la variazione positiva è dello 0,2% (pari a 22 unità in più). In Sardegna l'incremento annuale medio è del +0,3%, contrariamente al territorio nazionale in cui si registra una flessione del -0,2%.

E' in calo nel 2020 il numero di imprese con procedure concorsuali sia a Cagliari (-0,7%) che a Oristano (-4,8%).

Tra i settori economici maggiormente rappresentativi, sono in crescita in Provincia di Cagliari le aziende dei servizi alle imprese (+2,1%), alloggi e ristorazione (+1,5%, rispetto al +3,9% del 2019) e costruzioni (+1,1%) e invece in diminuzione le imprese del commercio (-0,6%, principale settore come numero di imprese in valore assoluto con oltre 18.820 attività), agricoltura (-0,2%), attività manifatturiere (-0,2%) e trasporti (-0,7%). In provincia di Oristano sale il numero di imprese del settore agricolo (in termini assoluti il più consistente con quasi 4.700 imprese, +0,6%) e dei servizi (con esclusione dei trasporti). In diminuzione invece gli alti settori: -0,9% le imprese commerciali, -1,5% costruzioni, -0,4% turismo e -0,2% le attività manifatturiere.

#### Dati strutturali: Imprese registrate Provincia di Cagliari

Imprese registrate per settore economico al 31/12/2020 e tasso di crescita anni 2019-2020			
	Valori assoluti	Tasso di crescita annuale composto	
		2020/2019	
Agricoltura e attività connesse	10.859	-0,2	
Attività manifatturiere, energia, minerarie	4.891	-0,2	
Costruzioni	8.801	1,1	
Commercio	18.823	-0,6	
Turismo	5.799	1,5	
Trasporti e Spedizioni	1.877	-0,7	
Assicurazioni e Credito	1.158	1,0	
Servizi alle imprese	7.320	2,1	
Altri settori	4.504	1,7	
Totale Imprese Classificate	64.032	0,4	
Totale Imprese Registrate	70.720	0,1	

Fonte: Cruscotto dati statistici

<sup>1</sup> Nell'analisi annuale della nati-mortalità sono considerate anche le cessazioni d'ufficio e le "variazioni" intervenute nel corso del 2020. Le "variazioni" riguardano modifiche che non danno luogo a cessazione e/o reinscrizione dell'impresa, ma che possono variare la consistenza delle ditte a livello di rami di attività economica e/o di forma giuridica. Riguardano principalmente variazioni di forma giuridica, attività economica, stato dell'impresa.

**Dati strutturali: Imprese registrate Provincia di  
Oristano**

**Imprese registrate per settore economico al 31/12/2020 e tasso di crescita**

**anni 2019-2020**

	Valori assoluti	Tasso di crescita annuale composto
		2020/2019
Agricoltura e attività connesse	4.683	0,6
Attività manifatturiere, energia, minerarie	1.020	-0,2
Costruzioni	1.536	-1,5
Commercio	3.259	-0,9
Turismo	1.089	-0,4
Trasporti e Spedizioni	348	-0,6
Assicurazioni e Credito	170	3,0
Servizi alle imprese	811	4,1
Altri settori	725	1,1
Totale Imprese Classificate	13.641	0,1
Totale Imprese Registrate	14.378	0,2

Fonte: Cruscotto dati statistici

Tra le forme giuridiche delle imprese, in linea con gli anni precedenti, si conferma anche nel 2020 un aumento delle società di capitali: in provincia di Cagliari l'incremento è di 174 società (+0,9%, prevalentemente per effetto delle numerose iscrizioni di srl semplificate) e in provincia di Oristano 66 in più (+3,6%). Le società di persone crescono nel territorio Oristanese dello 0,5% mentre si registra un calo a Cagliari dell'1%. Le imprese individuali, in lieve calo in entrambe le province, rappresentano ancora la forma giuridica più diffusa nei territori esaminati, anche se con percentuali differenti (il 54,7% del totale a Cagliari e il 67,1% a Oristano). In aumento anche le società cooperative e i consorzi (stabili solo a Oristano).

**Dati strutturali: Imprese registrate – Provincia di Cagliari**

**Imprese registrate per forma giuridica al 31/12/2020 e tassi di crescita**

**2015-2020**

	Valori assoluti	Tasso di crescita annuale composto	
		2020/2019	2020/2015
SOCIETA' DI CAPITALE	18.667	0,9	3,4
SOCIETA' DI PERSONE	10.349	-1,0	-1,5
IMPRESE INDIVIDUALI	38.672	-0,1	-0,5
COOPERATIVE	2.344	0,6	1,8

CONSORZI	308	1,3	-0,2
ALTRE FORME	380	-0,8	1,3
TOTALI	70.720	0,1	0,4

Fonte: Cruscotto dati statistici

### Dati strutturali: Imprese registrate – Provincia di Oristano

Imprese registrate per forma giuridica al 31/12/2020 e tassi di crescita 2015-2020				
	Valori assoluti	Tasso di crescita annuale composto		
		2020/2019	2020/2015	
SOCIETA' DI CAPITALE	1.887	3,6	4,2	
SOCIETA' DI PERSONE	2.117	0,5	0,1	
IMPRESE INDIVIDUALI	9.653	-0,6	-0,5	
COOPERATIVE	621	1,0	1,3	
CONSORZI	51	0,0	-1,1	
ALTRE FORME	49	-2,0	-0,4	
TOTALI	14.378	0,2	0,2	

Fonte: Cruscotto dati statistici

Dall'analisi dei dati del cruscotto statistico 2020, esaminando la situazione delle **imprese femminili** emerge una significativa incidenza delle stesse rispetto al totale, dato riscontrabile sia a Cagliari (22,8%) che a Oristano (21,7%), a fronte di una media nazionale del 22%, mentre le imprese **giovanili** sono rispettivamente il 7,6% e l'8,1% del totale delle imprese "classificate", con un leggero calo riscontrato nell'ultimo triennio, secondo un andamento che caratterizza tutto il territorio nazionale, nel quale la percentuale, in media, è del 8,9%.

### Dati strutturali – confronto anni 2017-2020

	Provincia di Cagliari			Provincia di Oristano		
	N° imprese al 31 dicembre 2017	N° imprese al 31 dicembre 2020	Diff	N° imprese al 31 dicembre 2017	N° imprese al 31 dicembre 2020	Diff
Imprese registrate	70.026	70.720	694	14.337	14.378	41
di cui: attive	58.446	58.743	297	12.878	12.777	-101
sospese	52	40	-12	11	9	-2
inattive	7.511	7.950	439	1.013	1.121	108
con procedure concorsuali	1.250	1.212	-38	127	119	-8
in scioglimento o liquidazione	2.767	2.775	8	308	352	44

Imprese femminili	15.899	15.938	39	3.095	3.126	31
Imprese giovanili	6.465	5.484	-981	1.418	1.190	-228
Imprese straniere	4.571	4.849	278	507	566	59

Fonte: Elaborazione Camera di commercio di Cagliari-Oristano su dati Registro imprese

### I dati sulle imprese nei primi 9 mesi del 2021

#### Imprese registrate – Provincia di Cagliari

##### Imprese registrate per status al 30/09/2021 e tassi di crescita nei primi 9 mesi del 2021

	Valori assoluti	Tasso di crescita semestrale %
Imprese attive	58.801	0,1
Imprese inattive	8.119	2,1
Imprese sospese	37	-7,5
Imprese con procedure concorsuali	1.176	-3,0
Imprese in scioglimento/liquidazione	2.607	-6,1
<b>TOTALE REGISTRATE</b>	<b>70.740</b>	<b>0,0</b>
Unità locali	15.107	0,8
<b>TOTALE LOCALIZZAZIONI</b>	<b>85.847</b>	<b>0,2</b>

Fonte: elaborazione CCIAA di Cagliari-Oristano su dati Stockview/Registro imprese

#### Imprese registrate – Provincia di Oristano

##### Imprese registrate per status al 30/09/2021 e tassi di crescita nei primi 9 mesi del 2021

	Valori assoluti	Tasso di crescita semestrale %
Imprese attive	12.799	0,2
Imprese inattive	1.106	-1,3
Imprese sospese	7	-22,2
Imprese con procedure concorsuali	123	3,4
Imprese in scioglimento/liquidazione	354	0,6
<b>TOTALE REGISTRATE</b>	<b>14.389</b>	<b>0,1</b>
Unità locali	2.741	2,5

TOTALE LOCALIZZAZIONI	17.130	0,5
-----------------------	--------	-----

Fonte: elaborazione CCIAA di Cagliari-Oristano su dati Stockview/Registro imprese

### 3. La pianificazione triennale 2021-2023

#### 3.1 Gli obiettivi strategici.

La Camera di Commercio di Cagliari-Oristano si è costituita il 30 novembre 2020 e ha completato il percorso di insediamento dei suoi organi il 30 dicembre dello stesso anno, con l'elezione della Giunta. Sotto il profilo strategico-gestionale, tra i primi adempimenti necessari per poter operare vi è stata la definizione della programmazione pluriennale, un procedimento da completare attraverso un percorso di condivisione tra gli organi dell'Ente, le organizzazioni imprenditoriali, le rappresentanze sindacali, dei consumatori, dei liberi professionisti, gli utenti, gli altri portatori di interesse e gli uffici interni. Tale percorso ha prodotto un documento, il Programma pluriennale, previsto dall'art. 4 del D.P.R. 254/2005, che riporta gli indirizzi generali che l'Ente intende perseguire nel corso del mandato degli organi appena eletti, ossia per i successivi cinque anni.

