



Camera di Commercio
Trapani



IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

Camera di commercio di Trapani

Aggiornamento Ottobre 2014

Allegato Delibera di Giunta n° 54 del 29/10/2014



La Camera di commercio di Trapani con l'anno di gestione 2014 avvia, secondo una logica di efficace continuità, il Ciclo di gestione della performance per la seconda annualità. L'avvio del Ciclo, ancora una volta si identifica nella redazione del Piano della Performance con orizzonte temporale triennale, in aggiornamento a quanto già predisposto per il triennio 2013-2015 mediante il rolling annuale. Il consolidamento di metodologie e strumenti, tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente, conosce una fase di vita che passa dallo stato sperimentale di avvio ad una sempre maggiore maturità e interiorizzazione dei modelli e degli strumenti, proseguendo nell'impegno sempre maggiore di descrivere ex- ante le azioni che andrà a realizzare e di misurare ex-post quanto effettivamente realizzato. In tal senso il Piano della performance ha offerto già dalla sua primissima versione l'opportunità di potenziare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti dell'utenza agevolando e intensificando, in tal modo, il dialogo con gli Stakeholder, consolidatosi, tra l'altro, con la messa a regime dei principi della trasparenza.

Il Piano della performance consente alla stessa Camera di rinnovare l'esplicitazione dei propri impegni nei confronti degli Stakeholder in relazione alle performance attese, secondo un percorso di programmazione condivisa e partecipata che ha visto il coinvolgimento degli stessi con gli attori deputati al governo in tavoli di trattazione e di proposta, in modo da garantire quell'elasticità strategica funzionale ad una programmazione che ricalchi nel migliore dei modi le aspettative degli stessi e che guidi la gestione operativa alla successiva soddisfazione.

Il Piano della performance, in armonia con una rinnovata consapevolezza sociale e una cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi come un elemento caratterizzante l'avvenuto consolidamento di un nuovo modus operandi, già da tempo parte integrante dei modelli gestionali della Camera di commercio di Trapani indirizzati a:

- Individuare ed incorporare le attese degli Stakeholder,
- Rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna per favorire un'effettiva Accountability e Trasparenza,
- Migliorare il coordinamento della struttura organizzativa

Nella sua stesura, il documento tende ad essere il più conforme possibile ai tre principi previsti dall'art. 10 del DLgs. 150/09:

- **Qualità:** assicurare la qualità della rappresentazione della performance in termini di verifica interna ed esterna del sistema degli obiettivi e del livello di coerenza con i requisiti metodologici
- **Comprensibilità:** esplicitazione del legame esistente tra i bisogni della collettività, la Mission, le Aree Strategiche di intervento e gli obiettivi in termini di esplicitazione della performance attesa e del contributo che si intende apportare alla stessa
- **Attendibilità:** verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo e delle sue risultanze.



Presentazione

Proprio in relazione ai principi di Trasparenza, il Piano propone un approfondimento circa quelli che sono gli impegni dell'ente in tal senso, funzionali all'esercizio del «controllo sociale» da parte degli Stakeholder. Tale approfondimento si intreccia in modo inevitabile con le più recenti normative in materia di anticorruzione. Rientrando in un processo di pianificazione e controllo che vede l'avvio delle attività inerenti la pianificazione e la programmazione già nei mesi di luglio/settembre, il documento viene ad identificarsi come una sistematizzazione del lavoro svolto finora dall'Ente camerale nell'ambito della programmazione 2014 in termini di documentazione prodotta e processi. All'interno del documento, pertanto, si perfeziona il collegamento con i documenti di programmazione anche economica attraverso la rispondenza ed il diretto collegamento con il “piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio»: PIRA, così come dal Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 27.03.2013, recante “Criteri e modalità di predisposizione del Budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistiche”, in attuazione del D. Lgs. 91 del 31.05.2011, che ha disciplinato l'armonizzazione dei sistemi contabili delle Pubbliche Amministrazioni. Il Piano degli Indicatori e dei Risultati attesi di bilancio è stato redatto in osservanza delle linee guida generali definite con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18.09.2012, i cui contenuti sono stati declinati per le Camere di Commercio dalla Circolare Ministero dello Sviluppo Economico del 12.09.2013.

Con la realizzazione del suo secondo Piano della Performance la Camera di Commercio di Trapani vuol rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'Ente si è dato per il prossimo triennio, garantendo trasparenza e intelligibilità verso i suoi interlocutori; non solo le imprese e le associazioni, che certo restano i nostri principali “clienti”, ma anche le altre istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti. I suoi contenuti debbono rendere chiaro all'esterno gli sforzi organizzativi, economici posti in essere per conseguire obiettivi sui quali, poi, valutare l'operato dell'Ente in termini di efficacia, di efficienza, qualità e coerenza rispetto ai nostri valori.

In questo senso, per la Camera di Commercio di Trapani la realizzazione del Piano della Performance rappresenta un ulteriore passo verso la costruzione di una pubblica amministrazione fondata sul dialogo e sul confronto con i propri “cittadini”. Con questo secondo Piano della Performance viene perseguito un percorso di dialogo con la collettività tutta, consapevoli di dover continuare a lavorare, con l'impegno di portarlo avanti in un'ottica di miglioramento continuo.

IL PRESIDENTE

Giuseppe Pace

Indice

1. La CCIAA di Trapani: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
 - 1.1 Chi siamo,
 - 1.2 Cosa Facciamo
 - 1.3 Come Operiamo
2. Identità
 - 2.1 La CCIAA di Trapani in cifre
 - 2.2 Mandato Istituzionale e Mission
3. Analisi del contesto
 - 3.1 Analisi del contesto esterno
 - 3.2 Analisi del contesto interno
 - 3.2.1 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale, Economico-Finanziaria
4. La Performance Organizzativa
 - 4.1 Albero della Performance
 - 4.1.1 – La Vision
 - 4.1.2 – Le Aree Strategiche
 - 4.1.3 – La Mappa Strategica
 - 4.2 – Gli obiettivi strategici
 - 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
5. La performance individuale
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
 - 6.1 – Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 6.2 - Coerenza con la programmazione economica e di gestione di Bilancio
 - 6.3 - Check-Up e Piano di Miglioramento
 - 6.4 - Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione
7. Allegati Tecnici





1. La CCIAA di Trapani: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*, le Camere di Commercio Industria ed Artigianato sono «enti autonomi di diritto pubblico che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali».

Dopo oltre quindici anni da tale importante intervento normativo, si afferma un passaggio importante che coinvolge il mondo delle CCIAA rafforzandone la propria autonomia funzionale, nonché altri importanti ambiti quali: ruolo, mission, organizzazione e governance.

Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

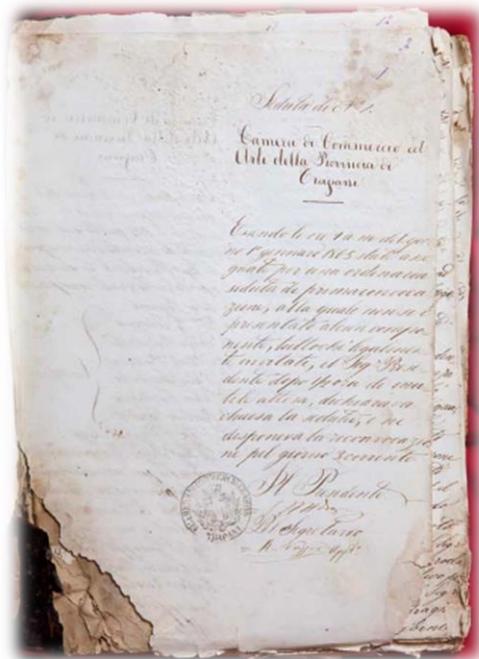
- una nuova identità per le camere di commercio con conseguente affermazione del concetto di “sistema camerale”
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

La Camera di commercio di Trapani è un ente pubblico funzionale, autonomo ed elettivo. La promozione, il sostegno e lo sviluppo delle attività economiche del territorio, attraverso la pianificazione e l'organizzazione di attività e iniziative specifiche, rientrano tra i principali compiti istituzionali. In particolare, nei suoi anni di attività, la Camera di Commercio di Trapani ha realizzato interventi sempre più aderenti alle dinamiche locali, accumulando un patrimonio di conoscenze imprenditoriali al servizio della «Cultura d'impresa». Significativa è stata anche l'attività promozionale per la valorizzazione del territorio e dei suoi prodotti, anche attraverso la creazione di sportelli di supporto alle Imprese. Nuovo impulso è stato dato ai servizi, con l'apertura di uffici più funzionali e direttamente fruibili, maggiormente attenti alle crescenti esigenze dell'utenza e spiccatamente orientati alla professionalizzazione e all'interazione tecnologica. Importanti sono le attività promosse, periodicamente, nel campo del sostegno all'internazionalizzazione d'impresa. **L'ente camerale**, inoltre, svolge una delicata funzione amministrativa e anagrafica.

1.1 Chi siamo

Le Origini

La Camera di Commercio Industria e Agricoltura di Trapani venne istituita nel 1862 con Decreto Reale, a firma di Re Vittorio Emanuele II, n. 930 del 23 ottobre 1862, sostituendosi alle funzioni prima svolte dai Comuni e dalle Corporazioni Artigiane.



Prima dell'istituzione della Camera di Commercio, il Comune di Trapani aveva provveduto alla costruzione di “fondaci” e “carricatori” per la conservazione del grano e dei cereali nella fase precedente all'esportazione e aveva promosso le fiere annuali per l'esposizione dei prodotti locali. A regolamentare il commercio, tutelando le produzioni da eventuali contraffazioni, erano state invece le Corporazioni Artigiane. Per gli scambi commerciali con l'“estero”, fin dal XIII secolo esercitavano la funzione di piazze di cambio a tutti gli effetti le “logge” o “case” dei Consolati delle repubbliche italiane e degli Stati esteri: Genovesi, Pisani, Veneziani, Amalfitani. Ai Consolati si deve riconoscere anche il merito di aver mutuato da popoli dell'Oriente e dell'Occidente un gran numero di leggi e consuetudini di rilevanza commerciale. Ai Consolati e alle Corporazioni, soppresse nel 1820, subentrò il Tribunale di Commercio, in sostituzione del Magistrato di Commercio e coadiuvato dalla Camera Consultiva di Commercio. Il Tribunale di Commercio fu attivo dal 1819 al 1862, anno d'istituzione dell'Organo Camerale; la sua definitiva soppressione fu sancita da una legge del 25 gennaio 1888.

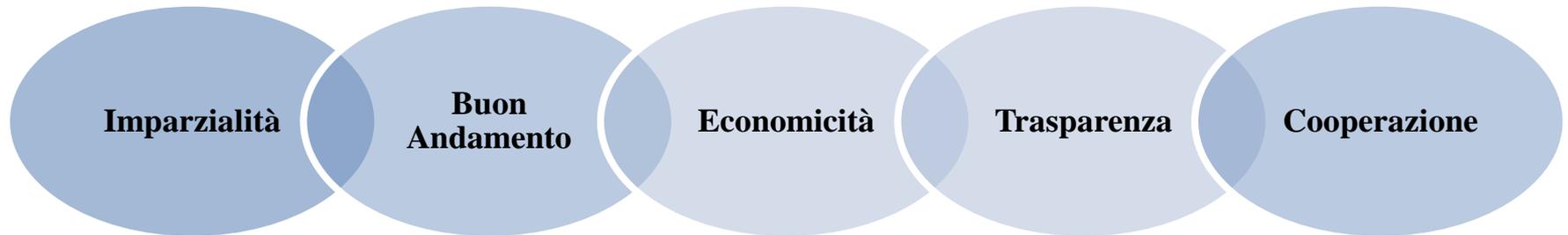
In questo secolo e mezzo i vertici dell'ente sono stati impegnati su diversi fronti a supporto delle attività economiche, ad iniziare da quello della promozione e della formazione e nella realizzazione di opere pubbliche, come la costruzione, nel 1876, della scogliera del molo Ronciglio. La Camera è stata in prima linea anche per la nascita dell'Area industriale e del Consorzio Asi.

1.1 Chi siamo

I Valori

Nell'adempimento della propria missione la Camera di commercio di Trapani ispira la propria azione ai principi della libera iniziativa economica, della libera concorrenza, della tutela e della dignità del lavoro. La Camera di Commercio inoltre, tutela e persegue una economia aperta che assicuri pari opportunità, per lo sviluppo della persona nell'impresa e nel lavoro; recepisce e fa proprie le istanze delle imprese e dei consumatori, manifestate anche attraverso le libere associazioni, promuove la cultura della legalità come condizione necessaria per la crescita economica, in particolare, nel campo della lotta al racket delle estorsioni e dell'usura.

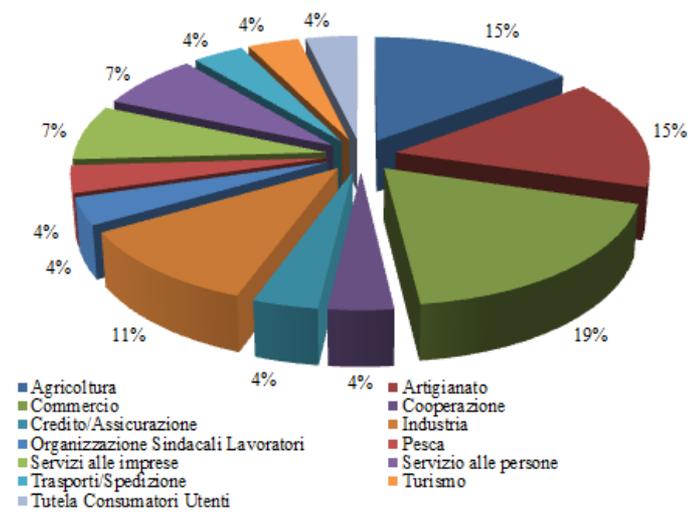
Nell'esercizio delle attività amministrative, la Camera di Commercio di Trapani si ispira ai principi di:



1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Presidente	Guida la politica generale della Camera di commercio, ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera di commercio, del Consiglio e della Giunta nei confronti delle altre Camere di commercio, delle istituzioni pubbliche, degli organi del Governo nazionale e regionale, delle associazioni di categoria e degli organi comunitari e internazionali.
Consiglio	<p>Organo generale di indirizzo strategico della Camera di commercio ed esprime gli interessi generali dell'intera comunità economica. Esso determina l'indirizzo generale e programmatico della Camera di commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge alla sua competenza ed esercita le altre funzioni stabilite dallo Statuto. Dura in carica 5 anni.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elegge il Presidente e la Giunta -Predisporre e delibera lo Statuto -Determina gli indirizzi generali ed approva il programma pluriennale di attività, i relativi aggiornamenti annuali ed esprime pareri in merito alla eventuale costituzione e partecipazione ad Aziende speciali, svolge le funzioni di controllo sull'attuazione degli indirizzi generali e dei piani di attività dallo stesso deliberati; su richiesta della Giunta esprime pareri su atti, programmi ed iniziative; -Delibera, su proposta della Giunta, il bilancio preventivo, le variazioni ed il bilancio d'esercizio;

Componenti Consiglio	Settore Appartenenza	Componenti Consiglio	Settore Appartenenza
Giuseppe Pace (Presidente)	Commercio	Domenico Greco	Commercio
Giuseppe Aleo	Agricoltura	Vincenzo Ingraldi	Cooperazione
Giovanni Angileri	Org. Sindacali Lavoratori	Luigi Li Causi	Pesca
Eligio Asta	Trasporti/Spedizione	Vincenzo Martinez	Artigianato
Orazio Bilardo	Artigianato	Francesco Noto	Servizio alle persone
Saverio Campo	Turismo	Salvatore Puglia	Servizio alle persone
Mario Caradonna	Servizi alle imprese	Benedetto Renda	Industria
Felice Catalano	Servizi alle imprese	Giovanni Robino	Tutela Consumatori Utenti
Vincenzo Cruciata	Agricoltura	Salvatore Sinatra	Commercio
Vincenzo Daidone	Agricoltura	Antonino Spezia	Agricoltura
Vincenzo Daninarca	Commercio	Filippo Tilotta	Commercio
Antonino D'Aguanno	Industria	Mario Toscano	Artigianato
Giacomo D'Ali Staiti	Industria	Soletta Urso	Credito/Assicurazione
Luigi Giacalone	Artigianato		





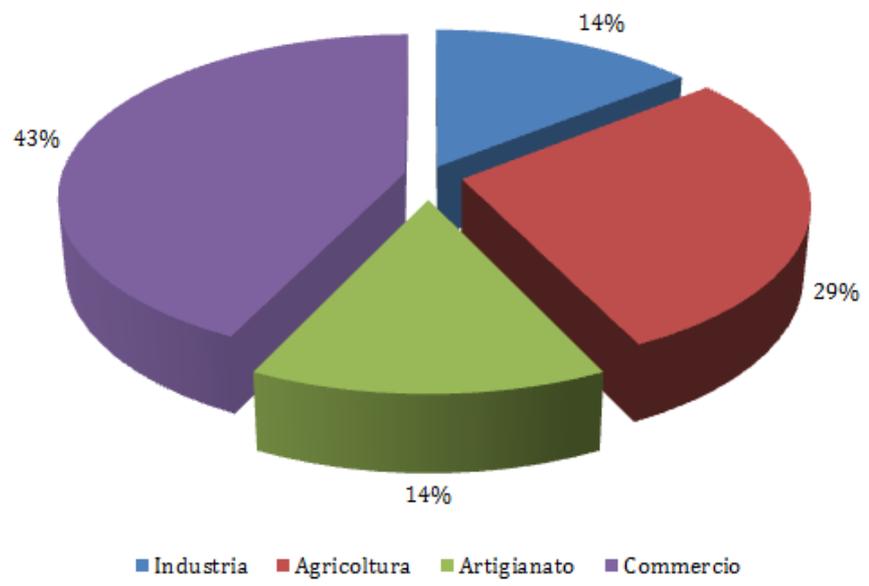
1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Giunta

Organo collegiale esecutivo, è presieduta dal Presidente della Camera. Tra le principali funzioni:

- Predisporre, per l'approvazione del Consiglio, il bilancio preventivo, le sue variazioni ed il bilancio d'esercizio
- Adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma e per la gestione delle risorse, compresi i provvedimenti riguardanti il personale da disporre su proposta del Segretario generale, fatto salvo quanto riservato alla competenza dei dirigenti, in base a quanto previsto dalla normativa vigente
- Delibera sulla partecipazione della Camera di commercio a consorzi, società, associazioni e ed organismi simili e, acquisito il parere del Consiglio camerale, sull'eventuale costituzione di gestioni e aziende speciali
- Adotta il regolamento interno ed i regolamenti di attuazione delle iniziative di promozione dell'economia della provincia

Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
Giuseppe Pace (Presidente)	Commercio
Giuseppe Aleo	Agricoltura
Vincenzo Cruciata	Agricoltura
Vincenzo Danimarca	Commercio
Luigi Giacalone	Artigianato
Benedetto Renda	Industria
Salvatore Sinatra	Commercio





1.1 Chi siamo- L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Segretario Generale

E' designato dalla Giunta ed è nominato dal Ministro dello Sviluppo Economico. Al Segretario generale competono le funzioni di vertice dell'amministrazione camerale. Sovrintende al personale dell'ente e coordina l'attività dei dirigenti, compiendo tutti i conseguenti atti di organizzazione e gestione. Al Segretario generale, quale dirigente di grado più elevato in seno alla Camera di commercio, compete, tra l'altro, il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Giunta camerale. Partecipa alle riunioni, con facoltà di parola, del Consiglio e della Giunta; spetta ad esso la funzione di raccordo tra gli organi politici e la gestione operativa della Camera di commercio.

