



**AGGIORNAMENTO**  
**Piano degli Indicatori**  
**e dei**  
**Risultati Attesi di Bilancio**  
  
**Anno 2017**



## Sommario

Premessa.....	3
1.- Analisi del contesto di riferimento .....	5
Il contesto esterno .....	5
Il contesto normativo.....	12
Il contesto interno.....	14
2.- La Strategia della Camera di commercio di Trapani .....	20
La Mappa Strategica .....	20
3. Missioni .....	23
Missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese.....	23
Missione 012 - Regolazione dei mercati .....	30
Missione 016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo.....	36
Missione 032 - Servizi Istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche. ....	39



## Premessa

Il presente documento, allegato al Bilancio di previsione 2017, 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.

Approvato con Delibera di Consiglio n. 7 del 21 dicembre 2016, il Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio 2017 viene aggiornato in seguito al Decreto del Ministro dello sviluppo economico del 22 maggio 2017 inerente l'incremento delle misure del diritto annuale ai sensi dell'articolo 18, comma 10, della legge n.580/1993.

Il Piano, con valenza programmatica triennale, coerentemente con i programmi di Bilancio, presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento, 2017-2019, 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 2017 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.

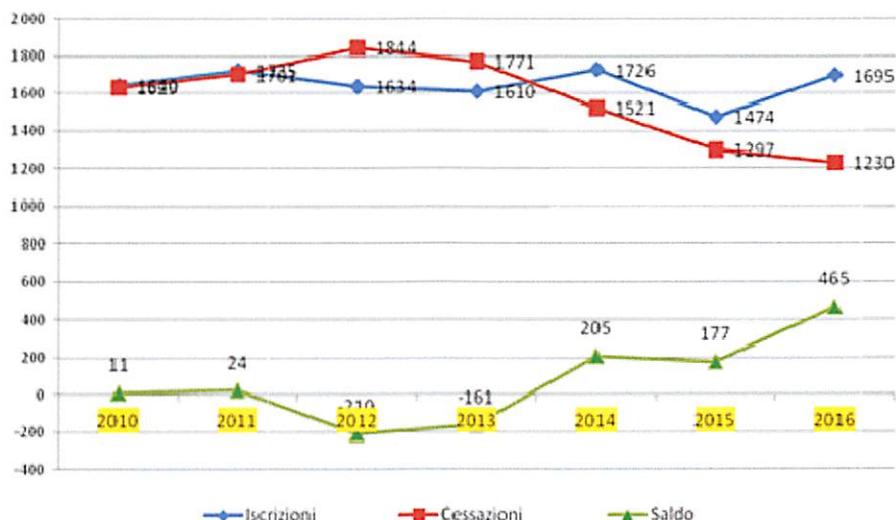
Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la Camera di Commercio ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2016 la suddetta analisi in relazione al contesto socio-economico e al contesto interno.

### ***Il contesto esterno***

I dati relativi al primo semestre del 2016 confermano quelli che erano stati i primi segnali di vitalità del 2014, poi confermati anche nel corso del 2015, seppure in leggera attenuazione, relativamente ad uno stop alla tendenza negativa, in atto dal 2011, almeno a livello di tessuto imprenditoriale e che aveva toccato l'apice proprio nel 2012, con la fuoriuscita di ben 210 imprese nel solo primo semestre. In particolare, il primo semestre 2016 ha registrato, rispetto all'analogo periodo del 2015, un aumento del tasso di crescita della nati-mortalità del 1% contro lo 0,22% dell'anno precedente. L'incremento numerico è stato piuttosto consistente, con un + 465 imprese, rispetto all'analogo periodo dello scorso anno, trend che pone la nostra provincia ai primi posti della graduatoria nazionale per tasso di crescita imprenditoriale nel territorio provinciale, e ci distanzia notevolmente dai tassi di crescita nazionale (+0,42%) e siciliano (+0,55%). Trapani riesce addirittura a superare, se pur di poco, la provincia di Palermo (+0,97% il loro tasso di nati-mortalità), vero motore della crescita imprenditoriale isolana in questi ultimi anni.

L'analisi evidenzia con forza il ruolo sempre determinante del trend discendente, in atto da un quinquennio, delle cessazioni ormai arrivate ai livelli più bassi dal 2000 ad oggi, ma anche una crescente partecipazione imprenditoriale, evidenziata dal ritorno delle iscrizioni, in netto aumento rispetto al 2015, che hanno portato ad ampliare la forbice del saldo imprenditoriale in modo perentorio, come risulta evidente dal grafico.

Trend iscriz., cessaz. e tasso di crescita del tessuto  
imprenditoriale trapanese al 1° semestre - anni 2010-2016



Le imprese registrate in provincia di Trapani, al 30 giugno 2016, risultano essere 45.846 (a fine dicembre 2015 erano 45.385), mentre le attive sono 38.608 (pari all'84% di quelle iscritte, dato nettamente superiore rispetto alla media regionale che si ferma all'80% delle registrate e in linea con il dato nazionale), e sembrano agevolmente avviate a superare le 46 mila entro fine anno.

Tra i settori che più hanno contribuito alla dinamica imprenditoriale vanno evidenziati, ancora una volta, il turismo (con una crescita annua che sfiora il 6%) e, tra i servizi alle persone, le attività artistiche e di intrattenimento, soprattutto grazie alla spinta delle attività legate alle scommesse, le attività ricreative e di divertimento (che giustificano quasi totalmente la crescita del comparto). Il trend risulta essere positivo anche per la sanità privata e l'assistenza sociale, grazie all'enorme crescita di attività imprenditoriali legate alla nascita di strutture per anziani e disabili (con variazioni che oscillano per entrambi attorno al 7%, anche se numericamente meno importanti del comparto turistico). Altri settori con crescita rilevanti attorno al 5% sono le attività immobiliari (a riprova dell'effetto trainante per altri comparti da parte del turismo) e quelle finanziarie e assicurative, trainate dagli agenti e mediatori di assicurazione che incidono per l'80% nella crescita di tale ramo di attività.

Particolarmente significativo, anche se poco rilevante numericamente, è l'incremento del comparto agricolo, segnato da anni di pesanti fuoriuscite di imprese, e che sembra finalmente avviato ad un'inversione di tendenza, pur se con appena 20 imprese in più rispetto allo scorso anno e una variazione tendenziale positiva dello 0,14%, grazie in particolare ad una crescita dell'ortofrutticolo, probabilmente spinto anche dalla nascita di numerosi mercati cittadini per la vendita diretta dei prodotti, che invoglia molti cittadini ad intraprendere tale attività imprenditoriale.



Non accennano ad invertire la tendenza negativa le costruzioni e l'estrazione di minerali di cava, settori che sembrano ancora faticare ad uscire dalla crisi in cui sono piombati da qualche anno, dimostrata sia dal calo del secondo (-2,7% su base annua) che dalla sostanziale stasi del primo (-0,07%). Per quel che riguarda il manifatturiero e il commercio, invece, l'interruzione del movimento calante dello scorso anno, con incrementi poco rilevanti numericamente, non ha portato con sé, nel corso di questo primo semestre 2016, come era logico attendersi, una netta inversione di tendenza, facendo registrare variazioni minime di pochi centesimi di punto.

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 2016 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 dall'imprenditoria straniera, con 114 unità in più in un solo anno (variazione del 6,3%) grazie al contributo fondamentale fornito dalla Tunisia, che da sola contribuisce al trend per quasi il 50%, in particolare nel commercio, agricoltura e costruzioni. Altrettanto positiva la tendenza relativa alle imprese femminili, il cui saldo della nati-mortalità ha prodotto un incremento di 170 unità, con 536 iscrizioni (quasi quante quelle registrate nei primi nove mesi del 2015) e appena 374 cessazioni, portando il numero delle imprese condotte da donne, al 30 giugno 2016, a sfiorare le 12 mila unità.

Purtroppo fanno registrare un netto peggioramento i giovani imprenditori (al di sotto dei 30 anni), essendo passati dai 3.421 dello scorso anno agli appena 3.221 di quest'anno, andamento questo comune anche alla classe di età superiore (da 30 a 49 anni), con ben 617 imprenditori in meno. Discorso diverso va fatto per le classi di età superiore, cresciute di oltre 1.200 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 13% dell'intera classe imprenditoriale trapanese, più elevata sia della media regionale che di quella nazionale (rispettivamente dell'11,5% e del 12%).