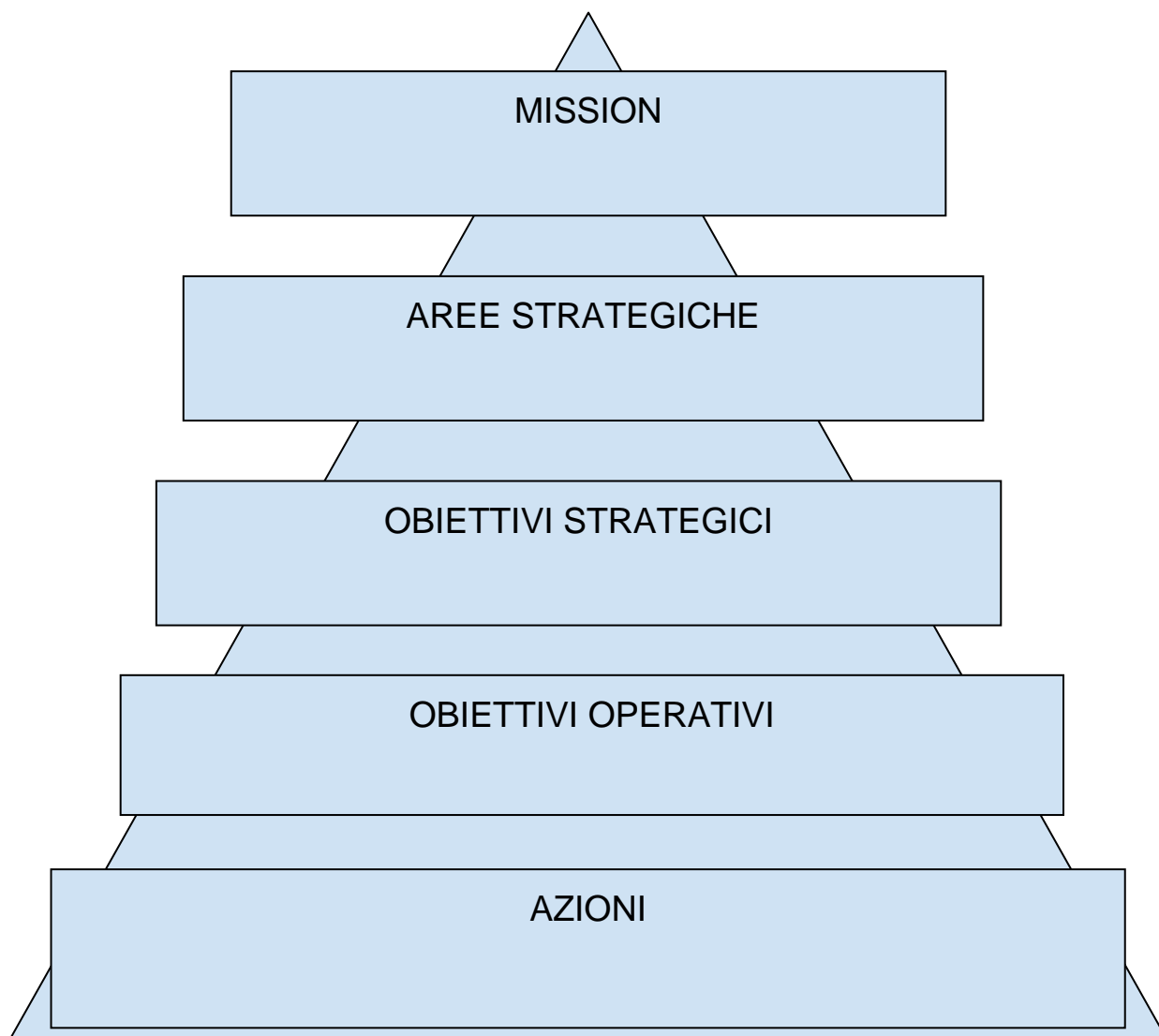
Questo programma, approvato dal Consiglio camerale nella riunione del 23 marzo 2021, è stato strutturato e definito in piena coerenza con le previsioni normative introdotte dal D.Lgs. 219/2016 e dal successivo decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 7 marzo 2019.

Successivamente, seguendo un percorso a cascata e avendo come riferimento proprio il programma pluriennale, è stata predisposta la Relazione previsionale programmatica, prevista dall'art.5 del citato D.P.R. 254, che aggiorna annualmente il programma pluriennale (in questo caso, dato che è il primo anno di applicazione, dà avvio alle azioni necessarie per perseguire le linee strategiche in esso riportate) che illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio.

La Relazione è stata approvata dal Consiglio nella riunione dell'11 maggio 2021.

La necessità di approvare il bilancio preventivo della Camera di Commercio per completare i documenti di programmazione e di gestione con i quali il Piano della performance deve coordinarsi e quindi i passaggi necessari e propedeutici alla sua adozione, ha comportato, nel 2021, uno slittamento rispetto alla tempistica prevista dalle disposizioni normative per l'approvazione dei documenti strategici da parte dell'Ente.

Tali documenti sono serviti a costruire quello che viene definito l'Albero della performance, una mappa logica che espone graficamente i legami tra mandato istituzionale, missione, ambiti strategici, obiettivi strategici e piani operativi, per fornire una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata dell'intero impianto della pianificazione dell'Ente



Le Aree strategiche sono state definite nel Programma pluriennale di mandato, con il quale la Camera ha inteso offrire una chiara visione del futuro dell'Ente e delle attività da svolgere, a partire dalle modalità di agire, con l'obiettivo di offrire servizi funzionali ed efficienti alle imprese e ai cittadini dei territori della Città Metropolitana di Cagliari e delle Province del Sud Sardegna e di Oristano: il metodo di lavoro attraverso il quale l'Ente intende svolgere la propria azione, infatti, intende essere di condivisione, partecipazione e trasparenza, quindi con il coinvolgimento delle Associazioni di rappresentanza delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori, e degli altri enti pubblici e istituzionali.

La predisposizione del Programma pluriennale ha fatto seguito a un confronto intenso e aperto che ha valutato il particolare momento storico che stanno vivendo le Camere di Commercio e i programmi che il sistema camerale sta portando avanti a livello nazionale per contribuire alla ripresa del sistema economico del nostro Paese; ha inoltre esaminato e preso in considerazione le esigenze manifestate dagli utenti coinvolti nel mese di gennaio 2021, quindi prima della predisposizione del Programma, in un'attività di consultazione, di esplicitazione e di rilevazione dei bisogni e delle loro aspettative.

Sono state quindi definite le seguenti cinque linee strategiche:

- 1: Competitività del territorio e sviluppo economico intersettoriale
- 2: Gestione e sviluppo dei principali asset della Camera di Commercio
- 3: Organizzazione e miglioramento dell'efficienza interna
- 4: Efficientamento economico-patrimoniale e valorizzazione delle risorse
- 5: Comunicazione

Con la Relazione Previsionale programmatica valida per il 2021 sono stati individuati gli obiettivi strategici sui quali puntare le proprie attività nell'anno corrente, tenendo conto, in misura ancora più dettagliata, della situazione socio-economica del territorio, nella quale la pandemia esplosa a livello globale nel 2020 ha prodotto i suoi primi effetti negativi, nonché delle indicazioni dell'Unioncamere nazionale riguardo le priorità da perseguire. Questo in modo che l'azione del sistema camerale possa essere non solo coerente con il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 marzo 2019, che ha ridefinito i servizi che gli Enti camerali sono tenuti a svolgere e gli ambiti prioritari di intervento promozionale, ma anche sinergica.

#### Linea strategica 1: Competitività del territorio e sviluppo economico intersettoriale

o.s. 1	Internazionalizzazione
o.s. 2	Digitalizzazione
o.s. 3	Infrastrutture
o.s. 4	Formazione e lavoro
o.s. 5	Promozione e valorizzazione delle imprese e dei prodotti locali
o.s. 6	Prevenzione crisi di impresa e supporto finanziario
o.s. 7	Contrasto alla contraffazione e all'abusivismo commerciale
o.s. 8	Ambiente
o.s. 9	Turismo
o.s. 10	Gestione bandi e risorse regionali per l'erogazione dei contributi alle imprese

#### Linea strategica 2: Gestione e sviluppo dei principali asset della Camera di Commercio

o.s. 1	Riqualificazione del quartiere fieristico di Cagliari
o.s. 2	Supporto alla società di gestione dell'aeroporto di Cagliari
o.s. 3	Gestione partecipazioni in Società e associazioni

#### Linea strategica 3: Organizzazione e miglioramento dell'efficienza interna

o.s. 1	Potenziamento servizi del Registro Imprese
o.s. 2	Aggiornamento dello Statuto e dei principali Regolamenti di funzionamento

o.s. 3	Aggiornamento e adeguamento sistema Privacy camerale
o.s. 4	Mantenimento Certificazione sistema di qualità aziendale
o.s. 5	Mantenimento e miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità dell'Albo Gestori Ambientali
o.s.6	Realizzazione piano dei conti unico CCIAA Cagliari e Oristano
o.s. 7	Innovazione dell'infrastruttura tecnologica della Camera di Commercio –sedi di Cagliari e di Oristano
o.s. 8	Attivazione e gestione VPN per lo smart working
o.s. 9	Attivazione servizio Pubblicamera
o.s. 10	Altre attività finalizzate al miglioramento dell'efficienza interna

#### Linea strategica 4: Efficientamento economico-patrimoniale e valorizzazione delle risorse

o.s. 1	Razionalizzazione immobili sede Oristano
o.s. 2	Inventario beni mobili c/o sede di Cagliari
o.s. 3	Dismissione attrezzature informatiche obsolete
o.s. 4	Valorizzazione sede camerale di Cagliari
o.s. 5	Valorizzazione sede storica Cagliari e ripristino servizi bibliotecari all'utenza
o.s. 6	Valorizzazione immobile di via Malta

#### Linea strategica 5: Comunicazione

o.s. 1	Valorizzazione competenze digitali interne a supporto dell'erogazione dei servizi all'utenza
o.s. 2	Realizzazione nuovo sito web istituzionale
o.s. 3	Piano di comunicazione
o.s. 4	Newsletter
o.s. 5	Adesione all'associazione PA Social
o.s. 6	Realizzazione Banca delle competenze

### 3.2 - Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Le performance organizzative e individuali si sviluppano all'interno di uno specifico “ciclo della performance” che, ai sensi dell'art. 4, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, si articola in maniera coerente con il più ampio percorso di pianificazione strategica e programmazione finanziaria/economica, anche pluriennale.