Dirigenza

Ai dirigenti spetta:

- direzione degli uffici e dei progetti assegnati;
- esercizio dei poteri di spesa nelle materie di competenza secondo gli indirizzi ed entro i limiti fissati dalle delibere degli organi camerali e dal Segretario generale
- verifica periodica dei carichi di lavoro e della produttività degli uffici
- proposta al Segretario generale di attribuzione del trattamento accessorio e gestione, per quanto di competenza dei medesimi, in correlazione alle prestazioni effettivamente rese ed alle connesse responsabilità
- formulazione di proposte al Segretario generale in tema di organizzazione dei servizi e di predisposizione dei programmi di attività

Dirigenza	
Diego Carpitella	Segretario Generale (f.f.)
Giuseppe Cassisa	Area Anagrafico-certificativa
Vincenzo Castiglia (in servizio fino al 1/10/2014)	Area Affari Generali e Promozione
Pietro Agostino Cracchiolo	Area Servizi Amministrativi e Finanziari
Anna Perricone (in servizio fino al 1/09/2014)	Area Regolazione e Tutela del Mercato

1.1 Chi siamo- L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

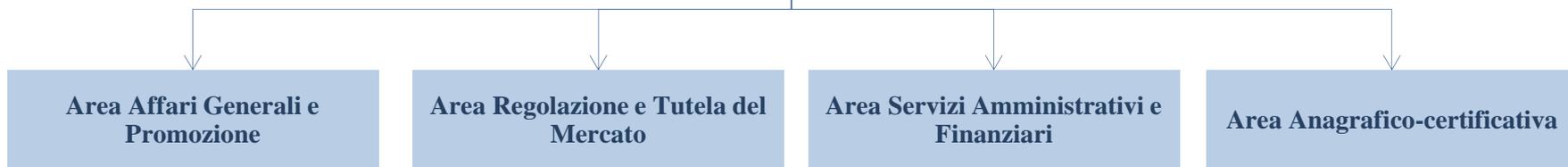
Indirizzo e Controllo



Direzione Amministrativa



Gestione ed Esecuzione



1.2 Cosa Facciamo

La Camera di commercio di Trapani offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e di sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale ed offrendo servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

La Camera di commercio di Trapani , svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, quali in primis l'Azienda Speciale, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder:

Attività Anagrafico-Certificativa



- Tenuta del Registro delle Imprese
- Tenuta albi, ruoli
- Attività Certificativa
- Promozione semplificazione Amministrativa

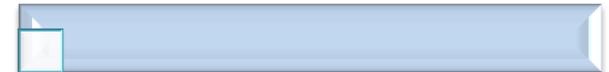
Azienda Speciale

Attività di Promozione ed Informazione Economica



- Promozione del territorio e delle economie locali
- Supporto per l'accesso al credito per le PMI
- Produzione e diffusione dell'informazione economica
- Supporto all'internazionalizzazione
- Promozione Innovazione e del Trasferimento Tecnologico
- Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie
- Gestione di infrastrutture per la mobilità e il mercato

Attività di regolazione del mercato



- Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie
- Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
- Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci
- Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti
- Raccolta degli usi e delle consuetudini

1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della Camera di commercio di Trapani nell'esercizio del suo ruolo istituzionale. Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'esemplificazione di articolazione del contributo della Camera di Commercio di Trapani per macro processi all'interno dei processi primari e di supporto.

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della Camera di commercio di Trapani con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell'utenza.



1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi: gli Output erogati all'utenza

Macro Processo	Output	Anno 2012	Anno 2013
C1: Anagrafico- Certificativo	N°istanze di iscrizione, modifica, cancellazione di atti/ fatti nel registro imprese e nel REA evase + N° pratiche artigiane evase	24.678	42.303
	N° libri, registri, formulari bollati	2.571	2.244
	N° certificati e visure evase	18.264	7.704
	N° carte tachigrafiche emesse/sostituite nell'anno	641	602
	N° dispositivi per la firma digitale (CNS e BK) rilasciati o rinnovati	519	789
Macro Processo	Output	Anno 2012	Anno 2013
C2: Regolazione e tutela del mercato	N.ro di domande brevetti, modelli, marchi pervenute nell'anno	77	91
	N° verifiche metrologiche effettuate nell'anno	nd	300
	N.ro strumenti verificati nel corso dell'anno	nd	620
Macro Processo	Output	Anno 2012	Anno 2013
D1: Promozione e Informazione Economica alle Imprese	N°iniziative promozionali e di valorizzazione del territorio gestite direttamente dalla CCIAA	15	14
	Risorse complessivamente stanziati su interventi promozionali e di valorizzazione del territorio	€ 1.065.171	€ 997.933

1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

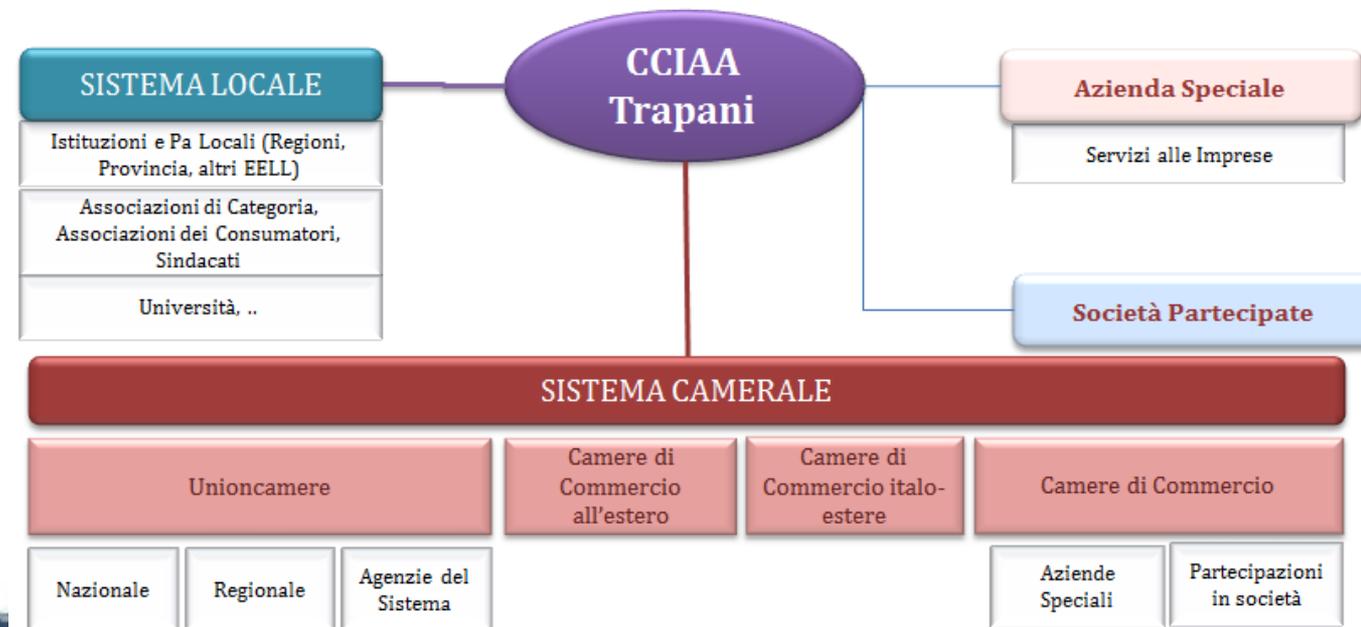
Le attività della camera di commercio di Trapani si rivolgono alla rete di soggetti e gruppi sociali con cui intrattiene relazioni di servizio, d'informazione e di rappresentanza. Gli stakeholder sono i portatori d'interesse con cui l'ente interagisce. Si tratta cioè di quei soggetti in grado di influenzare, con le loro decisioni, il raggiungimento degli obiettivi camerali e, viceversa, di essere influenzati dalle scelte e dalle attività della camera.

		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	●	●	●	●	●	●
	Associazioni di categoria	●	●	●	●		
	Consumatori Cittadini	●	●	●	●	●	
	Sistema Creditizio	●		●			
Stakeholder Interni	Risorse umane				●	●	●
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale	●	●	●	●	●	●
	Altre PA	●	●	●	●	●	●
Il Sistema Sociale	NO_profit	●		●	●		
	Ambiente	●	●	●	●		
	Sistema del sapere e della cultura			●			

1.3 Come Operiamo

La Camera di commercio di Trapani: Sistema di Governance integrata

La Camera di Commercio di Trapani intende mantenere il proprio ruolo di promozione dello sviluppo economico e di gestione di servizi sul territorio, sia attraverso iniziative dirette che mediante il continuo rafforzamento della rete di contatti e relazioni interistituzionali al quale collegare la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative. Ciò nella consapevolezza che soltanto mediante un'azione sinergica di tutti i soggetti, istituzionali e non, operanti sul territorio locale e nel sistema camerale nazionale, è possibile massimizzare i risultati ottenuti. Secondo tale filosofia di intervento, la Camera di commercio di Trapani, attiva rapporti e relazioni che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche gli altri soggetti pubblici e privati del territorio, rapporti che possono agevolmente essere rappresentati mediante la mappa di seguito riportata.





1.3 Come Operiamo

Il Sistema Camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della recente Riforma 580 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La CCIAA di Trapani opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

La CCIAA di Trapani, quindi, si afferma come parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerale ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da 105 Camere di commercio, 1 Unione italiana, 19 Unioni regionali, 19 strutture di sistema, 69 Camere arbitrali, 105 Camere di conciliazione, 27 Laboratori chimico-merceologici, 47 Borse merci e Sale di contrattazione e 9 Borse immobiliari, 151 sedi distaccate per l'erogazione di servizi sul territorio, 135 Aziende speciali per la gestione di servizi promozionali e infrastrutture, 495 partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture, 9 Centri estero regionali, 74 Camere di commercio italiane all'estero, 39 Camere di commercio italo-estere.

L'Unioncamere ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle CCIAA e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le **Unioni Regionali**, rappresentano le CCIAA di uno stesso ambito camerale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

I Centri Regionali per il Commercio Estero supportano il processo di internazionalizzazione delle imprese, favorendo l'instaurazione ed il consolidamento dei rapporti commerciali con le imprese straniere, promuovendo la partecipazione a fiere e mostre internazionali e a missioni all'estero ospitando delegazioni straniere.

Le CCIAA Italiane all'estero, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano

Le CCIAA italo-estere, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa



1.3 Come Operiamo

Le Aziende Speciali

La Camera di Commercio di Trapani nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di una Azienda Speciale, che costituisce organizzazione strumentale dell'ente. L'**Azienda speciale Servizi alle Imprese** della Camera di commercio di Trapani è stata costituita nel giugno del 1994 con delibera n. 133 della Giunta Camerale, in base a quanto prescritto dall'art. 2, comma 2 della Legge 580/93. I suoi scopi si inquadrano, infatti, nell'ambito delle azioni promozionali rivolte allo sviluppo dell'economia provinciale, in corrispondenza con le competenze, funzioni e finalità della Camera di commercio.

Nome	Mission
Servizi alle Imprese	<ul style="list-style-type: none">▪ offrire servizi reali alle piccole e medie imprese della provincia di Trapani, favorendone e promuovendone lo sviluppo▪ promuovere e sviluppare studi, ricerche, attività informative e formative, manageriali e professionali, a favore dei settori e delle categorie economiche per le quali si rilevi tale esigenza, con particolare riguardo alla piccola e media impresa e allo sviluppo delle attività marittime e portuali della provincia, anche in stretto e permanente collegamento con istituzioni e organismi imprenditoriali locali▪ promuove e/o esegue realizzazioni di eventi di promozione in genere, in Italia e/o all'Estero, partecipando a fiere ed esposizioni e/o organizzando eventi promozionali in tutti gli ambiti territoriali, nazionali e internazionali (workshop e missioni commerciali)

ORGANI STATUTARI

Consiglio di amministrazione

Presidente

Mario Caradonna

Vice presidente

Giuseppe Riggirello

Componenti

Giovanni Angileri

Antonino D'Aguanno

Antonino Spezia

Collegio dei revisori dei conti

Rag. Vincenzo D'Angelo

Dott. Francesco Marrone

STAFF

Direttore

Diego Carpitella

Vice direttore

Alessandro Carollo

Personale

Di Lorenzo Santo

Grimaudo Patrizia

Incambisa Francesco



1.3 Come Operiamo

Il Sistema delle Partecipazioni della Camera di Commercio di Trapani

Le disposizioni di legge in materia di Camere di Commercio attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti.

La politica delle partecipazioni, rappresenta per la Camera di Commercio di Trapani, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

% di partecipazione
al capitale sociale

INFOCAMERE SCPA	0,00002%
TECNO HOLDING SPA	0,10070%
BORSA MERCI TELEMATICA SCPA	0,03765%
RETECAMERE SCRL	0,10111%
MONDIMPRESA SCRL	0,1784%
JOB CAMERE SRL	0,00017%
IC OUTSOURCING	0,00017%
TECNOSERVICECAMERE SCPA	0,00465%
AIRGEST SPA	1,38476%
TRAPANI SVILUPPO SUD SRL	97,96%
TRAPANI SVILUPPO NORD SRL	23,66%

2. Identità

2.1 La CCIAA di Trapani in cifre



SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Corso Italia n. 26

Orari di apertura:

Da lunedì a venerdì dalle ore 8,30 alle ore 12,00

Lunedì dalle ore 16,00 alle ore 17,30

Tel: 0923/876.300 Fax: 0923/876.296

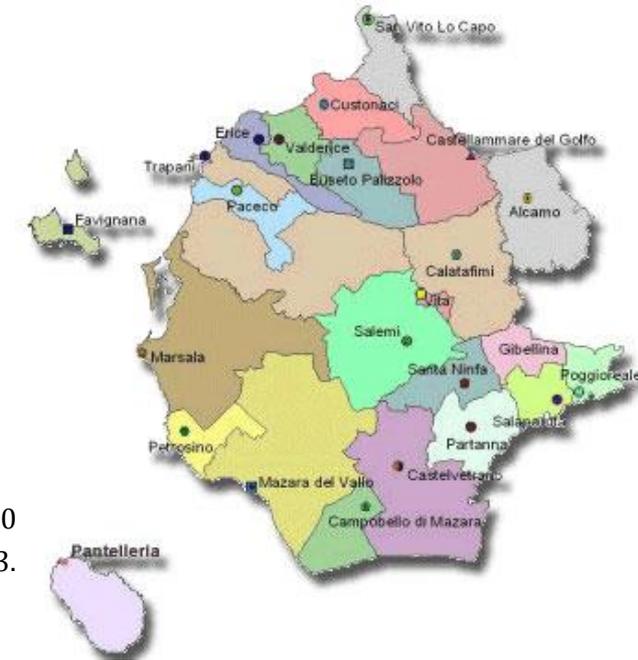
Sedi Distaccate:

Agenzia InforCenter n. 2

Via Ernesto del Giudice n. 16 91025 Marsala (TP)

Lunedì - Mercoledì - Venerdì dalle ore 8,30 alle ore 12,00

Tel: 0923/98.27.74 Tel: 0923/99.31.12 Fax: 0923/72.33.



