Piano triennale del fabbisogno di personale

Triennio dal 2027 al 2029



Approvato con Delibera del CdA N. 20 del 15/10/2026

1 Premessa e quadro normativo

Il presente Piano sottopone al Consiglio di amministrazione la programmazione del personale di Promocamera per il triennio 2027-2029. Gli interventi sono diretti a consolidare le funzioni amministrative e progettuali, assicurare le sostituzioni e coprire alcune posizioni/ruoli vacanti. La dotazione programmata a fine 2029 è pari a sette unità a tempo indeterminato, corrispondenti alla consistenza complessiva del 2009, con una distribuzione dei profili adeguata alle attività progettuali, ai carichi di lavoro ed alle esigenze organizzative attuali.

Promocamera è l'Azienda Speciale della Camera di commercio del Nord Sardegna, costituita ai sensi dell'articolo 2, comma 5, della legge 29 dicembre 1993, n. 580. Essa opera quale organismo strumentale dell'Ente camerale, dotato di autonomia amministrativa, contabile e finanziaria, secondo le regole del diritto privato e nel rispetto del principio dell'equilibrio economico-finanziario.

Il rapporto di lavoro del personale è regolato dal diritto privato e dal CCNL del settore Terziario, Distribuzione e Servizi. Tale disciplina deve essere coordinata con i vincoli di programmazione, reclutamento e controllo applicabili all'Azienda Speciale e alla Camera di Commercio di riferimento.

A differenza degli Enti camerali, per i quali il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) deve rispettare una serie di criteri stringenti derivati dal D.Lgs. 165/2001 (art. 6), dalla normativa di riforma delle Camere di Commercio (D.Lgs. 219/2016) e dalla disciplina del PIAO (*D.L. 80/2021), le Aziende Speciali camerali non hanno l'obbligo del PIAO e conservano l'autonomia programmatica dei singoli piani di settore. Sebbene non debba redigere l'intero documento integrato del PIAO, l'Azienda Speciale deve comunque curare la propria programmazione del personale secondo i seguenti principi:

- Sostenibilità Finanziaria e Vincoli di Bilancio: l'inquadramento organico e le nuove assunzioni devono essere strettamente coerenti con il Bilancio di Previsione dell'Azienda Speciale e non devono superare il limite della spesa per il personale stabilito per gli enti strumentali della PA.
- Funzionalità e Riorganizzazione Strategica: il Piano valuta l'effettivo fabbisogno di competenze in relazione alle attività istituzionali proprie dell'Azienda Speciale e ai servizi/progetti camerali delegati.
- Corrispondenza con gli indirizzi Camerali: le scelte di pianificazione dell'Azienda Speciale devono riflettere gli indirizzi strategici pluriennali approvati dalla Camera di Commercio controllante.

Promocamera, nel rispetto del vigente Regolamento per la selezione di personale esterno, con contratto a tempo determinato e indeterminato, approvato con Delibera del CdA N. 16 del 3 novembre 2023, effettua il reclutamento mediante procedure selettive improntate a trasparenza, pubblicità, imparzialità e pari opportunità, nel rispetto della normativa vigente, dello Statuto e dei regolamenti aziendali. Gli atti di assunzione sono sottoposti alle autorizzazioni e alle verifiche dell'Ente camerale così come previsto dall'ordinamento.

La determinazione della consistenza del personale richiede la coerenza con le finalità istituzionali e con gli indirizzi della Camera di Commercio, la preventiva programmazione del fabbisogno, la copertura strutturale della spesa, l'equilibrio del bilancio aziendale e la verifica delle esigenze organizzative.

L'autonomia gestionale riconosciuta viene esercitata nell'ambito della programmazione e del controllo dell'Ente camerale, con apposita autorizzazione degli Organi competenti (Giunta) e con il supporto delle verifiche contabili previste dall'ordinamento e dallo Statuto.

La copertura delle posizioni programmate è pertanto subordinata alla verifica congiunta dell'effettiva necessità organizzativa, della sostenibilità economica della spesa e della disponibilità di capacità assunzionale, non è generata da un "accredito di potenziale assunzionale" calcolato sui pensionamenti bensì dalla sostenibilità economico-finanziaria complessiva del proprio Bilancio di Previsione nel rispetto dei vincoli di pareggio.

Il mantenimento del numero complessivo di unità entro la consistenza storica non sostituisce la verifica dei limiti di spesa e delle autorizzazioni richieste per ciascun inserimento.

Il rispetto di tali condizioni consente di motivare l'incremento del personale non come un'espansione indiscriminata della struttura, ma come una misura programmata e sostenibile, diretta ad assicurare la continuità dei servizi, la realizzazione dei progetti affidati all'Azienda Speciale camerale e il mantenimento di adeguati standard operativi.

2 Dinamica del personale e dotazione programmata

La tabella seguente rappresenta la capacità lavorativa del personale nel periodo 2023-2026 e lo scenario di partenza per il 2027, da leggere insieme agli interventi previsti dal presente Piano.

Anno	Primo periodo	Secondo periodo	FTE medi	Lettura organizzativa
2023	gen–giu 5,00	lug–dic 4,00	4,50	Cessazione e riduzione
2024	gen–giu 4,00	lug–dic 5,50	4,75	Ripristino e part time
2025	gen–apr 5,50	mag–dic 5,75	5,67	Aumento di 0,25 FTE
2026	gen–dic 5,75	—	5,75	Capacità di lavoro disponibile
2027 scenario	gen–giu 5,75	lug–dic 5,00	5,38	Riduzione prevista di 0,75 FTE prima degli interventi del Piano

L'indicatore FTE (Full Time Equivalent) esprime il personale equivalente a tempo pieno in rapporto all'orario di lavoro. Un dipendente a tempo pieno corrisponde a 1 FTE, un dipendente al 50% a 0,50 FTE e un dipendente al 75% a 0,75 FTE. La media annuale è ponderata per i mesi di effettiva disponibilità.

Nello scenario di partenza, la riduzione prospettata dal luglio 2027 è pari a 0,75 FTE, circa il 13% della capacità lavorativa di 5,75 FTE del primo semestre.

La programmazione degli inserimenti deve quindi assicurare l'affiancamento e la continuità delle competenze. Le consistenze a fine esercizio riportate di seguito rappresentano invece unità fisiche e comprendono gli interventi del Piano; non sono direttamente confrontabili con gli FTE medi.

Dotazione organica e copertura dei posti nel triennio

Il prospetto riporta il confronto con il 2009 e la copertura dei posti al 31 dicembre di ciascun esercizio, distinguendo i rapporti a tempo indeterminato (TI) e a tempo determinato (TD). I valori esprimono il numero di unità, senza ponderazione per l'orario di lavoro.

Livello	2009	2026		2027		2028		2029	
	TI	TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI	TD
Dirigente	1	0	0	0	0	1	0	1	0
Quadro	2	1	0	1	0	1	0	1	0
I livello	0	1	0	1	0	0	0	0	0
II livello	1	2	1	3	1	3	1	3	0
III livello	2	1	0	1	0	1	0	2	0
IV livello	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	**7**	**5**	**1**	**6**	**1**	**6**	**1**	**7**	**0**

Fonte: prospetto della dotazione organica e delle coperture dei posti allegato al Piano.

