



Allegato alla deliberazione del Consiglio camerale n. 25 del 28/12/2018

---

---

# PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE

## 2018-2023

---

---

## SOMMARIO

<b>QUADRO ECONOMICO</b> .....	<b>3</b>
Scenario internazionale .....	3
La situazione italiana.....	5
Il contesto regionale .....	7
Il contesto locale.....	10
Proiezioni .....	11
<b>LE RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE</b> .....	<b>13</b>
I proventi.....	13
Gli oneri .....	14
La gestione finanziaria e le partecipazioni .....	15
Il risultato d’esercizio e gli investimenti .....	16
L’Azienda Speciale.....	17
<b>LA PROGRAMMAZIONE 2018 - 2023</b> .....	<b>19</b>
Linea strategica n. 1 .....	21
“ <b>Aumentare l’attrattività del territorio camerale attraverso un incremento della competitività delle imprese</b> ” .....	21
Linea strategica n. 2 .....	22
“ <b>Rafforzare e promuovere l’imprenditorialità</b> ” .....	22
Linea strategica n. 3 .....	24
“ <b>Potenziare l’internazionalizzazione del sistema economico</b> ” .....	24
Linea strategica n. 4 .....	25
“ <b>Valorizzare le produzioni tipiche e le eccellenze del territorio</b> ” .....	25
Linea strategica n. 5 .....	26
“ <b>Una pubblica amministrazione moderna, trasparente, efficace ed efficiente</b> ” .....	26
Linea strategica n. 6 .....	30
“ <b>Marketing turistico territoriale</b> ” .....	30
Linea strategica n. 7 .....	33
“ <b>Innovazione</b> ” .....	33



---

---

## QUADRO ECONOMICO<sup>1</sup>

---

---

Secondo le informazioni più recenti, elaborate utilizzando i modelli statistici della Banca d'Italia, nel quarto trimestre del 2017 il PIL italiano sarebbe cresciuto dello 0,4 per cento in termini congiunturali, come nel periodo precedente; questa stima presenta rischi rivolti lievemente al ribasso a causa dell'andamento incerto dell'attività manifatturiera.

In autunno il prodotto sarebbe stato sospinto sia dall'accelerazione dell'attività nei servizi, sia dalla crescita nell'industria in senso stretto, sebbene a ritmi inferiori rispetto all'estate; il valore aggiunto sarebbe cresciuto anche nel comparto delle costruzioni.

L'indice dei responsabili degli acquisti (*purchasing managers index*, PMI) delle imprese dei servizi si mantiene su livelli ampiamente compatibili con un'espansione dell'attività, pur essendo lievemente diminuito rispetto al trimestre precedente per via della componente prospettica. Il contributo alla crescita dell'attività derivante dalla nascita di nuove imprese è risultato secondo gli indicatori disponibili sostanzialmente nullo.

Il quadro economico generale conferma, quindi, un trend di crescita positivo, trainato principalmente dalle economie avanzate ed emergenti.

I principali fattori che avvalorano l'espansione economica sono rinvenibili in un generale aumento delle esportazioni, nella crescita della spesa da parte delle famiglie, nell'aumento del numero degli occupati, nell'incremento del numero dei finanziamenti erogati dalle banche a famiglie e imprese.

---

### SCENARIO INTERNAZIONALE

---

La **crescita economica** è **solida** nelle principali **economie avanzate ed emergenti** anche se non si accompagna ad una ripresa dell'**inflazione**, che rimane **debole**. Nel breve termine le prospettive rimangono favorevoli; permangono, tuttavia, rischi che una correzione al ribasso dei prezzi delle attività finanziarie possa rallentare l'attività economica.

L'attività economica nelle principali economie avanzate ha continuato a espandersi nel terzo trimestre del 2017; il quadro congiunturale si è mantenuto favorevole negli ultimi mesi dell'anno.

Negli **Stati Uniti** i dati più recenti indicano una **crescita sostenuta**.

Nel **Regno Unito** i consumi privati mostrano **segnali di ripresa** e gli indicatori anticipatori suggeriscono per l'ultimo trimestre del 2017 un tasso di espansione modesto.

In **Giappone** i dati congiunturali più aggiornati indicano un'accelerazione dell'attività economica nel quarto trimestre dello scorso anno.

Nei paesi emergenti prosegue la ripresa in atto dal primo semestre del 2017.

In **Cina** la **crescita** è rimasta **stabile** negli ultimi mesi dell'anno, dopo aver superato le attese nei trimestri precedenti.

Nei mesi estivi il **PIL** ha **accelerato** in **India** e in **Brasile**. Nel terzo trimestre del 2017 il commercio mondiale è cresciuto a un tasso pari al 3,5 per cento, con una dinamica più sostenuta delle importazioni dell'area dell'euro e dei paesi emergenti dell'Asia diversi dalla Cina.

Secondo le previsioni diffuse dall'OCSE in novembre, il PIL dell'economia mondiale si sarebbe portato intorno al 3,6 per cento nel 2017 e salirebbe lievemente nell'anno in corso, al 3,7; le previsioni di

---

<sup>1</sup> Fonte dati: Istat, Ministero dell'Interno, CRENOS, Sardegna Statistiche, Registro Imprese.



crescita sono rimaste pressoché invariate rispetto a settembre. All'accelerazione del prodotto mondiale nell'ultimo biennio avrebbero contribuito in misura maggiore le economie dei paesi avanzati.

Nonostante i dati relativi all'economia mondiale mostrino segnali di ripresa, tuttavia sullo scenario internazionale permangono dei rischi per l'economia che restano legati a un possibile aumento della volatilità sui mercati finanziari, connesso con un'improvvisa intensificazione delle tensioni geopolitiche, in particolare con la Corea del Nord, e dell'incertezza sulle politiche economiche, che potrebbe incidere negativamente sulla fiducia di famiglie e imprese. Nonostante il raggiungimento di un'intesa sulla prima fase dei negoziati di uscita del Regno Unito dall'Unione europea, si mantiene elevata l'incertezza circa la configurazione dei rapporti tra le due economie.

Dalla fine di settembre del 2017 è proseguito l'**aumento dei corsi petroliferi**, sospinti dalla dinamica vivace della domanda globale e dalla tenuta dell'intesa sul contenimento dell'offerta fra i principali paesi produttori di greggio; vi hanno inoltre contribuito il graduale riassorbimento delle scorte globali di petrolio e il manifestarsi di tensioni geopolitiche in Medio Oriente e in Venezuela. Alla fine dello scorso novembre l'OPEC e la Russia hanno annunciato un'ulteriore estensione al 2018 dell'accordo. Il rialzo dei corsi sinora registrato ha stimolato un nuovo aumento della produzione statunitense da fonti non convenzionali, salita nel novembre scorso ai massimi storici. Le quotazioni dei futures prefigurano prezzi del petrolio in lieve calo nel medio periodo.

Nell'**area dell'euro** la **crescita** è proseguita a un **tasso sostenuto**, **trainata** soprattutto dalla **domanda estera**.

L'**inflazione** resta **modesta**, rispecchiando la debolezza della componente di fondo. La ricalibrazione degli strumenti di politica monetaria decisa dal Consiglio direttivo della Banca centrale europea (BCE) ha l'obiettivo di preservare condizioni di finanziamento molto favorevoli, che rimangono necessarie per un ritorno durevole dell'inflazione verso livelli inferiori ma prossimi al 2 per cento.

Nel terzo trimestre del 2017 il PIL dell'area dell'euro è salito dello 0,7 per cento rispetto al periodo precedente, sospinto soprattutto dalla domanda estera netta e, in misura minore, dai consumi. L'attività economica avrebbe continuato a espandersi a un ritmo sostenuto anche nel quarto trimestre. L'indicatore €-coin elaborato dalla Banca d'Italia, che stima la dinamica di fondo del PIL dell'area, in dicembre si è collocato a 0,91, il livello più elevato dalla primavera del 2006.

Secondo gli indici dei responsabili degli acquisti delle imprese (*purchasing managers index*, PMI) l'espansione dell'attività sarebbe stata robusta nella manifattura e nei servizi.

Sulla base del più recente quadro previsivo elaborato in dicembre dagli esperti dell'Eurosistema, il prodotto dell'area dell'euro dovrebbe crescere del 2,3 per cento nel 2018 (2,4 nel 2017); rispetto alla precedente stima pubblicata in settembre, le proiezioni sono state riviste al rialzo di 0,4 punti percentuali.

In dicembre l'inflazione si è attestata all'1,4 per cento; è stata pari all'1,5 per cento per la media del 2017 (0,2 nel 2016). La dinamica di fondo dei prezzi si mantiene contenuta, anche a causa della crescita salariale ancora moderata in molte economie dell'area.

Nella riunione dello scorso 26 ottobre il Consiglio direttivo della BCE ha ricalibrato gli strumenti di politica monetaria, ma ha ribadito che un elevato grado di accomodamento monetario resta necessario per un ritorno stabile del profilo dell'inflazione verso livelli inferiori ma prossimi al 2 per cento; le decisioni hanno influenzato positivamente le condizioni dei mercati finanziari. Il Consiglio ha confermato il proprio orientamento nella successiva riunione del 14 dicembre; continua a prevedere che i tassi ufficiali rimarranno su livelli pari a quelli attuali per un prolungato periodo di tempo e ben oltre l'orizzonte degli acquisti netti di titoli.



## LA SITUAZIONE ITALIANA

---

L'**attività economica** ha **accelerato** nel terzo trimestre del 2017; vi hanno contribuito sia la domanda nazionale sia quella estera. Le indicazioni congiunturali più recenti suggeriscono che nel quarto trimestre il **PIL** avrebbe continuato a **espandersi** attorno allo 0,4 per cento, sostenuto dall'incremento del valore aggiunto nell'industria e nei servizi.

Nei mesi estivi il PIL è aumentato dello 0,4 per cento in termini congiunturali, in leggera accelerazione rispetto al periodo precedente. All'espansione del prodotto hanno contribuito in eguale misura la domanda nazionale, stimolata in particolare dagli investimenti in beni strumentali, e l'interscambio con l'estero, con un più marcato rialzo delle esportazioni rispetto alle importazioni; la variazione delle scorte ha invece sottratto mezzo punto percentuale alla dinamica del prodotto. Il valore aggiunto è salito nell'industria, grazie alla forte espansione nella manifattura e alla ripresa nelle costruzioni. Nel settore dei servizi l'attività è rimasta nel complesso stabile: è diminuita nei comparti finanziari e dell'informazione, mentre è aumentata nel commercio e nel comparto immobiliare.

Nel quarto trimestre del 2017 l'attività manifatturiera ha continuato a espandersi, pur in misura inferiore rispetto al forte incremento segnato in estate. La fiducia delle imprese si è mantenuta su livelli elevati in tutti i principali comparti di attività; secondo le nostre indagini le valutazioni delle aziende sulle prospettive della domanda migliorano ulteriormente nell'industria e nei servizi; le condizioni per investire si confermano ampiamente favorevoli.

Nel corso dei mesi autunnali gli indicatori di fiducia delle imprese hanno continuato a migliorare, portandosi sui livelli più elevati dal 2007. Rialzi significativi si sono registrati sia nei servizi (in particolare nel commercio al dettaglio) sia nella manifattura, mentre nelle costruzioni la fiducia è rimasta sostanzialmente stabile. Secondo l'indagine trimestrale condotta in dicembre dalla Banca d'Italia in collaborazione con *Il Sole 24 Ore*, i giudizi sulla situazione economica generale, seppure in lieve calo, restano ampiamente positivi: le attese sulla domanda sono ulteriormente migliorate nell'industria in senso stretto e nei servizi, mentre nel comparto delle costruzioni si è osservato un deterioramento. Le valutazioni sulle condizioni per investire, pur peggiorando nel settore edile, rimangono largamente favorevoli. Indicazioni coerenti emergono anche dagli indici ricavati dai sondaggi presso i responsabili degli acquisti delle imprese (*purchasing managers index*, PMI), che hanno confermato un'**espansione** nel **settore dei servizi** e hanno fatto registrare un ulteriore miglioramento nella manifattura raggiungendo, nel corso del trimestre, il picco dal 2011.

Nei mesi estivi la **spesa delle famiglie** ha continuato ad **aumentare**, soprattutto quella in beni durevoli; la **propensione al risparmio** si è **stabilizzata**. L'ulteriore miglioramento del clima di fiducia dei consumatori prefigura una prosecuzione dell'espansione dei consumi anche in autunno.

Nel terzo trimestre del 2017 le **esportazioni** hanno **ripreso a crescere** a un tasso sostenuto, trainate dalla componente dei beni; il quadro prospettico risulta assai favorevole. Nei primi undici mesi dello scorso anno è aumentata la domanda di titoli italiani da parte di non residenti; il surplus di conto corrente rimane elevato. Il saldo TARGET2 della Banca d'Italia si è mantenuto pressoché stabile dalla scorsa primavera.

È proseguita, inoltre, anche la **crescita** delle **importazioni** (1,2 per cento in volume), in particolare di beni dai paesi europei e di servizi da tutti i principali mercati.

Nel terzo trimestre del 2017 il **numero degli occupati** ha continuato a **crescere**, trainato dalla componente dei dipendenti a tempo determinato; sono aumentate anche le ore lavorate per occupato, che restano tuttavia al di sotto dei livelli pre-crisi. Secondo le indicazioni congiunturali



più recenti, l'occupazione sarebbe lievemente salita anche negli ultimi mesi del 2017. Le retribuzioni continuano a salire moderatamente; i contratti collettivi rinnovati nella seconda metà dell'anno prefigurano una dinamica salariale più sostenuta nel 2018.

Nel trimestre estivo il numero di occupati è aumentato dello 0,4 per cento rispetto al periodo precedente la crescita ha interessato tutti i settori, con l'eccezione dell'agricoltura. La più elevata espansione delle ore lavorate totali (0,7 per cento) si è tradotta anche in un incremento di quelle pro capite (0,3 per cento), che rimangono tuttavia inferiori di oltre il 4 per cento rispetto ai valori del 2007. Nel trimestre, a fronte di un lieve calo dei lavoratori autonomi, l'aumento dell'occupazione è interamente riconducibile al lavoro dipendente a termine (3,9 per cento, 105.000 persone in più); in questo periodo il numero di dipendenti a tempo indeterminato è rimasto stabile. Dall'inizio del 2015, quando sono entrati in vigore i provvedimenti di riforma del mercato del lavoro (Jobs Act) e gli sgravi contributivi sulle assunzioni previsti fino al 2016, l'occupazione è aumentata di circa 900.000 persone. La crescita del numero di dipendenti, che ha riguardato sia la componente a termine sia quella a tempo indeterminato (rispettivamente 600.000 e 500.000 occupati in più), si è accompagnata alla riduzione del lavoro autonomo (200.000 occupati in meno), in buona parte riconducibile alla minore diffusione dei contratti di collaborazione.