Per tale ragione l'adozione formale del Piano della performance ha dovuto attendere la preventiva approvazione del bilancio 2021, adottato soltanto nella seconda metà dell'anno in corso in ragione dell'impegnativo percorso seguito all'accorpamento tra le Camere di Commercio di Cagliari e di Oristano e il conseguente allineamento di due realtà organizzative differenti, che ha determinato la predisposizione e l'approvazione di atti, documenti e modelli organizzativi unici, necessari per poter svolgere effettivamente le varie attività, e l'adozione di modus operandi omogenei. Al fine di non ritardare in misura eccessiva il processo di assegnazione degli obiettivi al Segretario Generale e al personale non dirigente, la Giunta ha comunque proceduto alla definizione formale degli stessi e alla loro approvazione con la deliberazione n.90 del 7 settembre 2021.

Questo nonostante il percorso comune di allineamento svolto in questi anni dalle due Camere, favorito dalla presenza di un unico Segretario Generale. Pertanto, una parte rilevante degli obiettivi operativi del 2021 è stata focalizzata verso la fondazione delle basi del nuovo Ente per renderlo efficiente e idoneo a rispondere con efficacia e prontezza alle esigenze degli utenti e dei portatori di interesse.

A seguito della definizione degli obiettivi strategici, la Camera ha poi definito gli obiettivi operativi, affidando una parte delle attività previste nella Relazione Previsionale Programmatica, per lo più attinenti alle attività promozionali, alla propria Azienda Speciale che si farà carico di perseguirle uniformandosi alle linee programmatiche stabilite dalla stessa Camera.

Conformemente a quanto previsto dall'art.10 del Decreto legislativo n.150/2009 per ogni obiettivo sono stati previsti gli indicatori e i target da raggiungere per la misurazione e la valutazione della performance. Gli indicatori e i target sono stati stabiliti tenendo conto dei dati storici e, tenendo conto delle risorse disponibili, cercando un graduale miglioramento degli stessi, per innalzare la qualità dei servizi resi.

<b>Linea strategica 1: Competitività del territorio e sviluppo economico intersettoriale</b>			
<b>Obiettivi strategici:</b>			
<b>1 Internazionalizzazione</b>			
<b>2. Digitalizzazione</b>			
<b>4. Formazione e lavoro</b>			
<b>6. Prevenzione crisi di impresa e supporto finanziario</b>			
<b>9. Turismo</b>			
<b>Miglioramento della qualità della gestione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuo</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Percentuale di realizzazione delle iniziative promozionali	Attività realizzate/ attività programmate	80%	20%

Grado di coinvolgimento degli istituti scolastici nelle iniziative di orientamento al lavoro e alle professioni	Istituti aderenti/istituti contattati	$\geq 50\%$	20%
Tempistica liquidazione voucher derivanti da risorse dell'aumento del diritto annuo (baseline 2020 Ca: 18,27 giorni)	Tempi di liquidazione delle istanze dal perfezionamento della documentazione necessaria	Conferma dato 2020 CCIAA CA	20%
Imprese coinvolte nel progetto Export	Imprese potenziali esportatrici + imprese esportatrici/ imprese coinvolte	$\geq 5\%$	20%
Organizzazione eventi di promozione turistica	Eventi organizzati/ eventi programmati	$\geq 80\%$	20%

<b>Linea strategica 1: Competitività del territorio e sviluppo economico intersettoriale</b>			
<b>Obiettivi strategici:</b>			
<b>1. Internazionalizzazione</b>			
<b>4. Formazione e lavoro</b>			
<b>8. Sostenibilità ambientale</b>			
<b>Miglioramento della qualità della gestione dei progetti finanziati con il Fondo perequazione 2019/2020</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Percentuale di realizzazione delle iniziative promozionali	Attività realizzate/ attività programmate	$\geq 50\%$	25%
Imprese coinvolte nel progetto Export	Imprese potenziali esportatrici + imprese esportatrici/ imprese coinvolte	$\geq 5\%$	25%
Grado di coinvolgimento degli Istituti nelle iniziative di orientamento al lavoro e alle professioni	Istituti aderenti/Istituti contattati	$\geq 50\%$	20%
Attuazione progetto Sostenibilità ambientale	Eventi pubblici realizzati / eventi pubblici programmati	50 %	15%
Attuazione progetto Sostenibilità ambientale	Imprese partecipanti / imprese coinvolte	$\geq 10\%$ (almeno 20 su 200)	15%

<b>Linea strategica 1: Competitività del territorio e sviluppo economico intersettoriale</b>			
<b>Obiettivo strategico 8: ambiente</b>			
<b>Favorire la transizione ecologica ed energetica</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Costituzione tavolo confronto con Associazioni di categoria e ordini professionali	Attivazione tavolo	si (entro il 30.11.2021)	100%

<b>Linea strategica 1: Competitività del territorio e sviluppo economico intersettoriale</b>			
<b>Obiettivi strategici:</b>			
<b>2. Digitalizzazione</b>			
<b>5. Promozione e valorizzazione delle imprese e dei prodotti locali</b>			
<b>Sostenere le imprese in conformità alla nuova disciplina normativa prevista per le Camere di Commercio</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Implementazione procedura rilascio dispositivi firma digitale da remoto	Svolgimento attività divulgative c/o imprese e professionisti	Si	25%
Tempo medio di gestione delle pratiche di cancellazione elenco protesti	tempo medio da data di arrivo della pratica a data di cancellazione	5 giorni * (baseline CCIAA OR 2020: 3 giorni)	25%
Tempo medio rilascio certificazioni per l'estero	data arrivo documenti - data rilascio documenti Camera	5 giorni (baseline 2020:3 giorni)	25%
Certificati di origine rilasciati alle imprese con stampa in azienda	incremento del numero di certificati rilasciati on line	≥ 10 (baseline 2020:1)	25%

● il target atteso è peggiorativo rispetto al 2020 in ragione della riduzione delle risorse umane dedicate

<b>Linea strategica 1: Competitività del territorio e sviluppo economico intersettoriale</b>			
<b>Obiettivo strategico 7: contrasto alla contraffazione e all'abusivismo commerciale</b>			
<b>Garantire la regolazione del mercato e l'informazione statistica ed economica</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Gestione pratiche mediazione/conciliazione	tempo medio da data di arrivo della pratica a data di convocazione	7 giorni (baseline: CCIAA OR 2019: 5 giorni; 2020: 25 giorni CCIAA CA)	100%

<b>Linea strategica 1: Competitività del territorio e sviluppo economico intersettoriale</b>			
<b>Obiettivo strategico 7: Contrasto alla contraffazione e all'abusivismo commerciale</b>			
<b>Lotta alla contraffazione e all'abusivismo</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Adozione provvedimenti sanzionatori in materia di sicurezza dei prodotti e abusivismo sulla base degli accertamenti trasmessi dagli Organi di vigilanza	Istruttoria ed emanazione dei provvedimenti sanzionatori/ processi verbali pervenuti	100% processi verbali pervenuti nel 2020 e 50% pervenuti nel 2021	100%

<b>Linea strategica 2: Gestione e sviluppo dei principali asset della Camera di Commercio</b>			
<b>Obiettivo strategico 3: gestione partecipazioni in società e associazioni</b>			
<b>Coordinamento e sinergia con le società partecipate</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Attività di coordinamento con le società partecipate dell'Ente	Predisposizione quadro partecipate a seguito di accorpamento e predisposizione report ai fini del controllo strategico	si	100%