Il prospetto passa da sei unità nel 2026 a sette nel 2027 e nel 2028 (sei TI e una TD), per arrivare a sette unità tutte a tempo indeterminato nel 2029. La consistenza finale coincide con quella del 2009: il Piano ricompone le professionalità e consolida le funzioni richieste dai servizi e dai progetti attuali.

Il confronto evidenzia soprattutto l'assenza del dirigente a partire dal 2023, a fronte di una posizione costantemente presente dal 2009 e nuovamente programmata dal 2028. La sua copertura assume quindi rilevanza organizzativa, per assicurare una responsabilità unitaria nella gestione dell'Azienda Speciale e delle risorse affidate.

Le variazioni dei livelli e la conclusione del rapporto a termine concorrono al mantenimento della consistenza complessiva di sette unità.

3 Attività programmate e aree strategiche

La programmazione delle attività affidate a Promocamera evidenzia un'evoluzione significativa del ruolo dell'Azienda speciale, che non è più limitato alla realizzazione di singole iniziative promozionali, ma comprende la gestione coordinata di un portafoglio articolato di progetti camerali, regionali ed europei. Tale portafoglio presenta carattere pluriennale, richiede competenze specialistiche e determina un fabbisogno operativo continuativo nelle attività di progettazione, gestione amministrativo-contabile, affidamento di servizi, monitoraggio e rendicontazione.

Il Programma di attività e il budget 2026, approvati dalla Giunta camerale con deliberazione n. 5 del 29 gennaio 2026, qualificano espressamente Promocamera come "braccio operativo" della Camera di commercio per l'ideazione, la gestione e la realizzazione di progetti strategici destinati alla crescita delle imprese e del territorio del Nord Sardegna. Le attività programmate si concentrano sulle seguenti aree prioritarie:

- sviluppo delle competenze imprenditoriali e manageriali;
- export e cooperazione internazionale;
- valorizzazione del Padiglione espositivo;
- Centro di competenze transfrontaliero;
- servizi per lo sviluppo d'impresa;

- transizione digitale, energetica e ambientale.

Per le attività ordinarie delegate è stato stanziato per il 2026 un budget complessivo di euro 275.000,00, rispetto ai 230.000,00 euro del 2025, con un incremento di euro 45.000,00, pari a circa il 19,6 per cento.

Area strategica	Budget 2025	Budget 2026	Variazione
Competenze imprenditoriali e manageriali	€ 60.000	€ 65.000	+8,3%
Export e cooperazione internazionale	€ 100.000	€ 110.000	+10,0%
Sviluppo d'impresa e doppia transizione	€ 70.000	€ 100.000	+42,9%
Totale	**€ 230.000**	**€ 275.000**	**+19,6%**

L'incremento più rilevante riguarda l'area dei servizi per lo sviluppo d'impresa e della doppia transizione, il cui budget passa da euro 70.000,00 a euro 100.000,00. Il dato conferma la scelta strategica di rafforzare i servizi di assistenza alle imprese in materia di digitalizzazione, innovazione, sostenibilità ambientale ed energetica, marketing, trasferimento tecnologico e posizionamento sui mercati esteri. Si tratta di attività che non si esauriscono nell'erogazione di contributi o voucher, ma richiedono azioni preliminari di informazione e animazione, selezione dei beneficiari, assistenza specialistica, gestione procedurale e verifica dei risultati.

Al programma ordinario si aggiungono i quattro progetti finanziati dal Programma Interreg Italia-Francia Marittimo 2021-2027, avviati a febbraio 2025 e destinati a svilupparsi sino al 2028 e, nel caso di CIIRCLE, sino al gennaio 2029.

Progetto europeo	Contributo Promocamera	Durata
FR.I.HUB	€ 319.852,20	01/02/2025-31/07/2028
TIRAMISU	€ 205.410,00	01/02/2025-31/07/2028
MARIN AI	€ 192.065,50	01/02/2025-31/07/2028
CIIRCLE	€ 431.939,20	01/02/2025-31/01/2029
Totale	**€ 1.149.266,90**	

La gestione contemporanea dei quattro progetti Interreg costituisce un fattore particolarmente rilevante ai fini della determinazione del fabbisogno di personale.

Promocamera è chiamata a garantire, per un periodo di circa tre-quattro anni, l'esecuzione delle attività progettuali, il coordinamento con i partner italiani e transfrontalieri, la gestione dei procedimenti amministrativi e degli affidamenti, il controllo delle spese, il rispetto dei cronoprogrammi, la predisposizione della documentazione tecnica e la rendicontazione dei contributi europei.

A questo insieme di attività si affianca il progetto "Attrazione degli investimenti e dei talenti", affidato a Promocamera per un importo complessivo di euro 140.000,00. La relativa delega trova fondamento anche nell'esigenza di assicurare un coordinamento operativo con il progetto CIIRCLE, del quale Promocamera è soggetto attuatore e capofila. La concentrazione presso un unico soggetto delle attività relative allo studio delle catene del valore, alla costruzione di una proposta territoriale per gli investitori e alla creazione di strumenti di assistenza specialistica consente di evitare sovrapposizioni, valorizzare gli output già prodotti e consolidare una specifica competenza aziendale nel campo dell'attrazione degli investimenti.

Per il triennio 2026-2028 assume inoltre rilievo la gestione operativa del progetto “Internazionalizzazione delle imprese”, finanziato attraverso l’incremento del 20% del diritto annuale. Per il 2026 è già stato destinato a Promocamera un importo di euro 115.620,00, finalizzato alla realizzazione di servizi di scouting, informazione, formazione, orientamento, assessment e assistenza all’export. Tale intervento si aggiunge alle risorse del programma ordinario destinate all’area Export e cooperazione internazionale e conferma il carattere continuativo e non episodico delle funzioni attribuite all’Azienda in questo settore.

La specializzazione raggiunta trova ulteriore riscontro nell’affidamento a Promocamera dell’organizzazione della partecipazione della Regione Sardegna all’Esposizione universale di Osaka e alla World Travel Market di Londra del 2025, nell’ambito di un programma del valore complessivo di euro 1.330.000,00. Pur trattandosi di iniziative riferite all’esercizio 2025, esse attestano la capacità dell’Azienda di gestire interventi complessi, caratterizzati da rilevante dimensione finanziaria, presenza di numerosi operatori economici, rapporti con amministrazioni regionali e soggetti internazionali e stringenti obblighi organizzativi e di rendicontazione. L’esperienza maturata costituisce pertanto un patrimonio professionale da preservare e utilizzare nelle successive attività di internazionalizzazione.

Un ulteriore ambito di sviluppo deriva dal Protocollo d’intesa sottoscritto tra il Comune di Olbia, Promocamera e ASPO S.p.A., con validità sino al 31 dicembre 2028.