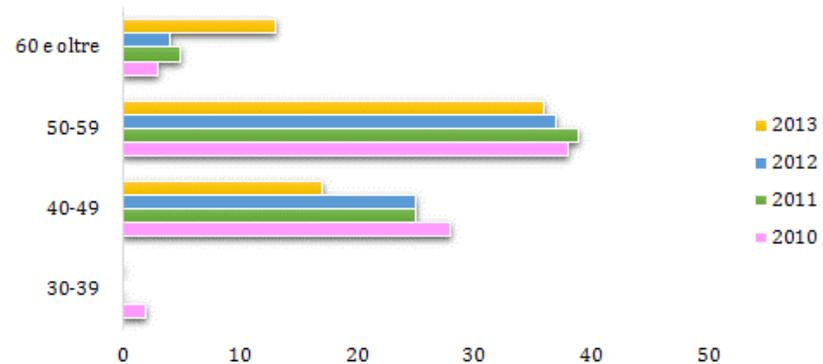
2.1 La CCIAA di Trapani in cifre – La politica delle Risorse Umane

La Politica delle Risorse Umane

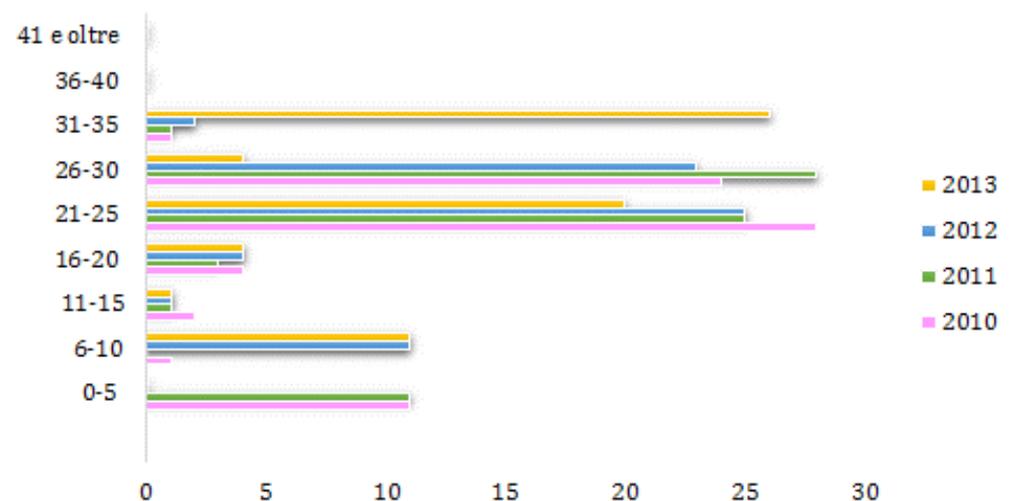
Composizione del Personale				
Per Classi d'età	2010	2011	2012	2013
20-29	0	0	0	0
30-39	2	0	0	0
40-49	28	25	25	17
50-59	38	39	37	36
60 e oltre	3	5	4	13
Totale	71	69	66	66

Composizione del Personale				
Per Anzianità di Servizio	2010	2011	2012	2013
0-5	11	11	0	0
6-10	1	0	11	11
11-15	2	1	1	1
16-20	4	3	4	4
21-25	28	25	25	20
26-30	24	28	23	4
31-35	1	1	2	26
36-40	0	0	0	0
41 e oltre	0	0	0	0
Totale	71	69	66	66

Composizione del personale per classi d'età



Composizione del personale per anzianità di servizio

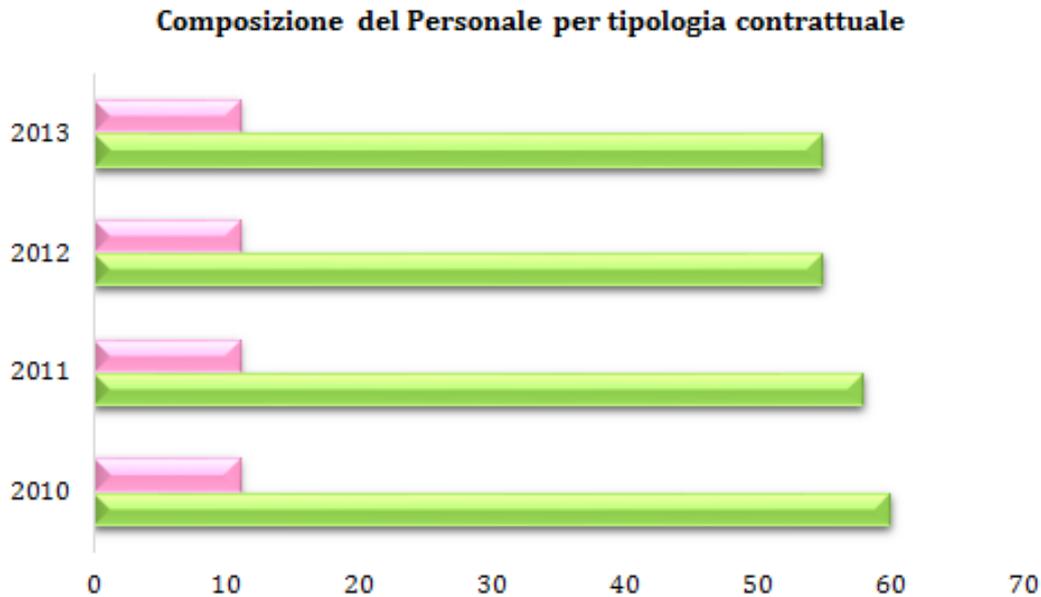




2.1 La CCIAA di Trapani in cifre - La politica delle Risorse Umane

La Politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale per tipologia contrattuale							
2010		2011		2012		2013	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
60	11	58	11	55	11	55	11
71		69		66		66	



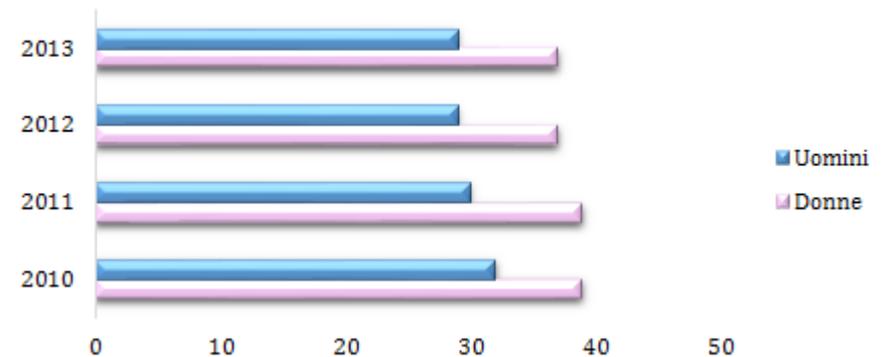


2.1 La CCIAA di Trapani in cifre - le politiche di genere

Composizione del Personale per Sesso

2010		2011		2012		2013	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
39	32	39	30	37	29	37	29
71		69		66		66	

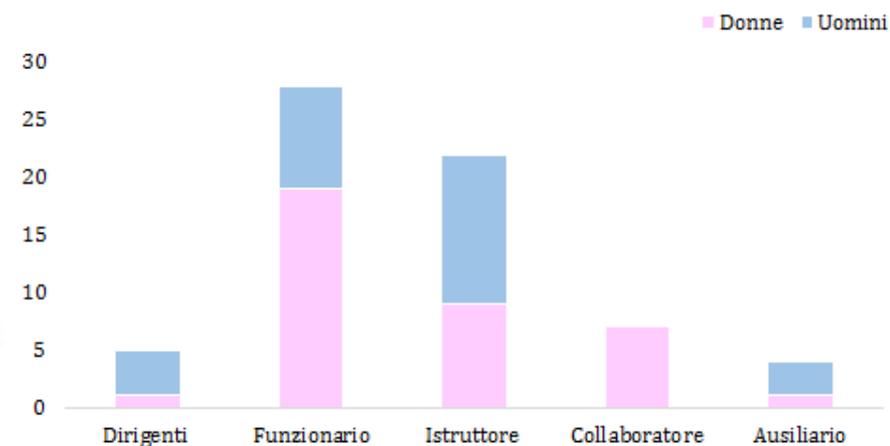
Composizione personale per sesso



Composizione del Personale in Ruolo (31.12)

Per Categoria	2010		2011		2012		2013	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	1	4	1	4	1	4	1	4
Funzionario	20	11	20	10	19	9	19	9
Istruttore	10	14	10	13	9	13	9	13
Collaboratore	7	0	8	0	7	0	7	0
Ausiliario	1	3		3	1	3	1	3
Totale	39	32	39	30	37	29	37	29

Composizione del personale in Ruolo (31.12.2013) per sesso

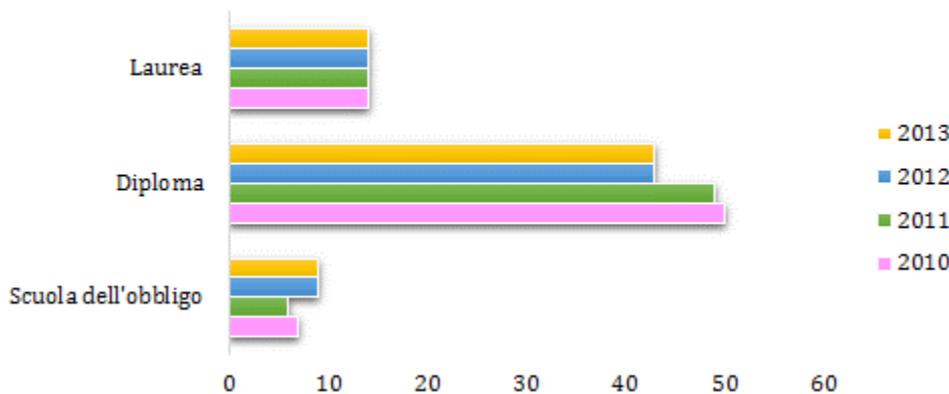


2.1 La CCIAA di Trapani in cifre - le politiche di genere

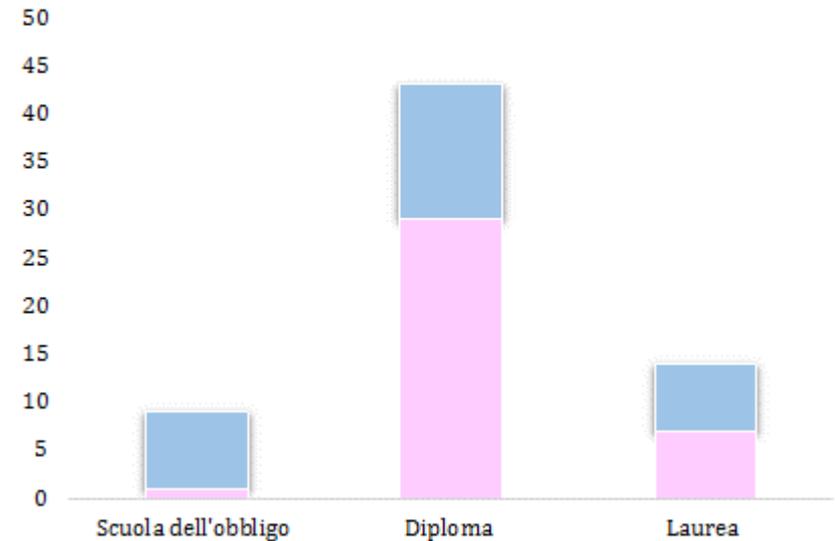
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

Per Tipologia di Studio	2010		2011		2012		2013	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	0	7	0	6	1	8	1	8
Diploma	30	20	30	19	29	14	29	14
Laurea	9	5	9	5	7	7	7	7
Totale	39	32	39	30	37	29	37	29

Composizione del personale per tipologia di studio



Composizione del personale per tipologia di studio per sesso (dati 2013)





2.1 La CCIAA di Trapani in cifre

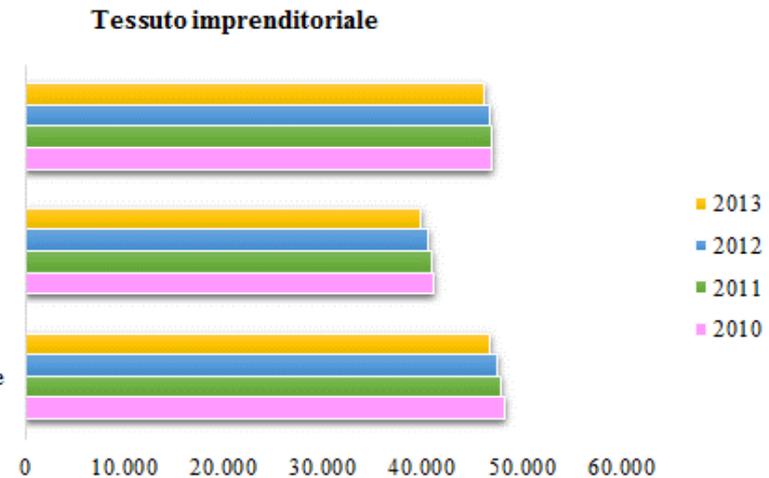
Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Trapani				
	2010	2011	2012	2013
Imprese Registrate	48.143	47.822	47.401	46.814
Imprese attive	41.163	40.852	40.449	39.804
Imprese attive con unità locali	46.931	46.926	46.652	46.127

Imprese attive con unità locali

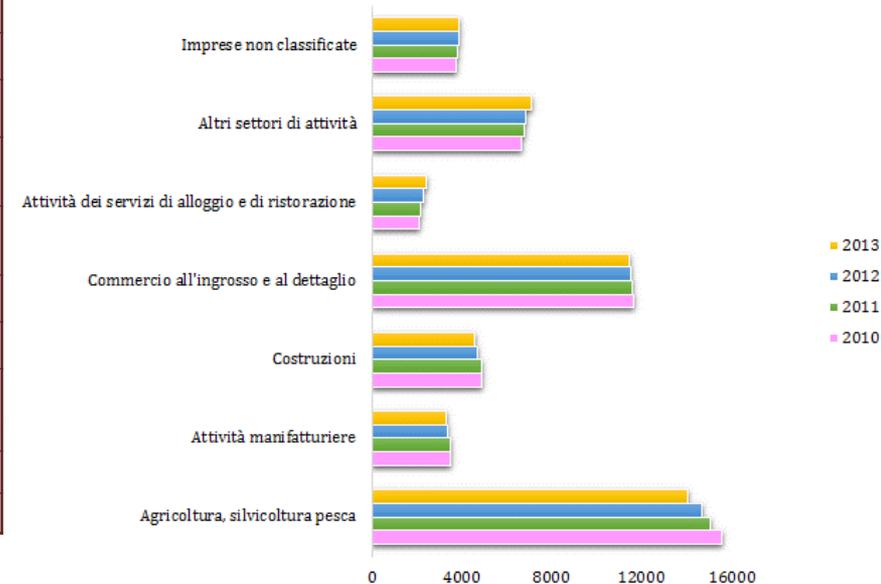
Imprese attive

Imprese Registrate



Imprese Registrate	2010	2011	2012	2013
Agricoltura, silvicoltura pesca	15.582	15.060	14.677	14.031
Attività manifatturiere	3.499	3.475	3.379	3.338
Costruzioni	4.864	4.865	4.729	4.582
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	11.643	11.616	11.557	11.495
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2.087	2.188	2.285	2.414
Altri settori di attività	6.687	6.806	6.878	7.076
Imprese non classificate	3.781	3.812	3.896	3.878
Camera di commercio di Trapani	48.143	47.822	47.401	46.814
Regione Sicilia	467.652	463.475	463.525	459.967
Italia	6.115.323	6.110.074	6.093.158	6.061.960

Composizione imprese registrate per settore





2.2 Mandato Istituzionale e Mission

A centocinquanta anni dalla fondazione, le Camere di Commercio continuano a rappresentare un pezzo fondamentale e strategico dell'architettura istituzionale del Paese. Un sistema indispensabile per tenere insieme il tessuto economico e sociale, capace di fare dialogare i rappresentanti delle istituzioni, dei sindacati e delle associazioni di categoria. Un punto di riferimento oggi più che mai, deve essere capace di dare fiducia e speranza al mondo delle imprese e che può dare un grande contributo al cambiamento dell'Italia: un modello di riferimento al servizio delle imprese, e per questo, chiamate a seguirne l'evoluzione con l'obiettivo di dare risposte più rapide ed efficaci in un contesto sempre più globale. In questo contesto, la Camera di Commercio di Trapani è pronta a fare la sua parte nel processo di rinnovamento del sistema camerale italiano, con l'obiettivo di portare avanti le istanze di tutto il mondo produttivo, facendo da collante tra le aziende, i mercati internazionali e il legislatore e di guardare allo sviluppo della provincia dalla prospettiva del turismo, quale parte di un possibile sviluppo della provincia trapanese.

A tal fine la Camera di commercio di Trapani ha avviato la formulazione della politica di mandato e delle proprie linee strategiche a partire dalla propria **Missione Istituzionale**, inquadrando la stessa nel contesto economico-sociale in cui è chiamata ad operare nonché nello scenario di sistema cui appartiene:

«Essere il portale dell'economia locale, un laboratorio di innovazione fondata sul valore delle persone e delle tecnologie, sulle tradizioni e i valori della nostra cultura sociale ed economica. Tutelare e promuovere le imprese trapanesi curandone gli interessi generali, promuovendone lo sviluppo, valorizzando l'autonomia e l'attività delle Associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali, dei consumatori, nonché delle altre formazioni sociali»



3. Analisi del contesto

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.

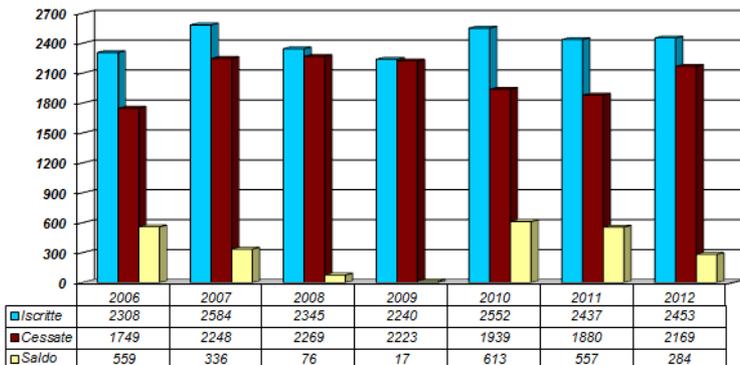
Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la Camera di Commercio ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2013 la suddetta analisi in relazione al contesto socio-economico e al contesto interno.