<b>Linea strategica 3: Organizzazione e miglioramento dell'efficienza interna</b>			
<b>Obiettivi strategici:</b>			
<b>2. Aggiornamento dello Statuto e dei principali Regolamenti di funzionamento</b>			
<b>3. Aggiornamento e adeguamento sistema Privacy camerale</b>			
<b>4. Mantenimento Certificazione sistema di qualità aziendale</b>			
<b>5. Mantenimento e miglioramento del Sistema di Gestione per la Qualità dell'Albo Gestori Ambientali</b>			
<b>10. Altre attività finalizzate al miglioramento dell'efficienza interna</b>			
<b>Incrementare l'efficienza organizzativa a seguito dell'accorpamento delle Camere e della costituzione della nuova Camera</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Statuto e Regolamenti Camera Commercio accorpata	Presentazione proposta Statuto e Regolamenti funzionamento Ente agli organi politici	n.1 Statuto e n.5 Regolamenti	7%
Mantenimento certificazione di qualità di alcuni processi	Superamento della verifica periodica da parte dell'ente certificatore e ottenimento del rinnovo della Certificazione del Sistema di Gestione della Qualità UNI EN ISO 9001:2015	2 processi Albo Gestori Ambientali, 1 processo servizio diritto annuale, 1 processo servizio accertamento sanzioni	15%
Ottenimento certificazione di qualità di ulteriori processi	Analisi dei processi, codifica delle procedure e ottenimento della certificazione	3 processi Albo Gestori Ambientali	15%
Individuazione sistemi per rilevazione dati qualitativi sui servizi camerali	Definizione sistema di rilevazione dati su erogazione e prestazioni di servizi camerali	si	6%
Aggiornamento inventario beni nella sede di Cagliari	Realizzazione fasi stabilite nel progetto attuativo fino alle registrazioni contabili	100%	7%
Dismissione attrezzature informatiche e recupero spazi nelle sedi camerali	Realizzazione delle fasi progettuali stabilite fino alla cancellazione dall'inventario	100% progetto	7%

numero di procedimenti coperti da informativa rispetto ai procedimenti censiti obbligatoriamente nel Registro dei Trattamenti (REGI-registro elettronico)	Informative/Procedimenti REGI	80% almeno 115 su 144	7%
<p>numero adempimenti privacy eseguiti rispetto alle previsioni del Regolamento UE (GDPR) e segnatamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. adozione del Modello Organizzativo Privacy (MOP);</li> <li>2. nomina DPO;</li> <li>3. regolamento data breach;</li> <li>4. regolamento esercizio diritti;</li> <li>5. regolamento uso strumenti della tecnologia della informazione;</li> <li>6. regolamento accesso agli atti;</li> <li>7. regolamento accessi fisici</li> <li>8. regolamento accesso fisici in stato di emergenza</li> <li>9. istruzioni ai soggetti Autorizzati</li> <li>10. istruzioni per la formazione del Registro elettronico dei Trattamenti (REGI);</li> <li>11. adozione del REGI*</li> </ol>	Adempimenti/previsioni GDPR	80% (ossia n. 9 adempimenti sugli 11 indicati)	7%
Scarto d'archivio	metri lineari di documentazione selezionata per l'avvio del procedimento di scarto	≥ 50 ml	7%
Relate e repertori compilati e inviati in conservazione	numero unità realizzate	100% relate e 180 repertori	7%
Elaborazione proposta aggiornamento del manuale di gestione documentale e del manuale di conservazione digitale	proposta manuali	2	15%

<b>Linea strategica 3: Organizzazione e miglioramento dell'efficienza interna</b>			
<b>Obiettivi strategici:</b>			
<b>7. Innovazione dell'infrastruttura tecnologica della Camera di Commercio</b>			
<b>8. Attivazione e gestione VPN per lo smart working</b>			
<b>9. Attivazione servizio Pubblicamera</b>			
<b>Introduzione ed estensione di nuove tecnologia nell'organizzazione interna</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Innovazione dell'infrastruttura tecnologica della Camera di Commercio nella sede di Cagliari  (rete WIFI, LAN, VOIP, TVOX) nell'ambito del Piano di trasformazione digitale	Operatività secondo il programma di attività definito all'interno del Piano trasformazione di digitale: 1. individuazione del fornitore e affidamento del servizio 2. intervento di valutazione dell'infrastruttura "rete locale" di Cagliari e Oristano volta a individuare soluzioni tecnologiche per l'adeguamento/evoluzione, condotto tramite una rilevazione dell'hardware e del software con raccolta di dati, anche economici, atti a valutare l'attuale servizio 3. collaborazione con il fornitore per fornire elementi necessari alla realizzazione del progetto/supporto tecnico/raccolta dei dati richiesti 4. elaborazione da parte del fornitore di un documento finale con lo scopo di fotografare lo "status informatico" dell'Ente e, alla luce dei fabbisogni di innovazione e delle strategie presenti e future, proporre/elaborare specifiche azioni di gestione e miglioramento 5. individuazione del fornitore e affidamento del servizio/i post intervento di valutazione 6. realizzazione dei servizi necessari all'adeguamento dell'infrastruttura tecnologica 7. collaudo e redazione documento finale	Realizzazione del progetto fino alla fase 5	50%
Attivazione e gestione del VPN (Virtual Private Network - Rete virtuale privata) per confermare l'operatività dello smart working	Operatività delle VPN per i dipendenti dell'Ente	100% dipendenti, entro il 30.09.2021	10%
Estensione e gestione della piattaforma telematica per l'erogazione di contributi alle imprese	Estensione e utilizzo piattaforma	si	30%

Gestione servizio Pubblicamera per gli adempimenti previsti in materia di amministrazione trasparente) e rispetto obblighi pubblicazione previsti dal Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Piena operatività del nuovo servizio	si	10%
---	--------------------------------------	----	-----

<b>Linea strategica 3: Organizzazione e miglioramento dell'efficienza interna</b>			
<b>Obiettivo strategico 10: altre attività finalizzate al miglioramento dell'efficienza interna</b>			
<b>Incremento efficienza servizi con rilevanza esterna</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Indagine Customer satisfaction	Realizzazione indagine sul gradimento dei servizi dell'Albo Gestori Ambientali e predisposizione report	si	20%
Prosecuzione nelle attività di allineamento tra le ex Camere di Cagliari e di Oristano in materia di sanzioni connesse alla tenuta del Registro delle Imprese e R.E.A.	Realizzazione fasi progetto: 1) acquisizione presso la sede di Cagliari dei processi verbali emessi dalla Camera di Commercio di Oristano per violazioni Registro delle Imprese/REA dal 2016 al 2020; 2) archiviazione nel sistema di gestione documentale della CCIAA CAOR e relativa trasmissione all'Ufficio Sanzioni; 3) emissione del provvedimento finale relativo ai verbali emessi dalla Camera di Oristano nel 2016	100% attività	20%
Procedura di assunzione del personale	Approvazione di almeno una graduatoria di assunzione	si	20%
Tempestività dei pagamenti (baseline 2020 CCIAA CA: 27 giorni)	( $\Sigma$ giorni intercorrenti fra data scadenza fattura e data pagamento * importo dovuto) / somma importi pagati nel periodo di riferimento	$\leq$ dato 2020	20%

Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive  (baseline CCIAA OR 2020: 81,12%)	fatture passive pagate entro 30 giorni (60 giorni per Infocamere e ICO)/ totale fatture passive	≥ dato 2020	20%
--	---	-------------	-----

<b>Linea strategica 3: Organizzazione e miglioramento dell'efficienza interna</b>			
<b>Obiettivo strategico 1: Potenziamento servizi del Registro Imprese</b>			
<b>Fruizione semplice, celere e trasparente dei servizi del Registro Imprese*</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>peso</b>
Cancellazioni d'ufficio delle imprese dal Registro imprese	Individuazione e pubblicazione delle imprese individuali prive dei requisiti per il mantenimento dell'iscrizione	Si	25%
Rispetto dei tempi di lavorazione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Numero di pratiche del Registro Imprese lavorate nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/numero totale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n"	40% (baseline 2020: CCIAA CA: 43,7% CCIAA OR: 40,4%)	25%
Tempi di lavorazione delle pratiche del Registro Imprese	Tempo medio di evasione delle pratiche (escluso il periodo di sospensione)	riduzione tempi medi baseline 2020: Cagliari: 20,45 giorni - Oristano: 12,53 giorni	25%
Supporto informativo specialistico imprese e professionisti	Inserimento schede SARI nel portale del sito Internet	100% schede, entro il 31.10.2021	25%

- il raggiungimento dei target previsti sconta la carenza di risorse umane del Registro Imprese, aggravatasi nel 2021 a causa del pensionamento di diverse unità del Servizio

<b>Linea strategica 4: Efficientamento economico-patrimoniale e valorizzazione risorse</b>
<b>Obiettivi strategici</b>
<b>4. Valorizzazione sede camerale di Cagliari</b>
<b>6. Valorizzazione immobile di via Malta</b>

<b>Valorizzazione patrimonio immobiliare</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Voltura catastale immobili camerali conseguente all'accorpamento	Immobili volturati/immobili camerali	50%	50%
Sistemazione scala monumentale sede di Cagliari	realizzazione intervento	si	50%

- L'ufficio tecnico sconta la presenza di una sola unità per tutto il servizio (il Piano assunzionale già approvato prevede l'assunzione di un ingegnere)

<b>Linea strategica 5: Comunicazione</b>			
<b>Obiettivi strategici</b>			
<b>2. Realizzazione nuovo sito web istituzionale</b>			
<b>4. newsletter</b>			
<b>Agevolare la comunicazione Camera di Commercio-portatori di interesse</b>			
<b>Indicatore</b>	<b>Formula</b>	<b>Target da raggiungere</b>	<b>Peso</b>
Operatività nuovo sito Internet Camera Commercio Ca-Or	Completamento informazioni su tutti i servizi camerali	100% servizi 80% inserimento modulistica editabile	40%
Miglioramento dei processi di comunicazione dei dati e delle informazioni della Camera di Commercio	Produzione, realizzazione e trasmissione di newsletter contenenti i principali dati e informazioni della Camera di Commercio	≥ 12	30%
Attività volte a rendere fruibile e agevole la consultazione del sito Internet istituzionale	Misurazione soddisfazione utenti sito Internet e predisposizione report su indice gradimento al fine di avviare eventuali azioni correttive	≥ 60% gradimento utenti e predisposizione report	30%