Il Protocollo individua Promocamera e ASPO quali strutture tecniche incaricate di proporre, programmare e coordinare le azioni relative alla promozione turistica, culturale ed enogastronomica della Gallura, alla mobilità intelligente, alla transizione digitale e ambientale, al marketing territoriale e all’attrazione degli investimenti nelle aree industriali e portuali. Sebbene le singole attività onerose debbano essere disciplinate da successivi accordi attuativi, il Protocollo determina già un impegno pluriennale di programmazione, coordinamento degli stakeholder, monitoraggio e predisposizione di proposte operative.

Il quadro complessivo può essere così sintetizzato:

Direttrice	Orizzonte	Effetto organizzativo
Programma ordinario delegato	Annuale, con crescita nel 2026	Incremento stabile dei servizi alle imprese
Progetti Interreg	2025-2028/2029	Gestione tecnica, partenariati e rendicontazione europea
Attrazione investimenti e talenti	Collegata a CIIRCLE	Nuova specializzazione e coordinamento regionale
Internazionalizzazione - diritto annuale 20%	2026-2028	Assistenza continuativa all’export
Protocollo Comune di Olbia-ASPO	2026-2028	Programmazione territoriale e coordinamento istituzionale
Grandi eventi internazionali	Esperienza maturata nel 2025	Consolidamento delle competenze organizzative

La sovrapposizione temporale tra attività ordinarie, progetti europei, programmi finanziati mediante l’incremento del diritto annuale e partenariati territoriali rende necessario rafforzare le funzioni trasversali dell’Azienda: amministrazione, acquisti e affidamenti, gestione documentale, monitoraggio finanziario, rendicontazione, supporto organizzativo e coordinamento dei progetti. Tali attività devono essere garantite indipendentemente dalle specifiche scadenze dei singoli interventi e rappresentano il presupposto operativo per la corretta utilizzazione delle risorse assegnate.

In questo contesto, il rafforzamento della dotazione organica non risponde a una prospettiva di espansione meramente quantitativa, ma all'esigenza di consolidare un nucleo professionale stabile, capace di assicurare continuità amministrativa, conservazione delle competenze maturate e presidio degli adempimenti connessi alla gestione di risorse pubbliche.

Il ricorso esclusivo a personale temporaneo o a collaborazioni esterne esporrebbe infatti l'Azienda al rischio di dispersione del know-how, discontinuità nella gestione dei progetti, sovraccarico del personale in servizio e criticità nelle fasi di monitoraggio e rendicontazione.

La deliberazione della Giunta camerale n. 55 del 13 luglio 2026 riconosce che l'incremento delle attività e dei servizi gestiti da Promocamera ha assunto carattere costante e strutturale, per effetto delle partnership con le amministrazioni locali, dei programmi comunitari e dei progetti delegati. L'autorizzazione già richiamata riguarda l'assunzione a tempo indeterminato di un impiegato/istruttore.

Il mantenimento temporaneo della figura impegnata sui progetti europei risponde, invece, all'esigenza immediata di assicurare la continuità delle attività e delle rendicontazioni già in corso. Le due misure assolvono quindi a funzioni differenti e complementari: la risorsa a tempo determinato è collegata al completamento dei progetti europei attivi, mentre l'assunzione stabile dell'impiegato/istruttore è destinata a consolidare la capacità amministrativa e operativa ordinaria dell'Azienda.

Il rafforzamento del personale è coerente con la crescita del programma ordinario, la durata pluriennale dei progetti finanziati e gli impegni dei partenariati istituzionali. La copertura dei posti a tempo indeterminato deve essere sostenuta da risorse strutturali e risultare compatibile con la capacità assunzionale e con l'equilibrio economico-finanziario prospettico dell'Azienda.

4 Complessità operativa e continuità dei servizi

La complessità delle attività affidate a Promocamera non deriva esclusivamente dal numero e dalla dimensione economica dei progetti gestiti, ma anche dalla crescente articolazione della normativa applicabile e dalla digitalizzazione integrale dei procedimenti amministrativi. L'Azienda speciale opera, infatti, in ambiti tra loro differenziati – contrattualistica pubblica, progetti europei, internazionalizzazione, formazione, eventi, servizi alle imprese ed erogazione di contributi – ciascuno dei quali richiede il rispetto di specifiche regole procedurali, contabili, fiscali, di trasparenza, protezione dei dati e rendicontazione.

L'entrata in vigore del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, e la piena operatività, dal 1° gennaio 2024, della digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici hanno modificato in misura sostanziale le modalità di gestione degli acquisti e degli affidamenti. Le procedure devono essere svolte mediante piattaforme di approvvigionamento digitale certificate e interoperabili con la Banca dati nazionale dei contratti pubblici dell'ANAC. L'attività amministrativa comprende pertanto la programmazione dell'acquisto, la predisposizione della decisione di contrarre, l'acquisizione del CIG, la selezione dell'operatore economico, la verifica dei requisiti, l'aggiudicazione, la stipulazione, la gestione dell'esecuzione e la trasmissione delle informazioni relative alla conclusione del contratto.

Il ricorso a piattaforme quali MEPA e SardegnaCAT, nonché ai servizi della BDNCP e del Fascicolo virtuale dell'operatore economico – FVOE, non rappresenta un mero adempimento informatico. L'operatore deve conoscere la disciplina degli affidamenti, individuare la procedura corretta, configurare la relativa scheda digitale, inserire dati coerenti, allegare la documentazione richiesta, gestire le comunicazioni con gli operatori economici e verificare la corretta trasmissione delle informazioni all'ANAC. Deve inoltre saper intervenire in caso di scarti, anomalie di interoperabilità, indisponibilità dei servizi o necessità di rettificare dati già trasmessi.

La digitalizzazione non determina quindi un'automatica riduzione del lavoro amministrativo, ma trasferisce sull'operatore una maggiore responsabilità nella qualità, completezza e coerenza dei dati inseriti. Un errore nella

selezione della scheda, nell'indicazione dell'importo, del CUP, del CIG, della categoria merceologica o della fase contrattuale può impedire il completamento della procedura, ritardare l'affidamento o il pagamento e produrre irregolarità negli obblighi di pubblicità, tracciabilità e rendicontazione.

Alla disciplina degli affidamenti si aggiungono gli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione previsti dalla legge n. 190/2012 e dal decreto legislativo n. 33/2013. Per i contratti avviati dal 1° gennaio 2024, gli adempimenti di trasparenza sono strettamente collegati alla trasmissione dei dati alla BDNCP e alla pubblicazione, nella sezione "Amministrazione trasparente", del collegamento alla relativa procedura e degli atti non acquisiti direttamente dalla banca dati. Ciò richiede un presidio costante della corrispondenza tra fascicolo amministrativo, piattaforma di approvvigionamento, dati ANAC e sito istituzionale.

Assumono rilievo anche la gestione delle dichiarazioni sul conflitto di interessi, l'applicazione delle disposizioni sull'inconferibilità e incompatibilità degli incarichi, il rispetto del divieto di pantouflage e il presidio dei canali di segnalazione disciplinati dal decreto legislativo n. 24/2023. Si tratta di attività che richiedono non soltanto la predisposizione della modulistica, ma anche il controllo dei contenuti, l'aggiornamento delle pubblicazioni e la conservazione ordinata delle evidenze documentali.