3.1 Analisi del contesto esterno

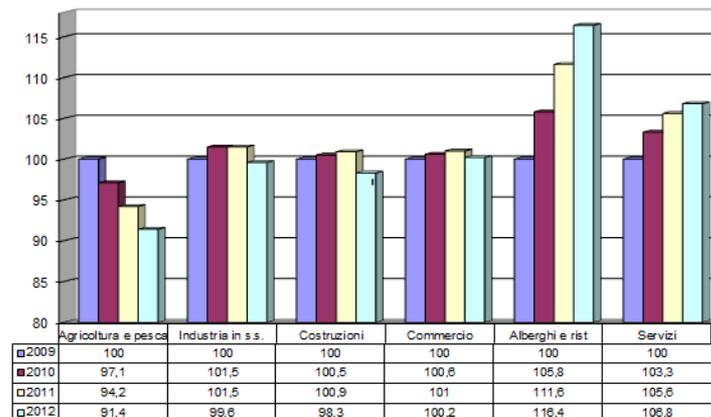
CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

Il peggioramento congiunturale del 2012 ha prodotto effetti anche nella nostra provincia e, pur non mancando indicazioni positive da parte di alcuni settori, il nostro tessuto imprenditoriale ha registrato un decremento della nati-mortalità imprenditoriale abbastanza sostenuto (-0,37%). Le iscrizioni si mantengono ad un livello abbastanza elevato, addirittura al di sopra dell'anno precedente, mentre risulta accelerata l'uscita delle imprese esistenti (il saldo è di 176 imprese in meno). Se il calo registrato complessivamente dal nostro tessuto imprenditoriale non ha raggiunto livelli ancor peggiori, lo si deve al contributo dato dall'imprenditoria straniera (+3,7%, pari a 65 unità in più) e soprattutto da quella femminile (+0,7%, con circa 100 imprese in più). Purtroppo tale spinta positiva è stata vanificata dai giovani, imprenditori sotto i 35 anni, (-3%, con la perdita di circa 190 imprese) e dalla pessima performance dell'artigianato che in un solo anno ha visto fuoriuscire quasi 200 imprese, tante quante se ne erano perse negli ultimi tre anni, con un tasso di mortalità mai registrato prima pari all'8,5%.

Serie storica iscrizioni, cessazioni e saldo delle imprese (al netto del comparto agricolo) in prov. di Trapani - Anni 2006-2012



Trend di crescita del tessuto imprenditoriale per settori in provincia di Trapani dal 2009 al 2012 (2009=100)



3.1 Analisi del contesto esterno

CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

Altra conseguenza della negativa congiuntura economica nel nostro territorio è l'ulteriore appesantimento del mercato del lavoro: continua infatti l'incessante perdita di posti di lavoro, anche se meno intensamente del previsto. Nell'ultimo anno gli occupati sono passati da oltre 122 mila a 121.600, con un trend decrescente, in controtendenza con la sostanziale stasi del dato medio nazionale, che ci allontana ulteriormente dai livelli occupazionali italiani.

Il peggioramento della congiuntura si è riflesso anche sulla qualità del credito con un incremento delle sofferenze del 16% su base annua, contro il 13% della media regionale e l'11% della media nazionale.

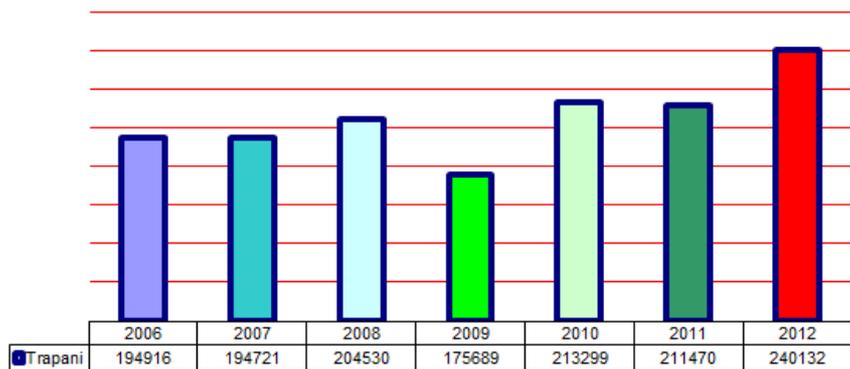
Un'altra barriera esterna alla crescita del sistema imprenditoriale locale è rappresentata dalla modesta dotazione infrastrutturale. Anche se tanto è stato fatto negli ultimi anni per gli aspetti maggiormente legati ai fattori economici, l'indice relativo alle infrastrutture sociali risulta essere pari alla metà di quello nazionale e nel tempo continua a ridursi.

3.1 Analisi del contesto esterno

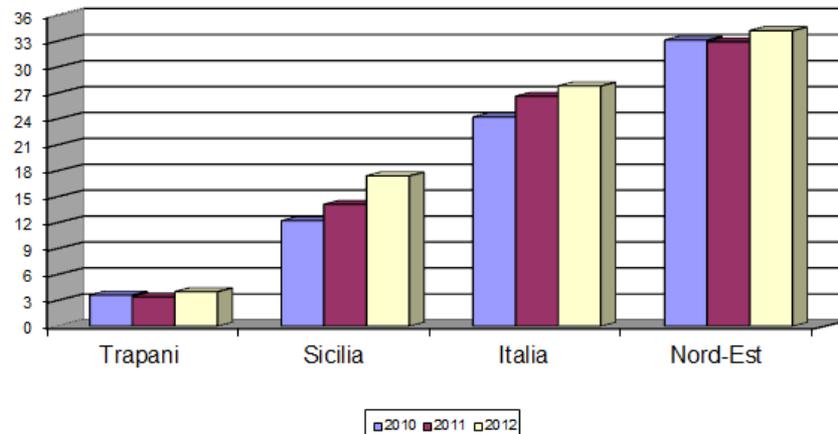
CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

Analizzando il nostro contesto si riscontra ancora una bassissima propensione all'export, misurato dal rapporto tra esportazione e Valore Aggiunto pari al 4%, in netto aumento nel corso del 2012 (+0,6%), ma pur sempre distante dalla propensione media nazionale (7 volte superiore alla nostra) e dai territori più evoluti, come il Nord-Est (quasi 10 volte superiore alla nostra). Per la prima volta le esportazioni hanno raggiunto la soglia dei 240 milioni di euro con uno sviluppo su base annua del 13,6%, maggiore della media nazionale (+3,6%) ma al di sotto della crescita siciliana. L'export trapanese continua ad essere trainato dai comparti vinicolo e marmifero che rappresentano quasi il 50% del controvalore delle vendite all'estero. Anche il turismo ha registrato un lieve aumento delle presenze, anche se inizia a notarsi qualche rallentamento del trend.

Trend controvalore export in provincia di Trapani - Anni 2006-2012



Serie storica Propensione all'export per territorio dal 2010 al 2012



3.2 Analisi del contesto normativo

Il quadro normativo di riferimento risulta caratterizzato da forti cambiamenti e restrizioni che impongono all'Ente un costante bisogno di reinterpretarsi e riadattarsi per meglio rispondere al contesto evolutivo.

Un forte ostacolo è rappresentato dalle limitazioni della spesa relative ai consumi intermedi che tuttavia non si traducono 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 questo si aggiungono 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).

Tra le principali novità normative su altri ambiti camerali, 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.

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.

Un'ulteriore 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.

3.3 Analisi del contesto interno

3.3.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

INDICATORE	COMPOSIZIONE	2013	2012	2011
Margine di struttura	<p>Patrimonio Netto + Passivo Fisso/ Immobilizzazioni</p> <p>Misura la solidità patrimoniale, esprime la capacità dell’Ente di coprire gli impieghi di lungo periodo (= immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie) con fonti di lungo periodo (patrimonio netto e passivo fisso). Vi è una situazione di equilibrio quando gli impieghi di lungo periodo sono finanziati da fonti di lungo periodo</p>	1,49	2,92	1,78
Margine di tesoreria	<p>Attivo Circolante/Passivo Circolante</p> <p>Il margine di tesoreria misura la capacità di copertura dei debiti a breve con le liquidità e le disponibilità differite (crediti). Esprime il grado di correlazione tra impieghi correnti (= attivo circolante = magazzino + disponibilità liquide + crediti a breve) e fonti di breve periodo = passivo circolante = debiti a breve). Vi è una situazione di equilibrio quando le passività correnti sono coperte dalle disponibilità liquide e differite.</p>	5,35	9,17	3,81
Margine di struttura finanziaria a breve termine	<p>Attivo Circolante – Passivo a Breve/Passivo a Breve</p> <p>Misura la capacità dell’Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.</p>	4,35	8,17	2,81
Solidità finanziaria	<p>Patrimonio netto/Passivo totale</p> <p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p>	35%	36%	6%

3.3 Analisi del contesto interno

3.3.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Di seguito si riportano alcuni indici di carattere economico-finanziario calcolati al netto dei pagamenti per pensioni relativi al personale in quiescenza

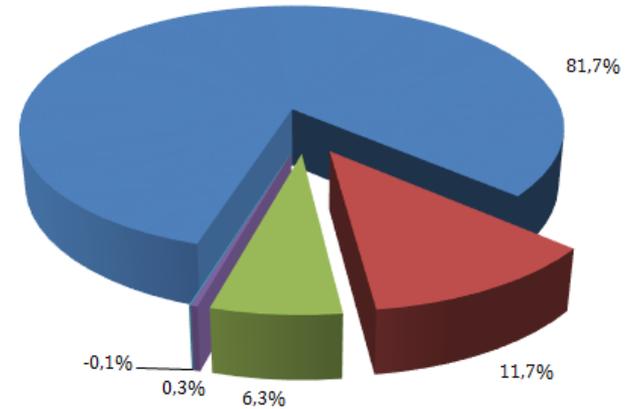
INDICATORE	COMPOSIZIONE	2013	2012	2011
1. Indice di rigidità	(Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi Correnti	86%	79%	80%
2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale	(Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale)=(Costi per il personale / proventi correnti) + (rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio, *1000, e il numero delle imprese attive iscritte al registro imprese)	39,23	34,59	37,87
3. Indice “risorse umane”	Costi del personale / Oneri Correnti	39%	38%	40%
4. Indice di riscossione del diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Dovuto per Diritto Annuale	61%	62%	66%

Di seguito si riportano alcuni indici di carattere economico-finanziario calcolati includendo i pagamenti per pensioni relativi al personale in quiescenza

INDICATORE	COMPOSIZIONE	2013	2012	2011
1. Indice di rigidità	(Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi Correnti	99,54%	90,40%	90,88%
2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale	(Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale)=(Costi per il personale / proventi correnti) + (rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio, *1000, e il numero delle imprese attive iscritte al registro imprese)	52,37	46,08	49,04
3. Indice “risorse umane”	Costi del personale / Oneri Correnti	47%	45%	47%
4. Indice di riscossione del diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Dovuto per Diritto Annuale	61%	62%	66%

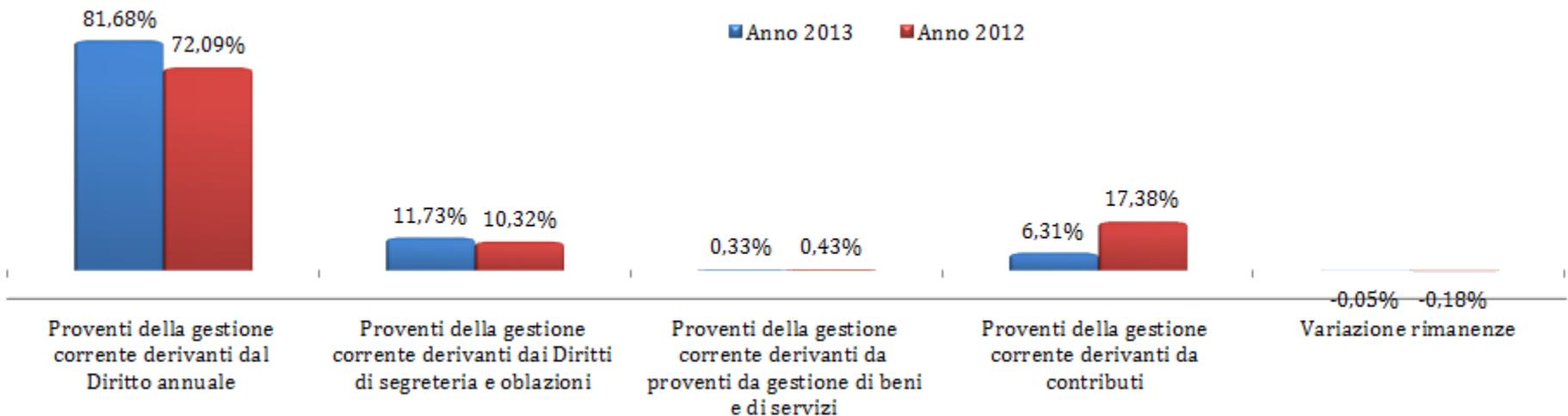
3.3.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

Composizione Proventi Gestione Corrente
(anno 2013)



- Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale
- Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni
- Proventi della gestione corrente derivanti da contributi
- Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi
- Variazione rimanenze

COMPOSIZIONE PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2013	2012	2011
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	81,68%	72,09%	72,24%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	11,73%	10,32%	11,75%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	0,33%	0,43%	0,59%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	6,31%	17,38%	15,44%
Variazione delle rimanenze	-0,05%	-0,18%	-0,02%

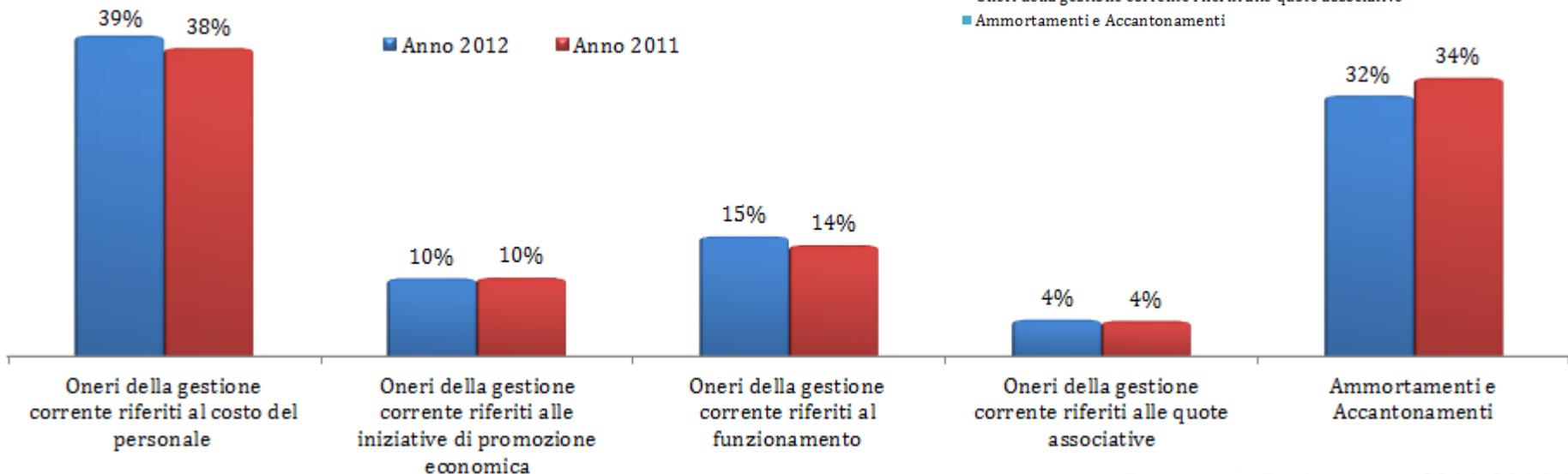
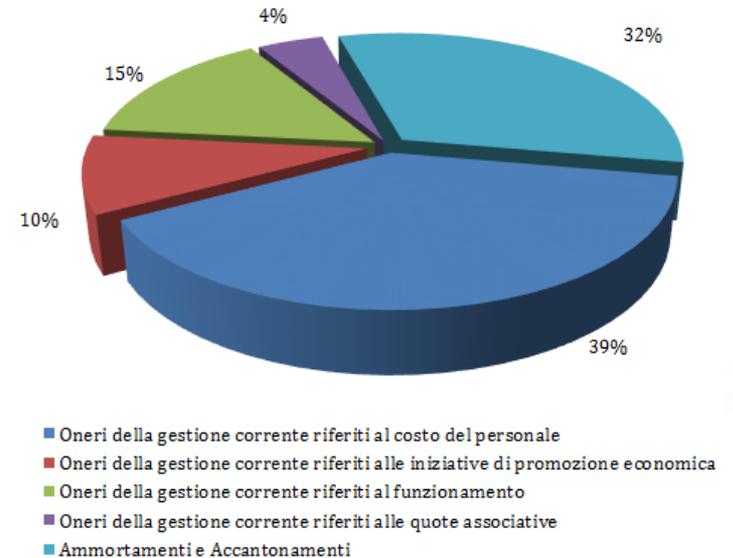


3.3.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

Di seguito si riporta l'analisi degli oneri correnti al netto dei pagamenti per pensioni relativi al personale in quiescenza

COMPOSIZIONE ONERI GESTIONE CORRENTE	2013	2012	2011
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	39%	38%	40%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	10%	10%	11%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	15%	14%	13%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	4%	4%	4%
Ammortamenti e Accantonamenti	32%	34%	31%

Composizione Oneri Gestione Corrente (anno 2013)