Per quel che riguarda la forma giuridica, a conferma di un dato ormai strutturale, anche nel primo semestre del 2016 oltre la metà del saldo complessivo è costituito da società di capitali (259 imprese in più – il 55% dell'incremento imprenditoriale registrato nel periodo). Nel periodo oggetto di analisi si evidenzia però un fenomeno piuttosto sorprendente: sembra infatti essersi arrestata la continua fuoriuscita di imprese individuali, tornate a crescere dopo tantissimi anni e che, con una variazione dello 0,65%, hanno contribuito quasi del tutto all'altra metà del saldo. Sostanzialmente stabili sia le società di persone che le altre forme giuridiche. Tali andamenti hanno fatto sì che le società di capitale pesino sempre di più, rappresentando ormai il 17% delle imprese trapanesi (erano circa la metà appena 12 anni fa).

Un ultimo aspetto negativo che vale la pena evidenziare riguarda la continua fuoriuscita di imprese artigiane, tendenza negativa in atto dal 2011, che ha portato il numero complessivo di imprese alla soglia delle 7.000 unità, (va ricordato che nel 2008 erano poco meno di 8.000, mentre



al 30 giugno di quest'anno sono esattamente 7.003, quindi ben 1.000 in meno in appena 8 anni). Settorialmente, in quest'ultimo scorcio di anno, non vi è da attribuire un demerito particolare, ma un po' quasi tutti i settori principali non riescono ad uscire dalle secche in cui si è infilato il comparto artigiano, mentre per quel che riguarda la tendenza in atto dal 2008 appare evidente che il demerito di tale andamento vada attribuito quasi in toto ai due settori principali, cioè alle costruzioni e al manifatturiero.

Nel primo semestre dell'anno in corso, dopo l'ottimo andamento del 2015, le vendite all'estero hanno fatto registrare, nel complesso, una sostanziale tenuta, con un incremento di poco superiore al 2%, frutto, però, di un aumento considerevole nel primo trimestre (+11,7%) e di un netto calo nel secondo di ben il 5,3%. Intanto, la crescita continua delle esportazioni degli ultimi 3 anni ha portato a superare i 125 milioni di euro di controvalore e il livello record del 2013 (di 124,4 milioni), mettendosi in questo modo definitivamente alle spalle il pessimo andamento del 2014, che aveva ridotto di circa 11 milioni il controvalore esportato, rispetto all'anno precedente.

Tale tendenza positiva risulta influenzata soprattutto dal buon andamento di alcune delle tipologie merceologiche: il vino, la frutta e gli ortaggi conservati per l'agroalimentare (anche se nel primo caso si tratta di una prosecuzione del trend positivo del 2014, mentre per il secondo di un'inversione di tendenza tanto attesa, rispetto agli ultimi 3 pesanti anni che hanno prodotto più che un dimezzamento delle vendite); il settore dell'abbigliamento, del cuoio, della pelletteria e delle calzature, cresciute in soli 4 anni dell' 830%, arrivando a diventare, con oltre 18 milioni di euro, il 3° prodotto più venduto all'estero dalle nostre imprese (e su cui approfondiremo l'analisi più avanti). Di contro, la nostra bilancia commerciale risulta appesantita dalla scomparsa degli acquisti dall'estero delle materie plastiche (quasi esclusivamente dalla Francia, per il 90%) e degli autoveicoli (per i 2/3 provenienti dall'estremo oriente), così come fanno segnare andamenti piuttosto pesanti il settore lapideo, soprattutto le vendite di grezzo, ormai tornate a livelli del 2009, e il gambero rosso di Mazara, ai minimi storici negli ultimi 20 anni.

Il **settore vinicolo** ha registrato, dopo il tonfo del 2014, anno in cui ha perso più di un quarto 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 in questi ultimi 2 anni, culminata nella crescita dell'8% delle vendite nel primo semestre di del 2016 rispetto al primo semestre 2015. Tale andamento risulta positivamente influenzato da alcuni tradizionali acquirenti di vino trapanese, in primis gli Stati Uniti, che, con oltre 5,2 milioni di euro, hanno consolidato la loro prima posizione, seguiti dalla Germania, che, con una crescita del 25%, ha superato i 3,7 milioni di euro, e dalla Svizzera, ormai prossimi ai 2 milioni di euro di acquisti nel semestre in questione. All'opposto fanno segnare cali abbastanza significativi ma non sufficienti a contrastare gli incrementi appena descritti Regno Unito, Paesi Bassi e Giappone, in particolare quest'ultimo che ha più che dimezzato gli acquisti di vino trapanese, superando di poco il milione di euro, ed



interrompendo in questo modo il trend crescente degli ultimi tre anni, che lo aveva portato al terzo posto, dopo Stati Uniti e Germania.

Ancor più netto il recupero di vendite all'estero da parte del comparto della **frutta e degli ortaggi lavorati e conservati**, incrementatosi del 53%, rispetto all'analogo periodo del 2015, e portando l'export agli stessi livelli del 2014, anche se ancora indietro rispetto a tre anni fa di oltre 3 milioni di euro. Tale andamento risulta positivamente influenzato dagli acquisti dei nostri prodotti agroalimentari da parte degli Stati Uniti, i quali, triplicando gli acquisti in un solo anno, hanno da soli contribuito per i 3/4 all'incremento di 3,4 milioni di euro di controvalore delle esportazioni di tale tipologia merceologica. In ripresa nell'ultimo anno anche gli acquisti da Regno Unito (da 1,5 a 1,8 milioni), Giappone e Taiwan (con acquisti inferiori al milione di euro), mentre non accenna a riprendersi l'interesse della Germania, la cui spesa si è ulteriormente ridotta a poco più di 1,3 milioni di euro (era di 2,2 milioni appena due anni prima).

Anche l'**export oleario** ha fatto segnare una piccola crescita del 4% su base annua, a conferma di una richiesta ormai costante da parte del mercato, che non subisce ripercussioni dall'alternanza delle annate produttive, anche se, nel corso del primo semestre 2016, gli Stati Uniti, il vero motore delle nostre esportazioni di olio, hanno segnato il passo con un calo del 13%, rispetto all'analogo periodo del 2015, toccando i 4,8 milioni di euro di controvalore (riducendo la loro quota ad appena i 2/3 delle vendite all'estero di olio), cui ha fatto da contraltare l'altro mercato nord-americano, il Canada, che ha più che triplicato gli acquisti trapanesi di olio, arrivando a 1 milione di euro.

A sostenere le esportazioni trapanesi sono stati anche tutta una serie di prodotti del non-food, a cominciare dal settore della moda, probabilmente legata all'e-commerce, ovvero gli **articoli di abbigliamento, la pelletteria e le borse e le calzature**, con una variazione complessiva del 38%, rispetto all'analogo periodo dello scorso anno. I primi due hanno fatto segnare un incremento delle vendite all'estero, nel semestre in questione, tra il 28% e il 32%, mentre per il cuoio e la pelletteria l'aumento è di ben l'80%. Complessivamente il settore è divenuto il terzo in provincia per controvalore delle esportazioni, arrivate a superare i 18 milioni di euro (7 l'abbigliamento, 7,2 la pelletteria le borse e 3,5 le calzature), diventando un vero fenomeno economico provinciale, essendo quasi inesistente appena 6 anni fa (il controvalore dell'export era inferiore a 700 mila euro).

Tali vendite sono indirizzate in prevalenza verso l'estremo oriente (Hong Kong per tutte le tipologie merceologiche, primo mercato di sbocco con il 59% di quota di mercato e ben 10,7 milioni di euro di controvalore, e Singapore, soprattutto per la pelletteria e le borse, con quasi 1,8 milioni di euro di controvalore), ma anche verso l'altro capo del globo, cioè gli Stati Uniti, con oltre 2,2 milioni di euro di controvalore complessivo, soprattutto per la pelletteria e borse e le calzature. Una quota residuale, circa il 6% del totale, prende la strada del Sol Levante, cioè di Cina e Giappone. Va infine evidenziata che un'analoga, anche se meno imperiosa, crescita ha riguardato le importazioni degli stessi prodotti, provenienti soprattutto dalla Francia (oltre il 50% della merce arriva da oltralpe, principalmente la pelletteria le borse, per oltre i 3/4 del totale) ma anche da



Paesi Bassi, Belgio, Croazia e Germania, mentre è praticamente sparito, in un solo anno, l'import dal Regno Unito, il cui controvalore nel 1° semestre del 2015 era di ben 3 milioni di euro.