Un ulteriore livello di complessità riguarda la protezione dei dati personali. Le attività di Promocamera comportano il trattamento di dati relativi a partecipanti ai corsi, beneficiari di voucher, imprese, fornitori, consulenti, docenti, espositori e partner progettuali. Devono quindi essere predisposte informative adeguate, aggiornato il registro dei trattamenti, disciplinati i rapporti con i responsabili esterni ai sensi dell'articolo 28 del Regolamento UE 2016/679 e valutati i rischi connessi all'impiego di nuove piattaforme e servizi digitali. Il personale deve essere in grado di conciliare gli obblighi di pubblicità e trasparenza con i principi di minimizzazione, pertinenza e sicurezza dei dati.

Particolarmente complessa è anche la gestione degli interventi di sostegno alle imprese. L'istruttoria dei voucher e dei contributi richiede la verifica dei requisiti previsti dal bando, della regolarità contributiva e fiscale e del rispetto della normativa europea sugli aiuti di Stato. Le agevolazioni devono essere registrate e verificate attraverso il Registro nazionale degli aiuti di Stato, con l'acquisizione delle visure pertinenti e il controllo del rispetto dei massimali "de minimis". A tali attività si aggiungono la consultazione di Telemaco e del DURC Online, la predisposizione degli atti di concessione e liquidazione e lo svolgimento dei controlli sulle dichiarazioni rese dalle imprese.

Anche i progetti europei e transfrontalieri affidati a Promocamera richiedono specifiche competenze. La gestione dei progetti FR.I.HUB, CIIRCLE, TIRAMISU e MARIN AI comporta il rispetto delle regole del Programma Interreg Italia-Francia Marittimo 2021-2027, delle convenzioni con l'Autorità di gestione e degli accordi partenariali. Occorre assicurare la corretta imputazione delle spese, il rispetto dei budget e dei cronoprogrammi, la raccolta delle evidenze documentali, il monitoraggio degli indicatori e l'inserimento delle informazioni nei sistemi informativi di gestione e rendicontazione previsti dal programma.

In tale ambito è necessario saper utilizzare piattaforme digitali che presentano logiche e modalità operative differenti rispetto ai sistemi contabili ordinari. Il personale deve collegare ogni spesa alla relativa attività progettuale, alla voce di budget, all'output prodotto e alla documentazione giustificativa, mantenendo la coerenza tra contabilità aziendale, fascicolo elettronico e piattaforma dell'Autorità di gestione. Un'imputazione non corretta o una documentazione incompleta può comportare la sospensione della rendicontazione, la riduzione del contributo o il mancato riconoscimento della spesa.

Le principali professionalità richieste possono essere così sintetizzate:

Ambito	Piattaforme e strumenti	Professionalità necessarie
Affidamenti pubblici	MEPA, SardegnaCAT, BDNCP, FVOE, servizi ANAC	Conoscenza del D.Lgs. n. 36/2023; configurazione delle procedure telematiche; acquisizione e gestione di CIG e CUP; verifica dei requisiti; gestione dell'esecuzione
Trasparenza e anticorruzione	Amministrazione trasparente, BDNCP, sistemi documentali	Conoscenza degli obblighi di pubblicazione; controllo e anonimizzazione dei documenti; gestione dei conflitti di interessi e delle dichiarazioni
Contributi e voucher	Registro nazionale aiuti, DURC Online, Telemaco	Disciplina degli aiuti di Stato e del "de minimis"; istruttoria delle domande; interrogazione delle banche dati; registrazione delle concessioni
Progetti europei	Piattaforme dell'Autorità di gestione, sistemi di monitoraggio e rendicontazione	Project management; controllo del budget; ammissibilità delle spese; monitoraggio degli indicatori; gestione documentale e rendicontazione
Contabilità e pagamenti	Gestionale contabile, fatturazione elettronica, PCC e sistemi di pagamento	Imputazione delle spese; riconciliazione contabile; verifica della tracciabilità; rispetto delle scadenze e conservazione delle evidenze
Privacy e sicurezza dei dati	Registro dei trattamenti, protocolli e archivi digitali	Applicazione del GDPR; gestione delle informative e dei responsabili esterni; minimizzazione, sicurezza e corretta pubblicazione dei dati
Gestione documentale	Protocollo informatico, firme digitali, PEC e conservazione	Formazione del fascicolo elettronico; verifica delle firme; classificazione, protocollazione e conservazione degli atti

Ne deriva la necessità di figure professionali caratterizzate da una preparazione multidisciplinare. Non è sufficiente la generica capacità di utilizzare strumenti informatici: sono richieste competenze digitali applicate al procedimento amministrativo, unite alla conoscenza della normativa di settore. Il personale deve comprendere gli effetti giuridici e contabili delle operazioni eseguite sulle piattaforme, individuare eventuali incongruenze, garantire la tracciabilità delle attività e conservare le evidenze necessarie in caso di controllo.

Sono inoltre richieste capacità di aggiornamento continuo, poiché le piattaforme, le schede ANAC, i manuali di rendicontazione e le regole di interoperabilità sono soggetti a frequenti modifiche. A tali competenze devono aggiungersi precisione nella gestione dei dati, autonomia operativa, capacità di rispettare scadenze inderogabili, conoscenza della lingua inglese per i progetti internazionali e attitudine al coordinamento con amministrazioni, imprese, consulenti e partner italiani ed esteri.

La specializzazione richiesta rende difficilmente sostituibile il personale già formato. L'avvicendamento delle risorse comporta tempi significativi di affiancamento e apprendimento e può determinare discontinuità nella gestione delle credenziali, dei fascicoli digitali e delle scadenze progettuali. È quindi necessario garantire un adeguato presidio organizzativo, evitare che le conoscenze operative siano concentrate in una sola persona e assicurare la possibilità di sostituzione in caso di assenza o sovrapposizione delle scadenze.

Il rafforzamento dell'organico risponde, pertanto, non soltanto all'incremento quantitativo dei progetti, ma soprattutto all'aumento della complessità giuridica e digitale delle attività. La prevista acquisizione di una figura amministrativa deve essere orientata alla ricerca di competenze in materia di affidamenti pubblici, utilizzo delle piattaforme certificate, gestione documentale, trasparenza, aiuti di Stato e supporto alla rendicontazione. Tale inserimento consentirebbe di distribuire le responsabilità, rafforzare i controlli interni, ridurre il rischio di errori e ritardi e liberare le professionalità maggiormente specializzate affinché possano concentrarsi sul coordinamento tecnico e strategico dei progetti.

L'incremento del personale assume, in questa prospettiva, carattere organizzativo e non meramente sostitutivo. Esso è finalizzato a dotare Promocamera di una struttura capace di operare stabilmente in un sistema amministrativo ormai integralmente digitale, nel quale la corretta gestione delle piattaforme costituisce parte sostanziale del procedimento e condizione necessaria per la legittimità degli affidamenti, l'erogazione dei contributi e il riconoscimento delle spese sostenute nell'ambito dei progetti finanziati.