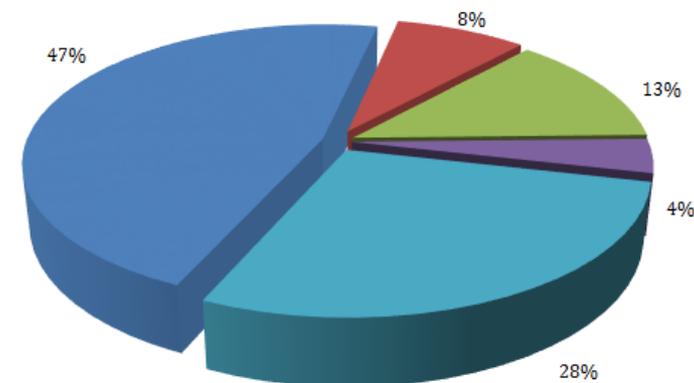


3.3.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

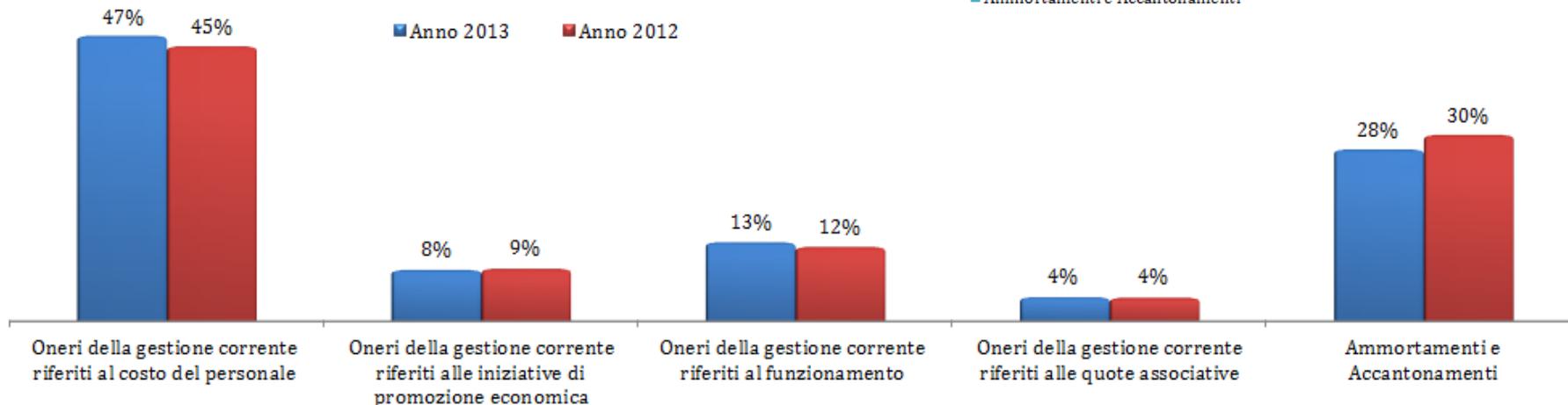
Di seguito si riporta l'analisi degli oneri correnti includendo i pagamenti per pensioni relativi al personale in quiescenza

COMPOSIZIONE ONERI GESTIONE CORRENTE	2013	2012	2011
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	47%	45%	47%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	8%	9%	10%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	13%	12%	12%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	4%	4%	4%
Ammortamenti e Accantonamenti	28%	30%	27%

Composizione Oneri Gestione Corrente (anno 2013)



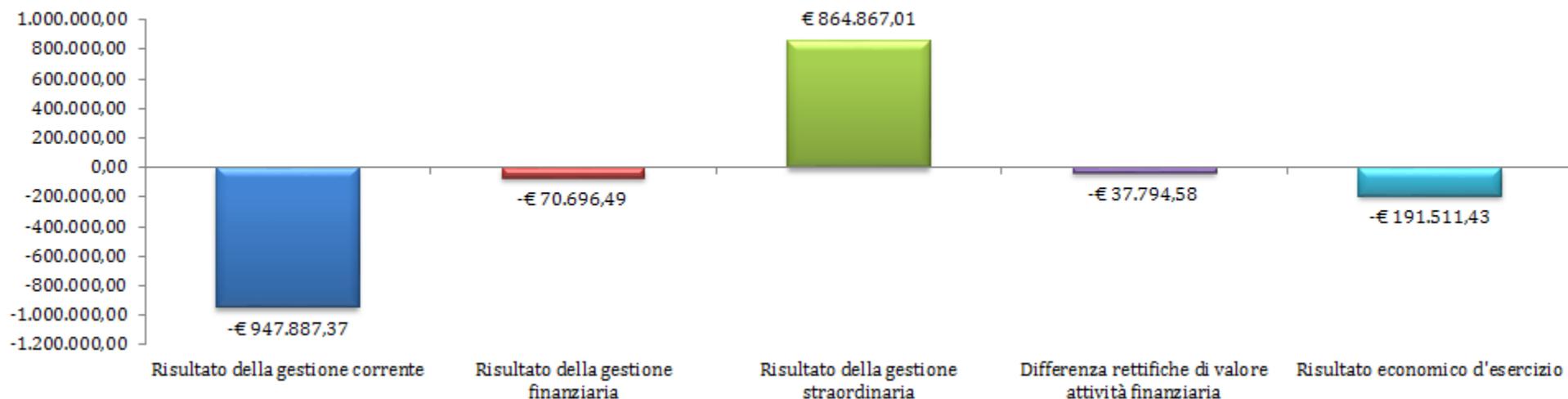
- Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale
- Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica
- Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento
- Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative
- Ammortamenti e Accantonamenti



3.3.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Incidenze sul risultato economico d'esercizio	2013	2012	2011
Risultato della gestione corrente	495%	459%	340%
Risultato della gestione finanziaria	37%	-210%	-156%
Risultato della gestione straordinaria	-452%	30%	504%
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	20%	-179%	108%

Composizione del risultato economico d'esercizio (Anno 2013)



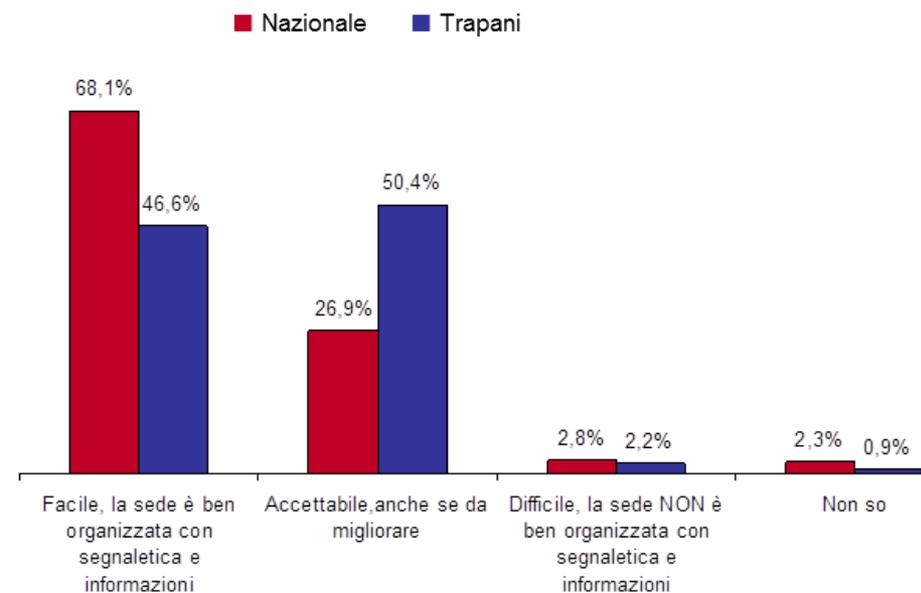
3.3.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

Nel corso del 2012 la Camera di Trapani ha realizzato un'indagine campionaria telefonica sulle imprese della provincia di Trapani per rilevare il livello di soddisfazione dell'utenza sui servizi erogati dalle Camere di commercio e per la messa a disposizione di strumenti di elaborazione dei risultati. Si riportano di seguito alcuni dei risultati conseguiti

MODALITA' GENERALI DI FUNZIONAMENTO DELLA CAMERA DI COMMERCIO

“Come considera l'accesso ai servizi quando si reca direttamente alla Camera di Commercio?”

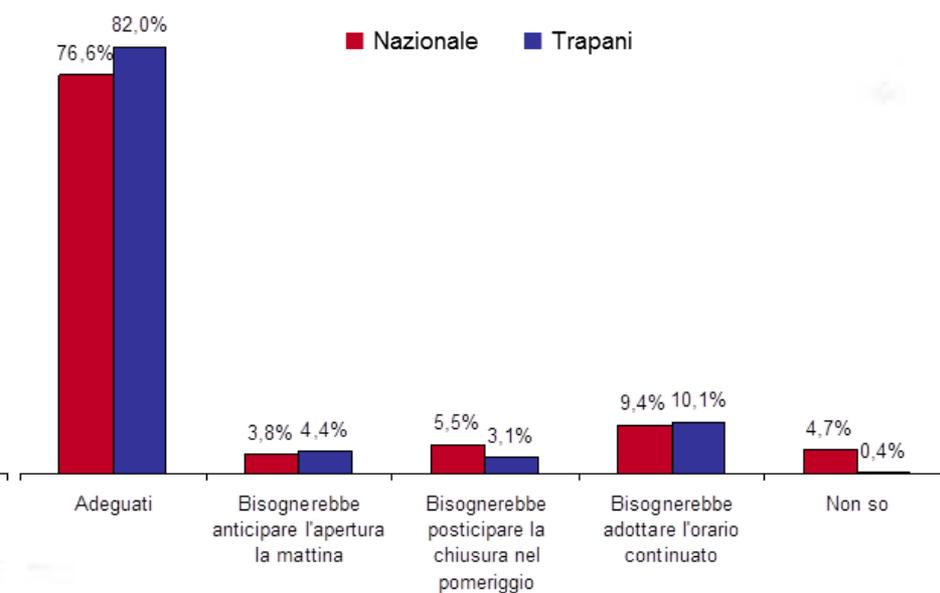
Livello di accesso ai servizi della Camera di Commercio



Base naz. 5882 casi, Trapani 562 casi. Solo coloro che si sono recati personalmente nel corso dell'ultimo anno presso gli uffici della Camera di Commercio.

“Ritiene che gli orari di apertura della Camera di Commercio siano...?”

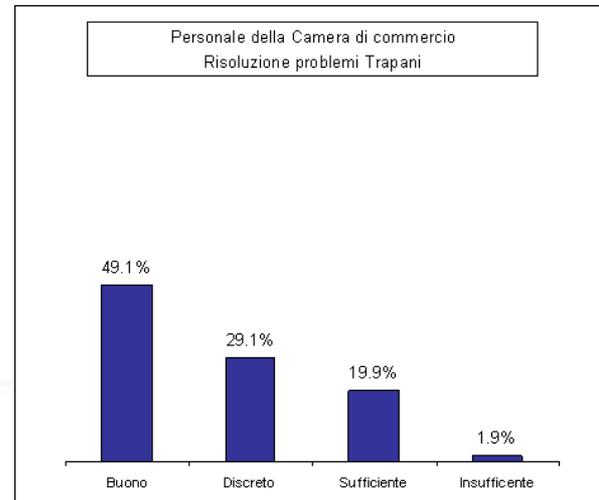
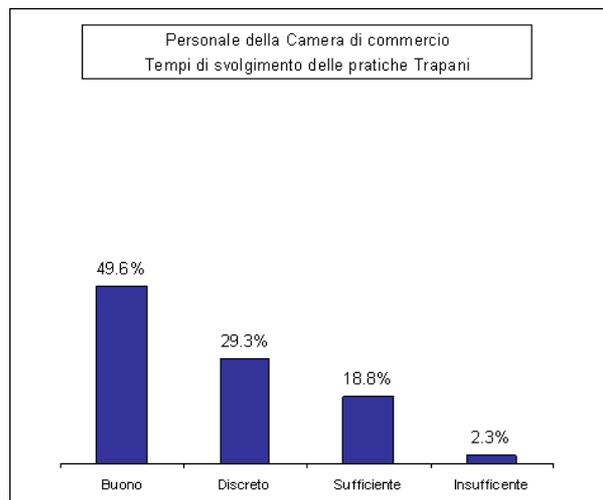
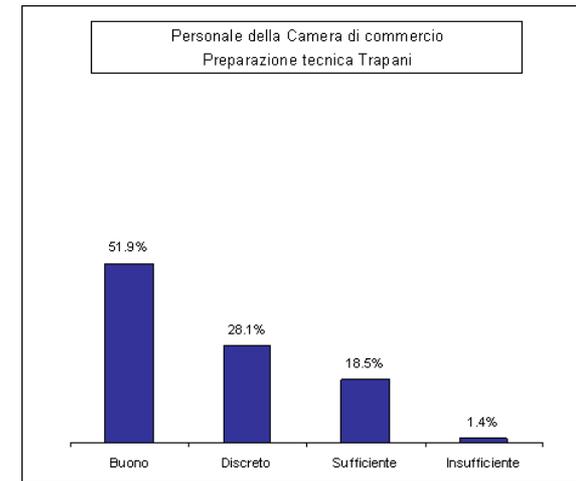
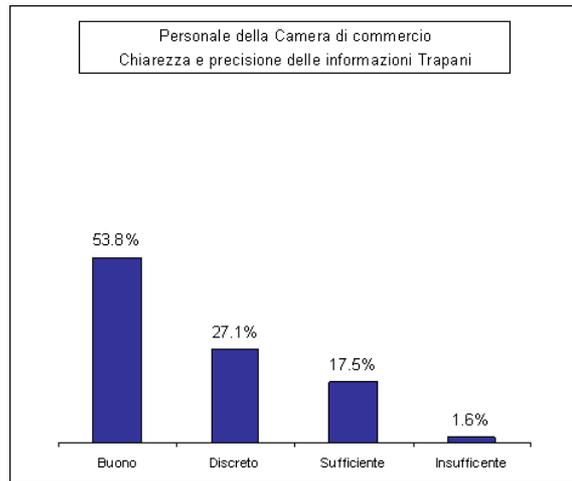
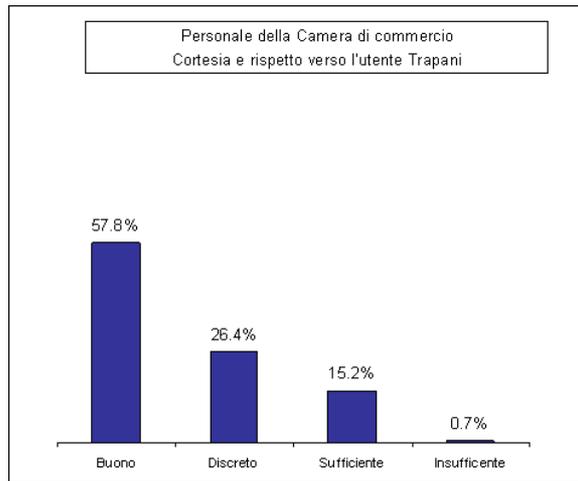
Adeguatezza degli orari di apertura della Camera di Commercio



Base naz. 5882 casi, Trapani 562 casi. Solo coloro che si sono recati personalmente nel corso dell'ultimo anno presso gli uffici della Camera di Commercio.

3.3.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

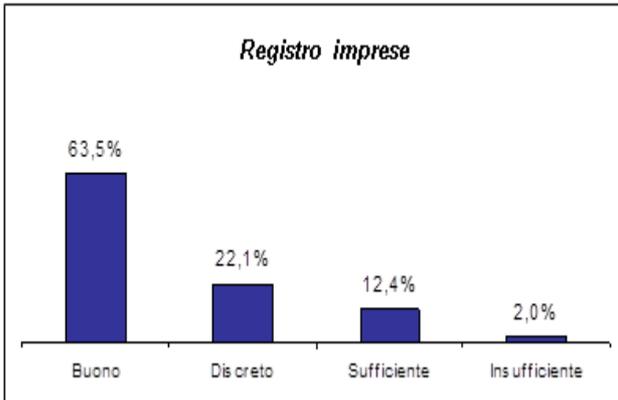
LA QUALITA' DEL PERSONALE



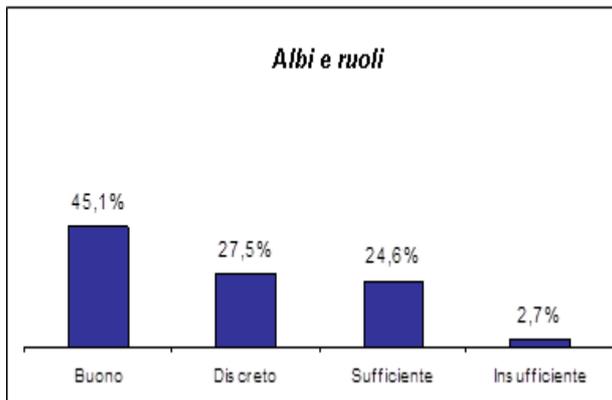
3.3.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