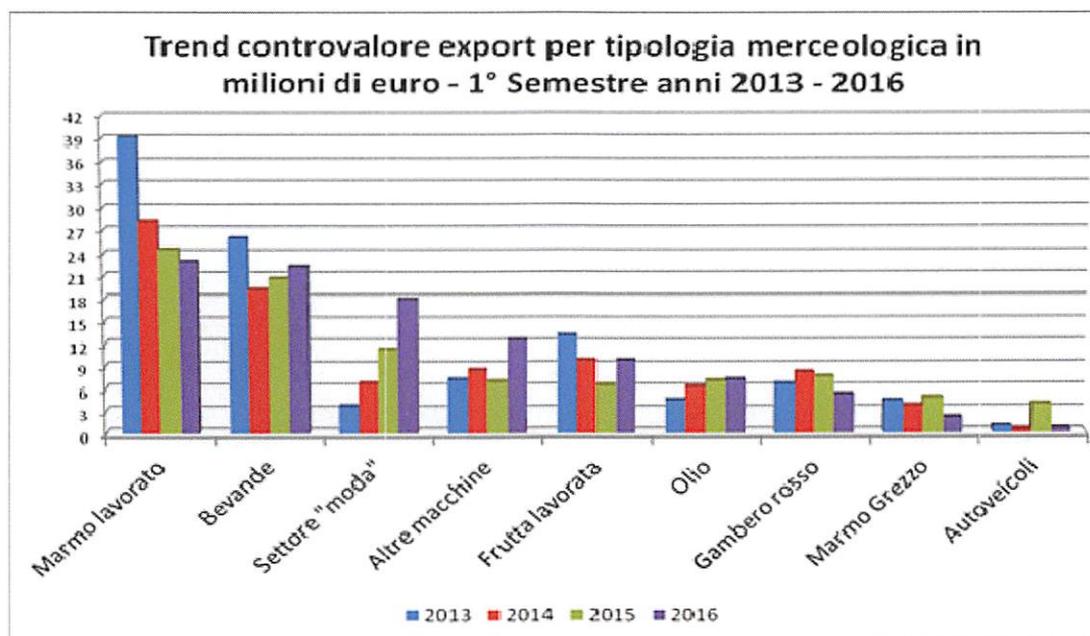
Altra tipologia merceologica che ha trascinato l'esportazione trapanese sono le **altre macchine di impiego generale**, che hanno fatto segnare, un incremento, rispetto allo stesso periodo del 2015, superiore all'80%, passando da quasi 7 a oltre 12,5 milioni di euro, superando in questo modo l'impasse dell'anno precedente, che aveva arrestato una crescita esponenziale che durava dal 2010, e portando il comparto a ridosso delle 3 tipologie di merci più vendute all'estero dalla nostra provincia. Tale exploit, trova giustificazione nella capacità delle imprese del settore di trovare sempre nuovi mercati, sostituendo paesi acquirenti storici come Finlandia, Germania, Romania, con Danimarca (primo mercato di sbocco con 2,7 milioni di euro), Estonia (1,5 milioni di euro), Regno Unito e Turchia o riuscendo a rafforzare mercati chiave come Norvegia e paesi Bassi.

Purtroppo alcuni comparti evidenziano crisi profonde da cui faticano ad uscire, troppo condizionati dalla mancanza di mercati di sbocco: uno di questi è quello del **gambero mazarese**, in costante crisi, tranne per una breve parentesi, da una decina di anni, a causa della scarsità di acquirenti, essendo venduto oltre il 90% del prodotto alla Spagna (scomparsi nel tempo prima, all'inizio degli anni 2000, i clienti nipponici e successivamente, nel 2013, gli ellenici), paese le cui difficoltà economiche dall'inizio della crisi internazionale spingono a moderare acquisti non di prima necessità e i cui effetti sono visibili sul nostro prodotto da 5-6 anni a questa parte, particolarmente in quest'ultimo, con un decremento di 1/3 degli acquisti, passati da oltre 7 a 4,7 milioni di euro di controvalore.

Anche il settore lapideo sta attraversando un periodo piuttosto critico, almeno in termini di esportazioni, avendo fatto segnare complessivamente, una netta battuta d'arresto, rispetto al primo semestre 2015, del 15% (con oltre 4 milioni di euro di perdita). Su ciò ha influito prevalentemente il crollo dell'export del **marmo grezzo**, che ha più che dimezzato le vendite in un solo anno, passando, nel primo semestre dell'anno, dai 4,8 ai 2,1 milioni di euro. Anche in questo caso occorre evidenziare il ruolo fondamentale svolto dai pochi sbocchi di mercato, essendo la nostra merce comperata unicamente da due paesi, l'India e l'Egitto, i quali hanno improvvisamente ridotto gli acquisti con cali rispettivamente del 70% e del 20%.

Come già evidenziato, anche l'export di **marmo lavorato** ha segnato, rispetto al primo semestre 2015, una battuta d'arresto del 7%, (oltre 1,6 milioni di euro la perdita, che ha ridotto le vendite da 24,6 a poco meno di 23 milioni di euro), causata dal crollo senza interruzioni del principale mercato di sbocco, cioè l'Arabia Saudita, che ha perso, così come nei due anni precedenti, ben il 18% in un solo anno, portando l'ammontare esportato dai quasi 14 milioni del 2013 ai 7,5 milioni di quest'anno (la perdita complessivo nei 3 anni è pari al 46%) e dalla contrazione degli acquisti del Kuwait, con una perdita di poco inferiore al 10% su base annua. Tornano a crescere, invece, il controvalore delle esportazioni verso il Marocco (+9%), divenuto ormai, con oltre 7,5 milioni di euro, il principale mercato di sbocco del nostro marmo lavorato. Continuano a tenere, infine, le

esportazioni verso Qatar ed Emirati Arabi, cresciuti rispettivamente del 12% e del 9%, pur mantenendosi a livelli nettamente inferiori rispetto ai primi due paesi (Marocco e Arabia Saudita), così come si evidenzia un discreto interesse da parte dell'Algeria che stenta, però, a spiccare il volo, mentre, rimanendo nell'area, sono quasi scomparse quelle libiche.



Nel corso del 2015, il numero di occupati nella nostra provincia è letteralmente esploso, con una variazione del 10% rispetto all'anno precedente, portandoli da poco più di 110 mila a 121 mila e ponendoci davanti a tutte le altre province siciliane e a tutti i macroterritori italiani per crescita percentuale. Tale incremento è da ricondurre al settore agricolo e alle costruzioni (+2.400 occupati ognuno) e agli altri servizi (+6.700 unità). Tale netto ampliamento rappresenta, per l'agricoltura e i servizi, un recupero dalle perdite occupazionali degli ultimi 2 anni, mentre, per le costruzioni, si tratta di un passo indietro al 2011, avendo fino al 2014 perso progressivamente 2.200 addetti. Il numero di occupati è, invece, sorprendentemente diminuito nel commercio, alberghi e ristoranti ed è rimasto immutato nell'industria in senso stretto.

L'incremento occupazionale ha coinvolto in egual misura numerica (5.500) sia gli uomini che le donne (per queste ultime si tratta del livello più elevato dal 2004 ad oggi con ben 42.500 unità), così come i lavoratori autonomi e quelli alle dipendenze. Un ruolo determinante in questa spinta propulsiva hanno senza dubbio giocato i nuovi strumenti introdotti dal governo per agevolare le assunzioni (gli sgravi, le tutele crescenti, il piano europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile, denominato Garanzia Giovani), che potrebbero avere come conseguenza immediata un netto ridimensionamento della crescita occupazionale, portando indietro gli indici.