Alla complessità normativa e digitale delle attività gestite si aggiunge l'esigenza di assicurare la rotazione del personale nei processi maggiormente esposti al rischio corruttivo, quali affidamenti, contratti, contributi alle imprese, pagamenti e rendicontazione dei progetti finanziati.

Per Promocamera, caratterizzata da un organico ridotto e da funzioni altamente specialistiche, la rotazione deve essere attuata salvaguardando la continuità e la qualità dei servizi. Qualora non sia possibile trasferire integralmente le funzioni, per l'infungibilità delle competenze, devono essere adottate misure alternative: separazione tra istruttoria, controllo e decisione; doppia verifica dei dati; controlli di secondo livello; partecipazione di più dipendenti alle procedure; tracciabilità delle operazioni e formazione incrociata del personale.

Per le principali piattaforme utilizzate devono essere individuati un referente e un sostituto, entrambi formati e abilitati con credenziali personali, nel rispetto dei ruoli consentiti dai sistemi. L'affiancamento deve comprendere MEPA, SardegnaCAT, BDNCP, FVOE, Registro nazionale aiuti, DURC Online e sistemi di rendicontazione dei progetti, secondo le competenze assegnate a ciascuna risorsa.

Il rafforzamento dell'organico trova pertanto ulteriore motivazione nella necessità di rendere fungibili le professionalità, assicurare la sostituibilità degli operatori e realizzare un'adeguata separazione delle funzioni.

L'inserimento di una nuova risorsa amministrativa/contabile, formata sull'utilizzo operativo dei portali di acquisto della PA (MePA/Consip e piattaforme telematiche regionali), sulle procedure e sulle piattaforme digitali, presidio della normativa sull'Anticorruzione e Trasparenza, sulla gestione degli adempimenti IVA, IRAP, ritenute d'acconto, fatturazione elettronica. ecc., sulla predisposizione del budget annuale, monitoraggio degli scostamenti, pianificazione dei flussi finanziari e reportistica direzionale per gli organi dell'Azienda, consentirebbe di ridurre la concentrazione delle responsabilità, garantire controlli incrociati e rendere concretamente attuabile la rotazione, senza compromettere la continuità dei progetti e dei servizi.

Gli indicatori gestionali mostrano l'evoluzione delle attività nel triennio 2023-2025:

Indicatore	2023	2024	2025	Variaz. 2023-2025
Attività delegate dalla Camera di commercio	6	10	16	+166,7%
Realizzazione di progetti speciali o comunitari	1	2	10	+900,0%
Contratti e procedure di affidamento	72	100	128	+77,8%
Delibere e determinazioni predisposte	61	66	107	+75,4%
Articoli e inserzioni promozionali	20	68	93	+365,0%
Partecipanti a convegni, seminari e incontri	176	75	400	+127,3%
Provvedimenti di liquidazione	373	345	378	+1,3%

Tra il 2023 e il 2025 le attività delegate aumentano da 6 a 16, le procedure di affidamento da 72 a 128 e gli atti predisposti da 61 a 107. La crescita dei procedimenti comporta un maggiore fabbisogno di istruttoria, controllo e coordinamento, anche quando il numero dei pagamenti rimane pressoché stabile. È quindi necessario affiancare agli inserimenti operativi una funzione dirigenziale capace di organizzare le priorità e presidiare l'insieme delle responsabilità gestionali.

5 Fabbisogno di personale e profili professionali

Gli interventi programmati riguardano il rafforzamento dell'Area staff e dell'Area attività promozionali, nonché la copertura della posizione dirigenziale dal 2028. Le decorrenze sono obiettivi di programmazione e restano subordinate al completamento delle selezioni, alla copertura finanziaria e alle autorizzazioni camerali. I nuovi inserimenti devono essere valutati insieme alle variazioni delle altre posizioni riportate nel prospetto della dotazione.

Impiegato amministrativo e contabile

Una unità di II livello del CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi, a tempo indeterminato, con inserimento programmato da giugno 2027 nell'Area staff.

La risorsa rafforzerà l'ufficio Amministrativo e di Ragioneria per quanto attiene alla contabilità, gli affidamenti, la gestione dei contratti e la rendicontazione. Le attività comprenderanno la predisposizione degli atti e dei documenti contabili, la gestione operativa delle piattaforme, il controllo della documentazione di spesa e il supporto agli adempimenti di trasparenza e agli interventi di sostegno alle imprese. L'inserimento è motivato dall'aumento dei procedimenti e dall'esigenza di assicurare controlli incrociati e sostituzioni nelle funzioni amministrative.

Il profilo richiede competenze amministrative e contabili, conoscenza della contrattualistica pubblica e dei sistemi digitali, precisione nella gestione dei fascicoli e capacità di rispettare le scadenze. L'affiancamento iniziale dovrà rendere la risorsa operativa sui processi prioritari e ridurre la concentrazione delle competenze in un solo dipendente.

Impiegato dell'Area attività promozionali

Una unità di II livello del CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi, a tempo determinato e parziale, con inserimento programmato tra agosto e settembre 2027 nell'Area attività promozionali e presenza prevista nel 2027 e nel 2028.