Secondo i dati preliminari della *Rilevazione sulle forze di lavoro*, il numero di occupati è lievemente cresciuto nel bimestre ottobre-novembre; i dati amministrativi di fonte INPS, che anticipano l'andamento dell'occupazione, suggeriscono che l'espansione sarebbe ancora trainata dalle posizioni a termine.

Sulla dinamica dell'occupazione a tempo indeterminato nell'ultimo trimestre del 2017 potrebbe aver influito anche la scelta delle imprese di posticipare le assunzioni al 2018 al fine di usufruire dei nuovi sgravi contributivi a favore dei giovani lavoratori. Queste misure differiscono tuttavia dagli incentivi introdotti nel 2015 per alcune caratteristiche – quali la natura strutturale, il minore beneficio monetario, la più ristretta platea di potenziali beneficiari e i più stringenti criteri di condizionalità per l'accesso – che potrebbero limitarne gli effetti nel breve periodo.

Nei mesi estivi il **tasso di disoccupazione** si è mantenuto **stabile**, all'11,2 per cento. La crescita dell'occupazione si è infatti accompagnata a un'espansione della partecipazione al mercato del lavoro, guidata dalla riduzione del numero di scoraggiati: il tasso di attività e quello di occupazione, comunque inferiori rispetto ai valori delle principali economie dell'area dell'euro, sono aumentati di tre e due decimi di punto, rispettivamente al 65,6 e al 58,1 per cento. Andamenti analoghi hanno interessato la popolazione tra i 15 e i 24 anni, il cui tasso di disoccupazione è rimasto sostanzialmente fermo al 35,4 per cento. I dati preliminari della *Rilevazione sulle forze di lavoro* segnalano un ulteriore lieve miglioramento nel bimestre ottobre-novembre, soprattutto tra i più giovani.

È proseguita nei mesi più recenti **l'espansione dei prestiti bancari al settore privato**. La domanda di credito bancario da parte delle imprese, sostenuta dalla ripresa degli investimenti, è ancora frenata all'ampia disponibilità di risorse interne e dal maggior ricorso a emissioni di obbligazioni societarie. La **qualità del credito ha continuato a migliorare** e si è ulteriormente ridotta l'incidenza dei prestiti deteriorati. I coefficienti patrimoniali si sono rafforzati in misura significativa. Nei tre mesi terminanti in novembre il credito erogato al settore privato non finanziario ha accelerato all'1,8 per cento. L'espansione dei prestiti alle famiglie si è mantenuta vivace e in linea con quella dei mesi precedenti (2,8 per cento), sia nella componente dei mutui per l'acquisto di abitazioni sia in quella dei prestiti finalizzati al consumo. Il credito alle società non finanziarie è cresciuto dell'1,1 per cento nei tre mesi terminanti in novembre (da -0,2 in agosto). All'aumento della domanda



connesso con la ripresa degli investimenti continua a contrapporsi un'elevata capacità di autofinanziamento che mantiene basso il fabbisogno di risorse esterne; quest'ultimo è stato peraltro soddisfatto negli ultimi mesi anche con il ricorso a emissioni di obbligazioni. Si è rafforzata la crescita dei prestiti alle aziende operanti nel settore manifatturiero (2,6 per cento sui dodici mesi) ed è rimasta positiva la dinamica di quelli alle imprese di servizi (0,7 per cento); prosegue invece la contrazione del credito alle aziende di costruzioni (-3,8 per cento).

Con riferimento alla condizioni dei **mercati finanziari** occorre sottolineare che dallo scorso ottobre **sono scesi i differenziali di rendimento fra i titoli di Stato italiani e quelli tedeschi**; vi hanno contribuito il buon andamento dell'economia e la reazione favorevole degli operatori di mercato alla rimodulazione degli strumenti di politica monetaria annunciata dalla Banca centrale europea (BCE). È proseguito l'aumento dei corsi azionari, trainato dal comparto automobilistico.

Dall'inizio del quarto trimestre del 2017 i rendimenti dei titoli di Stato italiani si sono ridotti. Sulla durata decennale il rendimento è diminuito di circa 13 punti base, portandosi all'1,98 per cento; il differenziale con il corrispondente titolo tedesco è sceso di 25 punti base, a 140 punti.

## IL CONTESTO REGIONALE

---

Nel primo semestre del 2017 **l'attività economica in Sardegna ha continuato a crescere in misura moderata**, riflettendo la ripresa della domanda estera e il rafforzarsi di quella interna. I dati dell'indagine congiunturale della Banca d'Italia continuano a indicare una debolezza degli investimenti ma l'attività di accumulazione dovrebbe rafforzarsi nel 2018.

Nella **manifattura il quadro congiunturale è rimasto nel complesso positivo**: alle difficoltà delle imprese dell'agroalimentare si è contrapposta una buona performance dei comparti chimico e petrolifero; persiste un vantaggio per le imprese maggiormente presenti sui mercati esteri. Nelle costruzioni la produzione ha ristagnato, riflettendo la debolezza del comparto delle opere pubbliche e dell'attività di realizzazione di nuovi edifici residenziali. Nei servizi, il turismo e i trasporti hanno beneficiato della crescita degli arrivi dei visitatori stranieri, e l'attività del commercio si è irrobustita per la maggiore spesa delle famiglie.

La lieve crescita dell'economia sarda non si è riflessa in un aumento dell'occupazione, leggermente diminuita nel semestre. Si è ridotto il numero degli addetti alle dipendenze, per il calo di quelli a tempo indeterminato, mentre sono aumentati gli occupati a termine e quelli autonomi. Si prefigura però un miglioramento delle condizioni sul mercato del lavoro nei prossimi trimestri: il saldo tra le assunzioni e le cessazioni contrattuali dei lavoratori dipendenti è migliorato rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente. Il tasso di disoccupazione è lievemente diminuito per una riduzione dell'offerta di lavoro.

**Il credito in regione ha continuato a crescere moderatamente**, sospinto dai finanziamenti alle famiglie per l'acquisto di beni durevoli e di abitazioni. I prestiti alle imprese sono risultati stazionari: alla crescita nei settori manifatturiero e dei servizi si è contrapposta la diminuzione in quello delle costruzioni. Il deterioramento del credito si è ulteriormente attenuato e ha raggiunto i valori più bassi degli ultimi anni, in linea con il resto del Paese. Persistono difficoltà di rimborso per il settore edile, mentre il tasso di deterioramento nel comparto manifatturiero è sceso sui livelli precedenti la crisi.

Nella prima parte del 2017 l'attività dell'**industria** regionale è **cresciuta leggermente**, in maniera meno diffusa rispetto all'ultimo biennio. Sulla base delle indicazioni provenienti dalle indagini condotte dalla Banca d'Italia presso le imprese industriali con almeno 20 addetti, nei primi sei mesi

dell'anno il saldo tra quelle che hanno indicato una crescita della produzione e degli ordini e quelle che ne hanno registrato un calo si è ridotto rispetto al 2016, attestandosi comunque su valori positivi.

Nel corso del 2017 la congiuntura nel settore delle **costruzioni** è rimasta **debole**, ristagnando sui livelli osservati a fine 2016. Alla vivacità della domanda legata alle ristrutturazioni di abitazioni si è contrapposto l'ulteriore rallentamento degli investimenti in nuovi edifici residenziali e la stentata attività di realizzazione delle opere pubbliche. Su quest'ultima, secondo gli operatori, ha continuato a influire l'incertezza relativa al quadro normativo di riferimento.

L'attività nel settore dei **servizi** in regione ha continuato a **rafforzarsi**. I dati raccolti dalla Banca d'Italia nell'indagine autunnale sulle imprese del settore evidenziano una crescita dei ricavi per circa i tre quinti degli intervistati, in linea con l'andamento dello scorso anno.

I dati del sondaggio congiunturale della Banca d'Italia indicano un **miglioramento complessivo della redditività delle imprese**, che prevedono in maggioranza di chiudere il 2017 con un risultato positivo, in particolare nel settore dei servizi. Nel corso dell'anno le aziende hanno finanziato il proprio capitale circolante utilizzando in misura crescente le disponibilità liquide interne, senza un maggiore ricorso all'indebitamento a breve termine.

Il **credito bancario** alle imprese regionali ha **ristagnato** nella prima parte del 2017 (0,1 per cento a giugno contro il -0,3 a dicembre del 2016); la dinamica è stata simile a quella osservata a livello nazionale. Si è registrato un modesto calo nei finanziamenti alle aziende di maggiori dimensioni; i prestiti alle imprese con meno di 20 addetti sono invece tornati ad aumentare leggermente (0,6 per cento), dopo oltre cinque anni. Gli andamenti sono risultati eterogenei tra i comparti di attività economica. I finanziamenti al settore manifatturiero, in leggero calo a dicembre scorso, hanno oscillato intorno allo zero nel corso del semestre, registrando a giugno una moderata espansione (0,8 per cento): all'accelerazione dei prestiti alle imprese chimiche e petrolifere si è contrapposto l'ulteriore riduzione di quelli ai comparti alimentare e dei metalli. È proseguita la contrazione del credito alle costruzioni, anche se in misura meno accentuata rispetto a dicembre del 2016, mentre quello destinato al settore dei servizi ha rallentato.

In base ai dati della Rilevazione sulle forze di lavoro dell'Istat, nella media dei primi sei mesi del 2017 **l'occupazione in Sardegna è diminuita dello 0,9 per cento** rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, a fronte di un incremento in Italia dell'1,1 per cento. Il calo è interamente ascrivibile alla dinamica negativa nei primi tre mesi dell'anno in corso, cui ha fatto seguito un'espansione nel trimestre successivo. I dati sulle pratiche di assunzione dell'INPS, che generalmente si riflettono sulle stime dell'occupazione dell'Istat a partire dai periodi successivi, segnalano un'accelerazione delle assunzioni nette di lavoratori dipendenti nella prima parte dell'anno, soprattutto nelle posizioni contrattuali a termine. Le ore complessivamente lavorate sono aumentate, nonostante la contrazione del numero degli addetti rilevato nei dati dell'Istat, per via della crescita del tempo di lavoro in termini pro capite; vi ha influito anche la riduzione dell'incidenza Cassa integrazione guadagni (CIG) e la minore quota di lavoratori con contratti a tempo parziale. Ad eccezione delle costruzioni, dove si è registrata una crescita, il calo dell'occupazione ha interessato tutti i comparti produttivi; tra le attività dei servizi, la cui riduzione è stata nel complesso pari all'1,6 per cento, quelle della ristorazione e degli alberghi hanno invece fatto registrare una crescita del numero degli addetti.

L'occupazione è calata tra i lavoratori alle dipendenze (-3,2 per cento rispetto al semestre corrispondente) mentre è aumentata tra gli autonomi (5,9 per cento). Con riferimento al lavoro subordinato, all'aumento degli occupati con contratti a termine, si è contrapposto un calo di quelli a tempo indeterminato del 4,7 per cento. Nei primi otto mesi del 2017 le ore autorizzate di CIG





sono nettamente diminuite rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. In base ai dati dell'INPS vi ha inciso soprattutto il netto calo degli interventi in deroga, la cui quota sul totale è scesa al 15,5 dal picco del 67 per cento nel 2012, anche per via delle maggiori limitazioni al suo utilizzo; la componente straordinaria è diminuita di oltre i tre quarti mentre quella ordinaria si è ridotta in modo meno marcato. Il tasso di disoccupazione è rimasto pressoché invariato al 17,6 per cento nella media del semestre, per effetto della diminuita partecipazione al mercato del lavoro: il tasso di attività si è ridotto di tre decimi di punto percentuale rispetto al semestre corrispondente. Pur rimanendo su livelli molto elevati, il tasso di disoccupazione degli individui di età compresa tra i 15 e i 24 anni è sensibilmente diminuito, per la riduzione dell'offerta di lavoro e per la crescita dell'occupazione registrata per questa fascia di età.

Si confermano le indicazioni di **espansione** della **spesa per consumi delle famiglie** già osservate nell'anno precedente. Tra gli acquisti di beni durevoli, le immatricolazioni di automobili sono cresciute dell'11,8 per cento nei primi nove mesi dell'anno (9,1 per cento nella media italiana); anche la spesa per l'acquisto di abitazioni è aumentata, riflettendo un rafforzamento degli scambi nel mercato immobiliare.

I **finanziamenti erogati da banche** e società finanziarie alle famiglie consumatrici residenti in regione **sono aumentati** a giugno del 2,6 per cento (2,0 per cento a dicembre).

L'espansione del credito al consumo si è ulteriormente intensificata, accelerando al 4,6 per cento dal 3,9 di dicembre 2016, riguardando unicamente la componente bancaria. I finanziamenti per l'acquisto di abitazioni, che rappresentano oltre il 50 per cento dei debiti delle famiglie sarde, si sono confermati in crescita con la stessa intensità osservata alla fine del 2016 (1,2 per cento).

Nel primo semestre del 2017 i prestiti al complesso della clientela residente in Sardegna hanno continuato a crescere, come osservato dalla seconda metà dell'anno precedente (1,7 per cento a giugno). L'espansione è proseguita nei mesi estivi a tassi leggermente più sostenuti, e ha riguardato in misura simile gli intermediari riconducibili ai primi cinque gruppi bancari e le altre banche.

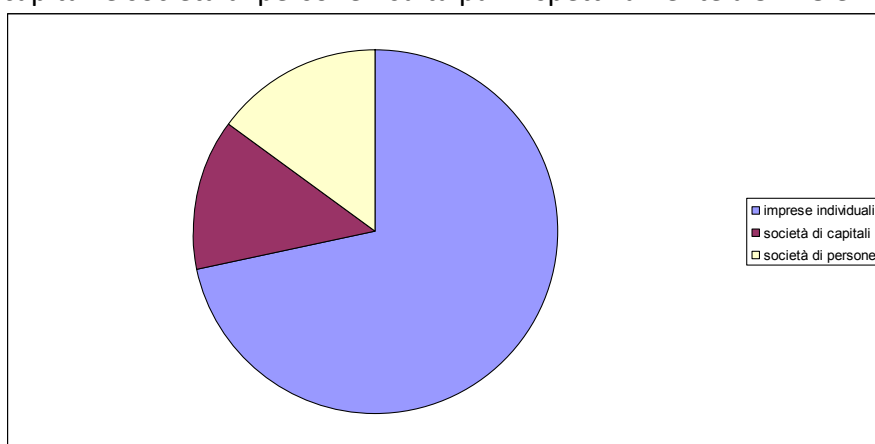
Nel primo semestre del 2017 il **tasso di deterioramento dei finanziamenti** erogati da banche e società finanziarie alla clientela sarda si è **attenuato** ulteriormente, raggiungendo i livelli più contenuti degli ultimi sette anni e in linea rispetto al dato nazionale. Nella media dei quattro trimestri terminanti a giugno, il flusso dei prestiti deteriorati sul totale è infatti sceso al 2,3 per cento, dal 3,0 dell'anno precedente. Per i prestiti alle imprese l'indicatore si è attestato al 4,0 per cento, con dinamiche differenti tra i comparti di attività economica: mentre nella manifattura è tornato sui livelli pre-crisi (1,8 per cento a giugno), nelle costruzioni e nei servizi è rimasto più elevato, sebbene in netta riduzione rispetto agli anni precedenti (rispettivamente, 5,5 e 3,6 per cento). Anche per i prestiti alle famiglie il tasso di deterioramento è lievemente diminuito.