**Obiettivi assegnati al Segretario Generale** (unico dirigente in servizio)

Obiettivo strategico 1: Competitività del territorio e sviluppo economico intersettoriale		
<b>OBIETTIVO 2021: Gestire in modo efficace l'attività promozionale della Camera</b>		
indicatore e target 2021		peso
Realizzazione iniziative promozionali su progetti finanziati con aumento diritto annuo e Fondo Perequazione	≥ 80% iniziative programmate nel 2021	50 %
presentazione report, a seguito di monitoraggio, a Organi politici su stato attuazione progetti promozionali	entro 31 ottobre	50 %

Obiettivo strategico 2: Gestione e sviluppo dei principali asset della Camera di Commercio		
<b>OBIETTIVO 2021: Supportare gli organi politici in una gestione efficace dell'Azienda Speciale e delle Società partecipate</b>		
indicatore e target 2021		peso
Presentazione relazione agli organi politici su attività e situazione economico-finanziaria Azienda Speciale	entro 31 ottobre	50 %
Presentazione agli organi politici del quadro delle società partecipate della Camera a seguito dell'accorpamento	entro 15 dicembre	50 %

Obiettivo strategico 3: Organizzazione e miglioramento dell'efficienza interna		
<b>OBIETTIVO 2021: Assicurare il riassetto della struttura organizzativa a seguito dell'accorpamento delle Camere di Commercio</b>		
indicatore e target 2021		peso
Introduzione sistemi informatici gestione flussi documentali determinazione e deliberazioni	Introduzione sistema entro 31 dicembre	20 %

Tempestività gestione pratiche Registro Imprese	Garantire rispetto indicatori tempestività ( $\geq$ 40 % pratiche entro 5 giorni e riduzione tempi medi evasione)	40 %
procedure di assunzione del personale	Approvazione di almeno una graduatoria di assunzione entro 31 dicembre	40 %

Obiettivo strategico 4: Efficientamento economico patrimoniale e valorizzazione risorse		
<b>OBIETTIVO 2021: Ottimizzare la gestione del patrimonio immobiliare dell'Ente</b>		
indicatore e target 2021		peso
Presentazione relazione agli organi politici su patrimonio immobiliare dell'Ente	entro 30 nov	50 %
Presentazione proposta interventi su utilizzo e/o destinazione dei beni immobili della Camera	entro 30 nov	50 %

Obiettivo strategico 5: Comunicazione		
<b>OBIETTIVO 2021: Rafforzare la comunicazione Camera di Commercio-portatori interesse</b>		
indicatore e target 2021		peso
Garantire l'operatività del nuovo sito Internet dell'Ente	Completamento inserimento informazioni su tutti i servizi camerali entro 31 dic	50 %
Attività volte a rendere agevole la consultazione del nuovo sito Internet	Misurazione indice gradimento utenti e predisposizione report entro 30 novembre per correggere l'eventuale rilevazione di disservizi	50 %

#### 4 - Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

##### 4.1 - Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il processo di definizione del Piano della Performance adottato dalla Camera di Commercio si articola nelle seguenti fasi:

<b>ATTIVITA'</b>	<b>TEMPI</b>	<b>ATTORI COINVOLTI</b>
Approvazione Relazione Previsionale e Programmatica	Entro Ottobre	Giunta e Consiglio camerali
Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi suddivisi in base alla struttura dell'Ente: predisposizione schede di programmazione	Entro Dicembre	Segretario, Ufficio Segreteria, Responsabili di Servizio
Approvazione del Preventivo Economico	Dicembre	Giunta e Consiglio camerali
Approvazione Piano degli Indicatori e dei Risultati attesi di Bilancio	Dicembre	Giunta e Consiglio camerali
Approvazione Budget Direzionale	Gennaio	Segretario, Giunta, Ufficio Segreteria, Responsabili di Servizio
Approvazione Piano triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza	Gennaio	Giunta camerale
Piano della Performance in coerenza con gli altri documenti di programmazione (RPP 2020, Preventivo Economico 2020, Budget Direzionale 2020)	Gennaio	Giunta
Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno della Camera	Febbraio - Marzo	Segretario, Servizi Segreteria, Affari Istituzionali Programmazione e Controllo di Gestione e Comunicazione, Presidente, Consiglio, Giunta
Pubblicazione Piano nella sezione Amministrazione Trasparente del sito internet	A seguito della pubblicazione e della sua entrata in vigore	Servizio Servizi Segreteria, Affari Istituzionali Programmazione e

		Controllo di Gestione e Comunicazione
Aggiornamento del Piano	In corso d'anno	Segretario, Giunta, Ufficio Segreteria, Responsabili di Servizio

Nel 2021 la complessità delle fasi successive alla procedura di accorpamento ha determinato un netto ritardo nell'elaborazione e nell'approvazione dei documenti previsti rispetto ai tempi programmati. L'impegno comune a tutta la struttura organizzativa è quello di rientrare nelle scadenze temporali fin dal 2022. Peraltro, il decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con la legge 6 agosto 2021, n.113, ha introdotto per tutte le amministrazioni, fin dall'anno prossimo, il Piano Integrato di attività e di organizzazione (P.I.A.O) con l'obiettivo di superare la molteplicità, e conseguente frammentazione, degli strumenti di programmazione oggi in uso e introdotti in diverse fasi dell'evoluzione normativa, e creare quindi un piano unico di governance di un ente, una sorta di documento unico di programmazione che accorperà, tra gli altri, i piani della performance, del lavoro agile e dell'anticorruzione.

Il nuovo Piano dovrebbe assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, nel rispetto del decreto legislativo 150/2009 e della legge 190/2012.

Lo scorso 2 dicembre è arrivato il via libera al P.I.A.O da parte della Conferenza Unificata ed è stata accolta la richiesta delle Regioni e degli Enti locali di posticipare la scadenza del 31 gennaio 2022 come termine ultimo per l'adozione dei P.I.A.O da parte delle amministrazioni.

#### 4.2 - Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilanci

La Camera di Commercio ha completato la programmazione della propria attività attraverso la traduzione delle linee strategiche in termini economico-finanziari e la conseguente quantificazione economica degli interventi e dei programmi che consentono la realizzazione delle strategie stesse.

Nella Relazione Previsionale e Programmatica è riportata la quantificazione delle risorse relative, principalmente con riferimento agli interventi di Promozione economica a favore delle imprese, così da evidenziare la coerenza delle scelte strategiche con gli strumenti di Bilancio (Preventivo Economico).

La redazione del Budget Direzionale consente, inoltre, di attivare all'interno dell'Ente il processo di responsabilizzazione relativo alle risorse, che viene successivamente sviluppato con la traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi attraverso il processo di cascading, così da collegare la dimensione economico-finanziaria alla dimensione organizzativa.

Il Budget Direzionale e il Piano della Performance rappresentano pertanto i documenti mediante i quali vengono assegnati al Dirigente (Segretario Generale) e ai Responsabili di servizio (titolari di Posizioni Organizzative) gli obiettivi e le risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi.

#### 4.3 - Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Da alcuni anni il Ciclo è stato impostato secondo un percorso che, nella consapevolezza dello stato delle risorse (umane, economico-finanziarie e strumentali) disponibili, da intendersi come “vincoli” alla pianificazione camerale, preveda un graduale e progressivo miglioramento della performance organizzativa dell’Ente. Un dato che da quest’anno è stato riportato nel Piano è infatti quello del dato storico di alcuni indicatori e target che consente una verifica dello stato di attuazione di questo percorso.

In coerenza con le disposizioni della recente normativa in materia e proseguendo un percorso di rafforzamento della “valutazione partecipativa”, un ruolo sempre più attivo nella definizione delle linee programmatiche sarà attribuito agli utenti esterni ed interni della Camera, attraverso l’introduzione di sistemi di rilevazione del loro grado di soddisfazione rispetto ai servizi erogati dall’Ente. Questa rilevazione, che si intende rendere sistemica, sarà utilizzata non solo in sede di predisposizione degli obiettivi operativi, al fine del loro orientamento alle esigenze dell’utenza, ma anche in sede di valutazione delle performance ottenute.

Ora che la procedura di accorpamento è stata completata, si intende inoltre migliorare il processo di coinvolgimento di tutti gli appartenenti all’organizzazione interna nella fase di definizione, di realizzazione e di rendicontazione degli obiettivi operativi.

Un altro aspetto che si intende rafforzare, sempre in un’ottica di accountability, è quello della comunicazione dei risultati ottenuti: il 2021 è stato l’anno in cui il nuovo sito Internet è stato messo in linea, ora si tratta di attuare un Piano di comunicazione integrato, che recentemente ha previsto anche l’utilizzo dei social media, con un collegamento più efficace, mirato e chiaro con le varie categorie di portatori di interesse dell’Ente.

## Sezione 1

### Piano del Lavoro Agile

#### Introduzione/Premessa

La Legge 7 agosto 2015, n. 124 (*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*), all'articolo 14 comma 1 (*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*), come da ultimo modificato dall'art. 11 bis<sup>2</sup> della L. 87 del 17 giugno 2021, introduce il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) quale sezione del piano delle performance dedicata (nell'ambito dei processi di innovazione amministrativa) alla programmazione, attuazione e sviluppo del lavoro agile che ogni Amministrazione Pubblica, così come definita dall'art. 1 comma 2 del D.Lgs. n. 165/2001, deve adottare, pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno.