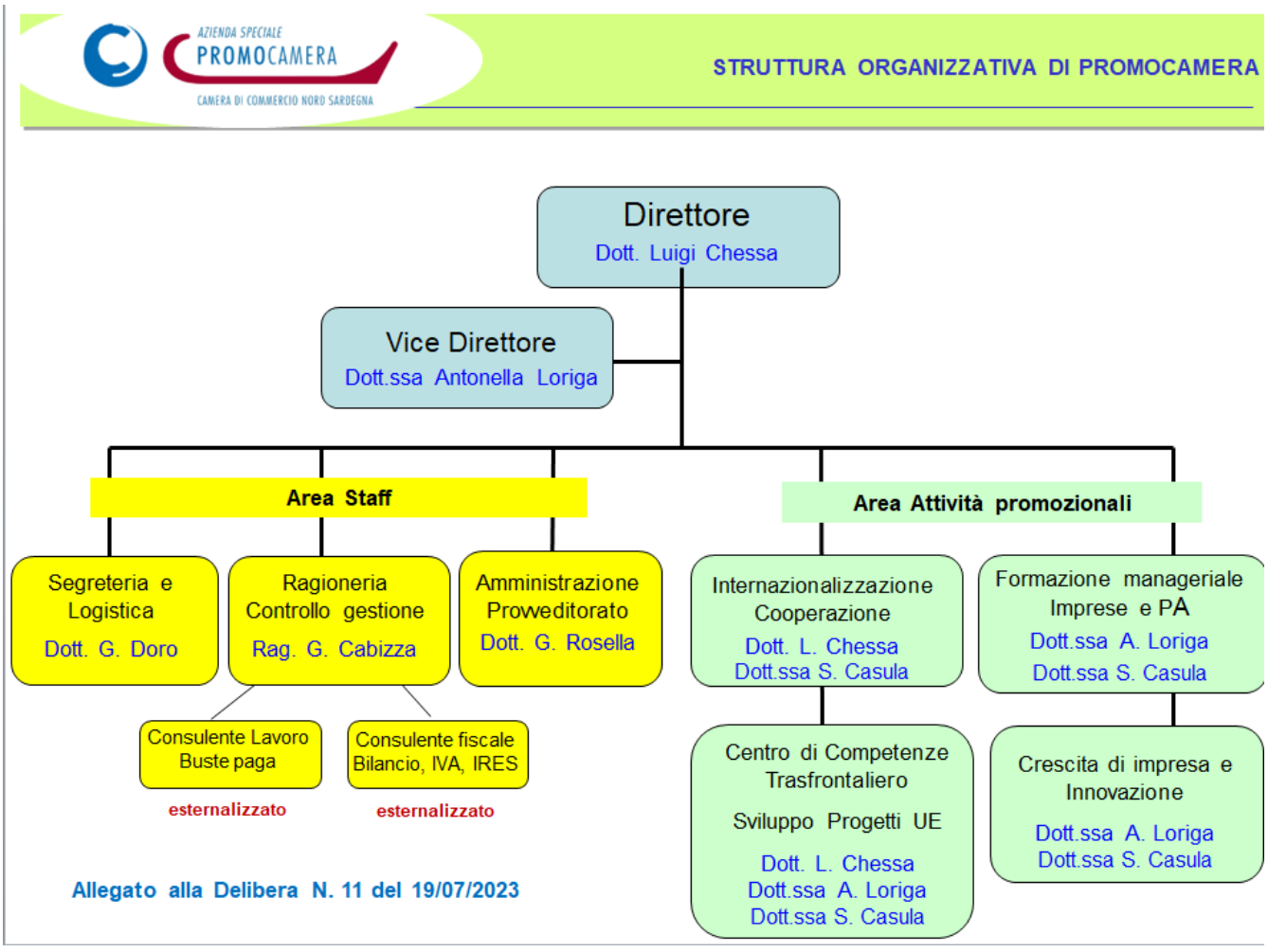
La risorsa assicurerà supporto alla gestione dei progetti europei, dell'attività di formazione, internazionalizzazione, sviluppo e crescita d'impresa, alla raccolta delle evidenze, al monitoraggio degli indicatori e alla predisposizione delle rendicontazioni. Sono richieste capacità di gestione progettuale, utilizzo delle piattaforme di monitoraggio, conoscenza della lingua inglese e collaborazione con i partner.

La misura risponde al fabbisogno temporaneo derivante dalla sovrapposizione dei progetti già avviati; durata e orario saranno definiti in relazione alle attività assegnate, alle risorse disponibili e alla disciplina dei contratti a termine. Il prospetto non prevede unità a tempo determinato al 31 dicembre 2029. Le attività residue e la chiusura amministrativa dei progetti dovranno quindi essere affidate in tempo utile al personale stabile, con trasferimento dei fascicoli e delle competenze maturate.

Impiegato per segreteria logistica e supporto alle attività

Una unità di III livello del CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi, a tempo indeterminato e a tempo pieno, con inserimento programmato nel 2029 nell'Area staff.

La risorsa presidierà segreteria, protocollo, archivi, rapporti operativi con utenti e fornitori, organizzazione degli spazi e supporto logistico a corsi, gestione degli aspetti organizzativi e contrattuali legati alla locazione delle aule e del Padiglione Espositivo. L'inserimento consentirà di assicurare continuità nei servizi comuni e nelle sostituzioni, destinando il personale specializzato alle attività di progettazione, amministrazione e controllo. Le mansioni e le competenze richieste saranno definite in coerenza con la declaratoria contrattuale del livello previsto.



Assetto organizzativo di riferimento approvato con deliberazione del CdA n. 11 del 19 luglio 2023

Dirigente per la direzione e il coordinamento aziendale

Il Piano prevede la copertura di una posizione dirigenziale dal 2028, come riportato nella tabella della dotazione. Il confronto storico documenta la costante presenza una posizione dirigenziale (prevalentemente ricoperta dal Segretario Generale dell'Ente camerale) già a partire dall'istituzione dell'Azienda Speciale (1986) e fino ad Agosto 2023. Il ripristino di questa professionalità costituisce una priorità per adeguare la funzione direttiva alla dimensione e alla complessità delle attività affidate a Promocamera.

La gestione contemporanea di quattro progetti Interreg, con contributi pluriennali complessivi di euro 1.149.266,90, delle attività delegate e dei partenariati territoriali richiede un responsabile che coordini l'intero portafoglio, assegni le priorità, governi i budget e assicuri il rispetto degli impegni. La presenza di funzioni di direzione nell'organigramma non equivale alla copertura di un posto con qualifica dirigenziale: il Piano intende dare a tali funzioni un presidio professionale stabile, dotato delle responsabilità e dell'autonomia coerenti con lo Statuto e con le deleghe conferite.

Il dirigente dovrà tradurre gli indirizzi del CdA in programmi operativi, coordinare e valutare il personale, assicurare la continuità in caso di assenza, presidiare affidamenti ed esecuzione dei contratti e organizzare i controlli sulla spesa e sulle rendicontazioni. Dovrà inoltre mantenere il raccordo con la Camera di commercio e con i partner istituzionali, riferendo periodicamente al CdA sull'avanzamento delle attività, sugli equilibri economici e sulle criticità da risolvere.

La copertura della posizione rafforzerà la distinzione tra indirizzo degli organi e responsabilità di gestione, favorirà la separazione tra istruttoria, controllo e decisione e ridurrà il sovraccarico delle figure operative. Il dirigente contribuirà anche alla progettazione di nuovi interventi e alla valorizzazione delle risorse acquisibili, preservando la continuità delle competenze aziendali. L'esigenza è pertanto strutturale e deve essere valutata insieme al consolidamento dei profili amministrativi e di supporto.

La posizione richiede comprovata esperienza nella direzione di strutture o programmi complessi, nella gestione del personale e dei budget, nella contrattualistica pubblica e nei progetti finanziati. Modalità di copertura, requisiti, trattamento contrattuale della dirigenza e costo complessivo saranno definiti con appositi atti, previa verifica delle risorse strutturali e della capacità assunzionale e autorizzazione camerale. La preparazione della procedura dovrà essere avviata nel 2027 per rendere possibile la copertura dal 2028.

6 Sostenibilità economica e finanziaria

Dati economici di sintesi dal 2023 al 2025

Indicatore	2023	2024	2025
Ricavi complessivi	€ 970.309	€ 1.132.245	€ 1.994.014
Entrate al netto del contributo camerale	€ 510.309	€ 602.245	€ 1.564.014
Costo del personale	€ 297.713	€ 327.516	€ 430.771
Incidenza personale sui ricavi	30,7%	28,9%	21,6%
Risultato di esercizio	€ 45.205	€ 47.536	€ 162.029

L'analisi dei bilanci consuntivi 2023-2025 evidenzia una situazione economico-finanziaria positiva e una capacità crescente di Promocamera di acquisire e gestire risorse ulteriori rispetto al contributo ordinario della Camera di commercio. In tutti e tre gli esercizi l'Azienda ha conseguito un risultato economico positivo: euro 45.205,39 nel 2023, euro 47.535,50 nel 2024 ed euro 162.028,87 nel 2025, per un risultato cumulato nel triennio pari a euro 254.769,76.