Per quanto riguarda il settore del **turismo** in Sardegna, negli ultimi anni il numero delle presenze di clienti italiani per l'anno 2017 sono state complessivamente di 1.210.324 con un picco significativo nella provincia di Sassari dove gli arrivi hanno superato le 500.000 presenze. Segue, per numero di arrivi, la provincia del sud Sardegna dove si sono registrate poco più di 200.000 presenze turistiche. Per quanto riguarda, invece, le presenze di cittadini stranieri nel nostro territorio si può osservare che il numero si consolida intorno a un milione, con oltre 600.000 presenze nella provincia di Sassari.

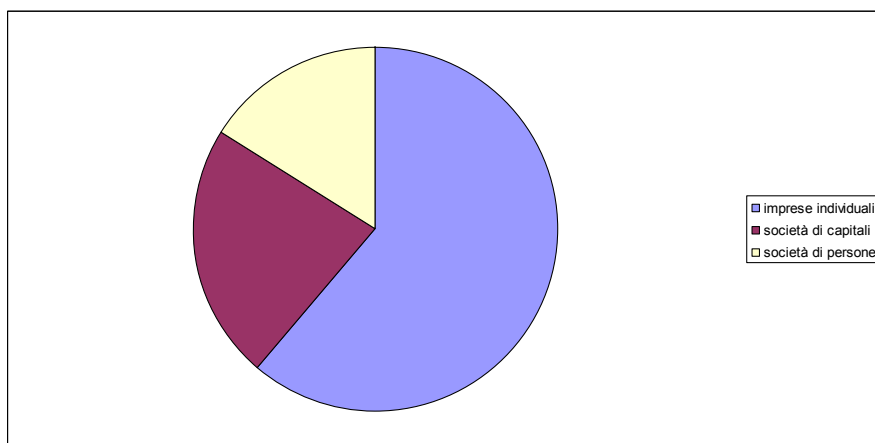
## IL CONTESTO LOCALE

Nel primo semestre del 2018 risultano operare in Sardegna 168.594 imprese. Questo dato, ponendosi in controtendenza rispetto agli anni passati, sottolinea una significativa crescita dell'attività imprenditoriale in Sardegna. Considerato che nel primo trimestre del 2015 il numero delle imprese registrate in Sardegna ammontavano a 166.795, si riscontra un modesto incremento. Nel nuorese il numero delle imprese registrate nel primo trimestre del 2018 ammontano complessivamente a 28.903, contro le 27.549 registrate nel primo trimestre del 2015.

Il **tessuto produttivo** del territorio è composto prevalentemente da imprese individuali se si considera che in Sardegna nel trimestre di riferimento risultano registrate 98.896 imprese individuali contro le 36.956 società di capitali e le 26.274 società di persone. Osservando lo scenario di Nuoro il quadro ricalca la stessa tendenza: mentre, infatti, il numero delle imprese individuali nel corso del primo trimestre del 2018 ammonta a 20.082, quello delle società di capitali e società di persone risulta pari rispettivamente a 3.728 e 4.223.

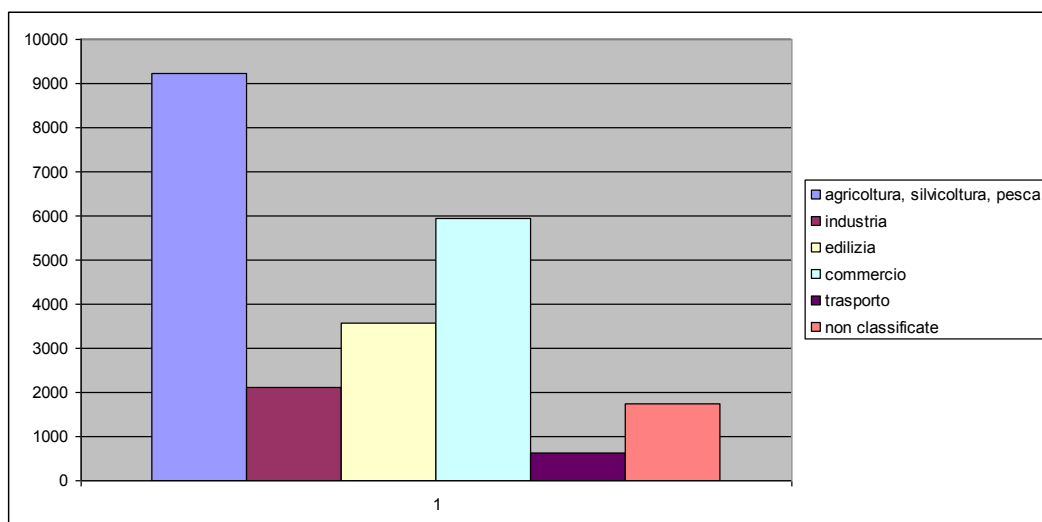


Sezione esaminata: imprese **Nuoro** I trimestre 2018 – Fonte Movimprese - Infocamere



Sezione esaminata: imprese **Sardegna** I trimestre 2018 – Fonte Movimprese - Infocamere

Dall'analisi sulla **composizione della base produttiva** si evince che, sempre con riferimento al primo trimestre del 2018, nel territorio di Nuoro il settore maggiormente rappresentato sia quello riconducibile all'agricoltura e alle attività ad essa strettamente collegate, vantando un numero di imprese pari a 9.216 (circa il 31% del totale delle imprese registrate). Dai dati si rileva una significativa incidenza anche per il comparto commerciale che, con 5.957 imprese registrate, si colloca subito dopo quello agricolo e appena prima di quello edilizio con 3.563 imprese.



Provincia di Nuoro: composizione della base produttiva (I trimestre 2018) – Fonte Movimprese - Infocamere

Con riferimento, invece, alla ripartizione del numero degli occupati nei vari comparti produttivi, i dati relativi al terzo trimestre del 2017 mostrano un elevato numero di lavoratori nel settore ricettivo con 15.206 unità, 4.863 nel settore del commercio e 4.210 in quello dell'industria.

Per quanto riguarda le **imprese artigiane** si evidenzia negli ultimi cinque anni, ed in concomitanza con l'inizio della crisi economica, una notevole contrazione del comparto. Stando ai dati, la percentuale di imprese artigiane presenti del territorio di competenza della Camera di Commercio di Nuoro ha subito una lenta ma costante flessione. Nel periodo di tempo considerato, infatti, si è passati dalle 6.861 imprese artigiane nel I trimestre del 2014, alle 6.748 nel 2015, 6.625 nel 2016, 6.445 nel 2017 alle 6.414 nel primo trimestre del 2018. Alla luce dei dati riportati si rileva una flessione costante nel corso degli anni delle imprese afferenti il comparto dell'artigianato.

Nel corso del 2015 la fase congiunturale del settore delle **costruzioni** è risultata stazionaria, dopo anni di continua contrazione: il valore della produzione è rimasto costante, riflettendo un calo dell'attività di costruzione di nuovi edifici residenziali, compensato dai maggiori investimenti nell'edilizia pubblica. Le difficoltà che il settore ha sofferto nel corso della crisi economica hanno continuato a incidere sulla dinamica demografica del comparto.

Sulla base dei dati dell'Istat relativi al 2015, il valore delle **esportazioni** è **aumentato** del 3,2 per cento, dopo il netto calo registrato nel 2014. L'aumento delle vendite è stato determinato in larga parte dalla crescita riguardante i prodotti ottenuti dalla raffinazione del petrolio, 5,1 per cento; il cui peso sul totale è pari a oltre l'80 per cento. Al netto del comparto petrolifero, le esportazioni hanno subito un calo del 5,1 per cento, dopo la lieve crescita registrata l'anno precedente (0,6 per cento). Tra i comparti, è continuata la flessione del settore chimico, che ha registrato una riduzione del 23,6 per cento, e di quello minerario; sono aumentate invece le vendite relative al settore alimentare e a quello metallifero. Alla fine dell'anno le esportazioni *non-oil* si sono attestate su livelli inferiori di circa la metà rispetto al dato registrato all'inizio del 2008, prima della crisi economica.

## PROIEZIONI

Sulla base degli andamenti congiunturali più recenti, si stima che il **PIL crescerebbe dell'1,4** nell'anno in corso e dell'1,2 nel 2019-2020.



L'attività economica sarebbe **trainata** principalmente dalla **domanda interna**; il contributo di quella estera netta, lievemente negativo nell'anno in corso, tornerebbe positivo nel biennio 2019-2020. Nel 2020 il PIL sarebbe inferiore di circa l'1,5 per cento rispetto al livello del 2007, con un recupero di circa nove decimi della caduta subita tra il 2008 e il 2013. Nel complesso questo andamento del prodotto continua a beneficiare del supporto delle politiche economiche espansive, anche se in misura relativamente inferiore rispetto al passato. Ciò riflette, da un lato, la graduale rimozione dello stimolo monetario attesa dai mercati, dall'altro un crescente sostegno autonomo alla domanda interna proveniente dal miglioramento delle prospettive del reddito disponibile delle famiglie e dalla riduzione della capacità inutilizzata delle imprese. I consumi delle famiglie continuerebbero a trarre vantaggio dal miglioramento nel mercato del lavoro e dai bassi tassi di interesse reali, crescendo poco meno del prodotto e del reddito disponibile. L'espansione dell'occupazione proseguirebbe in misura relativamente sostenuta (in media di circa l'1,0 per cento l'anno) rispecchiando principalmente l'andamento favorevole dell'attività economica. L'aumento della partecipazione al mercato del lavoro, riconducibile al miglioramento ciclico e al progressivo innalzamento dell'età pensionabile, comporterebbe una discesa solo graduale del tasso di disoccupazione, che si porterebbe al 10,5 per cento nel 2020 (dall'11,3 del 2017). In questo quadro, all'accumulazione di capitale contribuirebbero soprattutto il consolidamento delle prospettive di domanda e il permanere di condizioni finanziarie accomodanti. L'espansione degli investimenti in macchinari, attrezzature e tecnologie avanzate nell'anno in corso, valutata in oltre il 6 per cento, beneficerebbe anche dell'effetto dell'estensione degli incentivi fiscali inserita nella legge di bilancio; l'anticipo della spesa indotto da tali misure si tradurrebbe in un rallentamento di questa componente nel biennio successivo. Proseguirebbe, seppure a ritmi più contenuti, anche la ripresa della componente in costruzioni, grazie al rafforzamento del mercato immobiliare e all'apporto degli investimenti pubblici.

---

## LE RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE

---

La sezione dedicata all'analisi delle risorse finanziarie di cui si prevede che la Camera di Commercio disponga per il prossimo quinquennio risponde alle richieste normative introdotte già dal D. Lgs. 150/2009, che richiede alla pubblica amministrazione di garantire l'accessibilità totale attraverso la pubblicazione di tutti gli aspetti riguardanti l'organizzazione, tra i quali l'utilizzo delle risorse per il conseguimento delle funzioni istituzionali. Diretta derivazione dell'esigenza di trasparenza è la pubblicazione del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, documento previsto dall'articolo 1 della Legge 6 novembre 2012 n. 190 e ss. mm.ii. e l'art. 10, comma 1 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 e ss.mm.ii., attraverso il quale, si definisce la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione, si indicano gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio e a garantire l'applicazione del principio della trasparenza. Per favorire un controllo ampio e democratico sull'azione dell'Ente, così come ribadito all'art. 26 del proprio Statuto, è necessario che la Camera di Commercio di Nuoro assicuri la massima informazione possibile su dati, cifre e procedimenti, per esplicitare le modalità in cui vengono gestite le risorse.

Nel quinquennio in esame, prediligendo un approccio prudentiale, le risorse finanziarie della Camera di Commercio sono ipotizzate a livello generale in diminuzione, anche in considerazione del fatto che, con la riforma del sistema camerale che ha avuto il suo terminale legislativo con il D.Lgs. 219/2016, la riduzione del diritto annuale a regime ha comportato una diminuzione dei ricavi per le attività istituzionali pari al 50%.

Per tale motivo nella politica strategica che caratterizzerà il nuovo mandato, come nel quinquennio precedente, verrà riservata particolare attenzione alla ricerca delle fonti di finanziamento regionali e soprattutto comunitarie, da destinarsi ai comparti considerati di particolare interesse strategico.

Quelli presentati di seguito sono valori previsionali che, per loro stessa definizione, potrebbero subire dei mutamenti nel corso del tempo in conseguenza di fattori contingenti non prevedibili, facendo variare le cifre anche verso consistenti aumenti o diminuzioni.

Nello sviluppare questo importante lavoro previsionale, si avrà riguardo alla corretta applicazione dei principi contabili e di una corretta gestione economico-finanziaria, in particolare per quanto attiene al contenimento degli oneri e ad una prudente valutazione dei proventi, nonché al principio del pareggio, per giungere ad una quanto più veritiera costruzione dei valori esaminati.

Per poter avere un quadro della situazione finanziaria dell'Ente si ritiene opportuno fornire una breve panoramica delle principali fonti e impieghi caratterizzanti l'attività dell'Ente, e per definire successivamente i contorni di una compiuta panoramica della suddivisione dei finanziamenti, per settore di riferimento.

---

### I PROVENTI

---

Nello specifico, le principali **voci di ricavo** a disposizione dell'Ente derivano da:

- **diritto annuale**, che rappresenta l'insieme delle risorse provenienti dal sistema imprenditoriale nonché la percentuale maggiore delle entrate proprie camerali, con circa il 72% del totale dei proventi della gestione corrente. In seguito alle disposizioni normative che hanno portato al taglio del 50% del diritto, con Delibera n. 45 del 20/03/2017 la Giunta Camerale ha proposto al



Consiglio l'incremento del 20% del Diritto Annuale per il triennio 2017-2019 e quest'ultimo con deliberazione n. 3 del 24/03/2017 ha approvato il suddetto incremento ed ha deliberato di destinare il 10% della maggiorazione al progetto "PID Punto Impresa Digitale", il 4% al progetto "I servizi di orientamento al lavoro ed alle professioni" ed il restante 6% al progetto "Destinazione Sardegna". Il Ministero dello Sviluppo Economico, con il decreto 22 maggio 2017, ha autorizzato l'incremento della misura del diritto annuale di cui si tratta per il triennio 2017, 2018 e 2019 per il finanziamento delle suddette progettualità.