L'aumento di occupati ha avuto come logico effetto il crollo di tutti i tassi di occupazione per età, tranne che quello relativo ai ragazzi di 15-24 anni, passato dal 13,2% all'11,1%, mentre è letteralmente esploso quello dei ragazzi di 25-34 anni, probabilmente più coinvolti negli strumenti



agevolativi, così come è aumentato il numero degli occupati con almeno 55 anni d'età, anche grazie all'allungamento della vita lavorativa provocato dalle riforme pensionistiche degli ultimi anni. Anche i tassi di occupazione per sesso hanno fatto notevoli passi in avanti, portando quello maschile dal 52% al 55% e quello femminile dal 26,1% al 29,9% (livello più elevato degli ultimi 12 anni).

L'andamento positivo del mercato del lavoro ha avuto i suoi effetti anche sulle persone in cerca di occupazione, ridottesi in un anno da 28.700 a 24.300, ai livelli minimi degli ultimi 4 anni, portando il tasso di disoccupazione trapanese per la popolazione di 15 anni e più al 16,7%, nettamente al di sotto di quello medio siciliano, pari al 21,4% e secondo soltanto al 16,2% di Catania. In netto calo i tassi di disoccupazione per entrambi i sessi, dal 18,9% al 15,9% per i maschi e dal 23,7% al 18,3% per le femmine. Il mancato incremento di occupati per i giovanissimi ha prodotto, infine, un aumento anche del tasso di disoccupazione relativo, passato dal 50,2% al 51,3%.

### ***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.

In questo contesto, si è concretizzata l'attesa riforma del sistema camerale italiano con l'emanazione del D.Lgs. n. 219 del 26 novembre 2016 che ha modificato la Legge n. 580/1993 dal titolo "Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura" e che rappresenta l'ultimo passo del lungo e difficile percorso normativo, facendo seguito al D.L. n. 90/2014, convertito nella legge 114 dell'11 agosto 2014, in cui ha trovato definitiva conferma la riduzione del diritto annuale che dal 2017, a regime, sarà pari al 50%. Il Diritto annuo 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. Ciò condiziona fortemente la programmazione futura, proprio nel momento in cui l'Ente si trova a ragionare sulle scelte strategiche da adottare nella nuova annualità.

L'esigenza di perseguire una ricerca costante di economicità, efficacia ed efficienza dell'azione della Camera di commercio ha ormai posto come indifferibile la necessità di aumentare l'ambito dimensionale, in termini di imprese iscritte, per conseguire economie di scala. La naturale conseguenza è l'accorpamento con le Camere di commercio di Agrigento e Caltanissetta, così come



espresso con atto n. 60 del 04 dicembre 2014 dalla Giunta camerale di Trapani al Consiglio l'intento di attivare il percorso nei tempi più rapidi possibili. 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, dando pertanto avvio al processo di aggregazione dei tre Enti camerali tuttora in atto.

L'operazione di accorpamento è la testimonianza concreta di come le Camere, con efficienza ed efficacia, abbiano la volontà di riformarsi nei fatti, senza alcuna autoreferenzialità ma guardando al bene dei territori e delle imprese, con l'obiettivo unico di migliorare il servizio reso dagli Enti camerali alle imprese del territorio.

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.

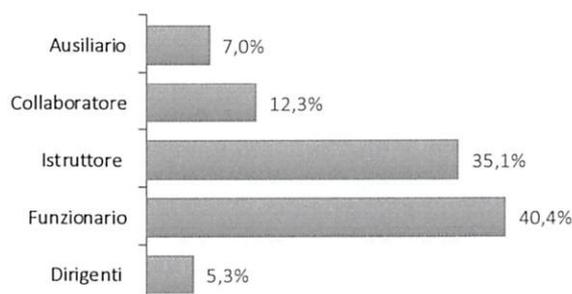
Le novità normative introdotte (v. ad es. l'introduzione della SCIA) hanno portato sì ad una semplificazione per l'impresa in termini di modulistica da presentare, ma hanno moltiplicato i controlli che la pubblica amministrazione è chiamata ad effettuare ampliandone la responsabilità nei confronti di 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**

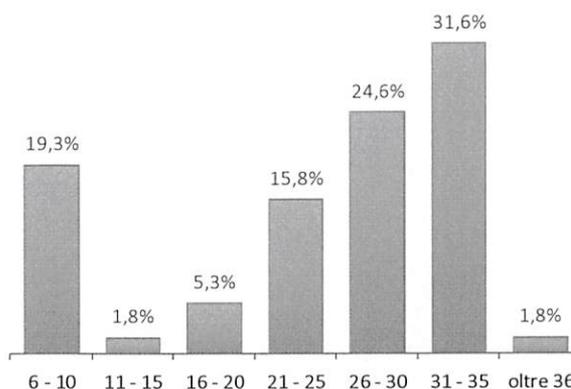
### **Le Risorse umane della Camera di commercio**

La struttura organizzativa dell'Ente può essere così rappresentata<sup>1</sup>:

Composizione per profilo professionale		
Profilo Professionale	Valore	%
Dirigenti	3	5,3%
Funzionario	23	40,4%
Istruttore	20	35,1%
Collaboratore	7	12,3%
Ausiliario	4	7,0%



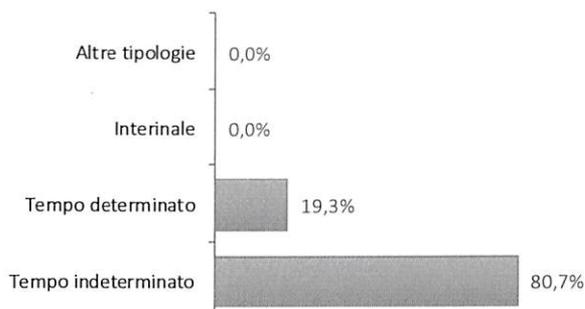
Composizione per Anzianità di servizio		
Classe di anzianità	Valore	%
6 - 10	11	19,3%
11 - 15	1	1,8%
16 - 20	3	5,3%
21 - 25	9	15,8%
26 - 30	14	24,6%
31 - 35	18	31,6%
oltre 36	1	1,8%



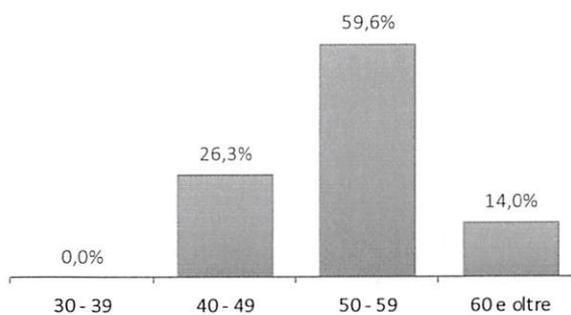
<sup>1</sup> Dati al 31/12/2016



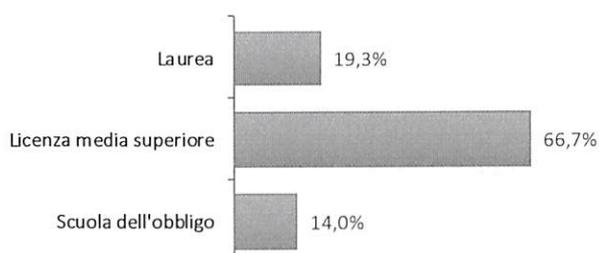
Composizione per tipologia contrattuale		
Tipologia contrattuale	Valore	%
Tempo indeterminato	46	80,7%
Tempo determinato	11	19,3%
Interinale	0	0,0%
Altre tipologie	0	0,0%



Composizione per classi d'età		
Classe d'età	Valore	%
30 - 39	0	0,0%
40 - 49	15	26,3%
50 - 59	34	59,6%
60 e oltre	8	14,0%



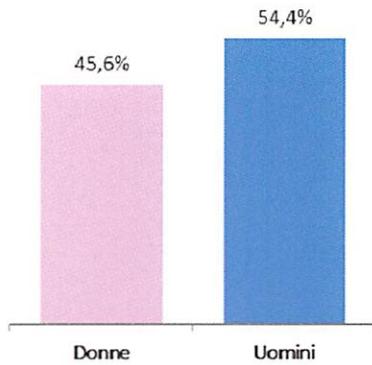
Composizione per titolo di studio		
Titolo di studio	Valore	%
Scuola dell'obbligo	8	14,0%
Licenza media superiore	38	66,7%
Laurea	11	19,3%



