

**Piano degli Indicatori  
e dei  
Risultati Attesi di Bilancio  
  
Anno 2019**



## **Sommario**

Premessa.....	3
1.- Analisi del contesto di riferimento .....	5
Il contesto esterno .....	5
Il contesto normativo.....	15
Il contesto interno .....	17
2.- La Strategia della Camera di commercio di Trapani.....	23
La Mappa Strategica .....	23
3. Missioni.....	26
Missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese .....	26
Missione 012 - Regolazione dei mercati .....	34
Missione 016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo .....	39
Missione 032 - Servizi Istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche. ....	42



## Premessa

Il presente documento, allegato al Bilancio di previsione 2019, presenta il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio della Camera di commercio di Trapani redatto ai sensi dell'art. 19 del Dlgs 91/2011 e secondo le Linee Guida definite con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 18 settembre 2012, i cui contenuti sono stati declinati per le Camere di Commercio dalla Circolare Ministero dello Sviluppo Economico del 12.09.2013.

Il Piano, con valenza programmatica triennale, coerentemente con i programmi di Bilancio, presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento, 2019-2021, ed è coerente sia in termini di metodologia che di contenuti con il ciclo di gestione della performance implementato all'interno dell'Ente, e quindi con gli obiettivi e gli indicatori posti in essere. A tal riguardo si precisa che l'Ente a partire dal 2012 ha implementato un Ciclo della performance basato sulla metodologia Balanced Scorecard che consente di coniugare la dimensione strategica con quella operativa, traducendo la strategia in azioni, e di indagare la performance nella sua multidimensionalità.

Il processo di implementazione della Balanced Scorecard parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere ad individuare, per ciascuna di esse gli obiettivi strategici misurabili e i fattori critici di successo al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi nel medio-lungo periodo.

Al fine di declinare le proprie aree strategiche in obiettivi strategici, la Camera di commercio di Trapani, ha individuato quattro prospettive di performance. Le stesse, si presentano come gli ambiti sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive, di seguito descritte, inoltre forniscono la base di articolazione della mappa strategica di seguito proposta.

Tessuto economico locale: prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative.

Processi Interni: Prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

Innovazione, Crescita e Apprendimento: prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.



Economico-Finanziaria: prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.



Pertanto, il documento, nella sua dimensione principale, coerentemente alle suddette linee guida, illustra gli obiettivi e le azioni, già individuati in sede di Relazione Previsionale e Programmatica 2019 in relazione alle linee strategiche definite in sede di approvazione del programma di mandato, riclassificati sulla base delle missioni e dei programmi definiti con la circolare n. 148213 del 12 settembre 2013, esponendo tali contenuti in termini di schede di performance articolate per Missione e Programma di Spesa, Obiettivo da Mappa Strategica, Indicatori, Target, Risorse Economiche, ecc.



## 1.- Analisi del contesto di riferimento

La Camera di commercio di Trapani, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto.

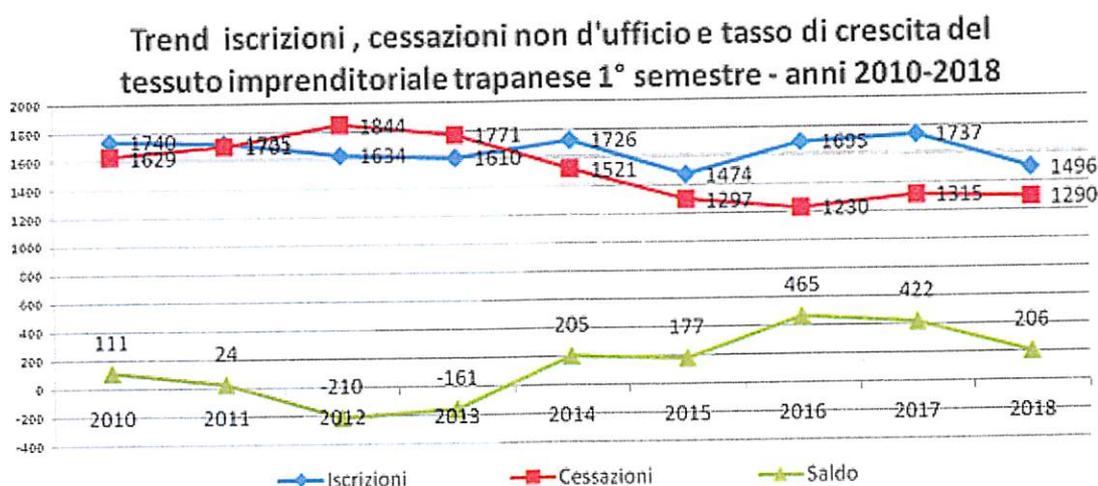
L'analisi del contesto consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera di commercio di Trapani, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di catturare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la Camera di Commercio ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2018 la suddetta analisi in relazione al contesto socio-economico e al contesto interno.

### Il contesto esterno

Le statistiche relative al primo semestre del 2018 confermano i segnali positivi in atto dal 2014, anche se ridimensionati rispetto a quanto accaduto nell'analogo periodo degli ultimi due anni.

In particolare, nel 2018 si assiste ad una diminuzione della **crescita imprenditoriale** (il saldo della nati-mortalità è stato dello +0,44% su base annua, contro il +0,92% dell'anno precedente), tornando ai livelli del 2014-2015: l'incremento numerico risulta, infatti piuttosto limitato con un +206 imprese, nettamente al di sotto sia delle +465 dell'analogo periodo del 2016 che delle +422 dell'anno scorso, trend che comunque rimane nettamente al di sopra del tasso di crescita nazionale (+0,25%) e, lievemente al di sotto di quello medio siciliano (+0,52%), dove primeggia la provincia di Messina, con un progresso dello 0,84%.





Il dato negativo che emerge dalla lettura dei dati è dato dalla riduzione delle iscrizioni, ben 240 in meno rispetto all'analogo periodo dello scorso anno (1.496 contro 1.737), mentre le cancellazioni sono leggermente diminuite, essendo tornate al di sotto delle 1.300 unità, pur mantenendosi a livelli decisamente più alti del 2016.

Le imprese registrate in provincia di Trapani, al 30 giugno 2018, risultano essere 46.969 (a fine giugno dello scorso anno erano 46.328), mentre le attive sono 39.051, pari all'83,1% di quelle iscritte (dato in calo rispetto allo scorso anno, anche se nettamente superiore rispetto alla media regionale che si ferma al 79,3% delle registrate, ma lievemente al di sotto del dato nazionale, pari all'84,6%).

Analizzando la **forma giuridica**, a conferma di un dato ormai strutturale, anche nel primo semestre del 2018, le società di capitali hanno contribuito in maniera totale al saldo complessivo: sono ben 275 le imprese in più con tale forma giuridica (contro un saldo complessivo di sole 206 unità), riuscendo addirittura a coprire i cali registrati dalle società di persone e dalle ditte individuali. Queste ultime, in particolare, hanno interrotto una tendenza positiva in atto dal 2016, soprattutto a causa del crollo delle iscrizioni, tornate ai livelli del 2015. In lieve crescita anche le altre forme. Il notevole incremento delle società di capitale, in atto dal 2016, trova giustificazione nell'esplosione soprattutto nel Meridione del fenomeno delle S.r.l. semplificate, tipologia di natura giuridica che consente di dare vita ad una società con capitale minimo e azzerando praticamente i costi, altrimenti non indifferenti. Tali andamenti hanno fatto sì che le società di capitale pesino sempre di più, rappresentando ormai il 19% delle imprese trapanesi (erano circa la metà appena 13 anni fa), ma comunque rimanendo ben al di sotto del 22% della Sicilia e addirittura del 28% del dato medio nazionale.

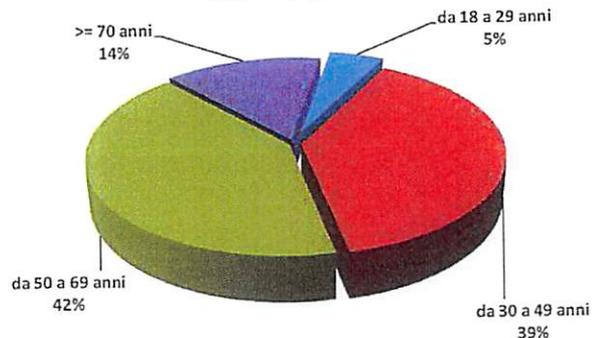
Tra i **settori** che più hanno contribuito alla dinamica imprenditoriale vanno evidenziati, ancora una volta, il turismo (ormai prossimo alla soglia delle 3.000 imprese), con una crescita annua del 4,4%, in linea con il trend dell'anno precedente, ma al di sotto, però, di quanto registrato negli ultimi anni, e, tra i servizi alle persone: le attività professionali, scientifiche e tecniche (cresciute in un anno del 7,7% soprattutto grazie alla spinta delle agenzie di pubblicità e della sempre maggiore richiesta di consulenza di diverso genere - con tassi di crescita annui che oscillano tra il 13% e il 15%), la sanità privata e l'assistenza sociale (+7,3% su base annua, grazie all'enorme sviluppo di attività imprenditoriali legate alla nascita di strutture di assistenza sociale residenziale, probabilmente connesse al fenomeno dell'immigrazione extracomunitaria - ben il 77% in più in un solo anno). Altri settori con un incremento rilevante su base annua, in linea con il dato dell'anno precedente, sono quello delle attività immobiliari (attorno al 6%) e quello del "noleggio, agenzie di viaggio" (+4,3%), a riprova dell'effetto trainante per altri comparti da parte del turismo, mentre fa

registrare un calo cospicuo (-1,7% su base annua) il settore finanziario e assicurativo, fin qui piuttosto vivace, il cui arretramento va attribuito in toto agli agenti e mediatori assicurativi (-3%).

Il **settore agricolo**, dopo anni di pesanti arretramenti, fa segnare finalmente, rispetto all'analogo periodo

del 2017, un lieve incremento (+0,1%), mentre sia le costruzioni che il commercio tornano, dopo la lieve ripresa dello scorso anno, in terreno negativo (rispettivamente -0,4% -0,1%), a dimostrazione della fatica ad uscire dalla crisi in cui sono piombati da una decina di anni. Risulta ancora appesantito il trend delle attività manifatturiere, in calo su base annua dello 0,9%, soprattutto a causa dei notevoli arretramenti del comparto delle imprese alimentari e della lavorazione del marmo (-3% circa il calo su base annua per entrambi).

Composizione % struttura imprenditoriale per età al 30/6/2018



Entrando nel dettaglio di alcune delle categorie imprenditoriali che costituiscono il tessuto economico trapanese, cioè le **imprese femminili, extracomunitarie e giovanili**, il bilancio anagrafico del primo semestre 2018 evidenzia alcuni fenomeni degni di nota, perché da essi sembra dipendere sempre più l'evoluzione della base imprenditoriale un po' in tutti i territori.

Un contributo fondamentale alla crescita del nostro tessuto produttivo viene dalle imprese femminili, che rappresentano circa ¼ delle imprese della provincia, con un progresso, su base annua, di 218 aziende, circa un terzo della crescita complessiva provinciale, portando il numero delle imprese condotte da donne, al 30 giugno 2018, a quasi 12 mila 200 unità (erano meno di 12 mila un anno prima). Ancor più significativo l'incremento dell'imprenditoria straniera, di cui purtroppo non conosciamo il trend delle imprese ma solo degli imprenditori, con 100 unità in più in un solo anno (con una variazione del 6%, nettamente più elevata della crescita complessiva degli imprenditori che non arriva al 2%), grazie al contributo fondamentale fornito da Tunisia, Bangladesh, Pakistan e Marocco, che contribuiscono al trend per quasi il 70%, in particolare nel commercio, ma anche in agricoltura e nelle costruzioni.

Fa segnare finalmente un aumento, dopo il calo degli ultimi anni, il trend relativo ai **giovani imprenditori** (al di sotto dei 30 anni), essendo passati dai 3.218 dello scorso anno ai 3.276 di quest'anno, mentre non conosce sosta il pesante andamento della classe di età superiore (da 30 a 49 anni), avendo fatto segnare anche quest'anno una perdita di 735 unità, in lieve calo rispetto agli 850 imprenditori dello scorso anno. Discorso diverso va fatto per le classi di età superiore,



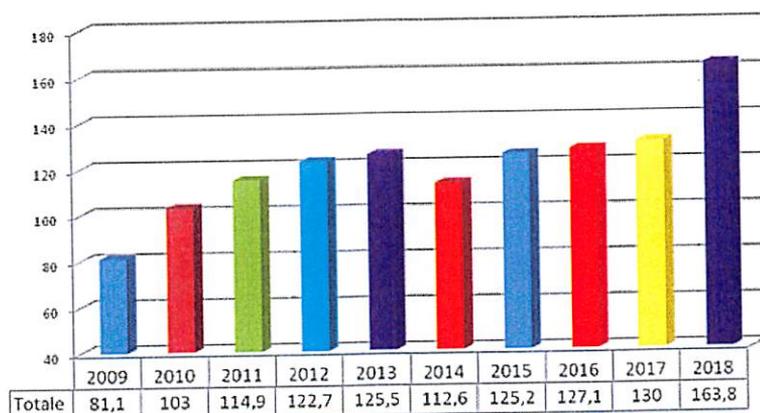
cresciute di circa 1.300 unità, fenomeno questo, comune a tutto il territorio nazionale, che evidenzia un netto aumento dell'età media della classe imprenditoriale, assumendo nella nostra provincia contorni particolarmente gravi, essendo la quota di imprenditori over 70 pari al 14,3% dell'intero contesto imprenditoriale trapanese, più elevata sia della media regionale che di quella nazionale (rispettivamente al 12,8% e al 13,2%). Nettamente più elevata, invece, la percentuale di giovani imprenditori, pari al 5% del totale, comune al dato regionale e addirittura superiore a quello medio nazionale, che si ferma al 4,1%.

Un ultimo aspetto negativo che vale la pena evidenziare riguarda la continua fuoriuscita di imprese artigiane dal tessuto produttivo trapanese (-133 in soli 6 mesi, pari ad una decrescita dell'1,9%), tendenza negativa in atto dal 2011, che ha portato il loro numero complessivo al di sotto delle 6.800 unità, (va ricordato che nel 2008 erano circa 8.000, mentre al 30 giugno di quest'anno sono esattamente 6.794, quindi oltre 1.200 in meno in appena 10 anni). Un po' tutti i settori subiscono perdite, ma sono soprattutto i due settori principali, cioè le costruzioni e il manifatturiero, a contribuire in modo determinante al calo, pesando per il 60% sul saldo negativo della natalità del comparto.

## IL COMMERCIO ESTERO

Nel primo semestre del 2018, le vendite all'estero hanno fatto registrare nel complesso una notevole accelerazione, rispetto a quanto accaduto nell'analogo periodo dello scorso anno, con un incremento del 26%, nettamente ad di sopra del pur ottimo andamento dell'export regionale, cresciuto di oltre il 15%, arrivando a ben 163,8 milioni di euro di controvalore. Il risultato di quest'anno, come emerge chiaramente dal grafico, sembra finalmente interrompere una fase di stasi delle nostre esportazioni che, tra ricadute e rapide risalite, durava dal 2012.