- gli introiti dai **diritti di segreteria** rappresentano circa il 16 % delle entrate relative alla gestione corrente e si ritiene che il valore di tali proventi si assesterà ad un livello costante, in linea con i dati contabili registrati in sede di bilanci consuntivi degli ultimi esercizi.
- la voce **contributi e trasferimenti**, rispetto al quinquennio precedente subiranno una diminuzione, diminuzione già presente nel Bilancio di esercizio 2017; una delle motivazioni risiede nel fatto che dentro la voce confluiscono anche i Rimborsi della Regione Sardegna per la gestione dell'Albo Artigiani, per cui sono cambiate le modalità di conteggio ed è stata stilata una convenzione sulla base della quale i suddetti rimborsi saranno notevolmente inferiori rispetto agli esercizi amministrativi precedenti. In termini di percentuali questa tipologia di ricavi rappresenta circa il 4 % delle entrate relative alla gestione corrente.
- I **proventi da gestione di beni e servizi** racchiudono i proventi derivanti dallo svolgimento di attività di tipo commerciale da parte della Camera di Commercio, come l'attività dell'organismo di controllo vini, l'attività svolta dall'Ufficio Metrico, i proventi dell'ufficio mediazione e conciliazione ed infine i ricavi derivanti dalla Gestione del Fab LAb. Rispetto agli esercizi precedenti si preventivano per gli esercizi futuri ulteriori introiti derivanti dai tesseramenti e dalle lavorazioni relative al Fab Lab entrato in pieno regime a seguito del suo completamento messo in opera dall'Ente camerale. Questa categoria di proventi rappresenta circa l'8 % delle entrate di gestione corrente destinata ad incrementarsi nel corso del quinquennio in esame. Solo tra l'esercizio 2017 e l'esercizio 2016 si è registrato un incremento di € 25.361,74 che conferma l'importanza dello svolgimento di tali attività e la prestazione di tali servizi da parte dell'Ente camerale.

## GLI ONERI

---

Per quanto riguarda, invece, le principali voci che compongono gli oneri correnti è possibile evidenziare:

- Tra le voci di costo di natura istituzionale rientrano le **spese per il personale**, comprendenti le retribuzioni, fondamentale ed accessoria di tutto il personale dipendente, ivi compreso il Segretario Generale, i compensi per il lavoro straordinario, l'accantonamento al Tfr, le borse di studio e gli oneri riflessi. Nel corso degli ultimi 5 anni si è registrata una riduzione delle spese di personale, determinata da nuovi collocamenti a riposo di personale con elevata anzianità di servizio e posizione economica e l'entrata in servizio di 4 nuove unità di personale. Per il nuovo mandato a partire dal 2018 si registra un nuovo collocamento a riposo per raggiunti limiti di età, ma per gli anni a seguire non sono ipotizzabili nuove riduzioni del costo del personale. Al contrario, all'atto della cessazione del blocco assunzionale di cui all'art. 3 comma 9 del d.lgs. 2119/2016 si potrebbe dar corso all'indizione di procedure per il reclutamento delle unità di personale strettamente necessarie (es. ispettore metrico). Può essere rilevato un indice dell'equilibrio dimensionale particolarmente basso che, a parità di servizi resi all'utenza, risulta in linea o addirittura inferiore rispetto alla media nazionale. Si vuole a questo proposito sottolineare come l'Ente camerale, impegnato con costanza nella riduzione dei costi di struttura, ha la possibilità di usufruire di una dotazione organica sufficiente a garantire il raggiungimento degli



obiettivi strategici, grazie anche ad un sistema di reclutamento flessibile che, in concorso con le economie di gestione, renda disponibile risorse aggiuntive destinate al sistema imprese.

Gli oneri per il personale rappresentano circa il 22% del totale degli oneri della gestione corrente.

- **oneri di funzionamento:** sono riferiti alle spese correnti che annualmente vengono sostenute per svolgere l'attività istituzionale e garantire il funzionamento dell'Ente, racchiudendo gli oneri per le prestazioni di servizi, gli oneri diversi di gestione, le quote associative ed infine gli oneri per gli organi Istituzionali. Nel quinquennio precedente le spese di funzionamento hanno subito delle notevoli diminuzioni in seguito ad una politica di contenimento dei costi dettata anche dalle disposizioni legislative in materia di spending review. Si prospetta per il quinquennio 2018-2022 una stabilizzazione di tali oneri che dovrebbe comunque rappresentare il 25% del totale degli oneri della gestione corrente;
- gli **interventi economici**, sono le attività, i progetti e le iniziative che hanno lo scopo di promuovere il sistema delle imprese, la loro competitività e lo sviluppo dell'economia e del territorio. Nella voce sono ricompresi i conti: Interventi economici, Contributi all'azienda speciale e, a differenza degli esercizi precedenti, ritroveremo nel 2017/2018/2019, allocati in tale voce gli oneri che la Camera dovrà sostenere, in seguito alla maggiorazione del 20% del Diritto Annuale, per la realizzazione dei seguenti progetti: PID Punto Impresa Digitale, Servizi di Orientamento al Lavoro e alle Professioni e Destinazione Sardegna. Gli Interventi Economici rappresentano gli oneri più rilevanti per la Camera perché attraverso il sostenimento di tali costi l'Ente pone in atto gli interventi per raggiungere le proprie finalità istituzionali e sostenere di conseguenza il territorio ed il sistema delle imprese che ne fanno parte. Possiamo rammentare i contributi per l'organizzazione di iniziative promozionali, i contributi a sostegno delle aggregazioni tra imprese realizzate nella forma contratto di rete, i contributi per la partecipazione a fiere e mostre da parte delle imprese, contributi per la formazione delle imprese da parte di soggetti accreditati.  
Da non sottovalutare l'organizzazione di eventi promozionali ormai di nota rilevanza ed importanza per la Camera di Commercio di Nuoro e per il territorio come ad esempio Binu. Si aggiungono i contributi fondamentali per l'azienda speciale Aspen per l'organizzazione delle sempre più significative iniziative "Autunno in Barbagia" e "Primavera nel Marghine Ogliastra e Baronia". Gli Interventi Economici rappresentano circa il 30% degli oneri della gestione corrente e si prospetta di tenere la stessa percentuale per il quinquennio oggetto di tale Piano Pluriennale;
- gli **ammortamenti**, che si stima si mantengano stabili nel corso del nuovo mandato; come noto, gli stessi rappresentano la quota di competenza annuale dei beni, materiali ed immateriali, che prestano la loro utilità per più esercizi, calcolata utilizzando i coefficienti di ammortamento sulla base del criterio della residua possibilità di utilizzo.

## LA GESTIONE FINANZIARIA E LE PARTECIPAZIONI

---

La **gestione finanziaria** della Camera di Commercio fa riferimento ai proventi ed alle spese di natura finanziaria effettuate dall'Ente.

Si rilevano, in seno a tale gestione, gli interessi attivi e gli oneri che sono maturati sul conto corrente di tesoreria e sull'operazione in conto Titoli effettuata presso l'istituto Banco di Sardegna. Sono racchiusi nei proventi della gestione finanziaria anche gli interessi attivi derivanti dalle anticipazioni sul TFR effettuate nei confronti del personale dipendente, ed inoltre i Proventi Mobiliari rappresentati dai dividendi percepiti dalla società partecipata Geasar

Relativamente alla **gestione straordinaria**, che comprende eventuali sopravvenienze e insussistenze (attive o passive), si possono rilevare dei dati certi per l'esercizio 2018 come si evince dalla tabella

sotto riportata, e riguarda il conto delle Sopravvenienze attive da Diritto annuale per emissione ruolo rilevate a fronte della necessità, condivisa con il Collegio dei revisori, di stornare il Fondo svalutazione crediti da diritto annuale che nel corso degli esercizi precedenti è stato interessato da accantonamenti che ne hanno incrementato la consistenza che all'esito delle realizzazioni da crediti pregressi risulta essere elevata. Le stesse previsioni possono essere prudenzialmente stimate per gli esercizi successivi e verranno valutate con precisione esercizio per esercizio.

Appare doveroso rammentare che, per quanto riguarda le **partecipazioni azionarie** la legge n. 190 del 23 dicembre 2014 (Legge di Stabilità per il 2015) ed in particolare i commi 611-614 dell'art. 1, al fine di assicurare il coordinamento della finanza pubblica, il contenimento della spesa, il buon andamento dell'azione amministrativa e la tutela della concorrenza e del mercato, hanno imposto ad una serie di pubbliche amministrazioni espressamente individuate dalla norma, tra le quali anche le Camere di Commercio, un processo di riorganizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute da in modo da conseguire la riduzione delle stesse entro il 31 dicembre 2015. Si aggiunge il **Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"** che all' art. 24 prevede la revisione straordinaria delle partecipazioni ovvero Comma 1 *"Le partecipazioni detenute direttamente o indirettamente dalle amministrazioni pubbliche in società non riconducibili ad alcuna delle categorie di cui all'art. 4, commi 1, 2 e 3, ovvero che non soddisfano i requisiti di cui all'art. 5, commi 1 e 2, o che ricadono in una delle ipotesi di cui all'articolo 20, comma 2, sono alienate o sono oggetto delle misure di cui all'art. 20, commi 1 e 2.*

## IL RISULTATO D'ESERCIZIO E GLI INVESTIMENTI

Sulla base di quanto fin'ora detto è possibile evidenziare in tabella i valori stimati su base prudenziale per il nuovo quinquennio di riferimento 2018-2022, riguardanti Proventi e Oneri relativi alla gestione ordinaria:

PROVENTI	2018	2019	2020	2021	2022
DIRITTO ANNUALE	2.665.834	2.452.000	2.452.000	2.222.000	2.222.000
DIRITTI DI SEGRETERIA	511.000	511.000	511.000	511.000	511.000
CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI	192.030	192.030	192.030	192.030	192.030
PROVENTI GESTIONE E SERVIZI	190.500	220.000	220.000	250.000	250.000
<b>TOTALE PROVENTI</b>	<b>3.559.364</b>	<b>3.375.030</b>	<b>3.375.030</b>	<b>3.175.030</b>	<b>3.175.030</b>

ONERI	2018	2019	2020	2021	2022
ONERI PER IL PERSONALE	1.038.415	980.592	980.592	980.592	980.592
ONERI DI FUNZIONAMENTO	1.430.564	1.202.484	1.202.484	1.202.484	1.202.484
INTERVENTI ECONOMICI	1.358.304	412.554	412.554	312.554	312.554
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	1.139.199	1.100.000	1.100.000	1.000.000	1.000.000
<b>TOTALE ONERI</b>	<b>4.966.482</b>	<b>3.695.630</b>	<b>3.695.630</b>	<b>3.495.630</b>	<b>3.495.630</b>

GESTIONE FINANZIARIA	2018	2019	2020	2021	2022
	962.600	120.600	120.600	120.600	120.600

GESTIONE STRAORDINARIA	2018	2019	2020	2021	2022
	444.518	200.000	200.000	200.000	200.000

RISULTATO D'ESERCIZIO	2018	2019	2020	2021	2022
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



Nella prospettiva del pareggio economico, auspicato dalle norme sulla gestione economica e contabile, si evidenzia il dinamismo dell'Ente camerale nell'utilizzo delle risorse a sua disposizione: vi sarà un deciso supporto alla destinazione delle risorse verso specifici programmi di promozione del sistema economico, nonché l'utilizzazione, ove si presenti la necessità che verrà valutata in ogni singolo esercizio amministrativo, degli avanzi patrimonializzati relativi agli anni precedenti nelle operazioni di sostegno al sistema delle imprese della circoscrizione territoriale e nel cofinanziamento a progetti europei.

La seguente tabella mostra come, a fronte dei valori sopra riportati, l'autonomia finanziaria dell'Ente può considerarsi pressoché integrale e costante nel tempo.

Formula	Preventivo 2018	Preventivo 2019	Preventivo 2020	Preventivo 2021	Preventivo 2022
Entrate proprie	94.6 %	94.3 %	94.3 %	93.9 %	93.9 %
Entrate correnti					

Sulla base delle linee strategiche caratterizzanti il nuovo mandato, sarà possibile individuare i settori di investimento che saranno oggetto di maggior attenzione, sia concernenti la formazione interna ed esterna, sia il mondo delle imprese; l'individuazione di tali settori terrà in considerazione quelli che fino ad oggi sono stati i progetti con un più elevato tasso di efficacia ed efficienza, così come quei settori che necessitano un consolidamento.

Facendo riferimento alle attività più rilevanti dal punto di vista economico degli ultimi anni e, considerando sempre come aleatori i dati previsionali per il prossimo quinquennio, tali investimenti saranno suddivisi in due macro aree - **formazione e promozione** - a loro volta ripartite per settore economico.

## L'AZIENDA SPECIALE

La Camera di Commercio di Nuoro ha affidato alla propria azienda speciale A.S.P.E.N. il compito di promuovere le condizioni e il sostegno dei processi di promozione, penetrazione e di integrazione nei mercati. L'Azienda avrà cura di favorire tutte le forme possibili di interscambio e cooperazione, commerciale e di servizi. Nello specifico si proseguirà a valorizzare il know how acquisito e il capitale umano generato dall'azienda. Tale scelta trae origine nella constatazione che tra le funzioni delle Camere di Commercio, oltre a quelle strettamente più burocratiche, vi è quella di valorizzare gli interessi economici del sistema delle imprese del territorio e, in ossequio agli indirizzi più generali del sistema camerale nazionale, l'apertura verso i mercati internazionali. In questa prospettiva, il servizio dell'Azienda sarà rivolto alle aziende in forma singola o associata, nonché agli enti locali e ad altre amministrazioni pubbliche secondo le linee d'azione programmate.

Si analizzano le attività oggetto di realizzazione in base alle linee programmatiche e i relativi valori attesi riferiti al preventivo economico 2018, nonché i dati relativi all'annualità in corso.