LA QUALITA' DEI SERVIZI: livello di soddisfazione

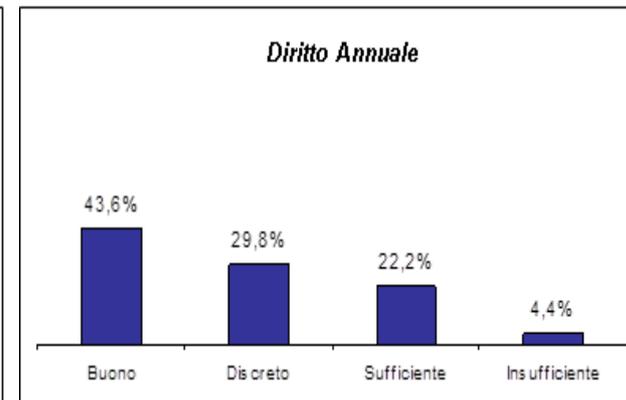
Registro imprese



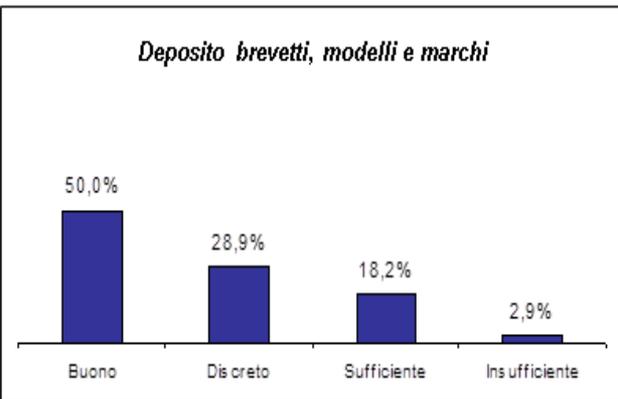
Albi e ruoli



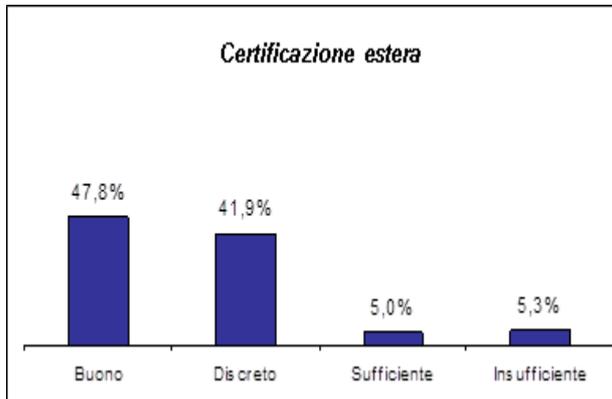
Diritto Annuale



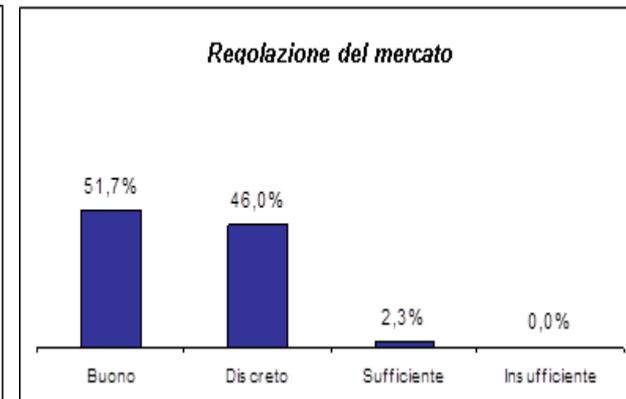
Deposito brevetti, modelli e marchi



Certificazione estera



Regolazione del mercato

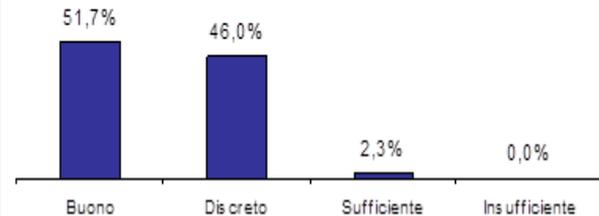




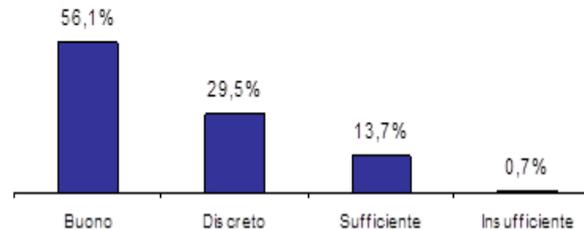
3.3.1 - Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

LA QUALITA' DEI SERVIZI: livello di soddisfazione

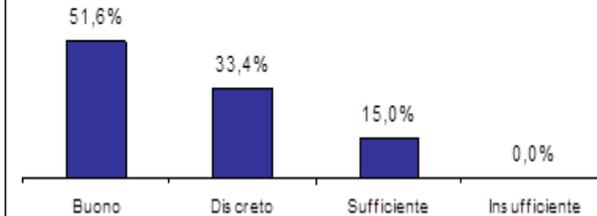
Arbitrato e conciliazione



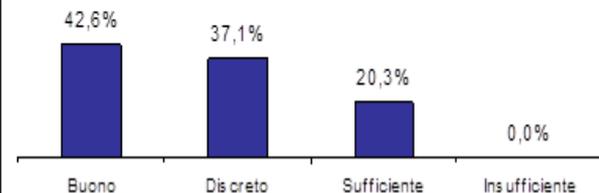
Servizi per la creazione e



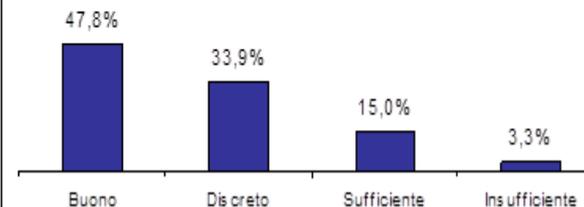
Corsi di formazione e tirocini formativi



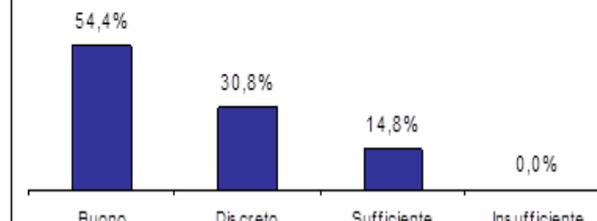
Iniziative e progetti per



Iniziative per l'accesso al credito



Promozione e consulenza



4 – La Performance Organizzativa

La rappresentazione e la successiva misurazione della Performance Organizzativa della Camera di Trapani si compone di due livelli di approfondimento:

- uno di stampo gestionale, mediante il quale la Camera di commercio di Trapani monitora una serie di variabili qualitative e quantitative di differente natura che, in modo trasversale costituiscono le condizioni attraverso le quali la stessa è in grado di sostenere il raggiungimento degli obiettivi preposti
- uno più propriamente connesso allo sviluppo del «disegno strategico» dell'Ente e quindi derivante dagli intenti e gli impegni politici formalizzato nei documenti di pianificazione e programmazione: Programma Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, ecc.

Benché la Performance organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei due livelli appena richiamati, per chiarezza espositiva il primo livello della performance è stato descritto in precedenza, nella sezione dedicata allo Stato di salute Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario, al fine di illustrare le caratteristiche del contesto interno dell'ente poiché funzionali, e allo stesso tempo consequenziali, al «disegno strategico» dell'Ente. L'articolazione di quest'ultimo concerne, invece, il secondo livello della performance, il quale conduce in modo organico dalla Vision dell'Ente alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

Il secondo livello della performance verrà approfondito nella presente sezione come puntuale articolazione dell'**Albero della Performance**.

4.1 – L’Albero della Performance

La Camera di commercio di Trapani, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone per la prima volta la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata “Albero della Performance”.

L’Albero della Performance, quindi, si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

Mandato Istituzionale: perimetro nel quale l’amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali

Mission: ragione d’essere e l’ambito in cui la Camera di commercio di Trapani opera in termini di politiche e di azioni perseguite

Vision: definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell’Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso

Aree Strategiche: linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. La linea strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle linee strategiche scaturisce da un’analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle linee strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d’azione.

Obiettivi Strategici: descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie linee strategiche.

Obiettivi Operativi: dettaglio delle azioni necessarie all’implementazione dei programmi e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

La Camera di commercio di Trapani, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta metodologica della Balanced Scorecard, pertanto l’articolazione dell’albero delle performance della Camera di commercio di Trapani verrà rappresentato secondo tale logica. Al fine di favorire la lettura e la comprensione della metodologia, si precisa che la stessa è rispondente ai caratteri richiesti dalla normativa e richiamati dalla CIVIT tra cui l’articolazione delle aree strategiche secondo le diverse prospettive di analisi di seguito riportate.



4.1.1 – La Vision

In linea con quanto espresso dalla Mission Istituzionale e di Mandato, la Camera di commercio di Trapani ha provveduto a definire la propria

Vision:

«Traghetare il sistema produttivo della provincia di Trapani verso nuovi e sicuramente più ambiziosi scenari di crescita e sviluppo di tutti i settori, contribuendo a creare valide sinergie capaci di innescare percorsi che portino all'incremento di tutti gli indicatori economici.

Puntare sulla strada dell'innovazione mettendo in campo azioni a sostegno delle imprese, incentivando la formazione e l'utilizzo di nuove tecnologie, snellendo ulteriormente la macchina amministrativa e rafforzando i servizi. »

4.1.2 – Le Aree Strategiche

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il mandato, la mission istituzionale e la Vision, la Camera di Commercio di Trapani muove la propria azione su quattro strategie di intervento:

VALORIZZAZIONE DEL CONTESTO TERRITORIALE

*PROMUOVERE, STIMOLARE E GESTIRE GLI STRUMENTI DI TUTELA
DEL MERCATO*

SEMPLIFICARE, OTTIMIZZARE E MIGLIORARE I SERVIZI ALL'UTENZA

OTTIMIZZARE GLI ASSET TANGIBILI E INTANGIBILI DELL'ENTE

4.1.2 – Le Aree Strategiche

La Camera di commercio di Trapani, al fine di declinare le proprie aree strategiche in obiettivi strategici 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.



4.1.3 – La Mappa Strategica

L'attuale contesto richiede alle Camere di Commercio, in generale a tutte le Pubbliche Amministrazioni, non solo di rispettare i vincoli delle risorse a disposizione nei principi di economicità ma anche di confrontarsi con logiche di natura «economica».

Diventa prioritario massimizzare i margini di efficienza (stesse funzioni con meno risorse) salvaguardando il miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati; le politiche di investimento per la «competitività», la centralità dell'utenza e la soddisfazione della stessa.

Nell'ottica di fornire un servizio sempre più rispondente alle richieste dei propri utenti e coerentemente con le linee strategiche dell'ente e con le tendenze emergenti nell'ambito della Pubblica Amministrazione, la CCIAA di Trapani considera la qualità ed il suo miglioramento come elementi prioritari e strategici per il conseguimento degli obiettivi stabiliti, sia in merito alla gestione interna sia verso il territorio. Al fine di raggiungere soluzioni finalizzate al contenimento di costi, al miglioramento dei servizi e alla semplificazione degli adempimenti amministrativi, la Camera di Commercio di Trapani adotta adeguati approcci e metodologie per una gestione attenta e corretta dei processi e di stimolare la crescita di professionalità, interfunzionalità e delle capacità decisionali del personale.

Pertanto, la Camera di Commercio di Trapani ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, in linea con l'approccio metodologico adottato (BSC,) mediante la redazione della propria Mappa Strategica, che identifica in una rappresentazione sintetica la performance da conseguire per l'anno 2014, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Linee Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

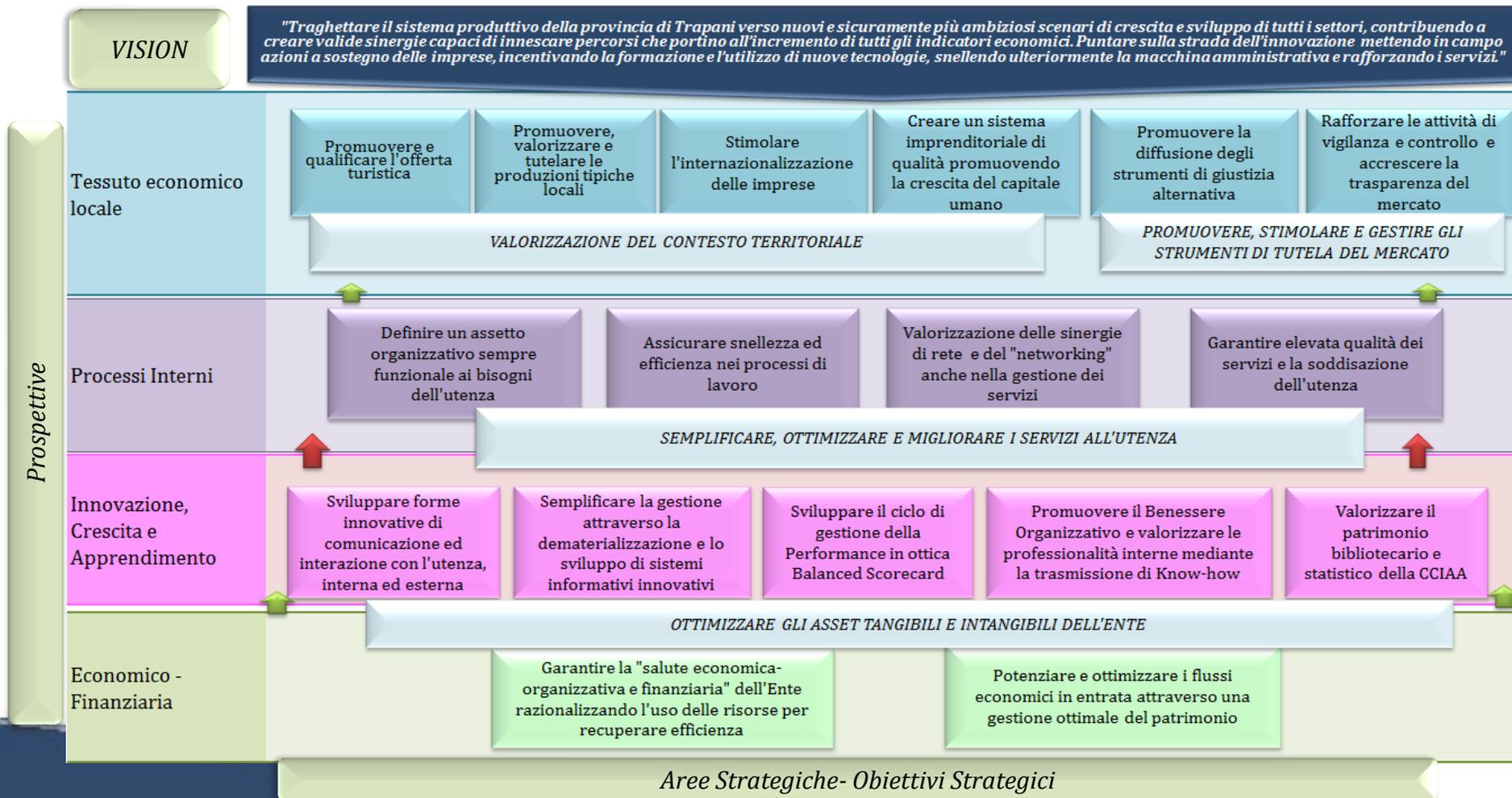
La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica, è soggetta a variazioni nel corso degli anni di gestione in considerazione del possibile completo raggiungimento di uno o più obiettivi proposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seguito di variazioni del contesto, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l'avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.



4.1.3 - La Mappa Strategica

Di seguito la Mappa Strategica della CCIAA di Trapani, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision ed Obiettivi Strategici. Per ciascun obiettivo strategico individuato all'interno della Mappa Strategica, la Camera di Commercio di Trapani ha individuato delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, ha provveduto alla realizzazione di un cruscotto BSC di indicatori di Ente e a cascata di Area Direzionale. Per un approfondimento degli obiettivi strategici si rimanda alla RPP 2014 allegata al Piano (Allegato n. 1)



4.2 – Gli Obiettivi strategici

Al fine di individuare un sistema in grado di garantire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti, la Camera di Commercio provvede alla costruzione del cruscotto degli indicatori necessario per la misurazione della strategia.

Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici con valenza triennale si procede all'individuazione delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita.

Per garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Ente, anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori, si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la Camera di Commercio di Trapani è in grado di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Di seguito si riporta il Cruscotto Strategico adottato.

Con riferimento al triennio 2014-2016 i documenti di programmazione dell'Ente si sono arricchiti della redazione del «Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2014-2016», allegato al Bilancio di Previsione. Secondo quanto previsto lo stesso deve essere redatto in conformità alle linee guida generali definite con D.P.C.M. del 18 settembre 2012. Il Piano PIRA, con valenza programmatica triennale, presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio. Pertanto il presente Piano della Performance risulta coerente sia in termini di metodologia che di contenuti con il sistema di obiettivi ed indicatori definiti all'interno del PIRA (Allegato 1).

Al fine di confermare l'integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della anticorruzione, all'interno dell'albero della performance si è provveduto ad evidenziare in grigio gli obiettivi, indicatori e target relativi ai risultati da conseguire tramite la realizzazione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione e dei Programmi triennali della trasparenza.