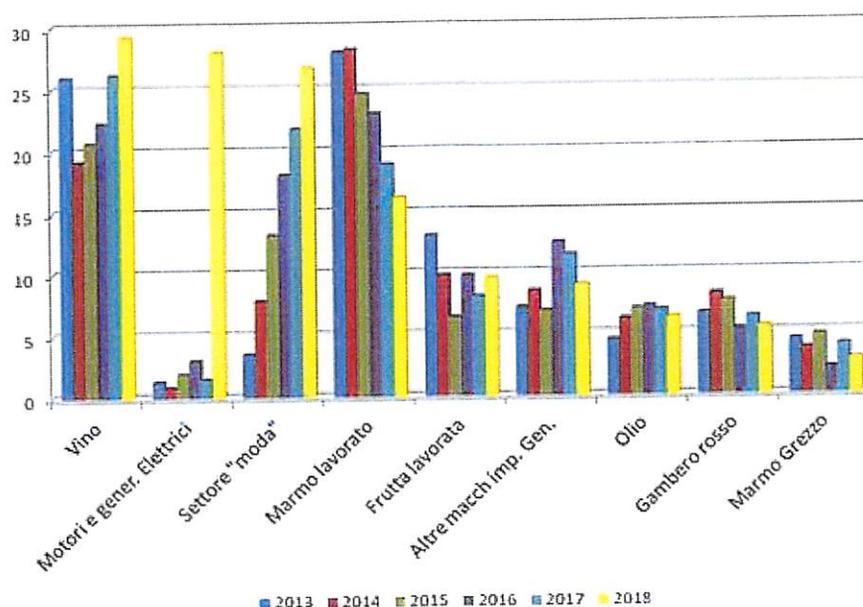
**Trend controvalore dell'export della provincia di Trapani primo semestre anni 2009 - 2018**



Tale tendenza positiva risulta influenzata dal buon andamento di alcune delle tipologie merceologiche abitualmente più vendute, quali il vino, i prodotti del settore della moda (soprattutto borse, pelletteria e abbigliamento) e la frutta e gli ortaggi lavorati (tornati ai livelli del 2016), ma soprattutto dal vero e proprio boom delle esportazioni di generatori e trasformatori elettrici e delle apparecchiature per la distribuzione dell'elettricità, passati da poco meno di 1,5 milioni di euro dei primi sei mesi del 2017 a 28 milioni di euro del primo semestre 2018, arrivando addirittura ad insidiare il vino nella graduatoria dei prodotti più esportati dalla nostra provincia. Su tale tipologia merceologica occorrerà aspettare conferme più avanti per capire, vista l'importanza numerica, se si tratta di un evento occasionale o di una tipologia merceologica che è riuscita a conquistare nuovi mercati, magari grazie all'introduzione di nuove tecnologie.

Di contro, la nostra **bilancia commerciale** risulta appesantita dal continuo calo del settore del marmo lavorato, e dall'inversione di tendenza registrata da numerose voci merceologiche, dall'agroalimentare al marmo grezzo e alle altre macchine di impiego generale.

**Trend controvalore dell'export per settore - 1°  
Semestre anni 2013 - 2018**

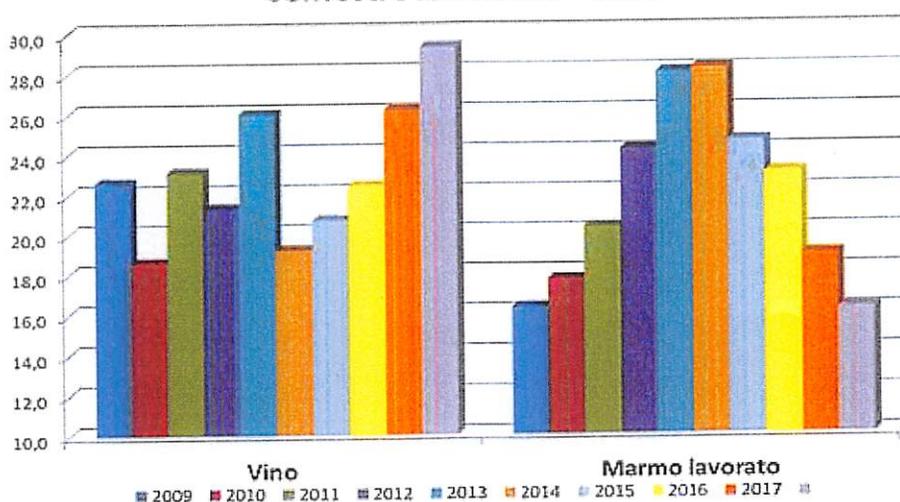


Il settore vinicolo ha registrato, dopo il calo del 2014 in cui ha perso più di 1/4 del controvalore dell'export (passando da 26 a 19 milioni di euro, a causa della scomparsa dei 5,5 milioni di acquisti spagnoli), una lenta ma progressiva ripresa, culminata nella crescita, rispetto all'analogo periodo del 2017, di ben il 12% delle vendite nel primo semestre di quest'anno, arrivate a superare i 29 milioni di euro. Tale andamento risulta positivamente influenzato da alcuni tradizionali acquirenti di vino trapanese, in primis gli Stati Uniti, che, con un incremento record rispetto allo scorso anno del



23%, ha totalmente recuperato il tonfo del 2017, arrivando alla cifra record di poco meno di 6 milioni di euro, seguito dal Regno Unito, che, con un incremento del 42% e un controvalore di 2,5 milioni di euro, ha ormai raggiunto e superato i livelli record dei primi anni 2000. Buoni andamenti fanno segnare anche le esportazioni verso la Germania, secondo mercato di sbocco dei nostri vini, che ha, con 4,3 milioni di controvalore in un semestre, toccato livelli record mai raggiunti prima, così come mostrano interesse crescente verso i nostri prodotti Canada, Cina e Paesi Bassi, con incrementi tra il 10 e il 15% seppur, tranne per il Canada che raggiunge 1,5 milioni di euro, a livelli ancora abbastanza modesti (attorno al milione di euro). Recuperano quote di mercato anche Svezia e Svizzera che, con 2,6 e 1,9 milioni di euro, rappresentano il terzo e il quinto acquirente di vino trapanese. Purtroppo registrano un brusco segnale di arresto le esportazioni verso due dei mercati che erano cresciuti maggiormente lo scorso anno, cioè Francia e Giappone, in particolare il primo che, con un decremento del 16% e 1,9 milioni di euro, diventa il sesto importatore di vino trapanese (lo scorso anno era il quarto), seguito dal Giappone, con 1,7 milioni.

### Trend export di vino e marmo lavorato primo semestre anni 2009 - 2018



Anche il comparto della Frutta e degli ortaggi lavorati e conservati, dopo il crollo delle vendite all'estero dello scorso anno del 18%, ha registrato un netto recupero, con un aumento, rispetto all'analogo periodo del 2017, dell'export del 19%, portando il controvalore sugli stessi livelli del 2016, poco sotto i 10 milioni di euro. Tale andamento risulta positivamente influenzato dal rinnovato interesse nei confronti dei nostri prodotti da parte degli acquirenti statunitensi (nostri primi compratori), seppur, con 2,7 milioni di euro di controvalore, ma anche dalla capacità dei nostri rivenditori di trovare sempre nuovi mercati di sbocco. In particolare il Sud Africa, divenuto con 1,6 milioni di euro il secondo importatore di tale tipologia merceologica, superando di colpo i



due paesi maggiormente interessati fino allo scorso anno dopo gli USA, cioè il Regno Unito e il Canada, entrambi con cali piuttosto vistosi tra il 30% e il 40%. Altro paese che è tornato ad acquistare i nostri prodotti è la Francia, tornato ai livelli record del 2013 con poco meno di 600 mila euro, mentre non riusciamo a coinvolgere gli importatori tedeschi, che, con 900 mila euro, rimangono ben lontani dai 2,4 milioni di euro del 2013, che lo ponevano come primo mercato di sbocco della frutta e degli ortaggi lavorati della nostra provincia.

A sostenere le esportazioni trapanesi sono stati, come detto, anche tutta una serie di prodotti non food: in primis una classe di prodotti prima quasi inesistente, cioè i "Motori e generatori elettrici, le apparecchiature per la distribuzione dell'elettricità", che hanno inciso sulla crescita dell'export provinciale per quasi l'80%, divenendo, con 28 milioni di euro, la seconda voce dell'export totale della provincia, e che trae origine dalla capacità di alcune imprese del comparto di puntare sul mercato estero, riuscendone a fare, almeno in alcuni casi, la piazza di riferimento. L'abilità di queste imprese è tale da essere riuscite a vendere quasi esclusivamente in paesi prima inesistenti per i nostri prodotti: le esportazioni hanno, infatti, interessato soprattutto l'Australia con 19,6 milioni di euro di controvalore (un dato così eccezionale da averlo fatto diventare il primo paese acquirente delle merci trapanesi con oltre 20 milioni di euro), Israele, con 4,8 milioni, la Malaysia e la Repubblica Dominicana, con oltre 1 milione di euro, mentre mostra un qualche interesse anche il Giappone con 700 mila euro di acquisti.

Altro settore non food che ha contribuito alla crescita dell'export provinciale, come già detto, è quello del commercio di prodotti di alta moda, probabilmente legata all'e-commerce, cioè gli "articoli di abbigliamento", la "pelletteria e le borse" e le "calzature", comparto in crescita costante dal 2011: complessivamente le esportazioni hanno toccato i 26,7 milioni di euro, con un incremento, rispetto all'analogo periodo del 2017, di oltre 1/5.

Le vendite di questo comparto continuano ad essere indirizzate quasi totalmente verso l'estremo oriente (Corea del Sud, primo mercato di sbocco con 10,5 milioni di euro di controvalore e quasi il 40% di quota di mercato, soprattutto per gli articoli di abbigliamento e la pelletteria e borse, nonostante tutto la stessa Hong Kong per tutte le tipologie merceologiche, con una quota di mercato del 36% e poco meno di 10 milioni di euro, e Singapore, soprattutto per la pelletteria e le borse, con poco più di 2 milioni di euro). Purtroppo sembra scemato l'interesse fin qui manifestato, soprattutto per pelletteria e borse e calzature, da parte degli Stati Uniti, essendosi più che dimezzati, anche in questo primo semestre, gli acquisti dei nostri prodotti, mentre sembrano praticamente sparite le vendite verso Giappone e Cina, ormai ridottesi a qualche centinaia di migliaia di euro.



Vale, infine, la pena evidenziare che un'analogha crescita ha riguardato le importazioni degli stessi prodotti, provenienti soprattutto dalla Francia (oltre i 3/4 della merce arriva da oltralpe) ma anche da Germania, Paesi Bassi e Belgio, mentre non accenna a riprendersi l'import dal Regno Unito, il cui controvalore nel 1° semestre di due anni fa era di ben 3 milioni di euro, pari a poco meno di 1/4 degli acquisti trapanesi.

Purtroppo alcuni comparti evidenziano crisi profonde da cui faticano ad uscire, troppo condizionati dalla mancanza di mercati di sbocco: tra questi, quello che sembra attanagliato da una fase recessiva più pesante, anche per l'importanza del settore per l'economia di alcuni territori della provincia, è senz'altro quello lapideo e del marmo lavorato in particolare, che ha segnato, rispetto al primo semestre 2017, un ulteriore arretramento del 14% (oltre 2,5 milioni di euro la perdita, che ha ridotto le vendite dai 23 di due anni prima a poco meno di 16 milioni di euro di questa prima parte dell'anno), che e che trova origine soprattutto dal crollo senza interruzioni degli acquisti da parte del principale acquirente, cioè l'Arabia Saudita, che non accenna ad interrompere il ciclo negativo degli ultimi anni con un calo di 1/5 del loro valore, portando il controvalore degli acquisti dalle nostre imprese dai quasi 14 milioni del 2013 ai 4 milioni di quest'anno (la perdita complessiva nei 4 anni è superiore al 70%).

Anche quello che è diventato il principale mercato di sbocco del nostro marmo lavorato, cioè il Marocco, ha fatto segnare un calo piuttosto marcato del 20%, riducendo il controvalore degli acquisti di marmo trapanese dai 7,2 milioni di euro del 2017 ai 5,7 di quest'anno, mentre rimangono sostanzialmente stabili le esportazioni verso il Kuwait, terzo acquirente per controvalore con 2,4 milioni di euro. Evidenziano un ritorno di interesse sia gli Emirati Arabi che il Qatar (con incrementi tra il 12% e il 25%) portando il controvalore dei loro acquisti ad di sopra della soglia del milione di euro.

Anche le vendite all'estero del marmo grezzo, che spesso ha rappresentato una boccata d'ossigeno per il comparto, nonostante la scarsità di potenziali acquirenti, hanno registrato in questo scorcio di anno un netto calo del 30% circa, passando dai 4 milioni del 2017 ai 2,8 milioni di euro di quest'anno, a causa del dimezzamento degli acquisti del principale e quasi unico mercato di sbocco delle nostre merci, cioè l'India.

La scarsità di mercati di sbocco è anche il motivo principale della difficoltà ad uscire dalla crisi incontrata da diverso tempo da uno dei nostri prodotti tipici: il gambero rosso di Mazara. Purtroppo si subiscono gli andamenti dell'unico mercato di sbocco, cioè la Spagna, che con poco più di 4 milioni di euro ha raggiunto il minimo storico di acquisti di gambero mazarese. Unica nota positiva un ritorno di interesse per il nostro prodotto da parte della Grecia, che ha più che raddoppiato gli acquisti, seppur a livelli ancora piuttosto modesti, poco più di 600 mila euro. La perenne carenza di



rapporti economici con altri paesi rende particolarmente difficile l'inversione di una tendenza in atto da 13 anni, avendo peraltro come unici paesi di riferimento due tra i più in crisi dell'area euro. Sempre restando in tema di prodotti agroalimentari, anche le esportazioni olearie non accennano a riprendersi, facendo segnare un calo del 9% (da 6,9 a 6,2 milioni), rimanendo anch'esse condizionate pesantemente dalla scarsità dei mercati di sbocco. Gli Stati Uniti, nostro mercato di riferimento, hanno, infatti, registrato un calo degli acquisti del nostro olio di ben il 24%, mentre non accenna a riprendersi quello che fino a un paio di anni fa era il nostro secondo mercato di riferimento, cioè il Canada. Pur mantenendo il livello di export, attorno ai 600 mila euro di controvalore, non riusciamo a sfondare sul mercato nipponico, che rimane, assieme ai due nordamericani, uno dei pochi paesi interessati al nostro olio.