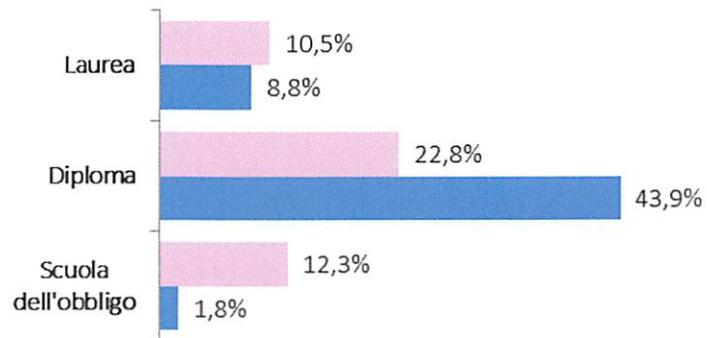


Le politiche di genere

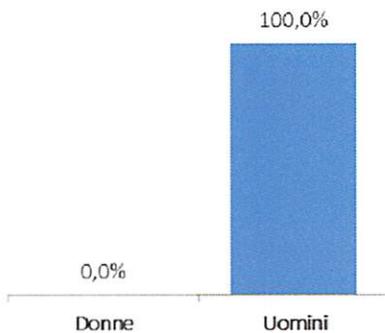
Composizione per genere



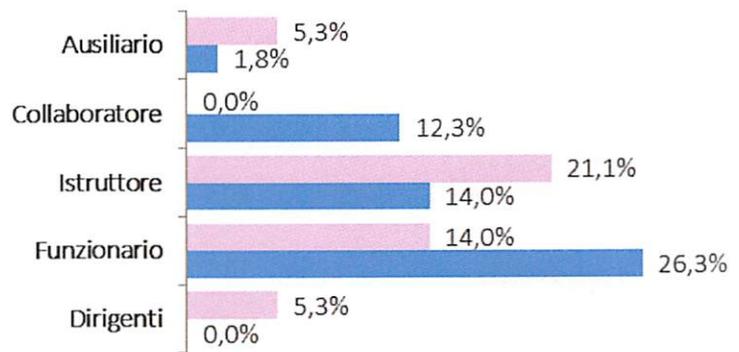
Composizione per titolo di studio



Composizione della dirigenza



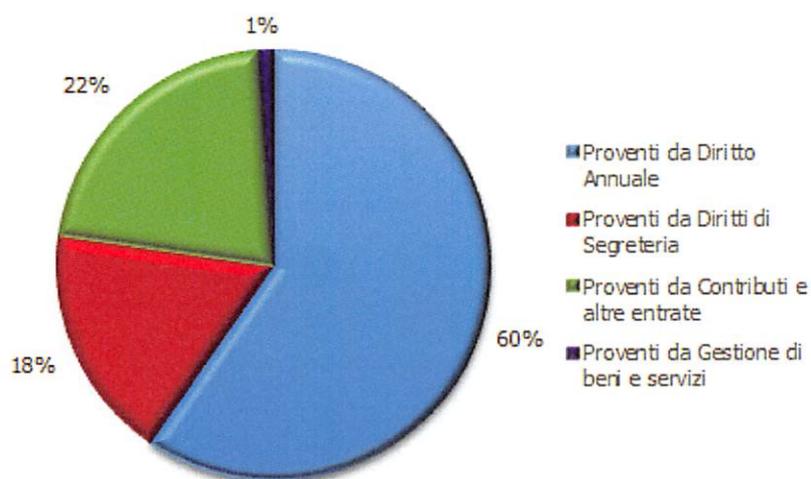
Composizione per categoria



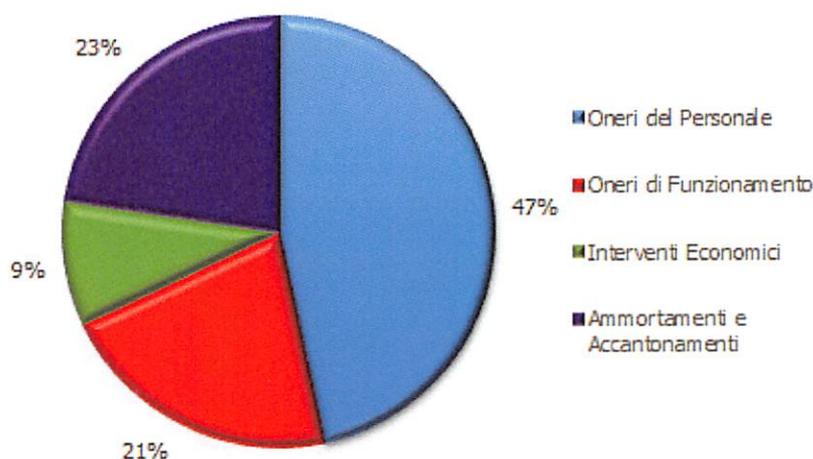
### Le risorse finanziarie della Camera di commercio

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 2017.

PROVENTI GESTIONE CORRENTE	Valore in €	%
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	€ 4.401.600	60%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	€ 1.300.000	18%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi trasferimenti e altre entrate	€ 1.595.260	22%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	€ 80.200	1%
Variazione delle rimanenze	€ 0	0%



ONERI GESTIONE CORRENTE	Valore in €	%
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	€ 3.319.855	47%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	€ 1.515.874	21%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	€ 668.249	9%
Ammortamenti e Accantonamenti	€ 1.609.090	23%



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.

Pertanto in considerazione che il 2017 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 2017, rinviando ad un successivo atto del nuovo Consiglio camerale una più dettagliata esplicitazione delle iniziative promozionali da svolgersi nell'anno 2017,



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	€ 312.311
PROMUOVERE, VALORIZZARE E TUTELARE LE PRODUZIONI TIPICHE LOCALI	€ 27.000
STIMOLARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	-
CREARE UN SISTEMA IMPRENDITORIALE DI QUALITÀ PROMUOVENDO LA CRESCITA DEL CAPITALE UMANO	€ 328.938
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>€ 668.249</b>