Nel medesimo periodo i ricavi complessivi sono passati da euro 970.309,43 a euro 1.994.014,12, con un incremento del 105,5%. La crescita risulta significativamente superiore a quella del costo del personale, aumentato da euro 297.712,69 a euro 430.771,19, pari al 44,7%. Conseguentemente, l'incidenza della spesa di personale sui ricavi si è ridotta dal 30,7% del 2023 al 21,6% del 2025.

Particolarmente significativo è l'andamento delle entrate proprie, calcolate al netto del contributo camerale, che passano da euro 510.309,43 nel 2023 a euro 1.564.014,12 nel 2025. La loro incidenza sui ricavi complessivi aumenta dal 52,6% al 78,4%, mentre il contributo ordinario della Camera di commercio si riduce da euro 460.000,00 a euro 430.000,00. Il dato dimostra una crescente capacità dell'Azienda di acquisire finanziamenti progettuali e risorse esterne, attenuando la dipendenza dal contributo dell'Ente camerale.

Nel 2025 i contributi comunitari raggiungono euro 212.974,31 e i proventi delle attività delegate dalla Camera di commercio euro 1.242.735,26. Il risultato è collegato anche a iniziative straordinarie, tra le quali Expo Osaka e la World Travel Market di Londra, e non può essere assunto integralmente come ricavo ricorrente. Esso dimostra, tuttavia, che il possesso di adeguate competenze professionali consente a Promocamera di acquisire e gestire interventi di dimensione economica sensibilmente superiore rispetto alle annualità precedenti.

La verifica prospettica dovrà essere condotta sui preventivi economici e sui relativi aggiornamenti formalmente approvati, riferiti all'intero triennio 2027-2029. I risultati consuntivi documentano la capacità di gestire volumi crescenti, ma l'assunzione di impegni permanenti richiede una previsione specifica del costo di ciascun profilo e delle fonti continuative di copertura.

Il portafoglio già programmato sostiene le attività del triennio, con una concentrazione delle risorse nel 2027 e nel 2028. I quattro progetti Interreg FR.I.HUB, CIIRCLE, TIRAMISU e MARIN AI prevedono contributi pluriennali complessivi per Promocamera di euro 1.149.266,90, con attività sino al 2028 e, per CIIRCLE, sino al gennaio 2029. Tali importi si riferiscono alla quota di Promocamera per l'intera durata dei progetti e devono essere imputati ai singoli esercizi secondo competenza e alle effettive condizioni di ammissibilità. Per il 2026 sono inoltre previsti il programma ordinario camerale di euro 275.000,00, l'intervento di internazionalizzazione finanziato dall'incremento del diritto annuale per euro 115.620,00 e quello del Fondo perequativo per euro 24.000,00.

Per il 2027 e il 2028 la continuità delle entrate progettuali è sostenuta dalla prosecuzione dei progetti Interreg, dalla programmazione finanziata mediante l'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2026-2028 e dal Protocollo con il Comune di Olbia e ASPO, avente validità sino al 31 dicembre 2028. Gli importi derivanti dagli accordi non ancora attuati dovranno essere iscritti nelle previsioni soltanto dopo la loro formale assegnazione e secondo la relativa competenza economica.

L'incremento del personale deve essere considerato anche per la sua capacità di generare nuovi ricavi. La disponibilità di una risorsa aggiuntiva consente infatti di ampliare la partecipazione a bandi regionali, nazionali ed europei, gestire contemporaneamente un maggior numero di progetti, rispettare le scadenze di attuazione e rendicontazione e sviluppare nuovi servizi per imprese ed enti territoriali. Nei limiti previsti dai singoli programmi, una parte del costo del personale può inoltre essere imputata ai progetti finanziati sulla base delle attività effettivamente svolte e documentate mediante ordini di servizio e sistemi di rilevazione delle ore.

Il rafforzamento dell'organico aumenta i costi fissi e amplia la capacità di gestire progetti, servizi e attività delegate.

L'andamento del triennio 2023-2025 mostra una crescita dei ricavi superiore a quella del costo del personale; tale evidenza sostiene la programmazione organizzativa lasciando intravedere, senza rendere automatico, l'incremento futuro delle entrate.

I finanziamenti temporanei potranno sostenere esclusivamente le quote di costo ammissibili, effettivamente riferibili alle attività progettuali e documentate. La componente permanente dovrà trovare copertura in entrate ordinarie,

attività delegate aventi continuità, risparmi certi e altre risorse strutturali, evitando duplicazioni di imputazione tra progetti e bilancio aziendale.

Il Piano sarà aggiornato periodicamente, in coerenza con il programma di attività e con il bilancio, sulla base delle risorse formalmente assegnate e delle autorizzazioni ottenute. I risultati positivi del periodo esaminato (2013-2025), la riduzione dell'incidenza del personale sui ricavi e il portafoglio acquisito costituiscono elementi favorevoli alla programmazione del fabbisogno così come esplicitato nel presente documento.

L'attuazione degli inserimenti programmati, finalizzato alla continuità dei servizi e a una maggiore capacità di realizzare gli interventi delegati all'Azienda Speciale da parte dell'Ente camerale, resta subordinata alla quantificazione del costo complessivo, alla verifica della copertura strutturale e della capacità assunzionale, al parere del Collegio dei revisori e all'autorizzazione camerale.

Serie storica dei dati economici

La serie 2013-2025 consente di inquadrare l'evoluzione economica dell'Azienda su un periodo più ampio.

Valori espressi in migliaia di euro. Le differenze di rappresentazione possono dipendere dagli arrotondamenti; i costi di struttura e di progetto sono aggregati parziali del conto economico.