Vale la pena, infine, evidenziare un fenomeno che caratterizza il commercio estero della provincia di Trapani: l'import di pesce lavorato e conservato, arrivato a superare la soglia dei 40 milioni di euro in un semestre e che rappresenta ben il 43% degli oltre 95 milioni importati da tutta la regione. L'aspetto negativo del fenomeno è che nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di pesce congelato di bassa qualità, proveniente dagli oceani e da paesi poco attenti ai metodi di congelamento e con processi produttivi caratterizzati da poca attenzione per l'igiene, che va a finire sulle nostre tavole o nei nostri ristoranti, finendo per fare concorrenza al nostro stesso pescato, che esportiamo in misura assolutamente residuale. Ben il 60% proviene infatti da Vietnam (ben 7,5 milioni), Thailandia (4 milioni di euro), Ecuador, Senegal, Papua Nuova Guinea, Filippine, Indonesia e Cina, mentre solo il 20% proviene dall'area Euro a 19, con in testa la Spagna, con 6,3 milioni di euro.

## **IL MERCATO DEL LAVORO**

Nel corso del 2017, il numero di occupati nella nostra provincia si è sostanzialmente mantenuto sugli stessi livelli del 2016, anno in cui si era registrato un netto calo del 6,6%, passando dai 113 mila agli oltre 112 mila (riduzione influenzata da due dei settori più in crisi di questi ultimi anni, cioè l'Agricoltura e le Costruzioni).

Sostanzialmente in linea con i livelli occupazionali dell'anno precedente il manifatturiero (con 10 mila unità) e gli altri servizi che, con 58 mila lavoratori (comprendono i dipendenti pubblici), rappresentano oltre il 50% di tutti gli occupati in provincia. La situazione complessiva non risulta particolarmente compromessa grazie al netto recupero di lavoratori di "Commercio, alberghi e ristoranti", passati dai 23 mila del 2016 ai 27 mila dello scorso anno.

Il lieve calo di occupati ha prodotto un leggero ridimensionamento di tutti i tassi di occupazione sia totale che per sesso: il tasso di occupazione dei soggetti di 15-64 anni della nostra provincia,



ridottosi ulteriormente, rispetto all'anno precedente, di dello 0,2% al 39,6%, risulta più basso di 1 punto percentuale rispetto al dato medio siciliano (pari al 40,6%) e distante quasi 20 punti percentuali da quello medio nazionale, soprattutto a causa della riduzione di mezzo punto percentuale di quello maschile, mentre quello femminile si è ridotto in misura molto limitata dello 0,1%. Entrambi i tassi risultano nettamente al di sotto dei rispettivi tassi regionali (51,5% contro 52,3% il primo, 27,7% contro 29,2% il secondo) e tristemente penultimi nella graduatoria provinciale della Sicilia.

Il calo occupazionale ha interessato un po' tutte le età, tranne quella dei 45-54 anni, l'unica che ha registrato un incremento, mentre risultano particolarmente pesanti le riduzioni delle classi più giovani, in particolare quella dei 25-34 anni (con un calo di ben 6,5 punti percentuali), probabilmente più coinvolti negli strumenti agevolativi di due anni prima e che adesso hanno subito un contraccolpo a causa della fine o almeno della riduzione delle agevolazioni.

Ridimensionata, probabilmente per gli stessi motivi, anche la partecipazione al mondo del lavoro dei giovani con meno di 30 anni, appena poco più di 1/5 di essi risulta occupato (contro circa il 30% dei loro coetanei italiani) e, unica magra consolazione, più di quanto avviene in media nella nostra regione (nel 21,1% dei casi contro il 19,3% dei siciliani).

Il dato eclatante di questa annata è che le persone in cerca di occupazione hanno registrato un balzo di circa 5 mila unità, passando dai 31 mila del 2016 al livello record di ben 36 mila unità, fatto questo che va letto positivamente trovando giustificazione nell'analogo crollo degli inattivi, passati da 137 a 131 mila in un anno. Va infatti ricordato che un aumento della disoccupazione, se accompagnato da una diminuzione dell'inattività, è una buona notizia, visto che persone prima scoraggiate potrebbero essersi finalmente mosse alla ricerca di un lavoro. Conseguentemente il tasso di disoccupazione trapanese ha subito un balzo non indifferente, essendo passato dal 21,2% del 2016 al 24,4% dello scorso anno, ad un livello nettamente più elevato non solo di quello medio nazionale, pari all'11,2%, ma anche regionale (al 21,5%). Il netto incremento ha riguardato i tassi di disoccupazione di entrambi i sessi, dal 20% al 22,3% per i maschi e dal 23,4% al 27,9% per le femmine, ma anche dei giovani con meno di 30 anni, che hanno visto crescere il loro tasso di disoccupazione dal 38,7% al 42,4% in un solo anno, pur rimanendo uno dei più bassi in tutta la regione.

Vale infine la pena evidenziare che, per il terzo anno consecutivo, la popolazione attiva (da occupata o da disoccupata) della nostra provincia è risultata maggiore di quella inattiva, 148 mila contro 131 mila unità.



### ***Il contesto normativo***

Le Camere di Commercio si trovano ad operare in un quadro giuridico caratterizzato da una copiosa ed eterogenea produzione normativa, che ha risentito sia del clima di forte incertezza politica, sia della crisi economica e finanziaria, che si è progressivamente intensificata negli ultimi anni.

Il quadro giuridico in cui si trova ad operare la Camera di commercio di Trapani appare particolarmente agitato, caratterizzato da una copiosa ed eterogenea produzione normativa, che ha risentito sia del clima di forte incertezza politica, sia della crisi economica e finanziaria.

In questo contesto l'emanazione del Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico dell'8 agosto 2017, inerente la rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, rappresenta l'ultimo degli atti normativi che hanno interessato le Camere di commercio, facendo seguito al D.Lgs. 219 del 25 novembre 2016, inerente il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere e al D.L. n.90/2014, convertito nella legge 114 del 11 agosto 2014, in cui ha trovato definitiva conferma la riduzione del diritto annuale che per il 2018, ormai a regime, sarà pari al 50%. Non bisogna trascurare che a causa della crisi economica, inoltre, negli ultimi anni le imprese versano poco più del 50% del diritto annuale previsto, comportando ulteriori difficoltà nelle attività di incasso e di gestione finanziaria e disavanzi strutturali.

Il diritto annuale, infatti, costituisce la principale voce di entrata in virtù della quale viene effettuata la programmazione delle attività delle Camere di commercio, con particolare riferimento a quelle di promozione e supporto a beneficio del sistema imprenditoriale provinciale.

Tuttavia la legge di Bilancio 2018 – Legge 27 dicembre 2017 n.205 – all'art.1 comma 784 stabilisce che le Camere di commercio i cui bilanci presentano squilibri strutturali in grado di provocare il dissesto finanziario, possono adottare programmi pluriennali di riequilibrio finanziario, condivisi con le regioni, nei quali prevedere l'aumento del diritto annuale fino ad un massimo del 50%. Aumento che deve essere autorizzato dal Ministro dello sviluppo economico. Il presente programma di risanamento che consentirà il riequilibrio finanziario per le Camere di commercio della Sicilia è correlato all'istituzione normativa del Fondo Pensionistico per i dipendenti delle CCIAA assunti prima del 1996. Allo stato attuale infatti la Camera di commercio di Trapani si trova in carico la gestione di 60 pensionati a fronte di 38 dipendenti in servizio, con una conseguente spesa per gli ex dipendenti in quiescenza in aumento ed evidenti ripercussioni gestionali per il personale in servizio in termini di carichi di lavoro non potendo assumere nuovo personale fino al 31/12/2020. Secondo il presente programma di pluriennale di riequilibrio finanziario lo stesso potrà essere conseguito con l'esercizio 2022 e si potranno pertanto autofinanziare le proprie attività.



Non bisogna dimenticare che a questi aspetti si affianca la costante ricerca, perseguita già da alcuni anni, di economicità, efficacia ed efficienza dell'azione della Camera di commercio, anche attraverso il percorso di accorpamento con le Camere di commercio di Agrigento e Caltanissetta, per aumentare l'ambito dimensionale di intervento, in termini di imprese iscritte, e conseguire economie di scala. Tale percorso si è avviato con atto n. 60 del 04 dicembre 2014 dalla Giunta camerale di Trapani al Consiglio, per attivare il percorso nei tempi più rapidi possibile. Il Consiglio nella riunione del 15 dicembre 2014 ha confermato l'intenzione di proporre al Ministero dello Sviluppo Economico l'accorpamento delle tre circoscrizioni territoriali, e con decreto 21 aprile 2015, il Ministro dello Sviluppo economico ha dato avvio al processo di aggregazione dei tre Enti camerali tuttora in atto.

Il 2019 dovrebbe rappresentare, quindi, un anno di spartiacque tra l'attuale Ente e il nuovo soggetto che andrà a costituirsi nel momento in cui si concluderà il percorso di accorpamento con le Camere di commercio di Agrigento e Caltanissetta.

In questo contesto, si fa presente che nel mese di novembre 2016 è scaduto il mandato del Consiglio Camerale della Camera di commercio di Trapani e che, in ottemperanza al citato decreto del Ministro dello sviluppo economico, lo stesso non è stato rinnovato ma andato in prorogatio in attesa di conoscere lo scenario futuro che si andrà a delineare con la costituzione del nuovo ente camerale.

Un ulteriore forte ostacolo è rappresentato dalle limitazioni della spesa relative ai consumi intermedi che non si traducono, tuttavia, in un miglioramento dei saldi di bilancio dovendosi procedere, nella maggior parte dei casi, al riversamento al bilancio dello Stato delle economie prodotte e dalle limitazioni alle assunzioni di personale e all'utilizzo di forme flessibile di lavoro.

A queste si aggiungono, con forte impatto sull'azione camerale soprattutto in termini assorbimento di risorse umane, la normativa in materia di trasparenza e anticorruzione e in tema di adempimenti richiesti ai fini dell'armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni (ai sensi dell'art. 2 della L. 196/2009, cui è stata data attuazione con D. Lgs. 31 maggio 2011, n. 91 che impone, fin dalla predisposizione del bilancio di previsione per l'esercizio 2014, una serie di adempimenti aggiuntivi precisati con nota del Ministero dello Sviluppo Economico n. 148123 del 12 settembre 2013).

Molteplici sono state inoltre le novità normative su altri ambiti camerali. Tra queste, il decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69 (decreto "del fare", convertito in legge 9 agosto 2013 n. 98) ha ripristinato il procedimento di mediazione quale condizione di procedibilità della domanda giudiziale nelle materie elencate dall'articolo 5, comma 1 del d.lgs. 28/2010. In tal modo sono state riportate



in vigore le disposizioni dichiarate incostituzionali con sentenza n. 272/2012 della Corte costituzionale e sono state introdotte altresì nuove norme.

Relativamente ai servizi anagrafico-certificativo, le rilevanti novità normative e procedurali, che hanno connotato l'ultimo triennio (da Comunica all'attivazione dei Suap, dall'applicazione dei decreti attuativi della Direttiva Bolkestein sugli ex-ruoli all'abolizione dell'Albo delle Imprese Artigiane, dall'introduzione di nuovi adempimenti pubblicitari – relativi alle procedure concorsuali, alla PEC, ai contratti di rete, alle società a responsabilità limitata, ecc. - all'adeguamento delle imprese di installazione impianti al D.M. n. 37/2008), implicheranno un consistente incremento del carico di lavoro degli uffici e un aumento del fabbisogno formativo.

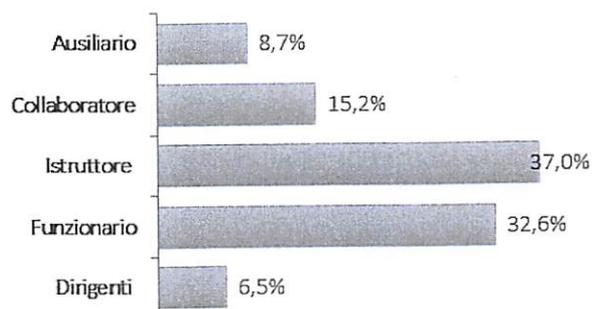
Le novità normative introdotte (v. ad es. l'introduzione della SCIA) hanno portato sì ad una semplificazione per l'impresa in termini di modulistica da presentare, ma hanno moltiplicato i controlli che la pubblica amministrazione è chiamata ad effettuare ampliandone la responsabilità nei confronti di terzi. Un'altra novità che impatterà trasversalmente su tutti i servizi riguarda il contenuto del D.L. n. 179/2012 che impone che dal 01/01/2014 tutti i servizi per i cittadini dovranno essere fruibili anche on-line.

### **Il contesto interno**

#### **Le Risorse umane della Camera di commercio**

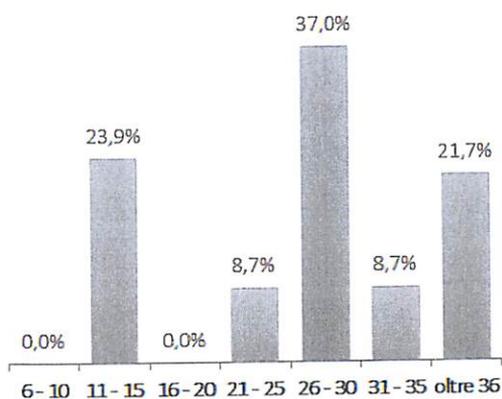
Al 30 di settembre 2018 la struttura organizzativa dell'Ente può essere rappresentata come segue, facendo presente che nell'anno 2018 si assiste al verificarsi di 4 pensionamenti (di cui 3 già avvenuti ed uno è in fase di conferma). Nessun pensionamento è previsto per l'annualità 2019.