4.2 – Gli Obiettivi strategici

Prospettiva tessuto economico locale

TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico: 1. Promuovere e qualificare l'offerta turistica

Indicatore e Algoritmo	Valenza Indicatore	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
Flusso turistico (arrivi) nell'anno X/Flusso turistico (arrivi) nell'anno X-1	Sviluppo temporale del flusso turistico	>=1	>=1	>=1	Outcome	numero	Banche dati Provincia Trapani
N° buyer del turismo coinvolti nelle attività di incoming turistico	Grado di coinvolgimento di buyer del turismo nelle attività di incoming turistico	10	10	10	Risultato	numero	Rilevazione interna
N° utenti registrati al portale anno X/ N° utenti registrati al portale anno X-1	Livello di utilizzo del sistema wi-fi free da parte degli utenti	>=1,2	>=1,2	>=1,2	Risultato	numero	Sito Internet
N° accessi da parte di cellulari o utenti nn italiani anno X/ N° accessi da parte di cellulari o utenti nn italiani anno X-1	Grado di utilizzo del servizio wi-fi free da parte utenti non italiani	>=1,2	>=1,2	>=1,2	Risultato	numero	Sito Internet - Rilevazioni Interne
N° visualizzazioni sul canale Youtube trapaniclickandgo nell'anno X / N° visualizzazioni sul canale Youtube trapaniclickandgo nell'anno X-1	Grado di attrattività del canale Youtube trapaniclickandgo	>=1	>=1,1	>=1,1	Risultato	numero	Sito Internet - Rilevazioni Interne

Obiettivo Strategico: 2. Promuovere, valorizzare e tutelare le produzioni tipiche locali

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
N° aziende agricole che aderiscono al sistema "Olio extra-vergine Valli Trapanesi" nell'anno X/N° aziende 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 agricole che aderiscono al sistema "cappero di pantelleria" nell'anno X/N° aziende 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 agricole che aderiscono al sistema "sale marino di trapani" nell'anno X/N° aziende 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° iniziative di promozione eno-gastronomica realizzate nell'anno	Grado di realizzazione di iniziative di promozione eno-gastronomica	>=3	>=3	>=3	Risultato	numero	Rilevazione interna

4.2 – Gli Obiettivi strategici

Prospettiva tessuto economico locale

Obiettivo Strategico: 3. Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	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° buyer esteri partecipanti all'iniziativa Siciliamo nell'anno X/N° buyer esteri partecipanti all'iniziativa Siciliamo nell'anno X-1	Grado di attrattività dell'iniziativa Siciliamo	>=1	>=1	>=1	Risultato	numero	Rilevazione interna
N° imprese partecipanti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla CCIAA nell'anno X/N° imprese partecipanti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla CCIAA nell'anno X-1	Incrementare la partecipazione delle aziende alle iniziative promosse dalla cciaa	>=1	>=1	>=1	Risultato	numero	Rilevazione interna
N° aziende partecipanti all'evento SICILIAMO	Grado di coinvolgimento delle aziende all'evento SICILIAMO	80,00			Risultato	numero	Rilevazione interna

Obiettivo Strategico: 4. Creare un sistema imprenditoriale di qualità promuovendo la crescita del capitale umano

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
N° reti di impresa costituite nell'anno	Livello di creazione di reti di impresa	1			Outcome	numero	Rilevazione interna
N° imprese coinvolte	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle reti	Monitoraggio			Risultato	numero	Rilevazione interna
N° corsi di formazione realizzati nell'anno	Grado di realizzazione di attività formativa	2,00	2,00	2,00	Risultato	numero	Rilevazione interna
N° partecipanti ai corsi di formazione realizzati nell'anno / N° corsi realizzati nell'anno	Grado di realizzazione di attività formativa	25	25	25	Risultato	numero medio	Rilevazione interna
N° iniziative realizzate in collaborazione con le scuole	Grado di realizzazione di iniziative in collaborazione con le scuole	3	3	3	Risultato	numero	Rilevazione interna

Obiettivo Strategico: 5. Promuovere la diffusione degli strumenti di giustizia alternativa

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
N° conciliazioni/mediazioni gestite nell'anno X/Anno X-1	Grado di diffusione del servizio di conciliazione e mediazione nel tessuto economico locale	>=1	1,05	1,05	Risultato	numero	Camera Concilia
N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	20%	25%	30%	Efficacia	Percentuale	Camera Concilia
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



4.2 – Gli Obiettivi strategici

Prospettiva tessuto economico locale

Obiettivo Strategico: 6. Rafforzare le attività di vigilanza e controllo e accrescere la trasparenza del mercato

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
N° eventi sulla legalità realizzati nell'anno	Grado di realizzazione di iniziative in tema di legalità	1	1	1	Risultato	numero	Rilevazione interna
N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X/N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X-1 (metrico)	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)	2	>=2015	>=2016	Risultato	numero	Eureka

4.2 – Gli Obiettivi strategici

Prospettiva Processi Interni

PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico: 7. Definire un assetto organizzativo sempre funzionale ai bisogni dell'utenza

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
Numero di richieste di registrazione marchi e brevetti (incluso i seguiti brevettuali) evase nell'anno (fte x 100 registrazioni)	Miglioramento Efficienza Processo C.2.2. Brevetti e Marchi	<= 0,34	<= 0,34	<= 0,34	Efficienza	numero	Simba
Numero di ispezioni e verifiche metriche evase (effettuate) nell'anno (fte x 100 ispezioni)	Miglioramento Efficienza Processo C.2.6. Attività in materia di metrologia legale	<=0,84	<=0,84	<=0,84	Efficienza	numero	Eureka
Numero di scritture contabili registrate (numero righe libro giornale) nell'anno ((fte x 1.000 righe)	Miglioramento Efficienza Processo B.3.2 Gestione Contabilità e Liquidità	<=0,4	<=0,4	<=0,4	Efficienza	numero	Oracle
Numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero (carnet ata, certificati di libera vendita, certificati di origine, vidimazioni su fattura e visto di legalizzazione firma) evase/rilasciate nell'anno (fte x 100 documenti)	Miglioramento Efficienza Processo C.1.5. Certificazioni per l'Estero	<= 0,76	<= 0,76	<= 0,76	Efficienza	numero	Web co
N° di delibere di giunta e di consiglio pubblicate nell'anno (fte x 10 delibere)	Miglioramento Efficienza Processo A.2.1. Supporto Agli Organi Istituzionali	<=0,37	<=0,37	<=0,37	Efficienza	numero	Libranet

Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
Chiusura dei procedimenti di cancellazione a seguito dell'ordinanza del Tribunale: Cancellazioni effettuate/N° ordinanze di cancellazione pervenute dal Tribunale	Grado di realizzazione delle attività di pulizia della banca dati registro imprese	100%	100%	100%	Risultato	numero	Rilevazione interna
Data avvio delle attività propedeutiche alla revisione dell'Albo imprese artigiane e relativa chiusura	Grado di realizzazione delle attività di pulizia della banca dati Albo Artigiani		31/12/2015	31/12/2016	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna
Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X	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
Tempi medi di pagamento fatture passive anno X	Tempestività di pagamento delle fatture passive	<30	<30	<30	Qualità	Giorni	Oracle
% fatture pagate entro 30 gg dal ricevimento	Efficacia di pagamento delle fatture passive	65%	70%	75%	Qualità	Percentuale	Oracle

Obiettivo Strategico: 10. Garantire elevata qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
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%	70%	70%	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%	70%	70%	Qualità	Percentuale	Indagini di customer
N° di questionari di customer (su iniziative promozionali) riportanti un grado di soddisfazione pari a ottimo / N° questionari di customer compilati e pervenuti	Grado di soddisfazione delle imprese partecipanti alle iniziative di promozione realizzate dalla Camera di commercio	75%	75%	75%	Qualità	Percentuale	Indagini di customer

4.2 – Gli Obiettivi strategici

Prospettiva Innovazione, Crescita e Apprendimento

INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo Strategico: 11. Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
Data di strutturazione/restyling del nuovo sito internet camerale	 Grado di rispetto della tempistica per la revisione del sito camerale	28/02/2014			Risultato	numero	Rilevazione interna
N° incontri con gli stakeholder realizzati nell'anno	Grado di coinvolgimento degli stakeholder sulle attività della cciaa	2	2	3	Risultato	numero	Rilevazione interna
n° cns, business key, smart card rilasciate nell'anno X/n° cns, business key, smart card rilasciate nell'anno X-1	Grado di diffusione dei sistemi di firma digitale	>=1	>=1	>=1	Risultato	numero	Mico
Punteggio Check-up sezione Trasparenza anno X/ Punteggio Check-up sezione Trasparenza anno X-1	Grado di miglioramento degli aspetti connessi alla Trasparenza	>=1	>=1	>=1	Risultato	numero	Rilevazione interna
N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza e nel Piano Anticorruzione	Grado di realizzazione delle attività previste all'interno del Piano Triennale della Trasparenza e nel Piano Anticorruzione	80%	80%	80%	Efficacia	percentuale	Sito camerale

Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
N° mail inviate tramite pec anno X/N° mail inviate tramite pec anno X-1	Grado di diffusione dell'utilizzo della pec	>=1	>=1	>=1	Risultato	Percentuale	Pec
Progetto: informatizzazione dei fascicoli del personale Grado di realizzazione delle attività previste nell'anno	Progetto: informatizzazione dei fascicoli del personale	100%	100%		Efficacia	Percentuale	Rilevazione interna
N° richieste di conciliazione/mediazione che pervengono tramite sito /N° richieste di conciliazione/mediazione che pervengono allo sportello	Grado di diffusione del canale telematico per la richiesta dei servizi di mediazione/conciliazione	20%	25%	30%	Qualità	Percentuale	Camera Concilia
Progetto: Meccanizzazione dei cespiti camerali Grado di realizzazione delle attività previste nell'anno	Progetto: Meccanizzazione dei cespiti camerali	100%	100%		Risultato	Percentuale	Rilevazione interna
Progetto: utilizzo di xac per la gestione degli atti dell'ufficio economato (acquisti, pagamento e pubblicazione su publicamera)	Livello di realizzazione del progetto di gestione degli atti dell'ufficio economato tramite XAC	31/12/2014	31/12/2015		Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna

4.2 – Gli Obiettivi strategici

Prospettiva Innovazione, Crescita e Apprendimento

Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
Punteggio ottenuto check-up anno X	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	1,9	2,5	2,7	Risultato	numero	Rilevazione interna
N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	Livello di report realizzati sullo stato di avanzamento degli obiettivi	2	3	3	Risultato	numero	Rilevazione interna
n° di giornate di affiancamento e tutoraggio al personale camerale sul tema della pianificazione e controllo	Livello di realizzazione di momenti di affiancamento e tutoraggio al personale camerale sul tema della pianificazione e controllo	3	4	4	Risultato	Giorni	Rilevazione interna
Risorse dedicate alla missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese prenotate/Risorse dedicate alla missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese stanziare	Grado di utilizzo delle risorse dedicate alla missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese	70%	75%	75%	Efficacia	Percentuale	Oracle
Risorse dedicate alla missione 012 - Regolazione dei mercati prenotate/Risorse dedicate alla missione 012 - Regolazione dei mercati stanziare	Grado di utilizzo delle risorse dedicate alla missione 012 - Regolazione dei mercati stanziare	70%	75%	75%	Efficacia	Percentuale	Oracle
Risorse dedicate alla missione 016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo prenotate/Risorse dedicate alla missione 016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo stanziare	Grado di utilizzo delle risorse dedicate alla missione 016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo	70%	75%	75%	Efficacia	Percentuale	Oracle

Obiettivo Strategico: 14. Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how

Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
N° partecipanti ad attività di formazione per sviluppare le competenze interne/tot. Personale	Livello di partecipazione ad attività formativa	50%	55%	60%	Efficacia	Percentuale	Rilevazione interna
N° giornate di formazione/tot. Personale	Livello medio di giornate di formazione per dipendente	1	1	1,00	Efficacia	Giorni	Rilevazione interna
Gg medi di assenza (al netto malattie di lunga durata e ferie) anno X/Gg medi di assenza (al netto malattie di lunga durata e ferie) anno X-1	Livello di assenza pro-capite	<=1	<=1	<=1	Qualità	Giorni	Sipert

4.2 – Gli Obiettivi strategici

Prospettiva Economico-Finanziaria

ECONOMICO FINANZIARIA							
Obiettivo Strategico: 16. Garantire la "salute economica-organizzativa e finanziaria" dell'Ente razionalizzando l'uso delle risorse per recuperare efficienza							
Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
Costi funzionamento anno X/ Costi funzionamento anno X-1	Andamento temporale dei costi di funzionamento	<=1	<=1	<=1	Efficienza	Numero	Bilancio 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 Esercizio
Costi di Struttura [(Oneri della gestione corrente: C/E-B) - Costo per gli interventi economici (C/E-B 8)] / Proventi della gestione corrente	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti	<=75%	<=75%	<=75%	Efficienza	Percentuale	Bilancio Esercizio
Costi energia elettrica anno X/ Costi energia elettrica anno X-1	Andamento temporale dei costi di energia elettrica	<=1	<=1	<=1	Efficienza	Numero	Bilancio Esercizio
Spese per spedizioni postali anno X/Spese per spedizioni postali anno X-1	Andamento temporale dei costi per spedizioni postali	<=1	<=1	<=1	Efficacia	Numero	Bilancio Esercizio
Obiettivo Strategico: 17. Potenziare e ottimizzare i flussi economici in entrata attraverso una gestione ottimale del patrimonio							
Indicatore	Valenza informativa	Target 2014	Target 2015	Target 2016	Tipologia	Unità di misura	Fonte
(Importo riscossione spontanee Diritto annuale Anno X/Dovuto Diritto annuale anno X) / (Importo riscossione 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 Esercizio
Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA / Ricavi ordinari	Indice di autonomia finanziaria dell'azienda speciale	>=10%	>=10%	>=10%	Efficienza	Percentuale	Bilancio Esercizio
Proventi derivanti da sponsorizzazioni anno X/Proventi derivanti da sponsorizzazioni anno X-1 (CCIAA +Azienda Speciale)	Sviluppo temporale dei proventi derivanti da sponsorizzazioni	>=1	>=1	>=1	Efficacia	Numero	Bilancio Esercizio

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi

La Balanced Scorecard (BSC) rappresenta, come già detto, uno strumento in grado di integrare il processo di pianificazione strategica (a lungo termine) e il processo di programmazione e controllo (a medio termine). L'integrazione tra i due processi avviene attraverso la costruzione di BSC «a cascata».

Il processo di «cascading» della BSC prevede che gli obiettivi triennali (definiti in sede di Pianificazione strategica) siano declinati a cascata in obiettivi annuali.

Il processo propone la formulazione - a partire dal Cruscotto Strategico- di specifici cruscotti di area nell'ambito dei quali si evidenziano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente.

Per ogni obiettivo operativo vengono illustrate le principali azioni da intraprendere ed individuati gli indicatori che ne esplicitano il risultato e il relativo target atteso. Attraverso il «cascading» i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

Alcuni obiettivi sono, per loro natura, trasversali a più aree e quindi l'obiettivo, l'indicatore e il target vengono ripetuti sui cruscotti dirigenziali.

Come già anticipato, per il 2014 il cascading è stato realizzato anche tenendo in considerazione le misure di performance individuate nel Documento Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2014-2016.

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Segretario Generale

PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Tempi medi di pagamento fatture passive anno X/ Tempi medi di pagamento fatture passive anno X-1	<=1	Qualità	Giorni	Oracle	Riduzione dei tempi medi di pagamento delle fatture passive
	% fatture pagate entro 30 gg dal ricevimento	60%	Qualità	Percentuale	Oracle	

INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo Strategico: 11. Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
11.1. Potenziamento della comunicazione esterna	Data di strutturazione/restyling del nuovo sito internet camerale	28/02/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Aggiornamento sito camerale: maggiore accessibilità nella ricerca delle informazioni
	N° incontri con gli stakeholder realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna	Realizzare interventi pubblici, momenti di incontro con gli stakeholders esterni Incrementare l'utilizzo di social network per diffondere la conoscenza delle attività svolte dalla cciaa Promozione degli eventi camerali tramite mail
11.3. Garantire l'effettiva accountability verso l'esterno	Punteggio Check-up sezione Trasparenza anno X/ Punteggio Check-up sezione Trasparenza anno X-1	>=1	Efficacia	numero	Rilevazione interna	Aggiornamento continuo della sezione "Amministrazione Trasparente"
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza e nel Piano Anticorruzione	80%	Efficacia	Percentuale	Sito Internet	Rispetto degli adempimenti connessi all'Amministrazione Aperta Redazione Piano Anticorruzione e Piano Triennale Trasparenza Realizzazione Relazione della Performance

Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	n° partecipazioni alle riunioni organizzate dall'ufficio economato sulle modalità di uso per la richiesta del materiale di cancelleria	4,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	Utilizzo del sistema Xac per l'utilizzo degli ordini del materiale di cancelleria
	Progetto: informatizzazione dei fascicoli del personale Grado di realizzazione delle attività previste nel cronoprogramma	100%	Efficacia	Percentuale	Rilevazione interna	realizzazione crono programma informatizzazione del personale

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Segretario Generale

Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	Punteggio ottenuto check-up anno X	1,9	Efficacia	numero	Rilevazione interna	Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale: - Misurazione delle performance camerali: - implementazione Bsc e monitoraggio performance in itinere - integrazione aspetto quali-quantitativo della gestione per obiettivi (Bsc) con l'aspetto economico finanziario
	N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna	- utilizzare i feedback ottenuti dal confronto con gli stakeholder nelle attività di pianificazione strategica e di programmazione e controllo dell'Ente
	n° di giornate di affiancamento e tutoraggio al personale camerale sul tema della pianificazione e controllo	3	Risultato	Giorni	Rilevazione interna	Diffusione della cultura della performance attraverso la realizzazione di attività formative sul ciclo di gestione della performance
13.2 Garantire l'uso efficace delle risorse e il rispetto della programmazione	Risorse dedicate alla missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese prenotate/Risorse dedicate alla missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese stanziare	70%	Efficacia	Percentuale	Oracle	Realizzazione delle iniziative previste ed utilizzo delle risorse previste in fase di programmazione
	Risorse dedicate alla missione 012 - Regolazione dei mercati prenotate/Risorse dedicate alla missione 012 - Regolazione dei mercati stanziare	70%	Efficacia	Percentuale	Oracle	
	Risorse dedicate alla missione 016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo prenotate/Risorse dedicate alla missione 016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo stanziare	70%	Efficacia	Percentuale	Oracle	

Obiettivo Strategico: 14. Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
14.1.Promuovere la valorizzazione e formazione continua del personale	N° partecipanti ad attività di formazione per sviluppare le competenze interne/tot. Personale dell'Area	50%	Efficacia	Percentuale	Rilevazione interna	Realizzazione di formative/ informative e di aggiornamento per acquisire nuove competenze e per garantire trasversalità tra gli uffici
	N° giornate di formazione/tot. Personale dell'Area	1	Risultato	Giorni	Rilevazione interna	
14.2. Diffusione del benessere organizzativo	N° incontri con il personale camerale per condivisione dei valori	1	Risultato	numero	Rilevazione interna	Iniziativa di condivisione dei valori camerali tra il personale Momenti istituzionalizzati di confronto sui cambiamenti in atto e sull'andamento dell'Ente Garantire la costante presenza del personale camerale

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Regolazione e Tutela del Mercato

TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico: 2. Promuovere, valorizzare e tutelare le produzioni tipiche locali