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

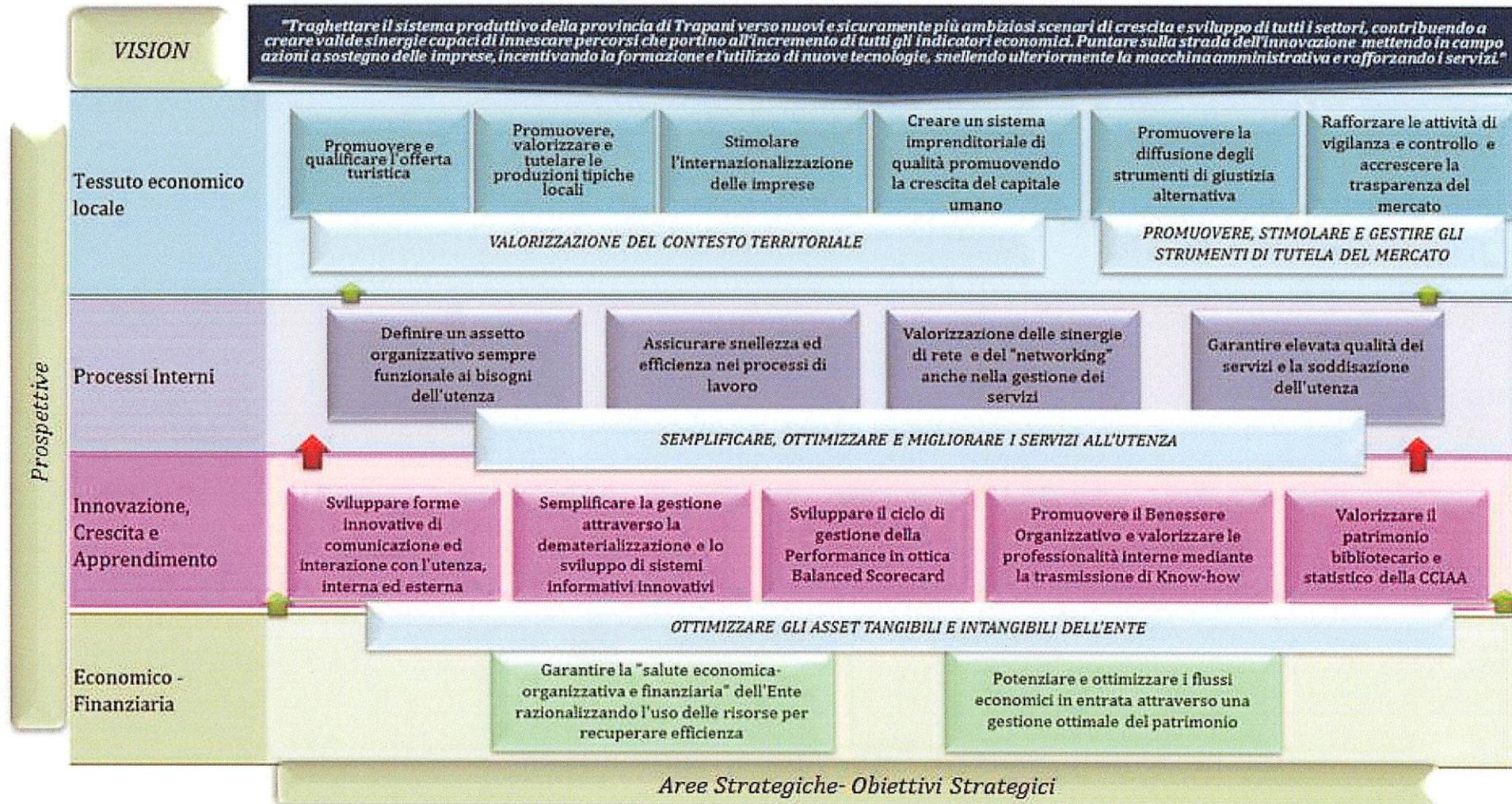
### ***La Mappa Strategica***

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 2017-2019, 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.

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.





I Progetti del Bilancio di Previsione per l'esercizio 2017 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 giuridico 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 2017.

Il 2017 rappresenta, infatti, 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.

È da questo presupposto che consegue necessariamente l'opportunità di approvare un documento che da un lato presenta carattere di provvisorietà dei contenuti ma dall'altro garantisce, fin dove possibile, continuità alle strategie prefissate e perseguite nel corso del mandato.

Ne deriva che nel momento in cui la Camera di Commercio di Trapani si appresta ad approvare il presente documento per l'annualità 2017 non è in condizione di conoscere con precisione né il quadro delle proprie risorse economico – finanziarie né le competenze e le funzioni che continuerà a svolgere, per effetto della costituzione del nuovo Ente, ma anche degli interventi normativi in atto.

Così come già riscontrato per le annualità 2015 e 2016, lo scarso livello delle risorse economiche, rappresenta, infatti, anche per il 2017, l'elemento di maggiore criticità per la programmazione dell'ente a fronte del quale le varie iniziative ed attività dovranno necessariamente essere razionalizzate.

In questo contesto, l'impegno dell'Ente sarà quello di colmare, almeno in parte, il gap di risorse tra quelle disponibili e quelle a disposizione per continuare ad offrire al sistema imprenditoriale un prezioso supporto in termini di promozione così come citato dall'art. 2 della legge n. 580 del 1993. 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 già citato 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 attraverso il progetto WI-FI Free Zone, progetto nato nel 2012 che si intende potenziare ed implementare anche con ulteriori collaborazioni, che possano rendere il servizio informativo sempre più performante.

Altri interventi da parte dell'Azienda verranno individuati in corso d'anno, grazie alla partecipazione dell'ente camerale al Fondo di perequazione, in attesa delle linee guida di Unioncamere Nazionale. Al fine di dare una concreta prospettiva di sviluppo al territorio la Camera di Trapani ha dichiarato, già dal 2013, il proprio impegno in maniera fattiva attraverso il sostegno al potenziamento dell'aeroporto Vincenzo Florio (che con il suo notevole flusso di passeggeri contribuisce alla crescita economica dell'intero comprensorio), assumendo il ruolo di cabina di regia, che andrà a scadere nel marzo del 2017, nell'ambito dell'intesa per lo svolgimento coordinato di tutte le attività finalizzate al supporto dell'incremento dei flussi turistici in ingresso sul territorio della provincia di trapani (accordo di co-marketing che vede coinvolti i 24 comuni della provincia).

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>PROMUOVERE E QUALIFICARE L'OFFERTA TURISTICA</b>
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<b>Sviluppare il sistema turistico locale e stimolare la destagionalizzazione, il turismo culturale e locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzazione di iniziative di promozione turistica</li> <li>- Potenziamento aeroporto: Cabina di regia Accordo di co-marketing (fino a marzo 2017)</li> </ul>
<b>Favorire il decollo di iniziative innovative per promuovere il turismo e la conoscenza delle attrattive provinciali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziamento del sistema di wi-fi free zone e del portale per la diffusione dei servizi turistici ed estensione del servizio su nuove aree della provincia</li> <li>- Divulgazione del servizio attraverso media e altri canali</li> </ul>

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

In 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 2017 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 dell'olio "Valli Trapanesi" e dei "Capperi di Pantelleria" e del "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.

Obiettivo Strategico	<b>PROMUOVERE, VALORIZZARE E TUTELARE LE PRODUZIONI TIPICHE LOCALI</b>
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>Riconoscimento della qualità e dell'integrità delle tipicità trapanesi, verificandone e proteggendone l'origine geografica</b>	<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>

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

Anche nel 2017 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 2017 si prevedono i seguenti interventi:

- proseguire nel segmento tradizionale di preparazione e di abilitazione per l'accesso ad alcuni ruoli camerali;
- 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 cercherà di potenziare l'azione di stimolo dei percorsi di alternanza scuola-lavoro attraverso la costante collaborazione con le scuole e con le aziende locali per la realizzazione di progetti formativi e di orientamento che prevedano la realizzazione di stage, o presso le aziende o presso il nostro Ente.

Sempre grazie al sostegno dell'Azienda Speciale Servizi alle imprese, continueranno le attività legate allo sportello FILO (Formazione Imprenditorialità Lavoro Orientamento) e dell'iniziativa nazionale Conoscere Imprenditori, nati dalla collaborazione tra l'Unioncamere Nazionale ed il Ministero del Lavoro per il sostegno all'autoimpiego ed all'autoimprenditorialità.

Presso l'Azienda Speciale Servizi alle imprese è stato istituito inoltre lo Sportello informativo per il microcredito e l'autoimpiego, relativo al progetto "MICRO-WORK: fare rete per il microcredito e l'occupazione, rientrante nell'accordo di collaborazione istituzionale tra l'Ente Nazionale per il Micro Credito e il Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

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

- 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 che favoriscano iniziative che rendano sempre più stretto il collegamento tra formazione> orientamento> lavoro> impresa e rafforzino, quindi, i processi operativi tra scuola, università e impresa.
- 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. 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 le altre strutture partner nazionali e regionali (es. associazioni, partner tecnologici, strutture ed iniziative regionali, laboratori, ITS, ecc.)

Servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con Aziende speciali e le altre strutture del Sistema camerale.