Composizione per profilo professionale		
Profilo Professionale	Valore	%
Dirigenti	3	6,5%
Funzionario	15	32,6%
Istruttore	17	37,0%
Collaboratore	7	15,2%
Ausiliario	4	8,7%

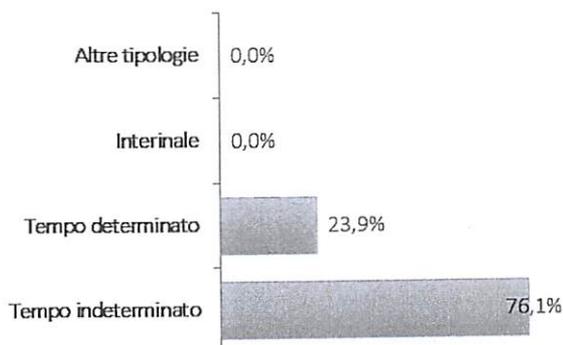




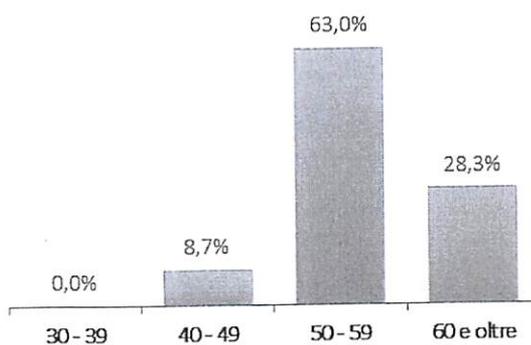
Composizione per Anzianità di servizio		
Classe di anzianità	Valore	%
6 - 10	0	0,0%
11 - 15	11	23,9%
16 - 20	0	0,0%
21 - 25	4	8,7%
26 - 30	17	37,0%
31 - 35	4	8,7%
oltre 36	10	21,7%



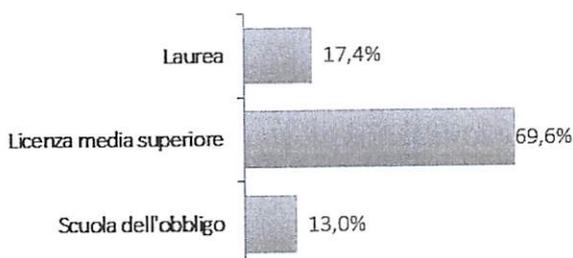
Composizione per tipologia contrattuale		
Tipologia contrattuale	Valore	%
Tempo indeterminato	35	76,1%
Tempo determinato	11	23,9%
Interinale	0	0,0%
Altre tipologie	0	0,0%



Composizione per classi d'età		
Classe d'età	Valore	%
30 - 39	0	0,0%
40 - 49	4	8,7%
50 - 59	29	63,0%
60 e oltre	13	28,3%



Composizione per titolo di studio		
Titolo di studio	Valore	%
Scuola dell'obbligo	6	13,0%
Licenza media superiore	32	69,6%
Laurea	8	17,4%



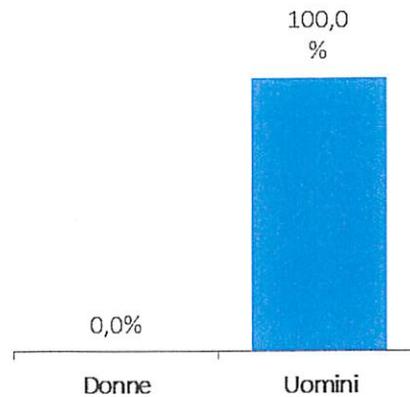


*Le politiche di genere*

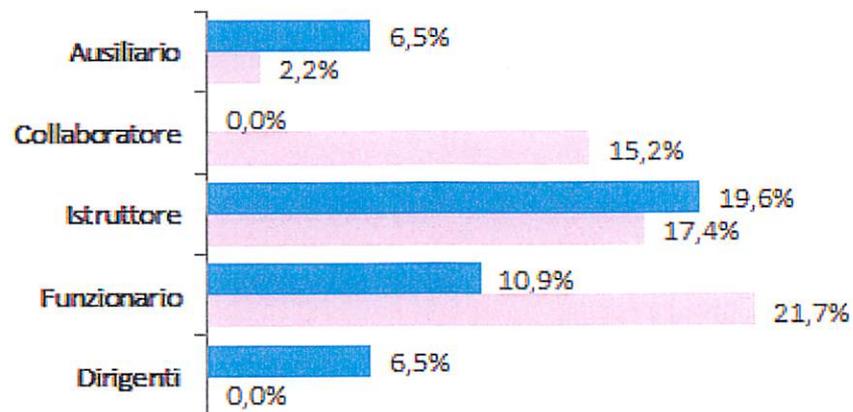
**Composizione per genere**



**Composizione della dirigenza**



**Composizione per categoria**

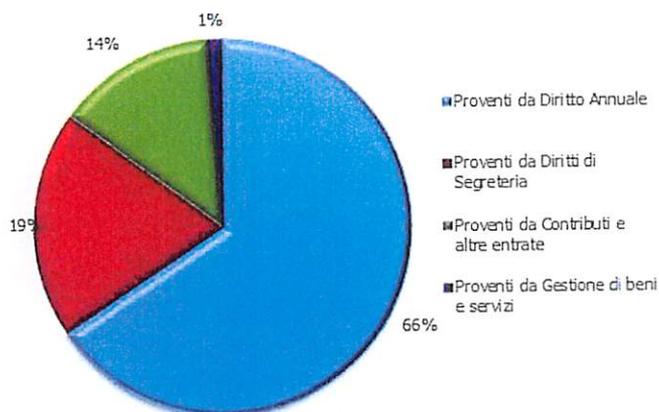




### Le risorse finanziarie della Camera di commercio

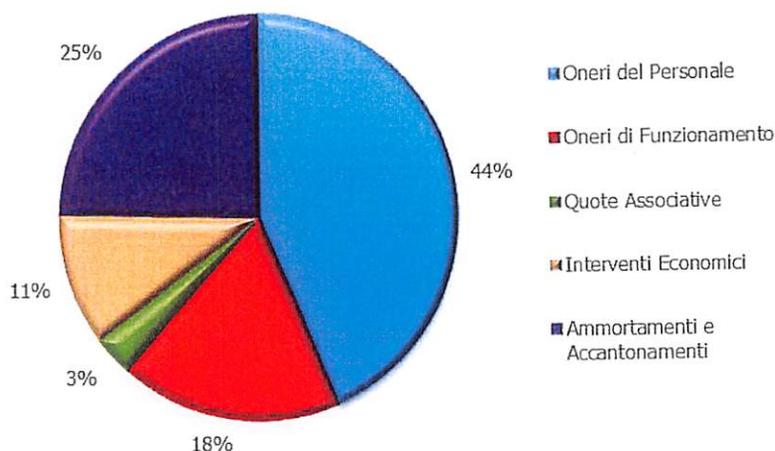
La Camera di commercio di Trapani ha definito la propria pianificazione economico-finanziaria in coerenza con gli obiettivi strategici definiti nei documenti di programmazione e i risultati conseguiti negli anni precedenti. Di seguito si riportano le rappresentazioni di sintesi delle previsioni dei proventi e degli oneri per l'anno 2018.

PROVENTI GESTIONE CORRENTE	Valore in €	%
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	€ 4.500.000	66%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	€ 1.335.000	19%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi trasferimenti e altre entrate	€ 944.360	14%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	€ 78.100	1%
Variazione delle rimanenze	€ 0	0%





ONERI GESTIONE CORRENTE	Valore in €	%
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	€ 2.980.395	44%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	€ 1.223.959	18%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	€ 222.000	3%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	€ 719.697	11%
Ammortamenti e Accantonamenti	€ 1.678.449	25%



Dal quadro normativo e finanziario su esposto emerge l'ovvia difficoltà per l'Ente camerale di reperire le risorse in misura sufficiente a garantire il conseguimento del proprio fine istituzionale costituito dalla "funzione di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese", da realizzarsi mediante la partecipazione, unitamente ad operatori del settore privato e pubblico, a tutti gli eventi e le manifestazioni in grado di propagandare e dare risalto all'attività economica della nostra provincia.

Tale contesto implica grossa incertezza in termini di risorse economico – finanziarie e di competenze e funzioni che continuerà a svolgere, per effetto dell'eventuale costituzione del nuovo Ente, ma anche degli interventi normativi in atto.

In particolare solo l'aumento del diritto annuale fino ad un massimo del 50% che deve essere autorizzato dal Ministro dello sviluppo economico, potrà garantire una maggiore realizzazione di attività di promozione e supporto a beneficio del sistema imprenditoriale provinciale.

Inoltre in considerazione che il 2019 rappresenta un anno di spartiacque tra l'attuale ente e il nuovo soggetto che andrà a costituirsi nel momento in cui si concluderà il percorso di



accorpamento con le Camere di commercio di Agrigento e Caltanissetta, risulta difficile la pianificazione ex ante di specifiche iniziative di intervento promozionale, ma queste verranno definite di volta in volta in coerenza con gli indirizzi strategici prefissati.

Di seguito si riepiloga, pertanto, una previsione di massima delle risorse da destinare all'attuazione delle diverse linee strategiche per l'anno 2018, rinviando ad un successivo atto del nuovo Consiglio camerale una più dettagliata esplicitazione delle iniziative promozionali da svolgersi nell'anno 2018, nel momento in cui si concluderà il percorso di accorpamento con le Camere di commercio di Agrigento e Caltanissetta:

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>RISORSE</b>
PROMUOVERE E QUALIFICARE L'OFFERTA TURISTICA	€ 82.270
PROMUOVERE, VALORIZZARE E TUTELARE LE PRODUZIONI TIPICHE LOCALI	€ 141.543
STIMOLARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	€ 65.000
CREARE UN SISTEMA IMPRENDITORIALE DI QUALITÀ PROMUOVENDO LA CRESCITA DEL CAPITALE UMANO	€ 430.884
PROMUOVERE LA DIFFUSIONE DEGLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA	
RAFFORZARE LE ATTIVITÀ DI VIGILANZA E CONTROLLO E ACCRESCERE LA TRASPARENZA DEL MERCATO	
<b>TOTALE</b>	<b>€ 719.697</b>



## **2.- La Strategia della Camera di commercio di Trapani**

### ***La Mappa Strategica***

La Mappa Strategica della Camera di commercio di Trapani è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica e identifica in una rappresentazione sintetica la performance da conseguire per il triennio 2019-2021, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Linee Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la mission e la vision dell'Ente camerale.

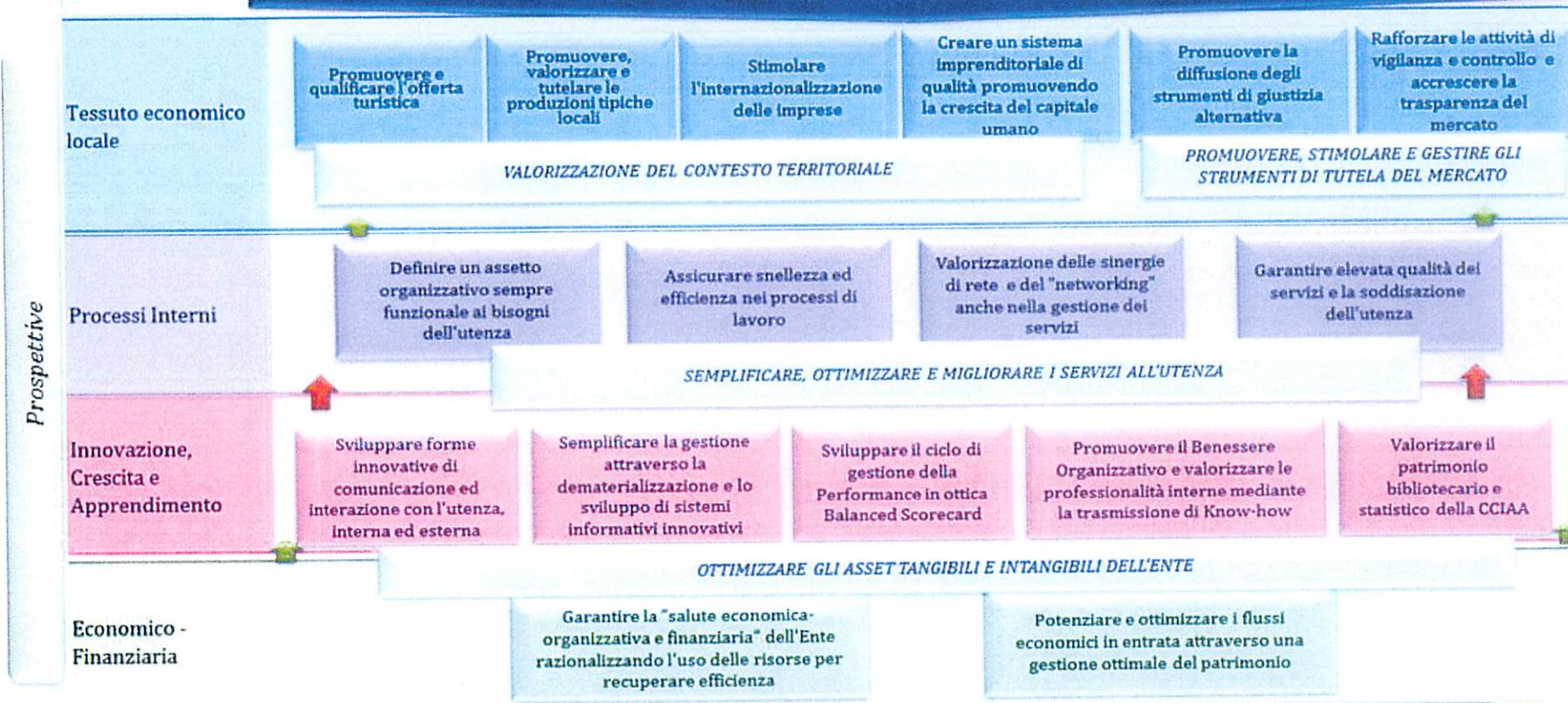
La definizione delle aree strategiche è scaturita da un'attenta analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori esterni alla Camera di Commercio e il Programma Pluriennale 2012 – 2016, che abbraccia tutta l'attività della Camera e che, non è stato aggiornato poiché il mandato del Consiglio Camerale della Camera di commercio di Trapani è scaduto nel mese di novembre 2016 e, in ottemperanza al decreto del 21 aprile 2015 del Ministro dello sviluppo, lo stesso non è stato rinnovato ma andato in prorogatio in attesa di conoscere lo scenario futuro che si andrà a delineare con la costituzione del nuovo ente camerale.

Secondo l'impostazione BSC, già richiamata, le linee strategiche di cui sopra, in continuità naturale con la programmazione di mandato, vengono ad articolarsi in obiettivi strategici di natura multidimensionale così come descritti nella Mappa Strategica di seguito riportata.



**VISION**

*"Traghetta il sistema produttivo della provincia di Trapani verso nuovi e sicuramente più ambiziosi scenari di crescita e sviluppo di tutti i settori, contribuendo a creare valide sinergie capaci di innescare percorsi che portino all'incremento di tutti gli indicatori economici. Puntare sulla strada dell'innovazione mettendo in campo azioni a sostegno delle imprese, incentivando la formazione e l'utilizzo di nuove tecnologie, snellendo ulteriormente la macchina amministrativa e rafforzando i servizi."*



**Aree Strategiche- Obiettivi Strategici**



I Progetti del Bilancio di Previsione per l'esercizio 2019 si collocano quindi nell'ambito delle quattro prospettive della Balanced Scorecard e delle linee programmatiche di mandato tenendo presente che, in corso d'anno, potranno essere apportate quelle modificazioni ed integrazioni, secondo il metodo della flessibilità, soprattutto in considerazione dell'attuale incertezza normativa sul "mondo camerale".

Come precedentemente esplicitato nella premessa del documento, il contesto in continua evoluzione in cui si trova ad operare la Camera di commercio di Trapani, condiziona fortemente la programmazione futura, proprio nel momento in cui l'Ente si trova a ragionare sulle scelte strategiche da adottare per l'anno 2019.

La programmazione delle attività della Camera di commercio di Trapani per la prossima annualità risulta fortemente influenzata da un lato, dall'eventuale autorizzazione dal Ministro dello sviluppo economico dell'incremento del 50% del diritto annuale, sulla base del programma pluriennale di riequilibrio finanziario, che consentirà di migliorare la gestione finanziaria dell'Ente e di destinare inoltre risorse economiche alle attività di promozione e supporto a beneficio del sistema imprenditoriale locale; dall'altro lato dal processo di accorpamento in atto con le Camere di commercio di Agrigento e Caltanissetta che porterà a rivedere il quadro delle competenze e le funzioni che continuerà a svolgere, per effetto della costituzione del nuovo Ente, ma anche degli interventi normativi in atto.