Nella predisposizione del POLA, le Amministrazioni tengono conto anche delle previsioni normative di cui alle "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile e indicatori di performance"<sup>3</sup> del 9 dicembre 2020 (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 15 dicembre 2020), contenenti indicazioni di metodo (sia di tipo organizzativo che tecnologico) per agevolare il passaggio dalla modalità di lavoro agile, sperimentato nella fase emergenziale legata alla pandemia, ad una fase ordinaria, quale modalità organizzativa del lavoro.<sup>4</sup>

Alla luce del recente dell'art. 6 del DL n. 80 del 9 giugno 2021 (*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali*

---

<sup>2</sup> Art 14, comma 1 La Legge 7 agosto 2015, n. 124 *Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15% dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 15% dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica.*

<sup>3</sup> Le Linee Guida forniscono alle amministrazioni pubbliche indicazioni sull'attuazione delle misure di sviluppo organizzativo e tecnologico finalizzate al lavoro agile, da programmare nell'arco di un triennio, in coerenza a criteri di flessibilità, autonomia e collaborazione (Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016). Il DFP, al riguardo, ha predisposto due schemi tipo di POLA: uno "ordinario" per le amministrazioni con più di 50 dipendenti e uno "semplificato" per le amministrazioni fino a 50 dipendenti.

<sup>4</sup> Alla luce delle Linee guida, Unioncamere nazionale ha fornito alle Camere di Commercio indicazioni su un possibile percorso di introduzione e sviluppo della modalità di lavoro agile nell'organizzazione camerale, ponendo l'accento sul carattere programmatico del POLA e sugli obiettivi di efficienza, rapidità e qualità dei servizi che devono essere garantiti alle imprese. Si suggerisce di redigere una prima versione del POLA che descriva la situazione di partenza e i principi ed i propositi di fondo, nella quale dovranno essere programmati gli aspetti da approfondire, per arrivare ad una versione più avanzata del piano stesso, anche in ragione del perdurare della situazione di emergenza che non consente, al momento, una pianificazione svincolata dalle restrizioni attuali.

all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113), il POLA costituirà parte integrante del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione), documento con valenza triennale e aggiornamento annuale, da pubblicare sul sito internet istituzionale e da trasmettere al Dipartimento della Funzione Pubblica, che le Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti devono adottare entro il 31 gennaio di ogni anno, a decorrere dall'annualità 2022.

Il POLA rappresenta, per tutte le pubbliche amministrazioni, un'importantissima opportunità di sviluppo che richiede un radicale cambiamento culturale attraverso la rivisitazione dei processi e delle competenze, anche in termini di azioni formative per il personale, l'individuazione delle attività che possono essere svolte a distanza, i necessari adeguamenti organizzativi e tecnologici.

Al riguardo, infatti, assumono un ruolo strategico:

- la cultura organizzativa basata sulla focalizzazione sui risultati, raggiungibili sia tramite un'autonomia operativa che una collaborazione definita;
- le tecnologie digitali che devono guidare l'organizzazione a ripensare i propri meccanismi operativi, attivando nuovi modi di lavorare con la creazione anche di spazi virtuali dove le persone possono operare e collaborare.

### Smart Working: disciplina ordinaria e disciplina emergenziale

L'elaborazione e l'illustrazione del POLA non può prescindere da una breve ricognizione della normativa sullo smart working e della sua applicazione negli Enti Pubblici.

La Legge 7 agosto 2015, n. 124 (Riforma Madia rubricata “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”) ha avviato un progressivo inserimento nel pubblico impiego di forme alternative e flessibili di rapporto di lavoro, ispirate dall'obiettivo di conciliare i tempi di vita ed i tempi di lavoro, senza penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera per i dipendenti che se ne avvalgono.

In continuità con questa norma è stata approvata la Legge 22 maggio 2017, n. 81, recante “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” che, agli artt. da 18 a 24<sup>5</sup>, definisce il lavoro agile quale “...modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata

---

<sup>5</sup> La normativa in oggetto si applica, in quanto compatibile, “... anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti”.

*massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.*

La norma, con il dichiarato scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ha avuto il merito di sottolineare i tre aspetti fondamentali del lavoro agile:

1. flessibilità organizzativa
2. volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale
3. utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto.

Il panorama normativo si completa con le Linee Guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica di cui alla direttiva del 3 giugno 2017.

Pur innovative, le norme introduttive del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, sono rimaste per lungo tempo disattese e sperimentate (nelle situazioni residuali in cui hanno trovato applicazione) in termini di telelavoro. Gli Enti si sono limitati a individuare formule operative compatibili con l'organizzazione interna, con rudimentali sistemi di verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa, pur sempre nel rispetto delle norme e dei principi in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro e di tutela della riservatezza dei dati.

Con l'emergenza sanitaria da Covid 19, sopraggiunta nel mese di marzo 2020, e con il conseguente obbligo del distanziamento sociale e fisico per tutelare la salute pubblica, è emersa la necessità di rivedere l'organizzazione interna delle aziende e delle PP.AA, di revisionare le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in presenza e si è riaperto l'interesse a dare attuazione al quadro normativo sopra delineato.

E' stato temporaneamente imposto a tutte le Pubbliche Amministrazioni il ricorso al lavoro agile che è divenuto, quindi, la modalità necessitata e, in una prima fase, “ordinaria” di svolgimento della prestazione lavorativa, con una disciplina sostanzialmente derogatoria rispetto alle previsioni contenute nella Legge n. 81/2017 e di eventuali regolamentazioni interne. Trattandosi, infatti, di una delle misure di contenimento della diffusione del contagio, la normativa emergenziale ha consentito, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-2019, l'attivazione in forma semplificata senza la formalizzazione obbligatoria del contratto individuale tra l'azienda e il dipendente, a prescindere, anche dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

La L. 87 del 17 giugno 2021 ha ridotto la quota minima di dipendenti da porre in Smart working nell'ambito del POLA che passa dal 60% al 15% con la conseguenza che le Amministrazioni<sup>6</sup> devono garantire ad almeno il 15% dei dipendenti la possibilità di avvalersi di tale forma di lavoro

---

<sup>6</sup> Conseguentemente i dipendenti pubblici potranno continuare a lavorare da casa laddove il perdurare dell'emergenza sanitaria da Covid-19 lo renda necessario a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini e imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza e nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente; la valutazione del numero dei dipendenti in regime di smart-working, tenuto conto delle specifiche difficoltà e ritardi accumulati nel periodo emergenziale, è rimessa, quindi, alla piena discrezionalità dell'Ente.

per le attività assoggettabili (laddove, in caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile dovrà essere applicato ad almeno al 15% dei dipendenti che lo richiedano).

Con il recente DM dell'8 ottobre 2021, a decorrere dal 15 ottobre, è stato ripristinato l'obbligo di rendere la prestazione lavorativa in presenza e il lavoro agile ha cessato di essere modalità ordinaria di lavoro, con l'unica eccezione per i lavoratori fragili per i quali lo Smart working "emergenziale" è stato prorogato fino al 31 dicembre 2021. Per i restanti lavoratori il DM rimanda a quanto stabilito dalla legge 22 maggio 2017, n. 81 che prevede di la possibilità di fruire del lavoro agile solo a seguito dell'accordo individuale tra dipendente interessato e Amministrazione. La normativa sopra richiamata non prevede limiti percentuali massimi di dipendenti che l'amministrazione può dedicare all'attività in lavoro agile e impone alle Amministrazioni di prevedere una maggiore flessibilità in ingresso dei lavoratori.

In conclusione, se è vero che la situazione contingente ha funzionato da acceleratore di un processo già avviato dal legislatore e che l'emergenza non ha consentito una pianificazione preliminare delle attività lavorative da svolgere in smart working straordinario, né una strutturata valutazione circa l'idoneità delle attività adatte allo svolgimento da remoto, la sfida per le Amministrazioni pubbliche nel prossimo triennio sarà quella di trasformare gradualmente (adottando nuovi strumenti organizzativi e tecnologici) il citato sistema emergenziale di tipo "difensivo" in un'opportunità di cambiamento organizzativo, finalizzato a mantenere/migliorare la qualità dei servizi resi agli utenti, gli standard di efficacia e di efficienza e nel contempo di migliorare il benessere organizzativo del personale, tanto più che, in tutti i contesti (pubblici e/o privati) in cui tale modalità di organizzazione del lavoro è stata sperimentata, sono stati riscontrati i seguenti vantaggi:

- per la collettività, in termini di riduzione dei costi sociali e ambientali (smog, traffico etc.); riduzione della spesa pubblica ed aumento dell'efficienza nell'erogazione dei servizi.
- per i singoli lavoratori, in termini di conciliazione dei tempi della vita e del lavoro;
- per le aziende e gli Enti pubblici, in termini di risparmio di costi su postazioni lavorative ed energia, risparmio sui costi del lavoro e modalità di lavoro più rapide ed efficaci;
- per gli utenti, in termini di servizi sempre disponibili, senza necessità di doversi spostare per raggiungere la sede dell'Ente; servizi in presenza su appuntamento, senza necessità di code o attese; tempi di risposta più rapidi per le proprie istanze.