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>- Iniziative per la promozione delle Reti di Impresa</li> <li>- Iniziative di stimolo dei percorsi di alternanza scuola lavoro</li> <li>- Integrazione PID nell'organizzazione camerale: Punto informativo e assistenziale per le MPMI specializzato sul tema del digitale</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. E' 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>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>	€ 668.249
<b>Risorse finanziarie previste</b>	€ 308.932



Indicatore e Algoritmo	Valenza Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Tipologia Indicatore	Unità di misura	Fonte
Flusso turistico (arrivi) nell'anno X/Flusso turistico (arrivi) nell'anno X-1	Sviluppo temporale del flusso	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Outcome	Numero	Banche dati Provincia Trapani
N° aziende che agricole che aderiscono al sistema "Olio extra-vergine Valli Trapanesi" nell'anno X/N° aziende che agricole che aderiscono al sistema "Olio extra-vergine Valli Trapanesi" nell'anno X-1	Grado di adesione delle imprese della provincia al sistema "Olio extra-vergine Valli Trapanesi"	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
N° aziende che agricole che aderiscono al sistema "Cappero di Pantelleria" nell'anno X/N° aziende che agricole che aderiscono al sistema "Cappero di Pantelleria" nell'anno X-1	Grado di adesione delle imprese della provincia al sistema "Cappero di Pantelleria"	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
N° aziende che agricole che aderiscono al sistema "Sale marino di Trapani" nell'anno X/N° aziende che agricole che aderiscono al sistema "Sale marino di Trapani" nell'anno X-1	Grado di adesione delle imprese della provincia al sistema "Sale marino di Trapani"	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
Importo medio di contributi erogati per il sostegno di iniziative di promozione locale anno X/Importo medio di contributi erogati per il sostegno di iniziative di promozione locale anno X-1	Grado di concentrazione delle risorse nelle iniziative di promozione locale	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
N° reti di impresa costituite nell'anno	Livello di creazione di reti di impresa		1		Risultato	Numero	Rilevazione Interna
Risorse dedicate alla missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese - prenotate/Risorse dedicate alla missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese - stanziata	Grado di utilizzo delle risorse dedicate alla missione 011 - Competitività e sviluppo delle imprese	≥ 70%	≥ 75%	≥ 75%	Efficacia	Percentuale	Oracle



### ***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***

Il quadro normativo in continua evoluzione nell'ambito della mediazione richiede, ora più che mai, 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 la partecipazione al progetto del fondo Perequativo "Potenziamento dei servizi di mediazione e attivazione degli organismi per la composizione delle crisi da sovraindebitamento".

Con questo progetto 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 nuova procedura destinata a tutti i soggetti sovraindebitati e non sottoposti alla legge sul fallimento, ma esposti, invece, alle procedure che i creditori possono promuovere.

Per l'attivazione del servizio sarà necessario dotarsi di un regolamento di procedura, di un tariffario, e sarà altresì necessario procedere alla formazione del personale destinato all'attività di segreteria del servizio, nonché alla formazione dei compositori delle crisi che dovranno definire la proposta di accordo o, nel caso del consumatore, il piano di ristrutturazione del debito.

Il progetto in particolare intende realizzare:

1. istituzione dell'Organismo, con approvazione del regolamento e del tariffario;
2. individuazione del Referente dell'Organismo, strutturazione dell'ufficio (e stipula polizza assicurativa);
3. selezione/formazione dei compositori delle crisi e istituzione dell'elenco;
4. formazione del Referente dell'organismo e del personale addetto al servizio;
5. informazione e comunicazione agli utenti (campagna web, depliant informativi, seminari e workshop di presentazione del servizio, ecc)

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>PROMUOVERE LA DIFFUSIONE DEGLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA</b>
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<b>Sensibilizzare l'utenza sull'utilizzo dello strumento conciliativo</b>	- Realizzazione di eventi di sensibilizzazione dell'attività di mediazione - Progetto Fondo Perequativo: "Potenziamento dei servizi di mediazione e attivazione degli organismi 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, previa la formazione del personale addetto, di incrementare o avviare le campagne ispettive.

Nel corso del 2017, l'Ente, inoltre 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
Incrementare la trasparenza nei contratti offerti al consumatore e potenziare l'attività di controllo della presenza di clausole vessatorie	Favorire la diffusione della conoscenza dell'attività di controllo dei contratti attraverso la divulgazione tramite sito, attività informativa sui prodotti elaborati da Unioncamere nazionale
Realizzazione dell'attività ispettiva con attenzione anche alla sicurezza prodotti	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 dall'Ufficio, 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 2017 saranno caratterizzate dal miglioramento 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.



Obiettivo Strategico	ASSICURARE SNELLEZZA ED EFFICIENZA NEI PROCESSI DI LAVORO PROMUOVENDO LA QUALITÀ E L'EFFICIENZA DEI SERVIZI
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
<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>Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali</b>	<p>Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche Registro Imprese e Albo Artigiani</p> <p>Gestione del Suap, iniziative di informativa ai Comuni</p>

<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>	€ 2.284.704

Indicatore e Algoritmo	Valenza Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Tipologia Indicatore	Unità di misura	Fonte
N° conciliazioni/mediazioni gestite nell'anno X/N° conciliazioni/mediazioni gestite nell'anno X-1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	≥ 1,05	≥ 1,05	≥ 1,05	Risultato	Numero	ConciliaCamere
N° procedure concluse con esito positivo/Totale procedure concluse	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	25%	30%	30%	Efficacia	Percentuale	ConciliaCamere
N° questionari di customer riportanti un giudizio pari a ottimo/N° di questionari di customer compilati	Grado di soddisfazione sull'attività conciliativa e di mediazione	75%	75%	75%	Qualità	Percentuale	Rilevazione Interna
N° ispezioni/verifiche (metrico) realizzate nell'anno X /N° ispezioni/verifiche (metrico) realizzate nell'anno X -1	Sviluppo temporale del numero di ispezioni/verifiche realizzate (metrico)	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Risultato	Numero	Eureka
N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X (Sicurezza Prodotti)	Incremento del numero di ispezioni/verifiche realizzate (sicurezza prodotti)	≥ anno 2016	≥ anno 2017	≥ anno 2018	Risultato	Numero	Eureka
Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X/Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X-1	Riduzione dei Tempi medi di lavorazione delle pratiche Registro Imprese	≤ 1	≤ 1	≤ 1	Qualità	Numero	Priamo
Tempi medi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiani anno X/Tempi medi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiani anno X-1	Riduzione dei Tempi medi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiane	≤ 1	≤ 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, saranno organizzati nel corso dell'anno seminari tecnici mirati ad affrontare le 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.

Nello scenario attuale, risulta difficile la programmazione delle iniziative che si prevede di attuare, anche in sinergia con altri enti pubblici o privati e in considerazione delle risorse economiche disponibili e di concerto con le associazioni di categoria.

Gli interventi promozionali della predetta linea programmatica, saranno demandati all'Azienda Speciale "Servizi alle Imprese" con conseguente trasferimento dei relativi stanziamenti dal bilancio.

In quest'ultimo ambito si colloca il progetto denominato "Siciliamo" di cui nel 2016 si è organizzata la ottava edizione. La manifestazione consiste in una vetrina qualificata di valenza internazionale per i vini, gli oli e l'artigianato della nostra provincia. La scelta oculata del periodo in cui svolgere la manifestazione dovrebbe, inoltre, contribuire a destagionalizzare il turismo.

Purtroppo, come precedentemente anticipato, una ricaduta forte delle minori risorse economiche si avrà su questa iniziativa di successo, in quanto, visto l'impegno, soprattutto economico, che tale iniziativa richiede per la sua realizzazione in forma autonoma, sarà necessario valutare azioni alternative di gestione, quali la vendita del marchio "Siciliamo" alle associazioni di categoria che ne faranno richiesta.



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>	Ridefinizione della modalità di intervento della CCIAA sull'iniziativa SICILIAMO <a href="http://www.siciliamoexpo.it">www.siciliamoexpo.it</a>
	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

<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>	-
<b>Risorse finanziarie</b>	€ 248.567



Indicatore e Algoritmo	Valenza Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Tipologia Indicatore	Unità di misura	Fonte
Fatturato da esportazioni delle imprese trapanesi anno X/Fatturato da esportazioni delle imprese trapanesi anno X-1	Sviluppo temporale del fatturato da esportazioni delle imprese trapanesi	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Outcome	Numero	Banca dati Istat
N° utenti serviti allo sportello internazionalizzazione (world pass) nell'anno X/N° utenti serviti allo sportello internazionalizzazione (world pass) nell'anno X-1	Grado di attrattività dello sportello internazionalizzazione (world pass)	≥ 1	≥ 1	≥ 1	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 arrivare a 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 2015, a causa della fuoriuscita di due dirigenti per pensionamento, è stato opportuno rivedere l'assetto organizzativo per redistribuire le funzioni sui dirigenti rimasti.

La sfida strategica più rilevante sarà nel corso del 2017 la costituzione del nuovo Ente Camerale. 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 camerale.

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.



Obiettivo Strategico	DEFINIRE UN ASSETTO ORGANIZZATIVO SEMPRE FUNZIONALE AI BISOGNI DELL'UTENZA
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
Mappare e analizzare i processi della CCIAA	<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.