Così come riscontrato nelle ultime due annualità (2017 e 2018) e come già anticipato, lo scarso livello delle risorse economiche, continuerà a rappresentare anche per il 2019, l'elemento di maggiore criticità per la programmazione dell'ente a fronte del quale risulta necessario razionalizzare e comprimere le varie iniziative ed attività da realizzare.

In questo contesto, l'impegno dell'Ente sarà quello di colmare, almeno in parte, il gap di risorse economiche continuando ad offrire al sistema imprenditoriale un prezioso supporto in termini di promozione così come citato dall'art. 2 della legge n. 580 del 1993, grazie anche all'ausilio del personale dell'Azienda Speciale Servizi alle Imprese.

Ciononostante l'Ente si impegnerà a perseguire gli indirizzi strategici prefissati per interpretare a pieno il suo ruolo di amministrazione al servizio delle imprese e dei consumatori, pur nella consapevolezza che la sua realizzazione potrebbe essere compromessa o rinnovata dall'esito dei percorsi di accorpamento in atto.

Pertanto, a differenza delle annualità precedenti, risulta più difficile la pianificazione ex ante di specifiche iniziative di intervento promozionale, ma queste verranno definite di volta in volta in coerenza con gli indirizzi strategici prefissati.



### 3. Missioni

Le missioni rappresentano le funzioni politico-istituzionali principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni pubbliche nell'utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate e sono definite in base allo scopo istituzionale dell'amministrazione.

Le missioni individuate dal Ministero dello Sviluppo Economico con circolare prot. n. 148123 del 12 settembre 2013 per le Camere di Commercio sono:

011 – Competitività e sviluppo delle imprese,

012 – Regolazione dei mercati,

016 – Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo,

032 – Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche,

033 – Fondi da ripartire.

#### ***Missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese***

***Programma: 005 Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale.***

Nella missione "Competitività e sviluppo delle imprese" confluiscono le attività comprese nella funzione D come individuata dal DPR 254/2005, ad eccezione di quelle inerenti l'internazionalizzazione delle imprese.

Si tratta dunque di tutte le iniziative promozionali a sostegno del mondo imprenditoriale provinciale per le quale la Camera di commercio di Trapani provvederà a trasferire i fondi necessari all'Azienda Speciale "Servizi alle imprese" che a sua volta svolgerà le attività individuate, in coerenza con quanto stabilito dall'art. 5 comma 2 del D. Lgs. 219 del 25 novembre 2016, il quale ribadisce che le Aziende Speciali delle Camere di commercio sono organismi strumentali, ai quali attribuire il compito di realizzare iniziative funzionali al perseguimento delle proprie funzionalità istituzionali e del proprio programma di attività, assegnando alle stesse le risorse finanziarie e strumentali necessarie.

#### ***Obiettivo: Promuovere e qualificare l'offerta turistica***

Le azioni che riguardano i sistemi turistici e commerciali hanno una indiscussa trasversalità con quasi tutti i temi dello sviluppo dei settori produttivi e delle eccellenze del nostro territorio e, laddove promossi secondo approcci ispirati a principi di sostenibilità, consentono anche di



migliorare la qualità della vita dei cittadini, garantire la valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale e identitario dei territori. A tal fine la Camera intende realizzare azioni volte a sviluppare il sistema turistico locale stimolando la destagionalizzazione, il turismo culturale e locale. In tal senso si prevede di sostenere iniziative in ambito locale, in base alle risorse disponibili, che favoriscano lo sviluppo del turismo, privilegiando l'organizzazione di manifestazioni con rilevante attrattiva turistica ed eventi strettamente correlati con la promozione del turismo e delle tipicità locali, ed anche correlati allo sviluppo di altri settori.

La Camera di commercio di Trapani inoltre, attraverso il supporto dell'Azienda Speciale "Servizi alle Imprese" punterà sulla promozione dell'offerta turistica e sulla diffusione della conoscenza delle attrattive provinciali, anche attraverso il portale trapaniclickandgo e il progetto Wi-Fi free zone che nel corso del 2017 ha aderito al progetto Wi.Fi.Italia.It derivante dal protocollo d'intesa tra MiSE, MiBACT, Agid e ANCI. All'interno del presente asse strategico si inserisce inoltre la partecipazione per il tramite dell'Unioncamere Sicilia al progetto del Fondo Perequativo "La valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo".

Obiettivo Strategico	PROMUOVERE E QUALIFICARE L'OFFERTA TURISTICA
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>Sviluppare il sistema turistico locale e stimolare la destagionalizzazione, il turismo culturale e locale</b>	- Realizzazione di iniziative di promozione turistica
<b>Favorire il decollo di iniziative innovative per promuovere il turismo e la conoscenza delle attrattive provinciali</b>	- Gestione del sistema di wi-fi free zone e del portale per la diffusione dei servizi turistici - Divulgazione del servizio attraverso media e altri canali - Partecipazione per il tramite dell'Unioncamere Sicilia al progetto del Fondo Perequativo "La valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo"

**Obiettivo: Promuovere, valorizzare e tutelare le produzioni tipiche locali**

Partendo dalla considerazione che l'immagine di un territorio è data anche dai suoi prodotti tipici e tradizionali, la Camera di Trapani intende individuare nel corso del 2019 specifici interventi volti a valorizzarne la conoscenza e la qualità nonché a promuoverli anche quale prodotto "souvenir" per il turista italiano e straniero.

In tal senso proseguiranno le azioni di riconoscimento della qualità e dell'integrità delle tipicità trapanesi, verificandone e proteggendone l'origine geografica attraverso le attività di Certificazione di qualità dei prodotti agroalimentari. In particolare si punterà all'incremento e al miglioramento



degli standard di efficacia e di efficienza con lo sviluppo ed il potenziamento dei servizi relativi alla certificazione di qualità di cui ai Piani di controllo dei prodotti: "Olio delle Valli Trapanesi", "Capperi di Pantelleria" e "Sale Marino di Trapani" recentemente riconosciuto a I.G.P. - Indicazione Geografica Protetta dal Ministero delle risorse agroalimentari - cercando, fra l'altro, di intraprendere iniziative tendenti alla approvazione, nel tempo, del disciplinare per la certificazione di qualità di altri prodotti agroalimentari della Provincia quali ad esempio l'aglio rosso – per il quale di recente è stato costituito il relativo Consorzio - il melone, il pecorino etc.

Al fine di dare concreta attuazione ai Piani di controllo di cui sopra l'Ente camerale si avvarrà, fermo restando la esclusiva competenza per ciò che attiene alla certificazione di qualità, dell'Azienda Speciale "Servizi alle Imprese" la quale opererà in modo tale da snellire e accelerare l'attività propedeutica alla certificazione di cui trattasi attraverso propri ispettori che procederanno ai sopralluoghi di rito.

Inoltre, sempre al fine di promuovere e valorizzare le produzioni tipiche locali si prevede di realizzare e sostenere, ove possibile, iniziative e progetti di rilievo, di promozione enogastronomica, che favoriscano la conoscenza e la valorizzazione delle tipicità locali. Rientra in quest'ambito la partecipazione all'iniziativa Cous Cous Fest.

Obiettivo Strategico	PROMUOVERE, VALORIZZARE E TUTELARE LE PRODUZIONI TIPICHE LOCALI
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
Riconoscimento della qualità e dell'integrità delle tipicità trapanesi, verificandone e proteggendone l'origine geografica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimolare l'adesione al Piano dei Controlli di un numero sempre maggiore di produttori</li> <li>- Certificazione dei prodotti Dop: olio, capperi, sale marino</li> <li>- Analisi organolettiche</li> </ul>
Partecipazione a progetti e realizzazione di iniziative di promozione enogastronomica del territorio e delle eccellenze produttive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizzazione diretta di eventi in Italia e sostegno di manifestazioni locali organizzate nel territorio con ricadute di rilievo</li> </ul>

***Obiettivo: Creare un sistema imprenditoriale di qualità promuovendo la crescita del capitale umano***

Anche nel 2019 la Camera per portare avanti il proprio programma di formazione per le imprese si avvarrà del proprio braccio operativo che è costituito dall'Azienda Speciale "Servizi alle Imprese". Si cercherà di sviluppare una serie di iniziative volte a stimolare lo sviluppo del capitale umano attraverso attività di "formazione manageriale", eventi di informazione e aggiornamento su diverse



tematiche che riguardano le imprese, ma anche orientamento verso le professioni e il lavoro rivolto soprattutto ai giovani.

In particolare per l'anno 2019 si prevedono i seguenti interventi:

- proseguire nel segmento tradizionale di preparazione e di abilitazione per l'accesso ad alcuni ruoli camerale;
- organizzare confronti, convegni, ecc. sui temi della formazione e del lavoro visti soprattutto nell'ottica delle esigenze delle imprese;
- attività convegnistiche e seminariali rivolte al sistema delle imprese ed ai loro consulenti, sui temi, di volta in volta più attuali, che vanno dalla fiscalità, alla gestione aziendale, all'approfondimento di nuove normative.

In quest'ambito si collocano i progetti relativi alla maggiorazione, nella misura del 20%, del diritto annuale, ovvero:

- Il network camerale Punto Impresa Digitale (PID) per la diffusione della cultura e della pratica digitale nelle micro-piccole e medie imprese di tutti i settori economici, costituito da punti informativi e di assistenza sui processi di digitalizzazione. Il supporto offerto dai PID alle imprese riguarderà, oltre alle tematiche manifatturiere tipiche di Industria 4.0, anche diversi campi applicativi quali: agricoltura di precisione, artigianato digitale, edilizia 4.0, negozi smart, turismo, ristorazione, servizi alle imprese ed alla persona.

L'obiettivo è quello di costituire un Punto specializzato sul tema del digitale ed integrato nell'organizzazione della camera e con un possibile coordinamento anche a livello regionale, in grado di fornire servizi quali:

- Servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, I4.0 ed Agenda Digitale
- Assistenza, orientamento e formazione sul digitale
- Interazione con i Competence Center e altre strutture partner
- Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende speciali e le altre strutture del Sistema camerale
- L'iniziativa di sistema sui servizi di orientamento al lavoro e alle professioni, sui temi dell'orientamento, dell'alternanza scuola-lavoro e dell'incontro domanda e offerta di formazione.

L'impegno della Camera di commercio di Trapani è quello di favorire iniziative che rendano sempre più stretto il collegamento tra *formazione > orientamento > lavoro > impresa* e rafforzino, quindi, i processi operativi tra scuola, università e impresa. Le piattaforme telematiche del sistema camerale già esistenti (Registro dell'Alternanza Scuola Lavoro ed Excelsior), opportunamente integrate con il Registro Imprese e con gli altri osservatori, dovranno evolvere costituendo una vera e propria piattaforma di matching tra domanda ed offerta di competenze, in grado di funzionare da



repository di know-how e competenze disponibili, garantendone l'intermediazione a fini sia occupazionali, sia di percorsi di alternanza scuola-lavoro.

A quest'ultima iniziativa si associa inoltre l'adesione al progetto proposto da Unioncamere Nazionale a valere sul Fondo Perequativo "Alternanza Scuola-Lavoro, orientamento e placement", da realizzarsi per il tramite dell'Azienda Speciale.

Inoltre, sempre avvalendosi del supporto dell'Azienda Speciale "Servizi alle Imprese", saranno gestiti gli sportelli Filo e Micro-work per la consulenza e attivazione micro credito per le imprese.

Obiettivo Strategico	CREARE UN SISTEMA IMPRENDITORIALE DI QUALITÀ PROMUOVENDO LA CRESCITA DEL CAPITALE UMANO
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>Stimolare la cultura imprenditoriale sensibilizzando sulle opportunità derivanti dalla creazione di reti di impresa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Attività di formazione manageriale</li><li>- Punto Impresa Digitale (PID): Punto informativo e assistenziale per le MPMI specializzato sul tema del digitale</li><li>- Sportelli Filo e Micro-work</li><li>- Iniziativa di sistema sui servizi di orientamento al lavoro e alle professioni</li><li>- Progetto Fondo Perequativo "Alternanza Scuola-Lavoro, orientamento e placement"</li></ul>

***Obiettivo: Valorizzare il patrimonio bibliotecario e statistico della Camera di Commercio***

Governare un territorio presuppone conoscerlo. La funzione camerale di rilevazione, elaborazione e analisi dei dati sull'economia è quindi una funzione strategica per la programmazione delle politiche economiche della provincia. La Camera di Commercio e la rete camerale a cui appartiene costituiscono un osservatorio privilegiato per leggere con attenzione lo stato di salute del nostro tessuto produttivo, allo scopo di fornire adeguato supporto conoscitivo ed una consapevole politica economica locale che i principali attori pubblici e privati concorrono a pianificare. È quindi importante diffondere l'informazione statistico-economica, da un lato per affermare all'esterno il ruolo istituzionale della Camera quale osservatore privilegiato dell'economia provinciale, dall'altro per fornire agli Organi camerali strumenti oggettivi per una migliore valutazione delle iniziative da intraprendere a sostegno del sistema delle imprese. Infatti, l'attività di elaborazione della relazione economica provinciale dovrà essere riferimento per l'attività di programmazione dell'Ente.



Particolare importanza riveste inoltre il patrimonio bibliotecario della Camera di commercio per il quale bisognerebbe attivare un progetto pluriennale di valorizzazione al fine di renderlo maggiormente fruibile dall'esterno anche attraverso un sistema di consultazione on-line.