### Stato di attuazione nella Camera di Cagliari-Oristano

Per quanto riguarda la Camera di Commercio di Cagliari-Oristano, l'assegnazione del personale al lavoro agile è avvenuta in un contesto di emergenza (a partire dal marzo 2020) senza poter contare su precedenti esperienze e nel concreto ha seguito un modello organizzativo assimilabile al telelavoro, con obbligo di attestare da remoto e attraverso gli applicativi in uso la presenza in servizio, mantenendo invariati l'orario di lavoro e le fasce di presenza obbligatorie.

Nella prima fase emergenziale, proprio perché collegato all'esigenza eccezionale di prevenzione della diffusione del virus, è stato concesso in termini pressoché generalizzati alla quasi totalità del personale camerale, e la presenza in sede è stata autorizzata per un numero ristretto di dipendenti

unicamente per attività non remotizzabili<sup>7</sup> o al fine di assicurare servizi indifferibili da rendere all'utenza in presenza, per i quali è stata prevista una rotazione del personale.

Per lavorare a distanza, circa la metà dei lavoratori interessati ha messo a disposizione il proprio pc personale; per gli altri dipendenti, l'Amministrazione ne ha acquistato di nuovi. Grazie agli applicativi VPN e VDI, messi a disposizione dalla società in house Infocamere, e attivati in tempo reale, il personale ha potuto lavorare da casa e accedere in sicurezza alla rete, alle piattaforme informatiche, ai sistemi e ai programmi necessari per lo svolgimento delle attività assegnate.

I servizi all'utenza sono stati garantiti sia attraverso la ricezione su appuntamento, sia attraverso il presidio dell'Urp, dello Sportello Amico e dello Sportello Emergenza Sanitaria a supporto delle diverse attività camerali rivolte all'esterno (Registro imprese, Diritto Annuale, Promozione, Abilitazioni professionali, Ambiente etc.), nonché attraverso il trasferimento di chiamata da utenza ufficio a quella personale.

In questo contesto, i Servizi "Personale e relazioni sindacali" e "Provveditorato" sono risultati coinvolti sul fronte organizzativo/informatico per supportare il personale che ha manifestato difficoltà ad adeguarsi alle nuove modalità operative. A tal fine i dipendenti sono stati coinvolti in percorsi formativi sul lavoro agile.

Le relazioni interne fra il personale (in remoto e in sede) sono state gestite telefonicamente e telematicamente grazie agli applicativi Google Drive e Google Meet.

Per quanto riguarda gli aspetti inerenti la gestione del rapporto di lavoro, nelle giornate prestate in modalità agile non è stata prevista la possibilità di effettuare prestazioni di lavoro straordinario e non è stato riconosciuto il buono pasto.

L'attività svolta è stata monitorata solo parzialmente attraverso comunicazioni verbali o report non standardizzati e comunicazioni via mail al Segretario generale e ai Referenti dei servizi.

A conclusione della fase del "lockdown" nazionale (a partire dal mese di maggio 2020) è stata rimodulata l'articolazione delle presenze in sede attraverso l'adozione di un Protocollo di sicurezza per l'accesso nelle sedi camerali e sono stati acquistati i termoscanner per la misurazione della temperatura corporea ai lavoratori e ai fornitori/visitatori esterni, e a partire dal 15 ottobre 2021, l'obbligo di accedere alle sedi di lavoro con green pass.

La graduale ripresa della presenza del personale in sede è stata gestita in considerazione della progressiva ripresa delle attività economiche e della conseguente esigenza di garantire con continuità ed efficienza una più ampia gamma di servizi all'utenza pur assicurando la possibilità, al personale interessato, di continuare la prestazione lavorativa in smartworking.

---

<sup>7</sup> La definizione delle attività realizzabili in forma agile, nella prima fase emergenziale, è stata fortemente condizionata dalla necessità di tutelare la sicurezza della salute dei dipendenti e degli utenti. Sono state quindi considerate assoggettabili tutte quelle attività che non hanno richiesto necessariamente la presenza fisica dell'utente e/o del dipendente che le svolge. A titolo di esempio, si consideri il servizio di bollatura e vidimazione e il rilascio di quei documenti per i quali la normativa non permette un equivalente digitale.

## Piano Organizzativo del lavoro agile - Programma di sviluppo

Il POLA è lo strumento attraverso cui le Amministrazioni individuano misure di sviluppo organizzativo e tecnologico finalizzate all'implementazione/attuazione del lavoro agile, da programmare nell'arco di un triennio, in coerenza a criteri di flessibilità, autonomia e collaborazione, la cui elaborazione/pianificazione prevede il coinvolgimento delle seguenti figure:

- Segretario Generale che predispose il POLA e che, con il supporto dei dirigenti/responsabili di servizio, individua gli obiettivi, definisce le procedure di monitoraggio, misurazione e valutazione, individua le posizioni di lavoro assegnabili al lavoro agile, sottoscrive gli accordi individuali, ecc.;
- Comitato unico di garanzia (art. 57 comma 3 del D.Lgs. n. 165/2001) che svolge una funzione consultiva rispetto alla modalità di introduzione e sviluppo del lavoro agile attraverso il POLA nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo;
- Organismo indipendente di valutazione con riferimento all'individuazione di indicatori di misurazione e modelli di valutazione della performance riferiti al lavoro agile;
- Organizzazioni sindacali dei lavoratori in sede di confronto.

Il POLA, quale documento programmatico, definisce lo stadio iniziale del lavoro agile per poi monitorarlo e svilupparlo, attraverso una serie di azioni puntuali e integrate fra di loro, in un programma di evoluzione progressiva e graduale dello stesso (stadio intermedio) che si completa con la verifica del livello di attuazione (stadio finale).<sup>8</sup> Definisce, quindi, criteri, regole, percorsi e fasi realizzative del lavoro agile, senza incidere sulla definizione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, che restano inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della performance e/o nelle schede individuali.

L'anno 2020 non può essere preso in considerazione come anno di partenza poiché l'emergenza sanitaria ha imposto all'Ente di adeguarsi e rispondere in modo tempestivo alle decisioni governative in materia di lavoro agile (quale misura anti contagio) senza poter effettuare una programmazione finalizzata al graduale inserimento dello smart working in via strutturale.

Solo a conclusione del 2021 (anno di avvio) possono essere definiti i livelli attesi degli indicatori per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi, anche rivisitando i tre *step* del programma di sviluppo (fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato). Seguirà una fase di sviluppo intermedio che, tenuto conto delle esperienze nel frattempo consolidate, individuerà, nell'arco del triennio, un modello organizzativo ordinario del lavoro agile.

---

<sup>8</sup> Per il presente triennio, quindi, sono individuate tre fasi del programma di sviluppo: fase di avvio per il 2021; fase di sviluppo intermedio per il 2022; fase di sviluppo avanzato per il 2023.

## 1 - Fase preliminare di avvio: mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità agile e condizioni abilitanti del lavoro agile

La prima fase della pianificazione del lavoro agile è la mappatura dei processi di lavoro dell'Ente, delle attività camerali gestibili e dei servizi erogabili tramite lavoro agile, al fine di individuare eventuali elementi critici, in termini di modalità operative e di organizzazione del lavoro, che possono ostacolarne l'implementazione.

Al riguardo, la Camera di commercio di Cagliari-Oristano, tenendo conto di quanto indicato nei template della Funzione Pubblica e sulla scorta del percorso chiamato "IONOI" (le azioni che si compiono individualmente IO concorrono al raggiungimento di obiettivi collettivi NOI), avviato nel mese di aprile 2021 da Unioncamere e volto a identificare un modello di lavoro agile di ciascuna Camera, ha mappato i suoi processi definendo le attività assoggettabili al lavoro agile.

Al riguardo, va precisato che la possibilità di ricorrere al lavoro agile non comporta necessariamente che l'intero processo di riferimento possa o debba essere svolto da remoto. Spetta al Dirigente, nell'ambito della propria autonomia gestionale, la puntuale organizzazione dei propri uffici attraverso l'individuazione degli obiettivi da realizzare e delle specifiche attività e/o fasi marginali delle stesse, sia con riferimento a quelle che possono essere svolte in modalità agile, sia con riferimento a quelle che devono essere rese in presenza, anche al fine dell'ottimizzazione della produttività.

L'allegato A riporta la distribuzione delle attività "smartabili" suddivise per processi.

Per quanto riguarda le condizioni abilitanti e le modalità attuative, si rinvia al "Regolamento sulla disciplina dello smart working" di cui alla deliberazione della Giunta camerale n. 80 del 1° luglio 2021.

## 2 - Fase di sviluppo intermedio - Implementazione

La crescente interazione a distanza con l'utenza resa necessaria a causa della pandemia ha consentito ai dipendenti (dirigenti e non) di sperimentare/consolidare la propria attitudine a lavorare da remoto per obiettivi.

Contemporaneamente è stato utile anche per gli utenti che, superando remore in ordine alla fruizione dei servizi a distanza, hanno acquisito un'autonomia "digitale" sempre maggiore in termini di partecipazione nel processo di erogazione dei servizi, con crescente soddisfazione in termini di tempi medi di erogazione oltre che di qualità dei servizi i cui standard sono stati, se non migliorati, per lo meno conservati, pur a fronte di una significativa riduzione del personale in servizio.

La Camera di Commercio di Cagliari-Oristano, ferma restando l'esigenza di temperare detta modalità operativa con il più efficace coordinamento della struttura di appartenenza e l'esigenza di garantire, in ogni momento, l'immediata disponibilità verso il Segretario generale, promuove il lavoro agile a partire dalle figure di vertice (Dirigenti/Responsabili di Servizio) che sono chiamate a

improntare le relazioni dei dipendenti sull'accrescimento della fiducia reciproca e sulle nuove logiche di orientamento verso i risultati.