Le linee d'azione dell'Aspen, da dettagliare adeguatamente negli indirizzi generali, nelle linee d'azione e negli obiettivi stabiliti dal Consiglio e dalla Giunta ai sensi dell'art. 32 dello statuto camerale in vigore, saranno:

- ✓ Informazione economica a supporto del processo decisionale degli operatori locali, ivi compreso lo stesso Ente camerale;
- ✓ Promozione territoriale (Autunno in Barbagia, Primavera nel Marghine, in Ogliastra e Baronia);
- ✓ Progetti speciali (partecipazione ai vari bandi compatibili col proprio operato);

- ✓ Interventi a sostegno della commercializzazione e internazionalizzazione delle PMI prevalentemente con l'adesione alle principali manifestazioni espositive nazionali ed internazionali e alla promozione di filiere di internazionalizzazione.

La tabella evidenzia le previsioni dell'Aspen per il 2018:

<b>Proventi Ordinari Anno 2018</b>		<b>Oneri Ordinari Anno 2018</b>	
Proventi da servizi	€ 41.000	Costi di Struttura	€ 119.034
Altri proventi e rimborsi	€ 71.479	Costi Istituzionali Spese per Progetti e Iniziative	€ 422.858
Contributi regionali e da altri enti	€ 105.327		
Contributi della CCIAA	€ 324.086		
<b>Proventi Ordinari</b>	<b>€ 541.892</b>	<b>Oneri Ordinari</b>	<b>€ 541.892</b>

<b>Linee di attività</b>	<b>Informazione Economica e comunicazione</b>	<b>Promozione territoriale</b>	<b>Progetti Speciali</b>	<b>Interventi a sostegno della commercializzazione</b>
Preventivo Economico 2018 – SPESE PER PROGETTI E INIZIATIVE	€ 2.500	€ 324.116	€ 31.479	€ 64.763

## LA PROGRAMMAZIONE 2018 - 2023

Un territorio caratterizzato da un basso tasso di crescita totale, una preoccupante dispersione scolastica<sup>2</sup>, una storica carenza infrastrutturale, un allineamento del tasso di disoccupazione e inoccupazione a livelli storici rende doverosa una risposta ferma e decisa. La situazione drammatica in cui versa la Sardegna e la circoscrizione territoriale della CCIAA di Nuoro, che coincide con la vecchia provincia di Nuoro, necessita, indubbiamente, di interventi urgenti e sistematici capaci non solo di mitigare gli effetti negativi dell'attuale congiuntura economica ma di invertire definitivamente queste tendenze avviando un percorso di sviluppo socio economico coeso, sostenibile e condiviso. Interventi, quindi, che coinvolgano direttamente e responsabilmente tutta la società.

	Tasso di crescita totale <sup>3</sup> (2016 – valori per 1.000 abitanti)	Indice di vecchiaia <sup>4</sup> (2017 – valori percentuali)	Tasso di disoccupazione totale <sup>5</sup> (2016– valori percentuali)	Tasso di disoccupazione giovanile totale <sup>6</sup> (2016– valori percentuali)
<b>Sassari</b>	-2,96	194,8	21,9	61,4
<b>Nuoro</b>	- 6,28	194,8	12,7	36,0
<b>Cagliari</b>	-1,63	183,7	14,3	61,3
<b>Oristano</b>	- 5,29	243,3	19,8	63,7
<b>Olbia Tempio</b>	+ 1,89	153,2	13,1	34,9
<b>Ogliastra</b>	- 2,32	188,3	12,2	35,2
<b>Medio Campidano</b>	- 7,04	223,9	27,8	71,7
<b>Carbonia Iglesias</b>	- 5,83	246,9	20,6	59,8
<b>Sardegna</b>	<b>-3,02</b>	<b>195,5</b>	<b>17,3</b>	<b>56,3</b>
<b>Italia</b>	<b>-1,26</b>	<b>165,3</b>	<b>11,7</b>	<b>37,8</b>

Fonte dati: "Sardegna Statistiche" <http://www.sardegna-statistiche.it/> (elaborazioni del Servizio della Statistica regionale su dati Istat: Demo demografia in cifre, Bilancio demografico e popolazione residente per sesso al 31 dicembre; Popolazione residente per età, sesso e stato civile al 1° gennaio; Rilevazione sulle forze di lavoro)

**Il sistema camerale è interessato da un profondo processo di riforma, che ha avuto avvio nel 2014 (con il D.L. n. 90/2014 che ha introdotto una riduzione graduale del diritto annuale fino al dimezzamento dello stesso dall'anno 2017) e nel 2015 (con l'art. 10 della legge-delega 7 agosto**

2 Il tasso di abbandono scolastico registrato in Sardegna nel 2016 è stato pari al 18,1 % (Rapporto tra la popolazione di 18-24 anni, con al più la licenza media, che non ha concluso un corso di formazione professionale riconosciuto dalla regione di durata superiore ai 2 anni e che non frequenta corsi scolastici o svolge attività formative e il totale della popolazione di 18-24 anni, moltiplicato per 100). L'indicatore misura l'interruzione precoce dei percorsi di istruzione e di formazione professionale da parte dei giovani dai 18 ai 24 anni d'età con al più la licenza media. Il valore Obiettivo EU 20 è pari al 10%. Fonte dati: Sardegna Statistiche

3 Il tasso di crescita totale è pari alla somma del tasso di crescita naturale (pari alla differenza tra il tasso di natalità e il tasso di mortalità) e del tasso migratorio totale.

4 L'Indice di vecchiaia è il rapporto tra la popolazione di 65 anni ed oltre e la popolazione di età compresa tra 0 e 14 anni, moltiplicato per 100.

5 Il tasso di disoccupazione è dato dal rapporto tra le persone in cerca di occupazione (disoccupati) e le forze di lavoro, moltiplicato per 100.

6 Il tasso di disoccupazione giovanile è pari al rapporto tra le persone in cerca di occupazione in età 15-24 anni e le forze di lavoro nella corrispondente classe di età, moltiplicato per 100



2015, n. 124 - cosiddetta Riforma Madia) e ancora non è giunto a conclusione. Il D.lgs. 25 novembre 2016, n. 219, emanato sulla base della legge delega sopra indicata, ha modificato il quadro normativo concernente le funzioni, il finanziamento e l'assetto organizzativo delle Camere di Commercio, riformando sostanzialmente la legge 29 dicembre 1993, n. 580. Successivamente il Ministro dello Sviluppo Economico ha emanato il decreto dell'8 agosto 2017, che ridetermina le circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio, il decreto del 7 febbraio 2018, che istituisce, presso il Ministero, il Comitato indipendente di valutazione della performance del sistema camerale, ma devono essere ancora emanati altri decreti ministeriali che dovrebbero completare l'iter di riforma (es. per l'indicazione dei servizi obbligatori che il sistema camerale sarà tenuto a svolgere sull'intero territorio nazionale, per l'adozione dei regolamenti ministeriali previsti dall'articolo 10, comma 3, e dall'articolo 12, comma 4, della L. 580/1993).

L'Ente camerale nuorese, con il suddetto D.M. dell'8 agosto 2017, è riuscito a conservare la propria autonomia in applicazione dell'art. 3, comma 1, lett. e) del d. lgs. n. 219/2016 anche in deroga alle soglie dimensionali minime, in virtù della comprovata rispondenza a criteri di efficienza e di equilibrio economico, che la Camera di Commercio di Nuoro si prefigge di mantenere anche nel futuro.

Le Camere di Commercio svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. Il sistema camerale è, pertanto, l'interlocutore principale innanzitutto del mondo delle imprese, ma anche di tutti i soggetti del sistema economico produttivo, che a vario titolo si interfacciano col mondo camerale.

La Camera di Commercio di Nuoro rinnova il suo impegno nell'ambito delle proprie funzioni istituzionali di supporto e di promozione degli interessi generali del sistema delle imprese e dello sviluppo economico della propria circoscrizione territoriale e, in continuità con il quinquennio precedente, si propone come **facilitatore dello sviluppo economico locale** in un'ottica di rottura con le dinamiche di "*isolamento istituzionale*", che caratterizzano le relazioni tra le diverse pubbliche amministrazioni e tra queste e la popolazione e il variegato mondo imprenditoriale e dell'associazionismo.

L'ambizione dell'Ente è sostanzialmente quella di superare le vecchie logiche campanilistiche che contrapponevano in maniera sterile, se non anche distorsiva, territori, settori e competenze e di programmare le proprie iniziative in una prospettiva di lungo periodo e integrata con il sistema camerale regionale. Il tutto coerentemente sia con le esigenze e contingenze del contesto di riferimento, sia con gli atti di programmazione degli enti territoriali, sia con le sempre più limitate risorse economiche a disposizione e i numerosi vincoli normativi/burocratici che anche la Camera è chiamata a rispettare. Allo stesso modo l'Ente intende esportare questo modus operandi all'esterno sollecitando le imprese e i diversi interlocutori a intraprendere percorsi condivisi anche attraverso l'acquisizione e la sperimentazione dei più recenti istituti giuridici come ad esempio i contratti di rete.

Questa visione deriva dalla constatazione che la complessità e il dinamismo generate dalla globalizzazione richiedono soluzioni non a portata della singola amministrazione e/o della singola impresa. Inoltre, la costante incertezza economica e la sempre più marcata concentrazione produttiva nelle mani di pochi e grandi centri finanziari rendono insufficienti le già circoscritte risorse a disposizione e prioritaria l'ottimizzazione dei mezzi e degli interventi in una strategia unica e partecipata.



La Camera di Commercio, ancor prima di diffondere e rafforzare la cultura d'impresa intende consolidare i principi di programmazione e controllo, di efficacia ed efficienza economica e di responsabilità sociale nell'amministrazione del bene pubblico con un atteggiamento non di mero adempimento normativo ma di propensione al miglioramento continuo.

In linea con i sopracitati presupposti e in continuità con l'attività svolta nell'ultimo quinquennio, l'azione della Camera si articolerà in maniera coordinata su più fronti:

- ✓ **Nel contesto socio economico di riferimento** con percorsi di ascolto del territorio, di accompagnamento e sostegno di tutti i settori economici e interventi intersettoriali volti principalmente a incentivare l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese e la cooperazione tra operatori economici, sociali e culturali.
- ✓ **Nel contesto istituzionale** con il fine di rafforzare la leadership dell'Ente camerale, la sua capacità di interpretare e veicolare le istanze del mondo imprenditoriale locale e interloquire e collaborare con i referenti istituzionali presenti nell'isola, a partire da tutto il sistema camerale regionale, in un'ottica di integrazione degli interventi, di ottimizzazione delle risorse e di incremento delle stesse con il reperimento di nuove fonti di finanziamento.
- ✓ **Nel proprio contesto interno** con il fine di consolidare la capacità di adattamento della Camera alle mutevoli esigenze dei suoi interlocutori attraverso una struttura organizzativa snella, una salute economica e finanziaria che renda possibile il reperimento di figure professionali altamente specializzate dal mercato esterno e la costante e flessibile operatività dell'ASPEN.

## LINEA STRATEGICA N. 1

### **“AUMENTARE L'ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO CAMERALE ATTRAVERSO UN INCREMENTO DELLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE”**

---

Lo sviluppo economico dei territori è determinato dalla capacità di competere sui mercati internazionali, una capacità che presuppone una razionale gestione dei sistemi produttivi, dei sistemi distributivi e di una loro integrazione.

#### **a. “Promuovere lo sviluppo infrastrutturale e logistico del territorio”**

Il sistema delle infrastrutture e dei trasporti assumono un ruolo vitale nel rilancio dell'economia locale in quanto strumentali alla soddisfazione di esigenze condivise tra cittadini, consumatori/turisti, operatori economici e amministrazioni incidendo profondamente sulla qualità della vita del territorio e sulla sua attrattività in chiave economica e, pertanto, anche turistica. Le carenze infrastrutturali dell'Isola e il conseguente obsoleto sistema dei trasporti necessita una strategia condivisa la cui assenza depotenzia di fatto qualsiasi intervento economico inter e intra settoriale e rende impari la competizione tra le imprese sarde e le restanti concorrenti. Consapevole di questi aspetti, l'Ente si farà carico di veicolare e mediare costantemente le istanze del mondo imprenditoriale con tutte le istituzioni locali e nazionali competenti, di sensibilizzarle alle peculiari problematiche del centro Sardegna e condividerne soluzioni.

#### **b. “Valorizzare i luoghi della produzione, del commercio e dei servizi”**

L'immagine del sistema economico locale è veicolato sia dai suoi prodotti che dalle sue strutture, fisiche e virtuali, intese come punti di incontro tra l'impresa e i suoi stakeholder: clienti, turisti, lavoratori, fornitori, professionisti, partner etc. La Camera intende valorizzare tali spazi al fine di garantire una maggiore sicurezza dei luoghi di lavoro, efficienza energetica delle strutture produttive, fruibilità dei siti internet e digitalizzazione dei servizi offerti, accessibilità e accoglienza delle strutture ricettive e dei negozi. Il risultato



atteso è quello di condividere uno standard qualitativo comune sinonimo di affidabilità e ospitalità dell'intero sistema territoriale.

**c. "Diffusione della cultura di integrazione"**

Le limitate *dimensioni* strutturali ed economiche possono essere superate con un proficuo scambio di risorse, competenze e informazioni tra operatori. Nel territorio non solo la propensione alla cooperazione è ancora insufficiente ma talvolta le più diffuse forme di collaborazione assumono carattere occasionale. Questo comporta la preclusione di vantaggiose opportunità come la partecipazione a gare d'appalto o il conseguimento di premialità in specifici bandi di finanziamento o semplicemente l'incapacità di competere con le concorrenti d'oltremare nello stesso mercato locale. Secondo un'analisi svolta nel 2016 da Sardegna Ricerche (Sportello Appalti Imprese) relativamente alle gare per lavori, servizi e forniture aggiudicate in Sardegna nel periodo 2011-2015: *"Dal 2013 la quota di aggiudicazione alle imprese sarde va progressivamente migliorando in tutti i settori dal punto di vista degli importi"* e nel 2015 alle imprese sarde va poco meno del 55% delle gare aggiudicate in Sardegna (mentre questa percentuale era poco meno del 4% nel biennio 2011-2012), ma *"La quota di appropriazione delle imprese sarde decresce, sia in numero che in valore, all'aumentare della dimensione dell'appalto"*.

L'Ente camerale crede nella valenza strategica della cooperazione orizzontale e verticale e intende promuovere diverse iniziative di sensibilizzazione/informazione sul tema e di incentivazione. A disposizione degli operatori esiste un ampio ventaglio di strumenti giuridici volti a formalizzare e regolare l'aggregazione delle imprese: dalle forme più tradizionali (Cooperative, Consorzi, ATI, GEIE), alle formule di più recente introduzione quali i contratti di rete. Avendo riguardo alla peculiarità del tessuto imprenditoriale la Camera si propone di incoraggiare la pratica di queste prassi a supporto delle imprese medie e piccole, sempre meno in grado, se isolate, di affrontare la sfida della competitività nei mercati internazionali attraverso la sensibilizzazione e la semplificazione amministrativa.