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>VALORIZZARE IL PATRIMONIO BIBLIOTECARIO E STATISTICO DELLA CCIAA</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<b>Realizzazione di un progetto per la valorizzazione del patrimonio bibliotecario volto a consentire la consultazione del catalogo on line</b>	Costante produzione di rapporti sull'economia locale



<b>Missione</b>	<b>011 - Competitività e sviluppo delle Imprese</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<p>Incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza; Incrementare il PIL del settore turistico; Fruibilità maggiore dei servizi. Maggiore competitività e diversificazione dell'offerta. Garanzia e salvaguardia della storia, della cultura della qualità e della genuinità del territorio trapanese e delle produzioni. Fare sistema intorno alle proprie tipicità e qualità.</p> <p>Iniziative di stimolo dei percorsi di alternanza scuola lavoro e integrazione PID nell'organizzazione camerale: Punto informativo e assistenziale per le MPMI specializzato sul tema del digitale</p> <p>Migliorare il gap tra formazione e lavoro. Migliore livello di managerialità nella gestione delle piccole e medie imprese. Diffondere la conoscenza di strumenti utili alla crescita quali le reti d'impresa e di supporto alla formazione di nuove imprese. Promuovere lo sviluppo delle idee innovative e la loro valorizzazione sul mercato.</p> <p>Razionalizzazione e potenziamento del servizio di consultazione di biblioteca statistica ed economica; Disponibilità di dati che orientino la definizione di percorsi formativi in linea con i fabbisogni delle imprese. Maggiore diffusione dei dati custoditi nelle anagrafiche camerali</p>
<b>Stakeholder</b>	Imprese, cittadini, Istituzioni locali
<b>Strutture Interne Coinvolte</b>	Area Affari Generali e Promozione Azienda Speciale
<b>Risorse economiche per interventi economici previste</b>	€ 654.697,00
<b>Risorse finanziarie previste</b>	€ 947.620,00



Valenza Indicatore	Indicatore e algoritmo	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020	Risultato Atteso 2021	Tipologia Indicatore	Unità di misura	Fonte
Sviluppo temporale del flusso turistico	Flusso turistico (arivi) nell'anno X/Flusso turistico (arivi) nell'anno X-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Outcome	Numero	Banche dati Provincia
Grado di realizzazione di iniziative promozionali	N° iniziative promozionali realizzate nell'anno	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
Grado di attrattività dello sportello FILO	N° utenti assistiti allo sportello FILO nell'anno X/N° utenti assistiti allo sportello FILO nell'anno X-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
Grado di attrattività dello sportello MICRO WORK	N° utenti assistiti allo sportello MICROWORK nell'anno X	≥ 20	≥ 30	≥ 30	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
Grado di realizzazione delle attività previste nell'ambito del progetto Alternanza Scuola-Lavoro	Progetto 20% D.A. ASL: grado di realizzazione attività previste nell'anno (linee guida)	100%	100%	100%	Risultato	Percentuale	Rilevazione Interna
Livello di coinvolgimento degli studenti nelle attività previste nell'ambito del progetto Alternanza Scuola-Lavoro	Progetti di alternanza scuola lavoro: n° studenti coinvolti	≥ 20	≥ 20	≥ 20	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
Grado di realizzazione delle attività previste nell'ambito del progetto PID	Progetto 20% D.A. PID grado di realizzazione attività previste nell'anno (linee guida)	100%	100%	100%	Risultato	Percentuale	Rilevazione Interna



### ***Missione 012 - Regolazione dei mercati***

#### ***Programma: 004 Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori.***

Nella Missione "Regolamentazione dei mercati" confluisce la funzione C "Anagrafe e servizi di regolamentazione dei mercati", così come prevista dal DPR 254/2005, comprendente perciò l'Anagrafe (Registro Imprese), le attività relative alla contrattualistica e la concorrenza.

#### ***Obiettivo: Promuovere la diffusione degli strumenti di giustizia alternativa***

Lo strumento della mediazione, oggetto di evoluzione normativa negli ultimi anni, richiede al sistema camerale un forte impegno per dare un'efficace risposta a questa importante competenza, che può fornire un contributo strategico al miglioramento del nostro sistema giudiziario.

In particolare la riproposizione dell'obbligatorietà della mediazione definita dal "Decreto del fare" (D.L. n. 69/2013, convertito con modifiche con legge n. 98/2013, pubblicata nella G.U. n. 194 del 20 agosto 2013) in alcune materie ha richiesto senz'altro un notevole sviluppo dello strumento conciliativo e un più ampio ricorso allo stesso da parte di consumatori e imprese. Tale sviluppo ha determinato inoltre un notevole sforzo organizzativo da parte dell'Ente in termini di riorganizzazione del servizio sia dal punto di vista del personale dedicato a tale attività sia in termini di aggiornamento professionale.

Nella consapevolezza che tale strumento rappresenta un'opzione valida rispetto al procedimento ordinario, la Camera di commercio di Trapani proseguirà nel suo percorso a favore di questa forma di giustizia, basata sulla ricerca dell'accordo piuttosto che sulla contrapposizione tra le parti, ribadendo il proprio impegno istituzionale verso la diffusione e la gestione di tale strumento, visto l'impatto positivo che quest'ultimo ha per le imprese e per la generalità dei cittadini.

Forte dovrà essere inoltre l'impegno dell'Ente nell'attivazione di azioni di campagne promozionali e di comunicazione, anche attraverso l'adesione ad iniziative di sistema.

Rientra in questo contesto anche l'azione degli organismi per la composizione delle crisi da sovraindebitamento, attraverso il quale la Camera di Commercio vuole consolidare il proprio impegno sui temi della giustizia alternativa, allargando e approfondendo l'ambito di azione, anche in vista dell'ampliamento delle competenze attribuite con la legge n. 3 del 27 gennaio 2012 agli uffici camerali, e in particolare agli organismi di conciliazione, in materia di risoluzione delle crisi da sovraindebitamento, per cui di recente è stato pubblicato il decreto ministeriale di attuazione n. 202 del 2014.



Si tratta di una procedura destinata a tutti i soggetti sovraindebitati e non sottoposti alla legge sul fallimento, ma esposti, invece, alle procedure che i creditori possono promuovere.

Obiettivo Strategico	PROMUOVERE LA DIFFUSIONE DEGLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>Sensibilizzare l'utenza sull'utilizzo dello strumento conciliativo</b>	- Realizzazione di eventi di sensibilizzazione dell'attività di mediazione - Organismo per la composizione delle crisi da sovraindebitamento"
<b>Formazione e aggiornamento dei mediatori</b>	- Inserimento su un apposito portale del Ministero di grazia e giustizia, dei mediatori e conciliatori iscritti

***Obiettivo: Rafforzare le attività di vigilanza e controllo e accrescere la trasparenza del mercato***

In materia di vigilanza, occorrerà agire in sinergia con le iniziative intraprese dal sistema camerale per il rafforzamento dell'attività ispettiva in materia metrologica, della sicurezza dei prodotti e delle manifestazioni a premio al fine di incrementare o avviare le campagne ispettive.

Nel corso del 2019, l'Ente presterà maggiore attenzione alle azioni di vigilanza sulla conformità e sicurezza dei prodotti, sia per tutelare i consumatori dalla circolazione di prodotti non sicuri sia per garantire una concorrenza leale tra i vari operatori economici coinvolti.

In materia di trasparenza dei prezzi e delle tariffe si potrà favorire l'attività di deposito e pubblicazione dei listini. Parallelamente continuerà l'attività della Commissione per l'accertamento dei prezzi all'ingrosso che permette di rilevare ed elaborare i prezzi di alcuni prodotti rilevanti per il mercato locale praticati nelle transazioni all'ingrosso. Qualora ci fossero difficoltà nella composizione delle Commissioni, l'ufficio preposto si sostituirà alla Commissione stessa.

Obiettivo Strategico	RAFFORZARE LE ATTIVITÀ DI VIGILANZA E CONTROLLO E ACCRESCERE LA TRASPARENZA DEL MERCATO
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>Incrementare la trasparenza nei contratti offerti al consumatore e potenziare l'attività di controllo della presenza di clausole vessatorie</b>	Favorire la diffusione della conoscenza dell'attività di controllo dei contratti attraverso la divulgazione tramite sito, attività informativa sui prodotti elaborati da Unioncamere nazionale
<b>Realizzazione dell'attività ispettiva con attenzione anche alla sicurezza prodotti</b>	Realizzazione di un piano di sviluppo dei controlli triennale  Individuare forme di collaborazione con forze dell'Ordine (Guardia di Finanza) per realizzare il Piano dei controlli in maniera congiunta



***Obiettivo: Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi***

La Camera di commercio di Trapani nell'esercizio delle sue attività si propone l'obiettivo di puntare ad un sempre maggiore livello di efficienza e qualità dei servizi erogati. Al fine di assicurare elevati livelli di affidabilità dei dati gestiti e diffusi dal Registro Imprese, si darà ulteriore seguito alle attività di allineamento dei dati presenti nell'archivio informatico del Registro delle Imprese con la realtà economica provinciale, provvedendo alla cancellazione delle imprese non più operative o inesistenti. In particolare, relativamente alle cancellazioni d'ufficio dal Registro delle Imprese, si proseguirà nelle attività, già avviate per le imprese individuali e le società di persone (dpr 247/2004), dirette alla cancellazione dal Registro, delle imprese non più operative, non avendo compiuto atti di gestione negli ultimi tre anni, a seguito delle decisioni adottate dal Presidente del Tribunale e del Giudice del Registro delle Imprese. Proseguirà, altresì, l'attività di cancellazione d'ufficio per le società di capitali in scioglimento e liquidazione che non hanno depositato bilanci d'esercizio negli ultimi tre anni (6° comma art. 2490 c.c.). Inoltre, proseguiranno tutte le iniziative di competenza del Registro delle Imprese per le cancellazioni d'ufficio da parte del competente assessorato Attività Produttive della Regione delle società cooperative che non hanno presentato il bilancio d'esercizio negli ultimi cinque anni.

Quello delle cancellazioni d'ufficio rappresenta, per l'Ente, un obiettivo decisamente strategico considerato che i dati gestiti dall'Ufficio del Registro delle Imprese sono determinanti non solo per la valutazione e l'analisi della realtà imprenditoriale della provincia ma rivestono, altresì, un ruolo essenziale e fondamentale per le attività dirette all'accertamento delle entrate della Camera di Commercio, nonché per determinare i componenti del Consiglio camerale.

Verranno, inoltre, intraprese tutte le opportune iniziative riguardo il percorso di creazione degli Sportelli Unici per le attività produttive per i Comuni della Provincia che hanno dato delega alla Camera di Commercio e per quelli accreditati in proprio al Ministero, che vorranno sottoscrivere apposita convenzione onerosa con la Camera di Commercio.

Anche le attività istituzionali inerenti gli Albi e Ruoli, ivi compreso l'Albo delle Imprese Artigiane e il supporto alla segreteria della Commissione provinciale per l'artigianato, nel corso dell'anno 2019 saranno caratterizzate dal mantenimento degli standard di efficacia e di efficienza dei servizi erogati con particolare riferimento alla semplificazione dei processi, alla riduzione dei tempi di lavorazione e al miglioramento della qualità dei servizi.

Si fa presente che l'Area ha subito negli ultimi anni un ridimensionamento del personale per effetto delle cessazioni che sono avvenute tra la fine del 2017 e l'inizio 2018.



<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>ASSICURARE SNELLEZZA ED EFFICIENZA NEI PROCESSI DI LAVORO PROMUOVENDO LA QUALITÀ E L'EFFICIENZA DEI SERVIZI</b>
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<b>Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzazione dell'attività di Revisione dei Ruoli e Albo imprese Artigiane e degli Albi Minori</li> <li>- Allineamento dei dati presenti nell'archivio informatico del Registro delle Imprese, provvedendo alla cancellazione delle imprese non più operative o inesistenti</li> <li>- Revisione dei contenuti del sito e della modulistica</li> </ul>
<b>Mantenimento degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi camerali</b>	Mantenimento dei tempi di lavorazione delle pratiche Registro Imprese e Albo Artigiani
	Gestione del Suap, iniziative di informativa ai Comuni

<b>Missione</b>	<b>012 - Regolazione dei mercati</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<p>Incremento del ricorso alle procedure di A.D.R.; Incremento delle conciliazioni accettate o concluse con accordi tra le parti; Incremento del numero di utenti che si rivolgono alla CCIAA per conoscere gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie.</p> <p>Incrementare i controlli su imprese attive; Sensibilizzare e incrementare negli operatori lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sicuri e legali; riduzione dei comportamenti scorretti.</p> <p>Riduzione tempi di lavorazione e dei tempi di pagamento delle fatture. Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali mediante la pulizia delle banche dati Registro imprese e Albo Artigiani. Ottimizzazione dell'efficienza servizi anagrafico-certificativi, Attuazione della direttiva Comunitaria che prevede l'attivazione degli sportelli unici presso i quali l'utente possa espletare tutte le formalità necessarie per esercitare le proprie attività</p>
<b>Stakeholder</b>	Imprese, cittadini, Istituzioni locali, lavoratori autonomi
<b>Strutture Interne Coinvolte</b>	Area Regolazione e Tutela del Mercato Area Anagrafico - Certificativa
<b>Risorse economiche per interventi economici previste</b>	-
<b>Risorse finanziarie</b>	€ 1.413.080



Valenza Indicatore	Indicatore e algoritmo	Risultato Anno 2019	Risultato Anno 2020	Risultato Anno 2021	Tipologia Indicatore	Unità di misura	Fonte
Attività divulgativa sugli strumenti di ADR coinvolgendo Associazioni di categoria e Ordini professionisti	N° conciliazioni/mediazioni gestite nell'anno X/N° conciliazioni/mediazioni gestite nell'anno X-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Risultato	Numero	ConciliaCanere
	N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	≥ 20%	≥ 20%	≥ 20%	Efficacia	Percentuale	ConciliaCanere
Sviluppo temporale del numero di ispezioni/verifiche realizzate (metrico)	N° ispezioni/verifiche (metrico) realizzate nell'anno X /N° ispezioni/verifiche (metrico) realizzate nell'anno X-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Risultato	Numero	Eureka
Incremento del numero di ispezioni/verifiche realizzate (sicurezza prodotti)	N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X (Sicurezza Prodotti)	2	2	2	Risultato	Numero	Eureka
Riduzione dei Tempi medi di lavorazione delle pratiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X/Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X-1	≤ 1	≤ 1	≤ 1	Qualità	Numero	Priamo
Riduzione dei Tempi medi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiani	Tempi medi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiani anno X/Tempi medi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiani anno X-1	≤ 1,25	≤ 1	≤ 1	Qualità	Numero	Priamo



**Missione 016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo**

**Programma: 005 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy**

La Camera di Commercio di Trapani, quale Istituzione al servizio delle imprese e punto d'incontro tra le diverse realtà economiche della Città e della sua provincia, svolge la sua funzione di sostegno alla internazionalizzazione delle imprese del suo territorio, attuando una politica attiva, mirata alla tutela e alla valorizzazione del sistema produttivo locale anche in ambito internazionale.

**Obiettivo: Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese**

Per supportare lo sforzo delle imprese, rivolto al processo di internazionalizzazione, sarà fornita assistenza nel corso dell'anno sulle tematiche e problematiche operative più attuali in materia di dogane e trasporti, contrattualistica e fiscalità internazionali. A tal fine risponde lo sportello World Pass, gestito dall'Azienda Speciale "Servizi alle Imprese", volto a fornire a livello provinciale assistenza informativa e di primo orientamento per l'internazionalizzazione delle imprese con l'obiettivo di promuovere la cultura dell'internazionalizzazione e riqualificare i servizi offerti.

Per raggiungere gli obiettivi proposti con questa linea programmatica si prevede di predisporre, anche in sinergia con altri enti pubblici o privati e in considerazione delle risorse economiche disponibili e di concerto con le associazioni di categoria, un programma di work-shop e/o di partecipazione a mostre e fiere in Italia o all'estero (a cui partecipare o con stand istituzionali o con l'acquisizione di spazi da mettere a disposizione delle imprese che vi accedono secondo le modalità previste dai bandi pubblicati). All'interno del presente asse strategico si inserisce inoltre la partecipazione per il tramite dell'Unioncamere Sicilia al progetto del Fondo Perequativo "Sostegno all'export delle PMI". Gli interventi promozionali della predetta linea programmatica, saranno demandati all'Azienda Speciale "Servizi alle Imprese" con conseguente trasferimento dei relativi stanziamenti dal bilancio.