Obiettivo Strategico	VALORIZZAZIONE DELLE SINERGIE DI RETE E DEL "NETWORKING" ANCHE NELLA GESTIONE DEI SERVIZI
Obiettivo	Azioni/Progetti/Iniziative
Analizzare le aree di più agevole intervento per le gestioni in forma congiunta	Progetto di accorpamento con le CCIAA di Agrigento e Caltanissetta
Realizzazione di momenti di confronto con le CCIAA della regione	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 2017 si prevede di potenziare la 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".

Nel corso del 2017, 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 di prevenzione della corruzione per il triennio 2017/2019, non appena l'ANAC emanerà le linee guida per la predisposizione del documento stesso e 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.

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>SVILUPPARE FORME INNOVATIVE DI COMUNICAZIONE ED INTERAZIONE CON L'UTENZA, INTERNA ED ESTERNA</b>
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<b>Potenziamento della comunicazione esterna</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aggiornamento sito camerale</li><li>- Realizzare interventi pubblici, momenti di incontro con gli stakeholders esterni</li><li>- Incrementare l'utilizzo di social network per diffondere la conoscenza delle attività svolte dalla CCIAA</li><li>- Diffusione e divulgazione degli eventi camerale e dell'attività della CCIAA</li></ul>
<b>Garantire l'effettiva accountability verso l'esterno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente"</li><li>- Realizzazione Relazione della Performance</li><li>- Realizzazione Piano Triennale di prevenzione della corruzione (2017-2019)</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 2017 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.

Nello specifico, si prevede di proseguire nelle attività dirette ad incentivare e divulgare l'utilizzo dei sistemi telematici 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, 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.

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
Dematerializzazione delle procedure	Diffusione dell'utilizzo della pec
Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	Revisione dei sistemi informativi in uso ai fini della costituzione del nuovo Ente Camerale
Miglioramento accessibilità telematica: sviluppo di modalità innovative per la diffusione dei servizi camerali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivare l'utenza nell'utilizzo dei servizi innovativi digitali</li> <li>- Gestione delle mediazioni e conciliazioni attraverso il software Concilia Camera</li> </ul>

***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.

La novità più importante 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 una metodologia innovativa, la BSC con una impostazione programmatica multidimensionale che informa anche il corrente documento. Nel corso del 2017 si 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.

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>SVILUPPARE IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE IN OTTICA BALANCED SCORECARD</b>
<b>Obiettivo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<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 2017 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.

Sarà opportuno provvedere all'aggiornamento della programmazione triennale del fabbisogno di personale preliminare alla gestione delle assunzioni unitamente al Piano Triennale delle Azioni Positive, all'interno del quale vengono individuate le misure dirette a rimuovere ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro.

L'ente, con l'adozione di tale piano, intende perseguire il miglioramento continuo in termini di benessere organizzativo dell'amministrazione nel suo complesso. Sarà opportuno inoltre prevedere dei momenti di confronto con il personale per coinvolgerlo sul percorso di accorpamento in atto.

<b>Obiettivo Strategico</b>	<b>PROMUOVERE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E VALORIZZARE LE PROFESSIONALITÀ INTERNE MEDIANTE LA TRASMISSIONE DI KNOW-HOW</b>
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Azioni/Progetti/Iniziative</b>
<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>- Predisposizione Programma Triennale del Fabbisogno</li> <li>- Predisposizione Piano Triennale delle Azioni Positive</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: Ottimizzare gli asset tangibili e intangibili dell'ente***

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 e impone nei prossimi esercizi forti tagli lineari sui consumi intermedi. Sarà quindi cura dell'Ente nel corso del 2017 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 2017 si provvederà all'emissione del ruolo 2014.



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 2017 una più proficua possibilità di recupero dei crediti maturati.

Inoltre si provvederà alla ricerca di soluzioni per la messa a reddito degli immobili cameralei.

<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 cameralei, Contenimento dei costi di funzionamento, Interventi di sostituzione degli impianti energetici per il risparmio energetico (piano investimenti)
<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 - Analisi degli immobili a disposizione dell'Ente al fine di individuare nuove possibili riallocazioni
<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>	€ 2.848.826

Indicatore e Algoritmo	Valenza Indicatore	Target 2017	Target 2018	Target 2019	Tipologia Indicatore	Unità di misura	Fonte
(fte x 100 registrazioni)/Numero di richieste di registrazione marchi e brevetti (incluso i seguiti brevettuali) evase nell'anno	Miglioramento Efficienza Processo C.2.2. Brevetti e Marchi	≤ 0,34	≤ 0,34	≤ 0,34	Efficienza	Numero	Simba
(fte x 100 ispezioni)/Numero di ispezioni e verifiche metriche evase (effettuate) nell'anno	Miglioramento Efficienza Processo C.2.6. Attività in materia di metrologia legale	≤ 0,84	≤ 0,84	≤ 0,84	Efficienza	Numero	Eureka
(fte x 1.000 righe)/Numero di scritture contabili registrate (numero righe libro giornale) nell'anno	Miglioramento Efficienza Processo B.3.2 Gestione Contabilità e Liquidità	≤ 0,4	≤ 0,4	≤ 0,4	Efficienza	Numero	Oracle
(fte x 100 documenti)/N° di richieste di rilascio documenti a valore per l'estero (carnet ata, certificati di libera vendita, certificati di origine, vidimazioni su fattura e visto di legalizzazione firma) evase/rilasciate nell'anno	Miglioramento Efficienza Processo C.1.5. Certificazioni per l'Estero	≤ 0,76	≤ 0,76	≤ 0,76	Efficienza	Numero	Web Co
(fte x 10 delibere)/Numero di delibere di Giunta e di Consiglio pubblicate nell'anno	Miglioramento Efficienza Processo A.2.1. Supporto Agli Organi Istituzionali	≤ 0,37	≤ 0,37	≤ 0,37	Efficienza	Numero	Libranet
Tempi medi di pagamento fatture passive anno X / Tempi medi di pagamento fatture passive anno X-1	Tempestività di pagamento delle fatture passive	≤ 1	≤ 1	≤ 1	Qualità	Numero	Oracle
Servizio ricevuto in termini di Cortesia e rispetto verso l'utente: Percentuale di giudizi pari a buono	Grado di soddisfazione degli utenti sui servizi resi allo sportello	≥ 70%	≥ 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		≥ 70%	≥ 75%	≥ 75%	Qualità	Percentuale	Indagini di customer
N° attività realizzate (Trasparenza)/N° attività previste nel Piano della Trasparenza	Grado di realizzazione delle attività previste all'interno del Piano Triennale della Trasparenza	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	Efficacia	Percentuale	Sito camerale
N° attività realizzate (Anticorruzione)/N° attività previste nel Piano Anticorruzione	Grado di realizzazione delle attività previste all'interno del Piano Triennale Anticorruzione	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	Efficacia	Percentuale	Sito camerale
Punteggio ottenuto Check-Up anno X	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	≥ 2,5	≥ 2,5	≥ 2,5	Risultato	Numero	Rilevazione Interna
Costi di funzionamento anno X/Costi di funzionamento anno X-1	Andamento temporale dei costi di funzionamento	≤ 1	≤ 1	≤ 1	Efficienza	Numero	Bilancio d'esercizio
Oneri correnti delle Funzioni I A e B/Oneri Correnti	Incidenza dei costi delle aree che hanno la competenza sulla guida e sul funzionamento della CCIAA rispetto agli oneri correnti	≥ 60%	≥ 60%	≥ 60%	Efficienza	Percentuale	Bilancio d'esercizio
Costi di struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - (Costo per gli interventi economici: C/E-B8)]/Proventi della Gestione Corrente	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti	≥ 75%	≥ 75%	≥ 75%	Efficienza	Percentuale	Bilancio d'esercizio
(Importo riscossioni spontanee Diritto Annuale anno X / Dovuto Diritto Annuale anno X) / (Importo riscossioni spontanee Diritto Annuale anno X-1 / Dovuto Diritto Annuale anno X-1)	Andamento temporale del grado di riscossione del Diritto Annuale	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Efficacia	Numero	Bilancio d'esercizio