## **LINEA STRATEGICA N. 2**

### **"RAFFORZARE E PROMUOVERE L'IMPRENDITORIALITÀ"**

---

Il protrarsi della difficile congiuntura economica e le storiche debolezze del tessuto imprenditoriale rendono prioritari gli interventi intersettoriali e trasversali. In particolare, le piccole dimensioni delle imprese, la scarsa propensione alla cooperazione e la generalizzata carenza di liquidità rappresentano un ulteriore freno alla crescita e alla ricerca di soluzioni competitive all'altezza delle prospettive economiche e sociali e delle sfide del digitale.

In risposta alle variegata esigenze, la Camera differenzierà le proprie iniziative di sostegno all'imprenditorialità in termini di contenuto e di complessità in relazione agli interlocutori di riferimento e alle richieste via via manifestate. Nello specifico, da un lato, in vista della sempre più frequente improvvisazione del fare impresa come risposta al crescente tasso di disoccupazione/inoccupazione e dell'elevata età media degli operatori economici si insisterà sulla diffusione delle più basilari competenze gestionali e programmatiche. Dall'altra, si proporranno soluzioni più articolate in chiave tecnologica, di internazionalizzazione e di cooperazione multilivello orizzontale e verticale e di aggregazione in genere.

Queste iniziative saranno in parte finanziate direttamente con le risorse camerali nel pieno rispetto dei principi di imparzialità e trasparenza e secondo le regole contenute nel *"Regolamento per la concessione di contributi, sovvenzioni, sussidi ed ausili finanziari e per l'attribuzione di*



*vantaggi economici della Camera di Commercio di Nuoro*” (Delibera del Consiglio Camerale n. 11 del 31/07/2013). Inoltre, l’Ente supporterà gli operatori di riferimento nel reperimento di ulteriori risorse attraverso la partecipazione a bandi di finanziamento regionale ed europeo con campagne di informazione, di sensibilizzazione e con percorsi formativi sulle tecniche di progettazione europea e di fundraising per i dipendenti camerale.

La legge di riforma del sistema Camerale, inoltre, ha assegnato alle Camere di Commercio la funzione di orientamento al lavoro e alle professioni, anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo, le Regioni e l’ANPAL. Il progetto “Servizi di Orientamento al Lavoro e alle Professioni”, approvato dalla Camera di Commercio di Nuoro nel 2017 e finanziato con l’incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2017-2019, si inquadra nell’ambito di queste nuove competenze camerale e si sostanzia in un complesso di azioni finalizzate a facilitare l’inserimento di giovani studenti in percorsi di alternanza presso le imprese. Presupposto di base è la costruzione, in stretta collaborazione operativa con CPI-Centri per l’impiego e ANPAL-Agenzia Nazionale Politiche Attive Lavoro, di un network in grado di collegare tutti i diversi attori della filiera che dalla scuola arriva al lavoro e sviluppare azioni concrete ed efficaci, quali la costruzione di una piattaforma avanzata di matching aperta al mondo delle imprese e delle associazioni nonché l’erogazione di voucher per le PMI.

**a. “Favorire le imprese nella fase di start-up”**

Coerentemente con le funzioni istituzionali ricoperte dalla Camera, saranno privilegiati interventi intersettoriali volti a diffondere la cultura d’impresa, a incoraggiare start up giovanili e femminili offrendo un canale preferenziale alle scelte imprenditoriali ad elevato contenuto innovativo/tecnologico e impatto occupazionale/reddituale con una riesame dell’ultimo bando De Minimis e a incentivare nuove forme di imprenditorialità che favoriscono l’accesso nel mercato di lavoro delle persone più svantaggiate (diversamente abili, disoccupati di lungo periodo, ultra quarantenni ecc.), che investono sull’importante capitale umano nuorese e o sperimentano soluzioni di green economy e la aggregazione tra persone ed imprese.

**b. “Formazione”**

Le capacità e competenze richieste dal fare impresa sono variegata e dinamiche. Sostenere l’imprenditorialità significa generare negli operatori la cognizione di tale complessità e attrezzarli per gestirla secondo i principi di efficacia, di efficienza economica e di responsabilità sociale. Gli interventi formativi della Camera si orienteranno a 360 gradi sulle varie fasi del ciclo di vita aziendale: dalla nascita, al disbrigo delle pratiche burocratiche, al trasferimento tecnologico, alla green economy fino al delicatissimo momento del passaggio generazionale.

**c. “Facilitare l’accesso al credito delle imprese”**

Si conferma l’impegno della Camera di Commercio per agevolare l’accesso al credito da parte delle imprese del suo territorio anche attraverso la divulgazione degli strumenti disponibili ad ogni livello (bandi microcredito, Prestiti BEI – Banca Europea per gli Investimenti, FEI- Fondo Europeo per gli Investimenti, ecc).

**d. “Accompagnare le imprese alle opportunità di finanziamento”**

Per favorire la partecipazione delle imprese e soprattutto delle M.P.M.I. ai bandi di finanziamento regionali ed europei vigenti, nello specifico:

- ✓ Si manterrà attivo lo sportello aperto nel corso dell’ultimo quinquennio con la specifica missione di informare e fornire un’assistenza tecnica di primo livello agli imprenditori o aspiranti tali, veicolando le esigenze conoscitive degli



imprenditori/professionisti locali e interfacciandosi direttamente con le amministrazioni erogatrici.

- ✓ Il sito istituzionale e le newsletter dell'Ente conterranno e aggiorneranno costantemente tutte le informazioni a disposizione (bandi, scadenze, recapiti etc.).
- ✓ La sede di via Papandrea si renderà disponibile ad ospitare workshop/laboratori/seminari in merito alle opportunità di finanziamento realizzati da partner, enti locali e nazionali con lo scopo di attrarre nella capitale barbaricina importanti eventi altrimenti preclusi all'imprenditoria locale.

### **LINEA STRATEGICA N. 3**

#### **“POTENZIARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO”**

---

Una conseguenza inevitabile della duratura recessione economica è la contrazione della domanda regionale e nazionale. In questo quadro l'internazionalizzazione delle P.M.I. può essere non solo un'opportunità, ma talvolta una necessità. L'apertura ai contesti internazionali non si può improvvisare ma necessita di un studio approfondito dei mercati obiettivo e la conseguenziale scelta delle tecniche da adottare e delle azioni da intraprendere. Pertanto, è necessario intervenire sia sulle singole imprese, affinché acquisiscano le competenze progettuali sul tema e aggiornino costantemente le informazioni sui trend economici esteri, sia trasversalmente su tutti i comparti al fine di condividere strategie comuni di internazionalizzazione.

Occorre tenere presente che il decreto legislativo n. 219/2016 di riforma delle Camere di Commercio ha modificato le competenze camerali in tema di internazionalizzazione, stabilendo che “sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di Commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero”.

##### **a. “Supportare l'internazionalizzazione delle imprese”**

Nello specifico, l'Ente accompagnerà gli operatori economici con studi e ricerche, campagne di sensibilizzazione e informazione, percorsi di formazione mirati e consulenze personalizzate per specifici mercati di riferimento. Una particolare attenzione, inoltre, sarà dedicata al sostegno dell'e-commerce intesa come prima forma di internazionalizzazione attraverso una capillare campagna di implementazione e formazione. L'Ente continuerà a favorire ed organizzare la partecipazione delle piccole e medie imprese alle maggiori rassegne fieristiche internazionali e, in collaborazione con l'Istituto Nazionale per il Commercio Estero, a promuovere le iniziative volte a facilitare l'inserimento commerciale italiano nei mercati mondiali, nei limiti imposti dalla legge di riforma delle Camere di Commercio.

##### **b. “Promuovere progetti di filiera sull'internazionalizzazione”**

La Camera, inoltre, concorrerà, nei limiti imposti dalla legge di riforma delle Camere di Commercio, alla realizzazione di progetti intersettoriali volti a creare e rafforzare filiere locali e promuoverle sui più importanti mercati internazionali. Questo intervento non può prescindere da attività di formazione/informazione/sensibilizzazione, supporto consulenziale e con la partecipazione attiva delle associazioni di categoria e dell'Aspen in un'ottica di valorizzazione delle precedenti esperienze camerali.





## LINEA STRATEGICA N. 4

### “VALORIZZARE LE PRODUZIONI TIPICHE E LE ECCELLENZE DEL TERRITORIO”

---

In un mercato globale, competere con altri territori significa saper identificare le proprie differenze in termini di risorse e di eccellenze, renderle riconoscibili all'esterno e valorizzarle in una logica di filiera, al fine di compensare le limitate dimensioni delle imprese. Dietro ogni prodotto tipico esiste una storia, un patrimonio culturale e ambientale: esiste un territorio. Il prodotto tipico comunica, veicola il territorio e l'associazione prodotto locale e territorio assumono una valenza biunivoca tale che la promozione del territorio inizia inevitabilmente dalla valorizzazione dei suoi prodotti.

**a. “Valorizzare le produzioni tipiche nel campo agroalimentare”**

La Camera intende sostenere le produzioni agroalimentari con azioni congiunte volte ad innovare i processi produttivi, differenziare i prodotti e valorizzare l'offerta con particolare cura del packaging e delle etichettature fornendo percorsi di formazione orientati, tra l'altro, all'acquisizione di competenze in materia di tecniche di promozione e di vendita. Per i comparti produttivi di eccellenza ad alto impatto reddituale e occupazionale, anch'essi purtroppo costantemente minati dalla congiuntura economica sfavorevole, saranno previsti interventi volti a sviluppare una filiera che amplifichi le ricadute economiche sul territorio e limiti gli effetti negativi della contrazione della domanda.

**b. “Valorizzare le produzioni tipiche nel campo artigianale”**

Le produzioni tipiche artigianali contribuiscono anch'esse a veicolare l'immagine del territorio. La capacità degli artigiani locali di coniugare tradizioni economiche, innovazione e qualità percepita dai consumatori rappresenta un reale valore aggiunto. La Camera realizzerà interventi ad hoc tesi a favorire l'innovazione e la promozione del settore. Inoltre sarà sostenuto il trasferimento intergenerazionale del patrimonio conoscitivo racchiuso nei processi produttivi con l'obiettivo di garantire la sopravvivenza di figure professionali altrimenti destinate a scomparire e proporre percorsi di inserimento lavorativo alternativi.

**c. “Promozione e sviluppo di marchi collettivi”**

Con l'obiettivo di rafforzare la connotazione economica del territorio sarà avviata la promozione e lo sviluppo di marchi collettivi per specifiche categorie di prodotto e aree geografiche. Le iniziative si articoleranno in azioni di informazione e di formazione degli operatori economici con il coinvolgimento di professionalità adeguate.

**d. “Garantire il controllo della qualità dei prodotti vitivinicoli”**

A favore dei produttori e dei consumatori saranno attuate campagne di sensibilizzazione e diffusione delle certificazioni/denominazioni più rinomate e di disciplinari di produzione volontari. A questo deve aggiungersi l'impegno della Camera nelle attività di promozione anche attraverso l'organizzazione del Concorso enologico BINU giunto alla settima edizione. Non da ultimo, la Camera, coerentemente con le funzioni recentemente attribuitegli, per la filiera del vino, avvierà una campagna integrata di contrasto alle prassi distorsive di contraffazione, alterazione e frode in un'ottica di tutela dell'immagine del sistema produttivo locale/territorio, del consumatore finale e del clima di mutua fiducia.

**e. “Creazione di distretti produttivi”**

L'Ente in collaborazione con le associazioni di categoria si farà carico di promuovere presso gli Enti locali preposti la creazione di nuovi distretti produttivi facendo leva sugli stessi punti di forza che hanno agevolato nelle regioni più evolute del paese esperienze più significative di aggregazione distrettuale delle imprese.



## LINEA STRATEGICA N. 5

### “UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE MODERNA, TRASPARENTE, EFFICACE ED EFFICIENTE”

---

Coerentemente con gli sforzi posti in essere negli ultimi anni, in piena armonia con gli impulsi normativi di taglio della spesa pubblica e di miglioramento continuo della performance individuale e organizzativa, la Camera intende perseguire il processo di virtuoso rinnovamento dell’Ente insistendo sulla valorizzazione del capitale umano esistente in una struttura flessibile e dinamica, sul buon andamento economico e gestionale e sull’erogazione di servizi efficienti e di qualità in risposta alle necessità del territorio.

**a. “Valorizzare le risorse umane dell’Ente camerale, anche attraverso percorsi di formazione”**

Nella gestione delle risorse umane sarà riconfermato lo spirito di cooperazione e fungibilità tra dipendenti: le limitate risorse umane a disposizione e i numerosi e variegati servizi erogati rendono necessario il superamento della logica della competenza esclusiva e della parcellizzazione del lavoro. La valorizzazione del capitale umano comporterà, pertanto, l’arricchimento delle funzioni, delle conoscenze e competenze di ogni singolo dipendente anche al fine di rispondere in maniera coerente con le proprie risorse al principio di rotazione del personale nelle aree ad elevato rischio di corruzione e conseguentemente accrescere il grado di *benessere organizzativo* percepito, compatibilmente con le esigenze correlate a una corretta gestione delle risorse umane finalizzate alla migliore efficienza della struttura burocratica dell’Ente.

La digitalizzazione delle procedure, il continuo diffondersi dell’impiego della posta elettronica e della posta elettronica certificata, l’acquisizione e l’adozione di nuovi software volti a ridurre il carico delle prestazioni meramente esecutive e l’adesione a percorsi formativi, rappresentano i principali interventi che coinvolgeranno trasversalmente tutto il personale. Ulteriori interventi saranno studiati e personalizzati alle esigenze specifiche dell’amministrazione in relazione allo sviluppo delle diverse aree programmatiche.

**b. “Comunicare l’azione della Camera di Commercio in maniera efficace”**

La Camera di Commercio di Nuoro riconosce nella comunicazione una funzione essenziale e non sussidiaria rispetto alle restanti attività camerali. L’azione comunicativa è, infatti, strumentale alla definizione dell’immagine positiva dell’Ente nell’opinione pubblica e pertanto rappresenta un presupposto imprescindibile per la costruzione di un clima di reciproca fiducia e cooperazione con il territorio. Una comunicazione chiara, trasparente e coerente favorisce l’accesso ai variegati servizi offerti dall’Ente camerale incidendo conseguentemente sui tempi di conclusione dei procedimenti, sulla produttività dei dipendenti camerali, sulla qualità dei servizi resi e sulla ricaduta delle proprie scelte strategiche a sostegno del sistema imprenditoriale. Consapevoli delle potenzialità della comunicazione face-to-face, nella strategia della Camera ogni momento di contatto con il cittadino rappresenterà un’opportunità per consolidare l’immagine positiva dell’Ente e comprendere, anticipare e soddisfare le esigenze dell’utente finale. Particolari attenzioni saranno dedicate al rapporto dipendente – utente il consolidamento delle buone pratiche finalizzate a promuovere lo spirito collaborativo e di semplificazione dei dipendenti camerali al fine di andare oltre il mero adempimento amministrativo e rafforzare le capacità di risposta. In tutte le comunicazioni sarà privilegiato un linguaggio semplice, accessibile e sintetico in linea con la ratio della normativa sulla semplificazione.