Obiettivo Strategico	STIMOLARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>Promozione dell'internazionalizzazione attraverso la realizzazione /partecipazione di eventi di richiamo internazionale</b>	Partecipazione e/o organizzazione di eventi in Italia o all'estero di promozione dell'internazionalizzazione, in collaborazione con altri enti pubblici o privati
	Realizzazione di momenti di incontro/confronto con associazioni di categoria e imprese per definire l'attività di promozione all'estero



<b>Potenziare l'attività di consulenza e di informazione di primo intervento sulle tematiche connesse all'export</b>	Realizzazione di momenti formativi, informativi sulle tematiche connesse all'internazionalizzazione delle imprese Sportello Internazionalizzazione World Pass Partecipazione per il tramite dell'Unioncamere Sicilia al progetto del Fondo Perequativo "Sostegno all'export delle PMI"
--	--

<b>Missione</b>	<b>016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo</b>
<b>Benefici Attesi</b>	Esplorare ed individuare nuovi sbocchi di mercato al fine di offrire ai produttori provinciali nuove prospettive e presentare nuovi scenari. Facilitare la possibilità di instaurare proficue relazioni con i vicini Paesi del Mediterraneo. Individuazione di nuovi canali di sbocco e/o nuovi mercati; Consolidamento del numero delle imprese coinvolte nelle iniziative della Camera. Coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative camerale. Accrescere la conoscenza degli imprenditori locali sulle tematiche dell'internazionalizzazione.
<b>Stakeholder</b>	Imprese
<b>Strutture Interne Coinvolte</b>	Azienda Speciale
<b>Risorse economiche per interventi economici previste</b>	€ 65.000
<b>Risorse finanziarie</b>	€ 0



Valenza-Indicatore	Indicatore e algoritmo	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020	Risultato Atteso 2021	Tipologia Indicatore	Unità di misura	Fonte
Sviluppo temporale del fatturato da esportazioni delle imprese trapanesi	Fatturato da esportazioni delle imprese trapanesi anno X/Fatturato da esportazioni delle imprese trapanesi anno X-1	1 Δi	1 Δi	1 Δi	Outcome	Numero	Banca dati Istat
Gestione Sportello Internazionalizzazione	N° utenti servizi allo sportello internazionalizzazione (world pass) nell'anno X/N° utenti servizi allo sportello internazionalizzazione (world pass) nell'anno X-1	1 Δi	1 Δi	1 Δi	Risultato	Numero	Rilevazione Interna



***Missione 032 - Servizi Istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche.***

***Programma: 004 Servizi generali, formativi ed approvvigionamenti per le Amministrazioni pubbliche***

***Obiettivo: Definire un assetto organizzativo sempre funzionale ai bisogni dell'utenza***

“Mantenere un livello di erogazione dei servizi quali-quantitativamente elevato e omogeneo, ottimizzando l’impegno delle risorse professionali ad essi dedicate, in un quadro di processi lavorativi razionalizzati”: in estrema sintesi sarà questo lo scenario prevalente nel quale le Camere di Commercio dovranno operare. Per il raggiungimento di questo obiettivo strategico - che il Sistema camerale persegue, agendo in linea con gli indirizzi del governo - è indispensabile una profonda conoscenza dei meccanismi di funzionamento dell’Ente.

Proprio a tal fine la Camera di commercio di Trapani ha avviato nel corso del 2012 un progetto volto a mappare e analizzare i processi dell’Ente effettuando una analisi dei carichi di lavoro, al fine di rilevare i gap e le aree di miglioramento, proporre i necessari adeguamenti organizzativi utili a garantire un effettivo e superiore livello di efficienza organizzativa e di servizio. Tale progetto ha condotto nel corso del 2013 ad un processo di riorganizzazione delle Aree e degli Uffici. Nel corso degli ultimi anni, a causa della fuoriuscita di due dirigenti per pensionamento e della cessazione di un numero elevato di dipendenti, è stato opportuno rivedere più volte l’assetto organizzativo per redistribuire le funzioni sui dirigenti rimasti, modificare l’organigramma camerale con la riallocazione di alcuni servizi e la redistribuzione del persona tra le tre aree dirigenziali oltre che prevedere l’assegnazione di alcuni servizi camerali all’Azienda Speciale “Servizi alle imprese”, quali: Servizio Ambiente; Promozione ed organizzazione eventi e contributi alle aziende; Segreteria di presidenza; Certificazione commercio estero; Alternanza Scuola-Lavoro; Supporto Servizi Informatici.

La sfida strategica più rilevante sarà nel corso del 2019 la costituzione del nuovo Ente Camerale, frutto dell’accorpamento tra le Camere di commercio di Trapani, Caltanissetta ed Agrigento. Infatti alla data di insediamento del nuovo Consiglio sarà operativa la nuova Camera di Commercio con una struttura che sarà in grado di essere efficace ed efficiente da subito se e nella misura in cui il processo di accorpamento è stato accompagnato da una fattiva attività di tutte le Camere volta ad analizzare punti di forza e punti di debolezza delle attuali strutture, con l’obiettivo di predisporre quanto necessario per addivenire ad una struttura unitaria il più efficiente possibile, riducendo al minimo i possibili disagi per l’utenza cui sono rivolti i servizi camerali.



Per questo motivo sarà necessario continuare l'analisi e la conoscenza dei propri processi proseguendo le attività di monitoraggio procedendo infine ad una valutazione degli impatti sulla struttura organizzativa, valutando gli effettivi recuperi di efficienza e qualità.

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>DEFINIRE UN ASSETTO ORGANIZZATIVO SEMPRE FUNZIONALE AI BISOGNI DELL'UTENZA</b>
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<b>Mappare e analizzare i processi della CCIAA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progetto di accorpamento con CCIAA di Agrigento e Caltanissetta, Ridefinizione assetto organizzativo</li> <li>- Valutazione degli impatti sulla struttura organizzativa</li> <li>- Valutazione degli effettivi recuperi di efficienza e qualità.</li> </ul>

***Obiettivo: Valorizzazione delle sinergie di rete e del "networking" anche nella gestione dei servizi***

Lo svolgimento del proprio ruolo in un contesto altamente critico è senza dubbio facilitato dal riconoscimento normativo dell'essere sistema camerale, un vero e proprio sistema a rete, di cui fanno parte, oltre alle camere di commercio italiane, le camere di commercio all'estero e quelle estere in Italia, le aziende speciali camerali, le Unioni regionali, l'Unioncamere nazionale e le strutture di sistema che consente di sfruttare le potenzialità offerte dal sistema integrato camerale. Tali aspetti verranno saranno ancor di più rafforzati dal percorso di accorpamento in atto con le Camere di Agrigento e Caltanissetta, che consentirà nel tempo di aumentare l'efficienza organizzativa attraverso un percorso di razionalizzazione e riduzione dei costi ma perseguendo l'obiettivo di erogare maggiori risorse promozionali per il territorio.

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>VALORIZZAZIONE DELLE SINERGIE DI RETE E DEL "NETWORKING" ANCHE NELLA GESTIONE DEI SERVIZI</b>
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<b>Analizzare le aree di più agevole intervento per le gestioni in forma congiunta</b>	Progetto di accorpamento con le CCIAA di Agrigento e Caltanissetta
<b>Realizzazione di momenti di confronto con le CCIAA della regione</b>	Realizzazione di momenti istituzionalizzati di confronto con le CCIAA siciliane su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte



**Obiettivo: Garantire elevata qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza**

La qualità dei servizi e la soddisfazione del cittadino – utente assumono oggi un ruolo sempre più importante nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

Le indagini sul grado di soddisfazione espresso dagli utenti rispetto ai servizi resi dalle Pubbliche Amministrazioni (comunemente denominate indagini di customer satisfaction) servono:

- ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino – utente esprime;
- a porre attenzione costante al suo giudizio;
- a sviluppare e migliorare le capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve.

Di conseguenza la Camera di Commercio, in un'ottica di ascolto e miglioramento dei servizi, si propone di utilizzare secondo periodicità variabile strumenti di Customer Satisfaction al fine di individuare le aree di criticità inerenti all'erogazione dei servizi nei confronti dell'utenza per guidare la programmazione di miglioramento nei processi di erogazione.

In tal senso, la Camera di commercio di Trapani, promuove interventi mirati e guidati da un forte orientamento nei confronti dell'utenza interna ed esterna nella consapevolezza dell'importanza del suo giudizio per orientare le scelte dell'amministrazione circa l'erogazione di servizi in linea con la rinata consapevolezza sociale del mondo camerale.

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>GARANTIRE ELEVATA QUALITÀ DEI SERVIZI E LA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA</b>
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<b>Migliorare l'efficacia dell'azione promozionale camerale attraverso la valutazione del grado di soddisfazione e di risposta alle aspettative delle imprese partecipanti alle iniziative</b>	Realizzazione di un questionario di gradimento da somministrare alle aziende partecipanti alle iniziative promosse dalla CCIAA
<b>Mantenere elevato il grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi erogati</b>	Realizzazione indagini di customer satisfaction sui servizi resi allo sportello



***Obiettivo: Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna***

La comunicazione è diventata parte integrante dell'azione delle pubbliche amministrazioni. La Camera di commercio, per farsi conoscere adeguatamente, deve comunicare alle imprese ed ai consumatori i progetti e le attività che svolge, il proprio ruolo e le proprie funzioni.

Nell'anno 2019 si prevede di proseguire con il potenziamento della comunicazione verso l'esterno: per rendere maggiormente visibile l'attività della Camera saranno presentati, in occasione di conferenze stampa oppure divulgati mediante comunicati stampa e social network, i progetti camerali più importanti e significativi per l'economia provinciale nonché gli studi e le ricerche effettuate.

Un altro strumento di comunicazione, informazione e supporto all'utenza è rappresentato dal sito internet camerale che verrà costantemente aggiornato.

Il continuo miglioramento della comunicazione esterna, ovvero della comunicazione verso le aziende ed i consumatori, e il costante allineamento alle esigenze informative delle utenze in rapporto con i contenuti offerti dal sito web o dai diversi canali mediatici utilizzati, permette inoltre di proseguire nel cammino di Accountability e Trasparenza intrapreso negli ultimi anni. In tal senso verranno attuate tutte le attività volte ad ampliare la sezione trasparenza ("Amministrazione Trasparente"), in funzione delle disposizioni normative vigenti (soprattutto alla luce delle disposizioni di cui al D.Lgs n. 33/2013 come modificato dal D.Lgs n. 97/2016) e degli indirizzi espressi da ANAC, con dati e contenuti facilmente accessibili e consultabili in termini interattivi a favore dei portatori d'interesse.

La disciplina della trasparenza nelle P.A., recentemente, è stata oggetto di significativi interventi di aggiornamento con i quali, fra l'altro, è stato disposto il coordinamento con la disciplina della repressione dell'illegalità e della corruzione nella pubblica amministrazione. A tal fine nel corso del 2013 la Camera di commercio di Trapani ha provveduto ad approvare il "Piano Triennale della Trasparenze" e il "Piano Anticorruzione".

Alla luce D. Lgs. n. 97/2016, che pone particolare enfasi sugli aspetti legati all'accesso civico e ai bandi di gara e contratti della Pubblica Amministrazione, sarà predisposto il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza per il triennio 2019/2021, tenendo conto, oltre alle direttive di Anac, degli obiettivi strategici definiti dagli Organi, delle modifiche normative, delle indicazioni fornite dal Dipartimento della funzione pubblica e da Unioncamere Nazionale, e seguendo una linea di integrazione e coordinamento anche con il Piano della Performance.



Obiettivo Strategico	SVILUPPARE FORME INNOVATIVE DI COMUNICAZIONE ED INTERAZIONE CON L'UTENZA, INTERNA ED ESTERNA
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
Potenziamento della comunicazione esterna	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aggiornamento sito camerale</li><li>- Realizzare interventi pubblici, momenti di incontro con gli stakeholders esterni</li><li>- Diffusione e divulgazione degli eventi camerali e dell'attività della CCIAA</li></ul>
Garantire l'effettiva accountability verso l'esterno	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente"</li><li>- Realizzazione Relazione della Performance</li><li>- Realizzazione Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza</li></ul>

***Obiettivo: Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi***

Il miglioramento dei servizi offerti all'utenza, in un'ottica di P.A. orientata al cliente, non può prescindere dal continuo miglioramento dell'accessibilità ai servizi stessi in termini di accresciuta offerta di contenuti, applicazioni e servizi digitali. Per snellire i rapporti tra imprese e pubblica amministrazione, è stato promosso negli anni, lo sviluppo e la realizzazione di numerose iniziative di semplificazione amministrativa, sia in autonomia sia in attuazione di specifiche disposizioni normative che affidano alle Camere di commercio precisi compiti in tali ambiti. Per l'esercizio 2019 si prevede di potenziare e migliorare ulteriormente i servizi resi all'utenza telematica. In particolare, pertanto, si provvederà, ad incrementare le iniziative dirette ad incentivare l'utilizzo e la diffusione delle nuove tecnologie telematiche e digitali anche, e soprattutto, tese al rilascio di dispositivi per la firma digitale, rilascio di copie di atti e bilanci archiviati per via telematica o tramite archiviazione ottica.

Inoltre, nel corso del 2017 è stato attivato anche lo sportello SPID (Sistema Pubblico Identità Digitale), gestito dall'Azienda Speciale "Servizi alle imprese", che permette ai cittadini e alle imprese di accedere ai servizi on line della pubblica amministrazione e le attività legate alla gestione dello sportello proseguiranno anche nel corso del 2019.

Una Pubblica Amministrazione snella, moderna ed efficiente deve farsi promotrice delle innovazioni tecnologiche e, in tal senso la diffusione della PEC ha costituito un ulteriore passo verso l'informatizzazione dei rapporti fra imprese, fra imprese e privati, nonché fra questi e la Pubblica Amministrazione.

Pertanto, occorrerà porre particolare attenzione all'utilizzo della PEC istituzionale quale strumento privilegiato di trasmissione di atti ad altre pubbliche amministrazioni e, ove possibile, a privati così da ridurre i costi di spedizione velocizzando al contempo l'invio.



All'interno del presente asse strategico si inserisce pertanto la partecipazione per il tramite dell'Unioncamere Sicilia al progetto del Fondo Perequativo "Potenziamento e diffusione presso le imprese delle attività di e-government delle Camere di commercio" finalizzato alla divulgazione alle imprese degli strumenti amministrativi digitali offerti dal mondo camerale: cassetto digitale, SPID, pago PA, fatturazione elettronica, ecc, la valorizzazione del fascicolo elettronico di impresa. Inoltre la progressiva riduzione del personale infine impone la ricerca di soluzioni che ottimizzino la produttività e l'efficienza di tutte le risorse umane, in termini di informatizzazione delle procedure quali la realizzazione e gestione meccanografica dei cespiti camerali, utilizzo XAC, la gestione del protocollo informatico, l'informatizzazione dei fascicoli del personale, etc). Anche su questa linea l'azione dell'ente proseguirà con costanza. Risulta evidente che la costituzione del nuovo Ente Camerale richiederà la revisione di tutto il patrimonio informatico attualmente presente all'interno della Camera di commercio.