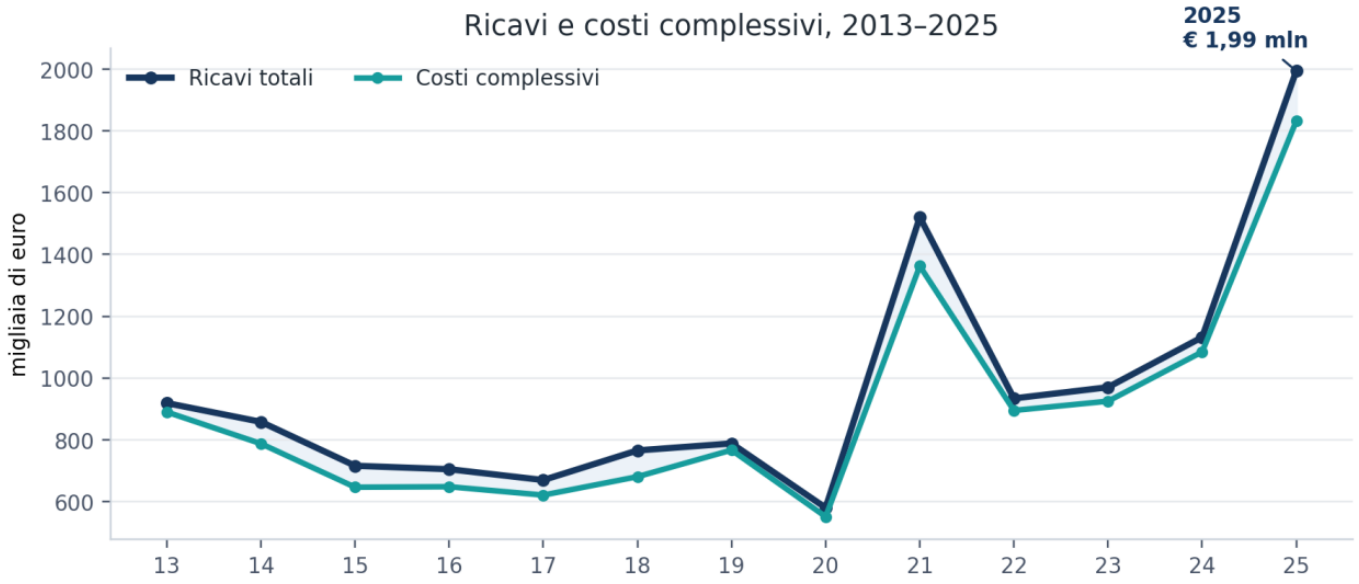
Anno	Ricavi	Entrate proprie	Costi struttura	Costi progetti	Costi totali	Risultato
2013	919,0	439,0	487,1	400,0	890,1	28,9
2014	858,2	337,2	472,0	310,5	787,6	70,6
2015	716,2	336,2	480,8	160,1	646,7	69,5
2016	704,9	303,9	461,3	189,4	648,3	56,7
2017	669,9	369,9	452,3	165,5	621,2	48,7
2018	765,7	445,7	439,4	248,0	680,7	85,0
2019	788,4	468,4	483,5	282,6	767,0	21,4
2020	580,2	190,2	462,8	84,7	551,3	28,9
2021	1.520,5	1.320,5	577,5	758,2	1.362,7	157,9
2022	934,2	498,2	562,3	317,9	895,2	39,0
2023	970,3	510,3	558,7	362,9	925,1	45,2
2024	1.132,2	602,2	670,3	399,7	1.084,7	47,5
2025	1.994,0	1.564,0	658,9	1.154,4	1.832,0	162,0

La serie storica mostra risultati di esercizio positivi in tutte le annualità considerate.

Nel 2025 i ricavi crescono più dei costi complessivi, le entrate proprie assumono un peso prevalente e i costi di struttura si riducono rispetto al 2024.

Questi dati evidenziano la capacità di gestire maggiori volumi progettuali mantenendo il controllo dei costi generali; la variabilità dei ricavi nel periodo conferma comunque la necessità di fondare i costi permanenti su risorse continuative e di monitorare annualmente l'equilibrio della gestione.

Il grafico evidenzia che il salto dimensionale del 2025 è prevalentemente connesso alla capacità di acquisire e gestire iniziative etero finanziate o delegate dall'Ente camerale.



Dati principali del 2025

Ricavi totali	Entrate proprie	Costi di struttura	Risultato d'esercizio
€ 1.994.014	€ 1.564.014	€ 658.929	€ 162.029

Il 2025 registra il valore più elevato dell'intera serie: i ricavi raggiungono € 1.994.014, in aumento del +76,1% rispetto al 2024. La crescita è trainata soprattutto dalle attività delegate e dai progetti, con entrate proprie pari al 78,4% dei ricavi complessivi.

A fronte dell'espansione operativa, i costi di struttura diminuiscono dell'1,7% e il risultato di esercizio sale a euro 162.029. Le iniziative straordinarie del 2025 devono essere considerate nella lettura dei risultati e nella definizione delle previsioni future.

7 Attuazione e monitoraggio del Piano

Le deliberazioni della Giunta camerale n. 55 del 13/07/2026 e del CdA n. 14 del 22/07/2026 costituiscono i riferimenti già richiamati per gli interventi autorizzati. L'adozione del presente Piano programma il fabbisogno dell'intero triennio; l'avvio delle procedure avverrà dopo le verifiche economiche, il parere del Collegio dei revisori e le autorizzazioni camerali richieste.

Adempimento	Termine programmato
Adozione del Piano 2027-2029 da parte del CdA	Ottobre 2026
Parere dei revisori e approvazione o asseverazione camerale	Ottobre e Novembre 2026
Quantificazione dei costi e recepimento nel preventivo 2027	Entro Dicembre 2026
Predisposizione e approvazione del bando per il profilo amministrativo, dopo le autorizzazioni	Entro Dicembre 2026
Pubblicazione del bando per il profilo amministrativo	Entro Dicembre 2026
Svolgimento della selezione, graduatoria e affiancamento	Entro Aprile - Maggio 2027
Inserimento del profilo amministrativo e contabile	Da giugno 2027
Inserimento del profilo dell'Area attività promozionali	Agosto e settembre 2027
Copertura della posizione dirigenziale	Dal 2028
Inserimento del profilo di segreteria e logistica	Nel 2029
Verifica delle risorse, aggiornamento del Piano e monitoraggio degli inserimenti	Annuale e prima di ciascuna attivazione

L'attuazione rispetta i criteri di sostenibilità finanziaria, effettiva necessità delle competenze e coerenza con gli indirizzi della Camera di Commercio. Le scadenze del cronoprogramma saranno adeguate ai tempi di autorizzazione e selezione, assicurando l'affiancamento e la continuità delle attività.

Il Piano e gli atti di attuazione saranno pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente secondo la disciplina applicabile. La Direzione riferirà al CdA sull'avanzamento degli inserimenti, sulla distribuzione dei carichi di lavoro, sulle sostituzioni, sulle scadenze progettuali e sull'andamento dei costi e delle relative coperture.

8 Determinazioni proposte al Consiglio di amministrazione

Si propone al Consiglio di amministrazione di adottare il Piano triennale del fabbisogno di personale 2027-2029 e la relativa dotazione programmata, riconoscendo priorità al rafforzamento alle funzioni amministrative e contabili e di supporto alle attività di promozione e sviluppo progettuale.

Dopo aver acquisito il parere del Collegio dei revisori, Promocamera sottoporrà il Piano alla competente autorizzazione camerale così da poter procedere alle selezioni pubbliche dopo il completamento di tali adempimenti.

L'aggiornamento annuale consentirà di adeguare decorrenze e modalità di copertura alle risorse disponibili e alla continuità dei servizi. Il Piano prevede l'assunzione di un profilo amministrativo a tempo indeterminato da giugno 2027, di un profilo promozionale a tempo determinato e parziale, dal secondo semestre 2027, del dirigente dal 2028 e del profilo di segreteria e logistica nel 2029.

La consistenza a fine triennio è fissata in sette unità a tempo indeterminato, con i livelli di inquadramento nel CCNL di riferimento (Commercio e Servizi) riportati nel prospetto.