La Camera avrà cura di selezionare e adattare i diversi mezzi di comunicazione ai contenuti e alle esigenze conoscitive dell'utente e di utilizzare tutti gli strumenti conoscitivi sull'efficacia delle campagne di comunicazione verso l'esterno oltre che come ulteriore forma di ascolto attivo del territorio.

Con la stessa cura sarà potenziato il flusso comunicativo interno volto a favorire la semplificazione dei procedimenti e la cooperazione tra vertice e dipendenti, tra funzioni e uffici camerali.

**c. "Ascolto attivo del territorio"**

Al fine di interpretare e dare voce alle istanze che la Camera di Commercio rappresenta, l'Ente curerà in maniera integrata diverse forme di ascolto dei propri interlocutori, in maniera formale ed informale, attraverso i diversi mezzi e processi di comunicazione e le sue sedi materiali e virtuali. In questa fase di precarietà e incertezza istituzionale sarà intensificata la presenza dell'Ente su tutto il territorio di competenza ivi incluse le aree decentrate.

L'efficacia di qualsiasi intervento pubblico dipende dalla sua coerenza con il contesto di riferimento e la sua condivisione con i suoi destinatari finali. Tale coerenza e condivisione saranno perseguiti attraverso l'alimentazione di un clima di reciproca fiducia e un continuo processo di dialogo con i suoi principali interlocutori anche in linea con lo spirito delle recenti normative in tema di anticorruzione, trasparenza e performance. In tale quadro, il coinvolgimento degli stakeholder non sarà esclusivamente indirizzato al rilevamento dell'indice di gradimento delle operazioni poste in essere ma anche in una prospettiva propositiva e di miglioramento delle stesse. Gli sforzi della Camera saranno indirizzati al consolidamento delle relazioni di partnership con le associazioni imprenditoriali, gli ordini dei professionisti, i sindacati, le associazioni dei consumatori e si condivideranno con gli stessi le principali finalità e interventi. Inoltre, al fine di individuare quelle esigenze inespresse o non facilmente riconosciute e supportare i processi decisionali delle imprese, degli enti pubblici locali e dell'Ente camerale stesso saranno rafforzate le attività di analisi e studio con la sistematizzazione dell'ingente patrimonio informativo a disposizione e la sua divulgazione.

**d. "Semplificare le procedure burocratiche e facilitare l'accesso ai servizi camerali"**

L'operato del personale sarà orientato al miglioramento continuo delle prestazioni in termini di preventiva interpretazione delle esigenze dell'utenza di riferimento, di abbattimento dei tempi richiesti per l'adempimento amministrativo e di incremento del livello della qualità percepita del servizio. Tale impegno sarà strettamente correlato con il sistema di valutazione della performance individuale e organizzativa e i restanti piani e programmi relativi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

**e. "Offrire alle imprese servizi di tipo consulenziale, ad alto valore aggiunto"**

Preso atto delle richieste del territorio e delle limitate risorse a disposizione, la Camera rafforzerà le partnership e collaborazioni precedentemente avviate e si proporrà di intessere nuove relazioni al fine di erogare nuovi servizi, sperimentare nuove soluzioni organizzative e avviare progetti di cooperazione ad ampio respiro.

In linea con tutti gli interventi camerali descritti e con le varieguate esigenze consulenziali espresse dalle associazioni di categoria, dagli operatori economici, dagli aspiranti imprenditori e dalle organizzazioni non profit, l'Ente integrerà i servizi camerali esistenti con dei nuovi con particolare riguardo alle tematiche relative all'internazionalizzazione, all'innovazione e alla progettazione europea. Il tutto sarà realizzato attraverso i già citati percorsi di formazione per il personale dipendente, il reperimento di figure caratterizzate



da specifiche professionalità, l'esternazionalizzazione di alcune attività e il contributo dell'ASPEN.

**f. "Aumentare le potenzialità dei siti web camerali"**

Nella strategia camerale un ruolo chiave sarà assunto dal sito istituzionale (<http://www.nu.camcom.it/>), principale biglietto da visita dell'Ente. Esso sarà costantemente aggiornato secondo la normativa sulla trasparenza (D.Lgs. n. 33 del 2013), le numerose Delibere dell'ANAC -Autorità Nazionale AntiCorruzione-, le previsioni del Programma triennale per la prevenzione della corruzione e per la Trasparenza, le eventuali aggiuntive esigenze informative via via manifestate dai fruitori e le richieste di promozione/informazione di altre organizzazioni.

Saranno inoltre costantemente aggiornati i restanti siti internet tematici creati negli anni scorsi e gestiti dalla Camera di Commercio ([www.arkeosardinia.it](http://www.arkeosardinia.it); [www.progetto-invitra.eu](http://www.progetto-invitra.eu); [www.makeinnuoro.it](http://www.makeinnuoro.it); [www.cuoredellasardegna.it](http://www.cuoredellasardegna.it) e i relativi "sottositi": [www.cuoredellasardegna.it/autunnoinbarbagia/it](http://www.cuoredellasardegna.it/autunnoinbarbagia/it); [www.cuoredellasardegna.it/primavera/it](http://www.cuoredellasardegna.it/primavera/it); [www.cuoredellasardegna.it/distrettoculturaledelnuorese/it](http://www.cuoredellasardegna.it/distrettoculturaledelnuorese/it); [www.cuoredellasardegna.it/binu/](http://www.cuoredellasardegna.it/binu/));

A seconda delle esigenze, saranno creati siti dedicati per iniziative particolari anche in collaborazione con altri partner di progetto e verranno veicolate le principali informazioni tramite la newsletter e i principali social network in cui l'Ente ha creato un proprio account.

**g. "Controllo di gestione"**

Negli ultimi anni l'Ente è stato protagonista di una politica di contenimento della spesa di funzionamento precorrendo e rispettando in misura considerevole i limiti posti dai diversi orientamenti normativi in materia. La Camera nel prossimo quinquennio riconfermerà questa filosofia di razionale pianificazione della struttura organizzativa e del funzionamento dell'Ente con il coinvolgimento dell'ASPEN. Si proseguirà nel percorso di omogeneizzazione dei rapporti tra l'azienda speciale e l'Ente Camerale avviato negli anni scorsi con la progressiva integrazione delle attività tra i due soggetti, confermando il trasferimento alla struttura camerale le attività di supporto che consentono il funzionamento dell'Azienda speciale, e permettendo nel contempo l'utilizzo delle professionalità ivi presenti secondo le competenze per le quali sono vocate: promozione, internazionalizzazione, rapporti con le imprese. A supporto di tale processo di contenimento delle spese e in risposta ai molteplici e continui adempimenti richiesti dall'avvio a regime del modello integrato del Sistema di Valutazione della Performance - Trasparenza - Anticorruzione saranno intensificate le attività di controllo di gestione anche attraverso l'utilizzo dei software in uso presso gli Uffici di contabilità e amministrazione dell'Ente.

Dalle economie gestionali derivanti si libereranno preziose risorse aggiuntive eventualmente destinabili sia al reclutamento flessibile di figure altamente specializzate e all'attivazione di nuove borse di studio, sia alla realizzazione di ulteriori interventi a favore del territorio. Si seguiranno i trend già sperimentati dall'Ente negli ultimi anni che hanno visto una progressiva riduzione delle spese di funzionamento e dell'incidenza delle spese per il personale accompagnata da uno spiccato incremento degli interventi promozionali e per le imprese.

**h. "Valorizzare il patrimonio camerale"**

Sul fronte del patrimonio camerale gli interventi saranno molteplici e sinergici con gli sforzi compiuti in passato e con i restanti interventi camerali:

- ✓ La pinacoteca camerale sarà ulteriormente valorizzata, non solo attraverso l'inserimento della stessa nelle iniziative e nei circuiti che potranno essere promossi dal Distretto Culturale Nuorese, ma anche a seguito della recente stipula di una convenzione con una locale Associazione che in cambio della fruizione degli spazi



della Biblioteca e Pinacoteca dell'Ente camerale per lo svolgimento dell'attività di segreteria dell'Associazione si è resa disponibile a supportare l'Ente camerale per l'apertura al pubblico dei medesimi spazi e per visite guidate alla pinacoteca camerale.

- ✓ l'immobile di proprietà camerale sito in Nuoro, Viale del Lavoro, sarà presumibilmente oggetto di interventi di ristrutturazione e risanamento nell'ambito delle azioni assegnate alla CCIAA attraverso il Piano di Rilancio del Nuorese finanziato dalla Regione Autonoma della Sardegna con l'utilizzo prevalente di Fondi Europei, allo scopo di renderlo fruibile al tessuto imprenditoriale locale.

**i. "Il sistema della mediazione in rete regionale"**

L'Organismo di Mediazione della Camera di Commercio I.A.A. di Nuoro (iscritto al n° 830 del Registro degli Organismi di Mediazione tenuto presso il Ministero della Giustizia) è autorizzato a gestire le procedure di mediazione di cui al D.Lgs. 28/2010, che ha introdotto una disciplina organica della mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie in materia civile e commerciale. La mediazione attualmente è condizione di procedibilità per numerose e variegata materie: condominio, diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di aziende, risarcimento del danno da responsabilità medica e sanitaria, risarcimento del danno da diffamazione con mezzo della stampa o con altro mezzo di pubblicità, contratti assicurativi, bancari e finanziari<sup>7</sup>. Il tentativo di mediazione può inoltre ancora essere esperito per altri tipi di controversie su libera iniziativa di parte o per previsione statutaria/contrattuale. L'incremento e la diversificazione delle materie per la quale la procedura della mediazione è diventata obbligatoria, da una parte, impone l'adeguamento del servizio offerto e, dall'altra, richiede una nuova e aggiornata politica di sensibilizzazione e informazione riguardo alle potenzialità di tale procedura. In vista di tali priorità la Camera, coerentemente con i restanti interventi trasversali volti a migliorare la capacità di risposta dell'Ente e ad ottimizzare le limitate risorse a disposizione, desidera rafforzare il servizio di mediazione offerto mediante la creazione di sinergie con i restanti Organismi di Mediazione del sistema camerale regionale senza trascurare il coinvolgimento degli altri organismi di mediazione presenti nel territorio sardo con particolare attenzione agli ordini professionali e la predisposizione di un'unica rete di mediatori condivisa al fine di compensare e integrare le variegata competenze richieste.

**j. "Partnership"**

La Legge n. 580/1993, come riformata nel 2016, e le linee d'azione proposte dall'Unione Nazionale delle CCIAA incoraggiano le singole realtà camerali e soprattutto le piccole realtà come quella nuorese a consolidare lo spirito associativo nel perseguire la propria missione istituzionale. In sintonia con la ratio di tali norme, la Camera nel prossimo quinquennio intende accrescere il suo capitale relazionale individuando in tutto il sistema camerale regionale e nella Regione Autonoma della Sardegna i suoi principali interlocutori di riferimento. L'Ente, pertanto, consoliderà le fruttuose collaborazioni intrattenute con l'Amministrazione Regionale e con le Camere di Commercio sarde, anche attraverso il supporto dell'Unione Regionale.

Con l'accordo quadro stipulato tra l'Unioncamere Regionale e l'Assessorato Regionale del Turismo Artigianato e Commercio in data 12.6.2017 si è dato avvio a una collaborazione istituzionale finalizzata a promuovere la competitività del sistema produttivo regionale con

<sup>7</sup> vedasi il decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, recante "disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", convertito con modificazioni dalla legge di conversione 9 agosto 2013, n. 98. Nello specifico si rinvia agli artt. 84 e 84 bis del D.L. n. 69/2013.



particolare riferimento ai settori del Turismo, Artigianato e Commercio, sostenendo lo sviluppo dei settori, la promozione dei territori nei mercati nazionali ed esteri attraverso la partecipazione alle fiere di settore e l'organizzazione di eventi mirati alla diffusione dell'immagine della Sardegna, alla organizzazione di incontri tra domanda ed offerta di prodotti, l'organizzazione di educational tour, la realizzazione di campagne pubblicitarie off-line e on-line, la progettazione e realizzazione di programmi di promozione, di creazione del prodotto, di erogazione di servizi

Con lo stesso spirito la Camera promuoverà nuove collaborazioni con organizzazioni pubbliche e private qualificate al fine di condividere interventi, obiettivi e risorse sempre a beneficio della comunità e risponderà positivamente alle eventuali proposte presentate da altri enti che operino in sintonia con la filosofia e le finalità della Camera di Commercio.

## **LINEA STRATEGICA N. 6**

### **“MARKETING TURISTICO TERRITORIALE”**

---

Una delle caratteristiche peculiari della Sardegna e ancor più della circoscrizione territoriale della Camera di Commercio di Nuoro (coincidente con il territorio della storica Provincia di Nuoro, i cui confini si estendono dal cuore del Gennargentu sino alle due coste opposte della Baronia e della Planargia) è la varietà delle risorse naturali e culturali mai pienamente valorizzate in chiave turistica.

La sfida che la Camera di Commercio di Nuoro intende assumere è quella di incidere sulla competitività delle singole imprese continuando a investire sulle interazioni sinergiche esistenti tra le risorse culturali, sociali ed economiche di tutto il territorio e creare un unico tratto distintivo in termini di qualità e genuinità nell'immaginario collettivo. L'idea fondante è quella di valorizzare, in chiave turistica, le singole vocazioni dei territori nel pieno rispetto del loro forte senso d'identità e proporre diversi itinerari alternativi in un'unica rete regionale che possa ampliarne la visibilità e fruibilità anche a livello internazionale e ne garantisca l'affidabilità.

Il turismo balneare in Sardegna rimane ancora un'opportunità se non preclude ma anzi incentiva altri segmenti (turismo paesaggistico e culturale, turismo naturalistico, turismo sportivo, turismo congressuale, turismo sociale etc) anche a beneficio della stessa zona costiera e si integra con i restanti settori economici locali affinché tutto il territorio riesca a intercettare pienamente le capacità di spesa dei turisti e soprattutto dei turisti stranieri dotati di una maggiore propensione all'acquisto. Gli obiettivi perseguiti sono quelli di potenziare e destagionalizzare i flussi turistici su tutto il territorio, incrementare nel paniere della spesa del turista il ventaglio di prodotti/servizi locali e proporre i produttori locali come fornitori privilegiati delle grandi strutture ricettive condividendone uno standard di qualità omogeneo e conforme ai target di riferimento.