Obiettivo Strategico	SEMPLIFICARE LA GESTIONE ATTRAVERSO LA DEMATERIALIZZAZIONE E LO SVILUPPO DI SISTEMI INFORMATIVI INNOVATIVI
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>Dematerializzazione delle procedure</b>	Diffusione dell'utilizzo della pec
<b>Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni</b>	Revisione dei sistemi informativi in uso ai fini della costituzione del nuovo Ente Camerale
<b>Miglioramento accessibilità telematica: sviluppo di modalità innovative per la diffusione dei servizi camerali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivare l'utenza nell'utilizzo dei servizi innovativi digitali (Sportello SPID)</li> <li>- Gestione delle mediazioni e conciliazioni attraverso il software Concilia Camera</li> </ul> Partecipazione per il tramite dell'Unioncamere Sicilia al progetto del Fondo Perequativo "Potenziamento e diffusione presso le imprese delle attività di e-government delle Camere di commercio"

***Obiettivo: Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard***

Il D.lgs 150/2009 pone l'obbligo alle pubbliche amministrazioni di dotarsi di un sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali – dando indicazioni precise in merito a procedure, azioni, atti e loro tempistiche - che incida sul funzionamento dell'ente e lo supporti nel raggiungere standard più elevati di prestazioni.

Ciò che emerge dal disposto normativo è che il sistema di pianificazione e controllo deve essere finalizzato prioritariamente a migliorare la qualità dei servizi resi all'utenza: è questo scopo che si



richiede alla programmazione, alla definizione multidimensionale di obiettivi e indicatori misurabili, alla definizione di target sfidanti, desunti da dati di benchmarking, risultanti da indagini sulla soddisfazione del cliente o su parametri standard, alla valutazione delle prestazioni individuali basata sui risultati raggiunti e alla rendicontazione all'esterno delle prestazioni dell'ente in relazione ai risultati attesi: promuovere e rappresentare il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione.

Per meglio rispondere al dettato normativo la Camera di commercio di Trapani ha deciso nel corso del 2012 di avviare l'implementazione di un sistema di pianificazione e controllo orientato al risultato, secondo la metodologia della BSC. L'Ente proseguirà il cammino intrapreso puntando ad un consolidamento del Ciclo di gestione della Performance in ottica BSC anche volto al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'Ente grazie alle azioni di monitoraggio che saranno, poste in essere, al fine di coniugare la corrispondenza dei servizi alle aspettative con l'opportunità di valorizzare al meglio le potenzialità dei dipendenti.

Obiettivo Strategico	SVILUPPARE IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE IN OTTICA BALANCED SCORECARD
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale</li><li>- Progetto Benchmarking (Pareto e Kronos) di Unioncamere Nazionale</li><li>- Diffusione della cultura della performance attraverso la realizzazione di attività formativa sul ciclo di gestione della performance</li></ul>

***Obiettivo: Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how***

L'evoluzione normativa relativa alla Pubblica Amministrazione ha introdotto criteri di efficienza, economicità ed efficacia che impongono necessariamente una rivisitazione delle competenze e conoscenze professionali del personale, nonché una riorganizzazione dei servizi, per soddisfare al meglio e con il minor numero di risorse le esigenze dei propri clienti.

Questa rivisitazione del ruolo del personale e dell'assetto organizzativo dell'ente dovrà essere accompagnata da un importante piano di formazione ed aggiornamento professionale elaborato nell'ottica di valorizzare il patrimonio intellettuale e consolidare una cultura dell'appartenenza all'organizzazione camerale (aziende speciali comprese). Proseguirà quindi anche nel 2019 lo sforzo della Camera per la professionalizzazione del proprio personale pur dovendo fare i conti con



i drastici tagli alla spesa: sarebbe auspicabile la predisposizione di un Piano annuale di formazione che ovviamente tenga conto delle esigenze manifestate dagli uffici.

All'interno del presente asse strategico si inserisce inoltre la partecipazione per il tramite dell'Unioncamere Sicilia al progetto del Fondo Perequativo "Potenziamento e diffusione presso le imprese delle attività di e-government delle Camere di commercio" finalizzato allo sviluppo delle competenze digitali del personale delle Camere di commercio al fine di offrire assistenza qualificata alle imprese per gli adempimenti amministrativi digitali.

Il personale camerale sarà pertanto impegnato nelle attività formative realizzate da Unioncamere e Infocamere inerenti inoltre le attività di accorpamento e gestione degli applicativi per acquisire nuove competenze e garantire trasversalità tra gli uffici.

Sarà opportuno inoltre prevedere dei momenti di confronto con il personale per coinvolgerlo sul percorso di accorpamento in atto.

Obiettivo Strategico	PROMUOVERE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E VALORIZZARE LE PROFESSIONALITÀ INTERNE MEDIANTE LA TRASMISSIONE DI KNOW-HOW
Obiettivo operativo	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>Promuovere la valorizzazione e formazione continua del personale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predisposizione del piano di formazione</li> <li>- Realizzazione di corsi di formazione e/o di aggiornamento</li> <li>- Realizzazione di percorsi formativi specifici per acquisire nuove competenze e per garantire trasversalità tra gli uffici</li> <li>- Realizzazione di attività formativa tramite sistemi di web conference</li> </ul>
<b>Diffusione del benessere organizzativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniziative di condivisione dei valori camerali tra il personale</li> <li>- Momenti istituzionalizzati di confronto sui cambiamenti in atto e sull'andamento dell'Ente</li> <li>- Garantire la costante presenza del personale camerale</li> </ul>

***Obiettivo: Garantire la "salute economica-organizzativa e finanziaria" dell'Ente razionalizzando l'uso delle risorse per recuperare efficienza***

Negli ultimi anni si sono succeduti interventi legislativi caratterizzati da forti contenimenti della spesa pubblica, tra cui l'ultimo massiccio intervento in termini riduzione del diritto annuale e, ancora prima in materia di spending review che ha imposto ed impone nei prossimi esercizi forti tagli lineari sui consumi intermedi. Sarà quindi cura dell'Ente nel corso del 2019 realizzare azioni che consentano di garantire la "salute economica-organizzativa e finanziaria" dell'Ente razionalizzando l'uso delle risorse per recuperare efficienza oltre che volte a potenziare e ottimizzare i flussi economici in entrata attraverso una gestione ottimale del patrimonio. Con



riferimento altresì all'emissione del ruolo relativo al diritto annuale, nel corso del 2019 si provvederà all'emissione del ruolo 2016.

L'applicabilità al diritto annuale dell'istituto del reclamo e della mediazione previsto dall'art. 17 bis del D.lgs n. 546/92, potrebbe permettere nel corso dell'anno 2019 una più proficua possibilità di recupero dei crediti maturati. In tale ambito si inserisce la richiesta dell'incremento del 50% del diritto annuale, sottoposta all'autorizzazione dal Ministro dello sviluppo economico, che prevede la realizzazione del programma pluriennale di riequilibrio finanziario, che consentirà di migliorare la gestione finanziaria dell'Ente e di destinare inoltre risorse economiche alle attività di promozione e supporto a beneficio del sistema imprenditoriale locale.

Il programma di risanamento che consentirà il riequilibrio finanziario per le Camere di commercio della Sicilia è correlato all'istituzione normativa del Fondo Pensionistico per i dipendenti delle CCIAA assunti prima del 1996. Allo stato attuale infatti la Camera di commercio di Trapani si trova in carico la gestione di 60 pensionati a fronte di 38 dipendenti in servizio, con una conseguente spesa per gli ex dipendenti in quiescenza in aumento ed evidenti ripercussioni gestionali per il personale in servizio in termini di carichi di lavoro non potendo assumere nuovo personale fino al 31/12/2020. Secondo il presente programma di pluriennale di riequilibrio finanziario lo stesso potrà essere conseguito con l'esercizio 2022 e si potranno pertanto autofinanziare le proprie attività.

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>GARANTIRE LA "SALUTE ECONOMICA-ORGANIZZATIVA E FINANZIARIA" DELL'ENTE RAZIONALIZZANDO L'USO DELLE RISORSE PER RECUPERARE EFFICIENZA</b>
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<b>Razionalizzazione dell'uso delle risorse economiche e patrimoniali per efficientare la gestione economica</b>	Ottimizzazione delle sedi camerali, Contenimento dei costi di funzionamento Realizzazione del programma pluriennale di riequilibrio finanziario
<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>POTENZIARE E OTTIMIZZARE I FLUSSI ECONOMICI IN ENTRATA ATTRAVERSO UNA GESTIONE OTTIMALE DEL PATRIMONIO</b>
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<b>Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive sistema CCIAA (Ente+ Azienda Speciale)</b>	- Incremento dei ricavi propri
<b>Aumentare il livello di riscossione del Diritto annuale</b>	- Riduzione degli sgravi sui ruoli del Diritto Annuale con relativo monitoraggio delle cause alla base dello sgravio -



<b>Missione</b>	<b>032 - Servizi Istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche.</b>
<b>Benefici Attesi</b>	<p>Mantenimento di un livello di erogazione dei servizi quali-quantitativamente elevato e omogeneo. Ottimizzazione dell'impegno delle risorse professionali dedicate ai processi camerali. Maggior controllo dei processi camerali e individuazione delle aree di miglioramento. Ottenimento di un effettivo e superiore livello di efficienza organizzativa. Creare opportunità per lo sviluppo economico del territorio regionale; Definizione di procedure comuni con i soggetti associati, con conseguente uniformità di procedure e semplificazioni per l'utente che accede al servizio. Ampliamento del servizio reso per ciascun soggetto aderente. Aumentare l'efficienza organizzativa attraverso una gestione congiunta dei procedimenti amministrativi</p> <p>Miglioramento del grado di soddisfazione dell'utenza; Servizi sempre più aderenti alle esigenze del territorio; maggior dialogo tra Camera di commercio e utenti.</p> <p>Potenziamento della diffusione delle informazioni inerenti le attività camerali attraverso il potenziamento del sito camerale; Migliorare il livello di conoscenza dei servizi camerali; Costruire strumenti in grado di facilitare la comunicazione "mirata" al pubblico; Maggiore trasparenza delle performance organizzative dell'ente e dei risultati raggiunti; Maggiore dialogo con gli stakeholders; Maggiore contatto con le imprese locali per la diffusione/divulgazione delle iniziative di promozione del territorio realizzate dalla Camera; Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'ente camerale.</p> <p>Semplificazione delle procedure interne; Maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne; Progressiva dematerializzazione dell'Ente</p> <p>Razionalizzazione dell'intero processo di programmazione delle attività dell'ente in un'ottica di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle PA.</p> <p>Maggiore efficacia nell'attuazione delle strategie dell'ente analizzate secondo le 4 dimensioni della BSC. Maggior controllo sull'andamento della gestione mediante quadri di sintesi di indicatori chiave (cruscotto direzionale). Trasparenza dei risultati raggiunti. Attivazione di un sistema di monitoraggio dell'efficacia dell'azione camerale, in linea con il dettato normativo. Diffusione di una cultura orientata ai risultati</p> <p>Migliorare il clima interno; Sviluppare competenza manageriale e organizzative; Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale; Maggiore trasversalità del personale e interscambiabilità delle risorse;</p> <p>Riduzione dei costi di gestione Riduzione spesa per consumi energetici</p> <p>Diminuzione costi di funzionamento</p>
<b>Stakeholder</b>	Imprese, Utenti, Istituzioni, Dipendenti
<b>Strutture Interne Coinvolte</b>	Trasversale a tutto l'Ente
<b>Risorse finanziarie</b>	€ 2.307.960



Valenza Indicatore	Indicatore e algoritmo	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020	Risultato Atteso 2021	Tipologia Indicatore	Unità di misura	Fonte
Miglioramento Efficienza Processo C.2.6. Attività in materia di metrologia legale	(fte x 100 ispezioni)/Numero di ispezioni e verifiche metriche evase (effettuate) nell'anno	0,84	0,84	0,84	Efficienza	Numero	Eureka
Miglioramento Efficienza Processo B.3.2 Gestione Contabilità e Liquidità	(fte x 1.000 righe)/Numero di scritture contabili registrate (numero righe libro giornale) nell'anno	0,40	0,40	0,40	Efficienza	Numero	Oracle
Miglioramento Efficienza Processo A.2.1. Supporto Agli Organi Istituzionali	(fte x 10 delibere)/Numero di delibere di Giunta e di Consiglio pubblicate nell'anno	0,37	0,37	0,37	Efficienza	Numero	Rilevazione Interna
Tempestività di pagamento delle fatture passive	Tempi medi di pagamento fatture passive	≤ 29	≤ 29	≤ 29	Qualità	Giorni	Oracle
Efficacia di pagamento delle fatture passive	% fatture pagate entro 30 gg dal ricevimento	≥ 70%	≥ 75%	≥ 75%	Qualità	Percentuale	Oracle
Riduzione dei tempi medi di rilascio certificazioni per l'estero	Tempi medi di rilascio delle certificazioni per l'Estero	≤ 5	≤ 5	≤ 5	Qualità	Giorni	Italiancom Rilevazioni interne
SPID - Sistema pubblico di identità digitale	Nuovi SPID attivati	≥ 60	≥ 100	≥ 100	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
Grado di soddisfazione degli utenti sui servizi resi allo sportello Anagrafe delle imprese	Servizio ricevuto in termini di Cortesia e rispetto verso l'utente: Percentuale di giudizi pari a buono	≥ 75%	≥ 75%	≥ 75%	Qualità	Percentuale	Indagini di customer
	Servizio ricevuto in termini di Chiarezza e precisione delle informazioni fornite all'utente: Percentuale di giudizi pari a buono	≥ 75%	≥ 75%	≥ 75%	Qualità	Percentuale	Indagini di customer
Grado di realizzazione delle attività previste all'interno del Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza	N° attività realizzate (Anticorruzione e Trasparenza)/N° attività previste nel Piano Anticorruzione e Trasparenza	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	Efficacia	Percentuale	Sito camerale
Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	Punteggio ottenuto Check-Up anno X	≥ 2,5	≥ 2,5	≥ 2,5	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
Andamento temporale dei costi di funzionamento	Costi di funzionamento anno X/Costi di funzionamento anno X-1	≤ 1	≤ 1	≤ 1	Efficienza	Numero	Bilancio d'esercizio
Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti	Oneri correnti delle Funzioni I A e B/Oneri Correnti	≤ 70%	≤ 70%	≤ 70%	Efficienza	Percentuale	Bilancio d'esercizio

IL DIRIGENTE CONTABILE  
(Dott. Diego Carpitella)



IL PRESIDENTE  
(Comm. Giuseppe Pace)