Fondamentale, in questo percorso, è definire entro i primi mesi dell'anno prossimo un programma formativo sulle modalità di lavorare per obiettivi e sul superamento dei gap tecnologici anche in funzione dell'applicazione diffusa dello smart working.

La formazione è il presupposto dello step successivo: il passaggio dalla cultura statica, obsoleta e resistente nella pubblica amministrazione, di esecuzione passiva della prestazione lavorativa a una cultura creativa e dinamica orientata al risultato. In questo contesto, riveste un ruolo fondamentale la dirigenza alla quale si chiede un cambiamento di stile manageriale e di leadership finalizzato alla diffusione di percorsi informativi e formativi atti a valorizzare i dipendenti nel nuovo contesto lavorativo, evidenziando opportunità di crescita professionale unitamente ai vantaggi in termini di qualità di vita-lavoro. Alla Dirigenza, con il supporto dei Responsabili di servizio, spetterà altresì il compito di monitorare secondo le tempistiche predefinite il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dipendenti ed i comportamenti agiti, con particolare riferimento alle attività in smart working e a eventuali disservizi/criticità direttamente riconducibili al lavoro agile.

Il processo di implementazione del lavoro agile trova corrispondenza anche nell'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance attraverso la valorizzazione dei comportamenti<sup>9</sup> dei Dirigenti e del personale non Dirigente: per i primi, in termini di capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente, anche con riferimento agli obiettivi del lavoro agile e della capacità di organizzare e gestire le risorse affidate; per il personale non dirigente, in termini di adeguamento, flessibilità e autonomia. In tale contesto, anche al fine di consentire al Segretario Generale ed alla Struttura Tecnica di Supporto all'OIV di esprimere le valutazioni di competenza, potranno essere predisposte brevi relazioni sullo stato avanzamento degli obiettivi assegnati, con particolare riferimento agli aspetti di assoggettabilità al lavoro agile incidenti sulla performance organizzativa e individuale.

Particolare attenzione, inoltre, verrà posta al monitoraggio degli effetti che lo smart working ha sull'utenza.

A questo proposito un ruolo cruciale viene svolto dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, il quale gestisce il primo livello di contatto. L'URP provvederà ad informare tempestivamente i dirigenti responsabili e le P.O. competenti di ogni segnalazione ricevuta in tal senso.

### 3 - Fase di sviluppo avanzato

La presente fase necessita di un cruscotto per misurare lo stato di avanzamento e il grado di sviluppo e di agilità raggiunto dall'organizzazione rispetto agli obiettivi prefissati e alle aspettative degli stakeholder interni ed esterni.

---

<sup>9</sup> L'art. 6 del d.m. 19 ottobre 2020 stabilisce che *“le amministrazioni adeguano i SMVP alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione.”*

In tal senso, devono essere prese in considerazione le tipologie di indicatori riportati nelle stesse Linee Guida:

- indicatori sullo stato di implementazione del progetto di sviluppo (ad es. numero di ore lavorate in modalità agile su ore complessive lavorate);
- indicatori di performance organizzativa;
- indicatori di performance individuale.

Sulla base di quanto precisato nei precedenti paragrafi, attesa la finalità di rafforzamento della capacità di sviluppo progressivo e graduale del lavoro agile, si riporta, di seguito, una tabella riepilogativa relativa allo sviluppo del lavoro agile in termini di Obiettivi, Indicatori e Target da raggiungere annualmente nel triennio.

**PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2021-**

Obiettivo	Indicatori	Target	
		2021 (fase di avvio)	2022 (fase di sviluppo intermedio implementazione)
Rafforzamento delle condizioni abilitanti del lavoro agile	Miglioramento coordinamento organizzativo del lavoro agile	Regolamento Lavoro Agile Predisposizione del POLA, adozione e attuazione del programma delle attività annuali	Aggiornamento e attuazione del programma delle attività annuali
	Implementazione del monitoraggio del lavoro agile		Previsione, adozione e sperimentazione del set di indicatori per il monitoraggio del lavoro agile
	Sviluppo di strumenti per l'organizzazione della prestazione lavorativa		Progettazione di percorsi di formazione dei Dirigenti. Adeguamento del piano di formazione annuale, attuazione formazione Dirigenti e previsione formazione al personale non dirigente

## Sezione 2

### Piano triennale delle azioni positive della Camera di Commercio Cagliari-Oristano 2021-2023

#### Aggiornamento

Il Piano triennale delle Azioni Positive (di seguito “PTAP”) è il documento che raccoglie le iniziative programmate dalla Camera di Commercio di Cagliari-Oristano volte a promuovere l’attuazione delle pari opportunità all’interno dell’ambiente di lavoro, favorire interventi di conciliazione di tempi di vita e di lavoro e prevenire l’insorgere di eventuali situazioni di disagio tra il personale.

Come previsto dalla Direttiva n. 2/2019, in ragione del collegamento con il ciclo della performance, il PTAP deve essere aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno, anche come allegato al Piano della performance.

Tuttavia è da tenere presente che la Camera di Commercio di Cagliari-Oristano si è costituita in data 30 novembre 2020 con conseguente adozione, il 29 dicembre 2020, del **primo** Piano triennale delle azioni positive 2020-2022.

Le tempistiche sopra indicate hanno fatto venire meno la logica della revisione annuale finalizzata alla verifica dello stato di attuazione delle attività programmate e delle conseguenti azioni di miglioramento, da effettuarsi alla prima scadenza utile, ovvero al 31 gennaio 2021.

Inoltre, i ritardi subiti dalla procedura di accorpamento, determinati da fatti e condizioni non dipendenti dalla volontà della Camera e il conseguente slittamento dei termini dell’approvazione del Piano della performance dell’Ente, ha riguardato anche gli atti in esso contenuti, ivi compreso l’aggiornamento al PTAP.

Pertanto, per aggiornare il primo piano delle azioni positive adottato dall’Ente e valutare, entro il 31 gennaio 2022, l’attuazione di quanto programmato e l’efficacia rispetto agli obiettivi prefissati, si riporta unicamente la Sezione 3 “Obiettivi futuri” del PTAP 2020-2022 relativa alla descrizione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura delle pari opportunità programmate nell’anno 2021-2023:

### **“SEZIONE 3. Obiettivi futuri**

#### 2.1 DESCRIZIONE DELLE INIZIATIVE FUTURE DI PROMOZIONE, SENSIBILIZZAZIONE E DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA PARI OPPORTUNITÀ, VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE E SULLA CONCILIAZIONE VITA LAVORO

##### **OBIETTIVI FUTURI**

*La Camera di Commercio di Cagliari-Oristano intende perseguire, nel triennio 2021-2023, l’attuazione di azioni positive volte alla prevenzione e rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro tra uomini e donne, implementando, altresì, ulteriori misure oltre quelle già adottate nelle precedenti annualità al fine*

*di conseguire con maggiore efficacia gli obiettivi prefissati dall'art. 48 del Decreto Legislativo n. 198/2006.*

*In particolare, l'Ente si propone di accrescere la consapevolezza e la conoscenza, da parte del personale, delle tematiche relative alle pari opportunità ed al benessere organizzativo mediante le seguenti linee di azioni positive da realizzarsi nel triennio 2021-2023:*

❖ ***Promuovere il ruolo e l'attività del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.***

*Aggiornare la sezione CUG sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente. Implementare il supporto all'attività del CUG anche, eventualmente, tramite l'istituzione di un "Nucleo di ascolto" appositamente costituito.*

❖ ***Formazione del personale.***

*Definire annualmente le esigenze formative del personale. Sensibilizzare tutto il personale organizzando interventi formativi specifici volti a promuovere la cultura della parità e delle pari opportunità, la tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro.*

❖ ***Flessibilità dell'orario di lavoro.***

*Agevolare, in accordo alle esigenze organizzative dell'Ente, la conciliazione orario di lavoro e le necessità familiari attraverso la maggiore flessibilità oraria anche in considerazione sia dei tempi di apertura e chiusura degli istituti scolastici sia di particolari situazioni familiari dei dipendenti (es. cura di familiari malati).*

*Favorire l'istituto del part-time e definire nuovi criteri di assegnazione per il futuro.*

*Prevedere l'attuazione di misure organizzative per la sperimentazione e lo svolgimento della prestazione lavorativa in lavoro agile o smart-working in attuazione del Regolamento.*

*Naturalmente l'espletamento del lavoro in modalità smart dovrà sempre efficacemente coniugare l'incremento della produttività della struttura insieme al miglioramento dei tempi di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.*

❖ ***Pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro.***

*Garantire pari opportunità fra uomini e donne per l'accesso al lavoro attraverso l'espressa dichiarazione del principio delle pari opportunità tra uomini e donne nei bandi di selezione di personale. Motivare adeguatamente l'eventuale scelta del candidato di sesso maschile collocato a pari merito nelle graduatorie delle assunzioni. Prevedere la parità di genere nelle Commissioni di selezione, in conformità alle disposizioni di legge.*

❖ ***Promuovere la procedura di valutazione del rischio burnout***

*Nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, la Camera di Commercio di Cagliari e Oristano intende valorizzare il ruolo centrale del lavoratore coinvolgendolo nell'organizzazione e nello sviluppo dei valori umani.*

❖ ***Favorire il welfare integrativo***

*Attribuire Borse di studio ai dipendenti e ai figli dei dipendenti eventualmente modificando l'esistente Regolamento."*