Su imitazione delle esperienze nazionali di successo, con l'integrazione e valorizzazione delle risorse locali e il sostegno del turismo e del suo indotto si attende il rilancio dell'economia locale.

Le tradizioni, i riti religiosi, l'arte, la storia, i siti archeologici, il sistema museale, i paesaggi e i percorsi naturalistici sono importanti attrattori turistici capaci di rivitalizzare il turismo e il turismo delle zone interne con ripercussioni a cascata sul comparto dell'artigianato, dell'agricoltura, del commercio e dei servizi. Queste risorse possono esprimere il loro potenziale solo se valorizzate e rese fruibili e riconoscibili all'esterno con interventi mirati che coinvolgano in partnership durature organizzazioni pubbliche e private.

L'art. 2 della Legge 29 dicembre 1993, n. 580, come recentemente modificata dal Decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, esplicita, tra le funzioni che Camera di Commercio è chiamata a svolgere, anche quelle di “valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti. Avuto riguardo a



queste nuove competenze attribuite dalla riforma alle Camere di Commercio in materia di turismo e cultura, la Camera di Commercio di Nuoro, unitamente alle altre Camere di Commercio della Sardegna ha approvato nel 2017 il Progetto “Destinazione Sardegna”, finanziato con l’incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2017/2019. Il Progetto ha la finalità di qualificare, integrare e coordinare tutte le componenti che caratterizzano l’offerta turistica della nostra regione attraverso le sue articolazioni territoriali: enogastronomia, ricettività, artigianato, prodotti locali e ambiente. In relazione a questa progettualità il sistema camerale isolano e l’Assessorato Regionale del Turismo Artigianato e Commercio hanno recentemente stipulato un accordo (a cui si è fatto cenno al punto j del precedente paragrafo). La CCIAA di Nuoro, pertanto, sarà impegnata, unitamente alle altre Camere di Commercio della Sardegna, nella collaborazione istituzionale con la Regione Autonoma della Sardegna finalizzata a promuovere la competitività del sistema produttivo regionale con particolare riferimento ai settori del Turismo, Artigianato e Commercio. L’accordo sancisce anche la volontà dei sottoscrittori di costituire una DMO “Sardegna Destination Management Organization” Società consortile a responsabilità limitata che, coinvolgendo tutti gli attori (pubblici e privati) che concorrono alla formazione dell’offerta turistica regionale, consenta di migliorare la competitività della destinazione Sardegna, quale risultante di un’attività sistemica che sintetizza tutte le componenti territoriali in un coeso e coerente piano di sviluppo turistico capace di esprimere ed integrare i diversi interessi.

**a. “Marketing territoriale e turistico”**

La Camera, avvalendosi dell’ASPEN, continuerà a curare e aggiornare costantemente una campagna promozionale del territorio integrando i vari canali comunicativi e strumenti promozionali: stampa, internet, fiere, vetrine etc. Sulla falsariga del quinquennio precedente saranno create nuove sinergie con altri partner locali e regionali con l’attuazione di iniziative comuni in un orizzonte prevalentemente nazionale ed estero. Si adotteranno le più innovative tecniche di marketing territoriale, si rafforzerà la presenza virtuale della Camera su internet con siti dedicati e nei più diffusi social network e si riproporranno rivisitate le esperienze positive maturate negli ultimi anni, tra queste lo spazio espositivo allestito presso l’aeroporto di Olbia Costa Smeralda: “Sardegna, oltre il mare”.

La partecipazione a **tali iniziative** per gli operatori economici di riferimento sarà *a costo zero o comunque limitato*. Il risultato atteso è quello di ampliare la visibilità del territorio e conseguentemente delle iniziative camerale e dei suoi partner *con il fine ultimo di attrarre* nuovi flussi di reddito e investitori.

**b. “Autunno in Barbagia” e “Primavera nel Cuore della Sardegna”**

Nel prossimo quinquennio, si riproporranno, riveduti e migliorati, i progetti di marketing territoriale e turistico relativi ai circuiti promozionali “Autunno in Barbagia” e “Primavera nel Cuore della Sardegna,” che garantiscono ogni anno un notevole numero di presenze, contribuendo alla destagionalizzazione turistica e alla sponsorizzazione di territori altrimenti esclusi dalle mete dei vacanzieri.

**c. “Cuore della Sardegna”**

Il sito web dedicato al progetto Cuore della Sardegna continuerà, ove necessario adeguatamente implementato, a veicolare le principali iniziative promozionali della Camera di Commercio. Con un linguaggio semplice e diretto, un’interfaccia grafica accattivante, applicazioni web integrate e l’adozione di originali espedienti (foto contest, ecc.) si continuerà a stimolare la partecipazione creativa di un pubblico variegato reso esso stesso, in passato, protagonista della promozione del territorio.



**d. “Distretto Culturale Nuorese”**

Per il rilancio dell'economia locale e del turismo nello specifico, le competenze, l'impegno e le risorse della Camera purtroppo non sono sufficienti ma è necessario il coinvolgimento degli enti preposti alla definizione di una politica integrata di interventi di sostegno al sistema produttivo, di innovazione e aggiornamento della formazione, di valorizzazione del patrimonio archeologico culturale, di tutela dell'ambiente e potenziamento delle infrastrutture. A tal proposito, la Camera di Commercio di Nuoro ha intenzione di portare avanti una serie di interventi trasversali volti a favorire lo sviluppo economico del territorio e l'integrazione tra i diversi soggetti ivi operanti. Tra queste iniziative assume un ruolo di fondamentale importanza per il consolidamento, lo sviluppo e l'implementazione del Distretto Culturale l'assegnazione da parte dell'Assessorato alla Programmazione -Centro Regionale di Programmazione- della RAS dei finanziamenti nell'ambito degli interventi previsti dal Piano di Rilancio del Nuorese, che saranno gestiti dalla Camera di Commercio quale soggetto attuatore. La distrettualizzazione culturale è un esempio di sviluppo economico sostenibile basato sul trinomio cultura-economia-società volto a preservare, valorizzare e promuovere in maniera integrata il ricco patrimonio culturale, materiale ed immateriale, di cui la città di Nuoro e il suo hinterland dispongono, considerando tale patrimonio come la risorsa principale. Questa forma organizzativa a rete si fonda su processi di cooperazione di attori istituzionali, soggetti privati e comunità locali, che favoriscono affinità nei processi decisionali, nella coerenza gestionale, nel monitoraggio continuo e negli investimenti congiunti alla condivisione di risorse e del capitale umano. L'obiettivo è quello di configurare il territorio con il suo patrimonio culturale e renderlo appetibile e fruibile dal punto di vista turistico con un consistente ritorno dal punto di vista economico e dell'immagine. Su un altro versante l'Ente consoliderà le partnership precedentemente avviate e avvierà nuove forme di collaborazione con altre organizzazioni pubbliche e o private al fine di partecipare in veste di soggetto capofila a bandi di finanziamento regionali ed europei. Il fine è quello di razionalizzare l'impiego delle risorse economiche a disposizione con interventi comuni e incrementarle senza precludere alcuna occasione di beneficio per il territorio. Per gli operatori coinvolti, tali iniziative avranno, di riflesso, l'effetto di familiarizzare con le tecniche di progettazione europea e i relativi adempimenti e di sperimentare nuove forme di aggregazione/collaborazione in coerenza con le restanti macro aree d'intervento.

**e. “Il turismo come fattore di traino dell'economia locale”**

La cultura dell'ospitalità è un presupposto fondamentale per il rilancio dell'economia, affinché il turista possa trarre giovamento dalla sua vacanza, essere fidelizzato e con il passaparola contribuire a trasmettere un'immagine positiva del territorio. L'ospitalità si misura dalla cura di tanti dettagli: dalla puntualità dei servizi, dalla qualità dei prodotti, dalla cortesia, onestà e professionalità degli operatori, dalla precisione e capillarità della segnaletica etc Per questo motivo gli interventi camerali saranno rivolti al settore turistico globalmente inteso ricomprendendo diversi comparti economici quali ricettività, ristorazione, trasporti, attrazioni, artigianato, agroindustria, servizi culturali, servizi accessori, edilizia, ecc e si differenzieranno in interventi trasversali a beneficio di tutta la filiera e interventi mirati volti a compensare particolari carenze e a riqualificare le piccole strutture ricettive ad un elevato standard di qualità, sostenibilità e accessibilità.

L'Ente avvierà analisi qualitative e quantitative sulla domanda e sulle sue opportunità e sull'offerta turistica avendo riguardo di individuare le peculiarità territoriali, le singole vocazioni e le soluzioni condivise. Al fine di promuovere una filiera turistica si realizzeranno incontri tra gli operatori per individuare le diverse forme di integrazione e le





possibili incompatibilità o vuoti da supplire con start up o politiche di differenziazione del processo produttivo e/o del prodotto/servizio e/o creazione di nuove o più qualificate figure professionali. Allo stesso modo sarà promosso l'incontro tra domanda e offerta in chiave di sperimentazione di itinerari turistici alternativi al turismo balneare ad alto impatto per tutta l'economia locale.

Saranno inoltre realizzati interventi di sostegno economico diretto in risposta alle esigenze e soluzioni individuate. Il percorso sarà flessibile, non rigidamente determinato al fine di garantire ampi margini di rimodulazione degli interventi in linea con i risultati emersi dalle attività di analisi e studio e il riscontro dimostrato dagli operatori e dai territori. Una particolare attenzione sarà dedicata alle strutture ricettive sempre in maniera coordinata con i restanti comparti economici e interventi.

Il modello di turismo proposto è un turismo sostenibile che valorizzi e non sfrutti il territorio e che sia in grado di anticipare le esigenze di un consumatore sempre più sensibile alle tematiche ambientali - sociali – culturali.

## **LINEA STRATEGICA N. 7**

### **“INNOVAZIONE”**

---

Nell'ambito degli interventi necessari al rilancio dell'economia territoriale, con particolare attenzione alla disoccupazione giovanile ed allo stato di salute delle imprese, la C.C.I.A.A. vuole porsi come attore del cambiamento, lavorando in modo specifico sul tema della creazione di nuove imprese innovative e contribuendo all'attuazione del “Piano Nazionale Industria 4.0 – Investimenti, produttività ed innovazione” avviato dal Ministero dello Sviluppo Economico e recentemente rinominato “Piano Nazionale Impresa 4.0” ad evidenziazione della pervasività del nuovo paradigma tecnologico e produttivo. Tale iniziativa introduce anche in Italia una strategia nazionale sul tema della quarta rivoluzione industriale che adotta, tra le sue linee guida, il principio della “neutralità tecnologica” e quello di “interventi di tipo orizzontale e non settoriale”. In questo ambito, la Camera di Commercio di Nuoro ha approvato nel 2017 il progetto “Punto Impresa Digitale” (PID), finanziato per il triennio 2017-2019 con l'incremento del 20% del diritto annuale. La finalità del PID è quella di promuovere la diffusione della cultura e della pratica digitale nelle micro, piccole e medie imprese (da ora in avanti MPMI), di tutti i settori economici attraverso: la diffusione della “cultura digitale” tra le MPMI della circoscrizione territoriale camerale; l'innalzamento della consapevolezza delle imprese sulle soluzioni possibili offerte dal digitale sui loro benefici; il sostegno economico alle iniziative di digitalizzazione in ottica Impresa 4.0 implementate dalle aziende del territorio in parallelo con i servizi offerti dai PID.

#### **a. “Promuovere la cultura dell'innovazione: imprenditorialità, fabbricazione digitale e contaminazione territoriale”**

L'obiettivo è attuare, anche attraverso l'utilizzo di “Make in Nuoro” e il relativo FabLab, un programma di sviluppo territoriale volto a: favorire la cultura d'impresa tra i giovani a partire dalla scuola secondaria attraverso incontri, laboratori pratici, seminari e attività formative sulla creazione d'impresa; selezionare, supportare e agevolare nuove imprese ad alto potenziale di crescita; aprire nuove prospettive commerciali e produttive per il tessuto esistente delle PMI (artigianato, agricoltura, commercio ed industria) attraverso la diffusione della tecnologie e metodologie della fabbricazione digitale e delle stampanti tridimensionali.

Per favorire la cultura d'impresa verranno coinvolti anche gli studenti delle scuole del territorio in un percorso di conoscenza e intraprendenza che ribalti il paradigma nel rapporto con il mercato del lavoro (crearsi il lavoro, anziché cercare lavoro), verranno



identificati e selezionati i migliori talenti imprenditoriali, saranno sostenuti nel percorso di trasformazione dall'idea all'impresa, saranno connessi con il mondo degli investitori professionali.

Per il mondo delle PMI (artigianato, agricoltura, commercio ed industria), si intendono sviluppare nuove prospettive, aprendo il sistema camerale alle nuove forme di economia digitale basate sulle nuove tecnologie e sui mercati accessibili grazie alla rete Internet. La contaminazione del tessuto produttivo, imprenditoriale e tecnico locale con i giovani innovatori e le nuove imprese ad alto potenziale consentirà innesti reciproci di queste culture e competenze generando nuova occupazione e crescita sostenibile (dal punto di vista sociale, ambientale ed economico).

E' necessario, quindi, che questo processo avvenga sotto la regia della Camera ma in forte collaborazione coi portatori di interessi di riferimento del territorio. Non c'è futuro senza nuova impresa: il mercato del lavoro, del commercio, della distribuzione non saranno più come prima, pertanto occorre identificare le idee ed energie nuove, talenti imprenditoriali, nuove soluzioni, nuovi mercati e nuovi prodotti, innestando l'innovazione sui settori già presenti sul territorio per rafforzarli e rinnovarli nella propria offerta: agricoltura, artigianato, turismo, manifattura, cultura, ambiente, cooperazione, servizi.

Per questo la CCIAA di Nuoro intende mettere in campo un programma frutto di una politica innovativa per porsi come attore attivo al centro del cambiamento in grado di orchestrare le forze e le energie esistenti. Una politica centrata sul trasferimento reattivo di competenze, politiche attive del lavoro, riqualificazione del personale, nuova occupazione, inclusione sociale, innovazione sociale, di processi e prodotti attrattività dei territori. Sulla base di queste linee guida il programma e le attività specifiche dovranno poi essere aggiornate in modo dinamico in base alle evoluzioni dei mercati, della tecnologia e soprattutto alla luce della risposta e reazione del territorio e dei suoi protagonisti.