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
2.1. Riconoscimento della qualità e dell'integrità delle tipicità trapanesi, verificandone e proteggendone l'origine geografica	N° aziende agricole che aderiscono al sistema "Olio extra-vergine Valli Trapanesi" nell'anno X/N° aziende agricole che aderiscono al sistema "Olio extra-vergine Valli Trapanesi" nell'anno X-1	>=1	Risultato	numero	Rilevazione interna	Stimolare l'adesione al Piano dei Controlli di un numero sempre maggiore di produttori
	N° aziende agricole che aderiscono al sistema "capperi di pantelleria" nell'anno X/N° aziende agricole che aderiscono al sistema "capperi di pantelleria" nell'anno X-1	>=1	Risultato	numero	Rilevazione interna	Certificazione dei prodotti Dop e Igp: olio, capperi, sale marino
	N° aziende agricole che aderiscono al sistema "sale marino di trapani" nell'anno X/N° aziende agricole che aderiscono al sistema "sale marino di trapani" nell'anno X-1	>=1	Risultato	numero	Rilevazione interna	Estensione della certificazione ad eventuali nuovi prodotti (consorzio aglio rosso di Nubia, melone giallo di Paceco, pecorino di custonaci). Prelievo di campionatura e trasmissione al laboratorio per le analisi organolettiche
	Data di adesione al SQNPI (Sistema di Qualità Nazionale di Produzione Integrata)	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Organizzazione di riunioni e di informativa sulla certificazione dei prodotti Adesione al SQNPI

Obiettivo Strategico: 5. Promuovere la diffusione degli strumenti di giustizia alternativa

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
5.1. Sensibilizzare l'utenza sull'utilizzo dello strumento conciliativo	N° conciliazioni/mediazioni gestite nell'anno X/Anno X-1	>=1	Risultato	numero	CameraConcilia	Realizzazione di eventi di sensibilizzazione in concomitanza con la settimana della conciliazione coinvolgendo Associazioni di categoria e ordini professionali
	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	20%	Qualità	Percentuale	CameraConcilia	Attività divulgativa sugli strumenti di ADR Formazione e selezione dei mediatori
	N° questionari di customer riportanti un giudizio pari a ottimo / N° di questionari di customer compilati	75%	Qualità	Percentuale	Questionari	Revisione dei contenuti del sito per adeguamento alla normativa Revisione della modulistica

Obiettivo Strategico: 6. Rafforzare le attività di vigilanza e controllo e accrescere la trasparenza del mercato

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
6.1. Incrementare la trasparenza nei contratti offerti al consumatore e potenziare l'attività di controllo della presenza di clausole vessatorie	Data di realizzazione di un Regolamento per la denuncia dei comportamenti scorretti e per il controllo delle clausole inique	31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Organizzare incontri con le Associazioni di Categoria al fine di elaborare specifici contratti tipo (es per il settore nautico, per le strutture alberghiere) da proporre agli operatori del settore. Favorire la diffusione della conoscenza dell'attività di controllo dei contratti attraverso la realizzazione di momenti informativi all'utenza, la divulgazione tramite sito, attività informativa sui prodotti elaborati da unioncamere nazionale
6.2. Realizzazione dell'attività ispettiva con attenzione anche alla sicurezza prodotti	N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X/N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X-1 (metrico)	>=1	Risultato	numero	Eureka	Realizzazione di un piano di sviluppo dei controlli triennale
	N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X (sicurezza prodotti)	2,00	Risultato	numero	Eureka	Individuare forme di collaborazione con forze dell'Ordine (Guardia di Finanza) per realizzare il Piano dei controlli in maniera congiunta
	N° giornate di formazione alle quali si è partecipato/N° di giornate di formazione programmate all'interno del Progetto MISE	100%	Efficacia	Percentuale	Rilevazione interna	Collaborazioni con i Comuni per la realizzazione delle verifiche periodiche sugli strumenti di misura legali
	Vigilanza sul settore orafa: n° verifiche realizzate nell'anno	2,00	Risultato	numero	Eureka	Partecipazione alla formazione prevista all'interno del progetto MISE Realizzazione di attività di vigilanza nel settore orafa

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Regolazione e Tutela del Mercato

PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
8.1. Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali	Realizzazione delle attività propedeutiche alla ricostituzione della commissione raccomandatori marittimi	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali: - Revisione Albi e Ruoli - Regolamento per la gestione degli esami di abilitazione ad attività professionali
	Caricamento esito esami mediatori immobiliari arretrati	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	- Revisione dei contenuti del sito e della modulistica
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Tempi medi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiani anno X/Tempi medi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiani anno X-1	<=1	Qualità	numero	Priamo	Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiani Istruire il personale interno sulle modalità di deposito pratiche Starweb lato utenti per comprendere i possibili errori che possono commettere gli utenti
	Σ giorni intercorrenti dalla data di arrivo della fattura dalla Ragioneria e la data di liquidazione / N° fatture ricevute e liquidate	<=7	Qualità	Giorni	Oracle	Riduzione dei tempi medi di pagamento delle fatture passive
	N° fatture liquidate entro 7 giorni / N° fatture in arrivo dalla Ragioneria	70%	Qualità	Percentuale	Oracle	

INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	N° richieste di conciliazione/mediazione che pervengono telematicamente /N° richieste di conciliazione/mediazione pervenute nell'anno	10%	Qualità	Percentuale	CameraConcilia	Incrementare la trasmissione telematica delle conciliazioni e il collegamento con la fatturazione:
	n° partecipazioni alle riunioni organizzate dall'ufficio economato sulle modalità di uso per la richiesta del materiale di cancelleria	4,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	Utilizzo del sistema Xac per l'utilizzo degli ordini del materiale di cancelleria

Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna	- implementazione Bsc e monitoraggio performance in itinere

Obiettivo Strategico: 14. Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
14.1. Promuovere la valorizzazione e formazione continua del personale	N° partecipanti ad attività di formazione per sviluppare le competenze interne/tot. Personale dell'Area	50%	Efficacia	Percentuale	Rilevazione interna	Realizzazione di formative/ informative e di aggiornamento per acquisire nuove competenze e per garantire trasversalità tra gli uffici
	N° giornate di formazione/tot. Personale dell'Area	1	Risultato	Giorni	Rilevazione interna	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Servizi Amministrativi e Finanziari

PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	E giorni intercorrenti dalla data di arrivo della fattura dalla Ragioneria e la data di liquidazione / N° fatture ricevute e liquidate	<=7	Qualità	Giorni	Oracle	Riduzione dei tempi medi di pagamento delle fatture passive
	N° fatture liquidate entro 7 giorni / N° fatture in arrivo dalla Ragioneria	70%	Qualità	Percentuale	Oracle	

INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	Progetto: Meccanizzazione dei cespiti camerali Grado di realizzazione delle attività previste nell'anno	100%	Efficacia	Percentuale	Rilevazioni Interne	Progetto: Meccanizzazione dei cespiti camerali
	Data di effettivo utilizzo di xac per la richiesta del materiale di cancelleria (a regime)	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Implementazione del software XAC per la gestione degli atti dell'ufficio economato (acquisti, pagamento e pubblicazione su publicamera)
	Data di caricamento degli articoli di cancelleria e delle user dei dipendenti e dirigenti su xac	entro il 30/10/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	
	Data di realizzazione del collaudo del materiale dato agli uffici	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	
	n° riunioni con il personale camerale per illustrare le modalità di uso per la richiesta del materiale	4,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	

Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna	Implementazione Bsc e monitoraggio performance in itinere

Obiettivo Strategico: 14. Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
14.1. Promuovere la valorizzazione e formazione continua del personale	N° partecipanti ad attività di formazione per sviluppare le competenze interne/tot. Personale dell'Area	50%	Efficacia	Percentuale	Rilevazione interna	Realizzazione di formative/ informative e di aggiornamento per acquisire nuove competenze e per garantire trasversalità tra gli uffici
	N° giornate di formazione/tot. Personale dell'Area	1	Risultato	Giorni	Rilevazione interna	
	Data di predisposizione del Programma Triennale del Fabbisogno	31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Delibera di approvazione	Stesura e approvazione del Piano triennale del fabbisogno
	Data di predisposizione del Piano Triennale delle Azioni Positive	30/06/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Delibera di approvazione	Stesura e approvazione del Piano triennale azioni positive

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Servizi Amministrativi e Finanziari

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico: 16. Garantire la "salute economica-organizzativa e finanziaria" dell'Ente razionalizzando l'uso delle risorse per recuperare efficienza

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
16.1. Razionalizzazione dell'uso delle risorse economiche e patrimoniali per efficientare la gestione economica	N° attività del piano dei lavori di manutenzione straordinaria realizzate / N° attività del piano dei lavori di manutenzione straordinaria approvate dall'ente camerale nel corso dell'anno	100%	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Ottimizzazione delle sedi camerali 'Contenimento dei costi di funzionamento: sensibilizzazione del personale sul consumo "razionale" delle risorse, riduzione delle spese per spedizioni postali attraverso la promozione dell'utilizzo della pec su diversi servizi camerali
	Data di realizzazione della messa in sicurezza dei locali di via s.michele con installazione di impianto antincendio con combinatore telefonico	entro il 30/06/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Realizzazione del piano triennale dei lavori di manutenzione straordinaria: realizzazione delle attività approvate dall'ente camerale nel corso dell'anno rispetto al piano dei lavori di manutenzione straordinaria proposto
	Data di realizzazione della Perimetrazione dei locali adibiti a garage di via orfeo e Messa in sicurezza dei locali con installazione di impianto antincendio, combinatore telefonico	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Realizzazione di un bando per l'utilizzazione della sede camerale prima destinata all'Area Inforcenter
	Data di realizzazione di un bando per l'utilizzazione della sede camerale prima destinata all'Area Inforcenter	30/06/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	

Obiettivo Strategico: 17. Potenziare e ottimizzare i flussi economici in entrata attraverso una gestione ottimale del patrimonio

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
17.2. Aumentare il livello di riscossione del Diritto annuale	Data di realizzazione di un report sulle cause di sgravio	30/06/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Riduzione degli sgravi sui ruoli del Diritto Annuale con relativo monitoraggio delle cause alla base dello sgravio
	Realizzazione di azioni tese ad una corretta contabilizzazione delle posizioni iscritte al REA che abbiano bisogno di una corretta attribuzione nell'anno di competenza e di una più corretta attribuzione rispetto a errori che derivano da errati codici fiscali (ruolo anno 2011)	31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Emissione del Ruolo e lavorazione omissioni relative al ruolo 2011

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Affari Generali e Promozione

TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico: 2. Promuovere, valorizzare e tutelare le produzioni tipiche locali

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
2.2. Partecipazione a progetti e realizzazione di iniziative di promozione eno-gastronomica del territorio e delle eccellenze produttive	N° iniziative di promozione eno-gastronomica realizzate nell'anno	>=3	Risultato	numero	Rilevazione interna	Organizzazione diretta di eventi in Italia e sostegno di manifestazioni locali organizzate nel territorio con ricadute di rilievo anche attraverso l'erogazione di contributi: Tipicità Fermo; Grande Fiera dell'Estate Cuneo, Cous Cous Fest San Vito Lo Capo. Progetto Fdp: "Dieta mediterranea ed Expo 2015"

Obiettivo Strategico: 3. Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
3.1. Promozione dell'internazionalizzazione attraverso la partecipazione delle imprese ad eventi di richiamo internazionale	N° imprese partecipanti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla CCIAA nell'anno X/N° imprese partecipanti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla CCIAA nell'anno X-1	>=1	Risultato	numero	Rilevazione interna	Partecipazione alle fiere all'estero e coinvolgimento di sempre più imprese alle iniziative promosse: Prod expo, FoodAsia, Siciliamo, incontri B2B Progetto: Scouting e assistenza delle nuove imprese esportatrici
	N° iniziative di internazionalizzazione promosse dalla CCIAA nell'anno X	3,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	

Obiettivo Strategico: 4. Creare un sistema imprenditoriale di qualità promuovendo la crescita del capitale umano

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
4.1. Stimolare la cultura imprenditoriale sensibilizzando sulle opportunità derivanti dalla creazione di reti di impresa	N° corsi di formazione realizzati nell'anno	1,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	Attività di formazione su reti di impresa Progetto Mise: "Reti di Impresa per l'internazionalizzazione" Progetto Mise "percorsi integrati per la creazione di nuove imprese"
	N° partecipanti ai corsi di formazione realizzati nell'anno / N° corsi realizzati nell'anno	20	Risultato	numero	Rilevazione interna	
4.2. Promuovere percorsi di alternanza scuola-lavoro	N° iniziative realizzate in collaborazione con le scuole	3	Risultato	numero	Rilevazione interna	Realizzazione di progetti in collaborazione con le scuole Attività di supporto in materia di attività didattiche con la scuola Attivazione di tirocini
	N° tirocini attivabili	3	Risultato	numero	Rilevazione interna	
	N° partecipazioni a riunioni e incontri in materia di attività didattiche con la scuola	4	Risultato	numero	Rilevazione interna	

Obiettivo Strategico: 6. Rafforzare le attività di vigilanza e controllo e accrescere la trasparenza del mercato

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
6.1. Incrementare la trasparenza nei contratti offerti al consumatore e potenziare l'attività di controllo della presenza di clausole vessatorie	Data di realizzazione di un evento sulla legalità	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Progetto Fondo Perequativo: "Sportelli legalità nelle camere di commercio"
	N° partecipazioni a riunioni in materia di anti - racket	7,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	Garantire la presenza in tavoli inerenti la materia anti-racket

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Affari Generali e Promozione

PROCESSI INTERNI						
Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi						
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Σ giorni intercorrenti dalla data di arrivo della fattura dalla Ragioneria e la data di liquidazione / N° fatture ricevute e liquidate	<=7	Qualità	Giorni	Oracle	Riduzione dei tempi medi di liquidazione delle fatture passive dall'arrivo dalla Ragioneria
	N° fatture liquidate entro 7 giorni / N° fatture in arrivo dalla Ragioneria	70%	Qualità	Percentuale	Oracle	
INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO						
Obiettivo Strategico: 11. Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna						
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
11.1. Potenziamento della comunicazione esterna	Data di strutturazione/restyling del nuovo sito internet camerale	28/02/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Aggiornamento sito camerale: maggiore accessibilità nella ricerca delle informazioni
	N° incontri con gli stakeholder realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna	Realizzare interventi pubblici, momenti di incontro con gli stakeholders esterni Incrementare l'utilizzo di social network per diffondere la conoscenza delle attività svolte dalla cciaa Promozione degli eventi camerali tramite mail
	Data di realizzazione della Giornata dell'Economia e della Giornata della Trasparenza	entro il 30/06/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna	Realizzazione della Giornata dell'Economia
11.3. Garantire l'effettiva accountability verso l'esterno	Punteggio Check-up sezione Trasparenza anno X/ Punteggio Check-up sezione Trasparenza anno X-1	>=1	Efficacia	numero	Rilevazione interna	Aggiornamento continuo della sezione "Amministrazione Trasparente"
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza e nel Piano Anticorruzione	80%	Efficacia	Percentuale	Sito Internet	Rispetto degli adempimenti connessi all'Amministrazione Aperta Redazione Piano Anticorruzione e Piano Triennale Trasparenza Realizzazione Relazione della Performance
Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi						
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
12.1. Dematerializzazione delle procedure	N° mail inviate tramite pec anno X/N° mail inviate tramite pec anno X-1	>=1	Risultato	numero	Pec	Diffusione dell'utilizzo della pec, es nelle comunicazioni con ordini professionali
	N° atti archiviati otticamente/N°provvedimenti posti in essere	100%	Efficacia	Percentuale	Sito Internet	Costante aggiornamento Albo on-line e archiviazione ottica degli atti
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	n° partecipazioni alle riunioni organizzate dall'ufficio economato sulle modalità di uso per la richiesta del materiale di cancelleria	4,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	Utilizzo del sistema Xac per l'utilizzo degli ordini del materiale di cancelleria

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Affari Generali e Promozione

Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna	Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale: - Misurazione delle performance camerali: - implementazione Bsc e monitoraggio performance in itinere - integrazione aspetto quali-quantitativo della gestione per obiettivi (Bsc) con l'aspetto economico finanziario - utilizzare i feedback ottenuti dal confronto con gli stakeholder nelle attività di pianificazione strategica e di programmazione e controllo dell'Ente
	n° di giornate di affiancamento e tutoraggio al personale camerale sul tema della pianificazione e controllo	3	Risultato	Giorni	Rilevazione interna	Diffusione della cultura della performance attraverso la realizzazione di attività formative sul ciclo di gestione della performance

Obiettivo Strategico: 14. Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
14.1. Promuovere la valorizzazione e formazione continua del personale	N° partecipanti ad attività di formazione per sviluppare le competenze interne/tot. Personale dell'Area	50%	Efficacia	Percentuale	Rilevazione interna	Realizzazione di formative/ informative e di aggiornamento per acquisire nuove competenze e per garantire trasversalità tra gli uffici
	N° giornate di formazione/tot. Personale dell'Area	1	Risultato	Giorni	Rilevazione interna	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Anagrafico - Certificativa

PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
8.1. Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali	Chiusura dei procedimenti di cancellazione a seguito dell'ordinanza del Tribunale: Cancellazioni effettuate/ N° ordinanze di cancellazione pervenute dal Tribunale	100%	Efficacia	Percentuale	Rilevazione Interne	Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali mediante le cancellazioni di ufficio
	Data di trasmissione al Tribunale dei procedimenti di cancellazione ufficio di imprese individuali	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di realizzazione	Rilevazione Interne	
	N° procedimenti di cancellazione d'ufficio di imprese individuali trasmessi al Tribunale nell'anno (dpr 247)	935	Risultato	Numero	Rilevazione Interne	
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Data di Realizzazione della Convenzione con Comuni Accreditati	entro il 30/06/2014	Efficacia	Data di realizzazione	Rilevazione Interne	Realizzazione Convenzione Comuni Accreditati
	Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X/ Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X-1	<=1	Qualità	Numero	Priamo	Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche Registro Imprese ad esclusione delle pratiche presentate per l'introduzione o l'applicazione di nuove normative
	E giorni intercorrenti dalla data di arrivo della fattura dalla Ragioneria e la data di liquidazione / N° fatture ricevute e liquidate	<=7	Qualità	Numero	Oracle	Riduzione dei tempi medi di pagamento delle fatture passive
	N° fatture liquidate entro 7 giorni / N° fatture in arrivo dalla Ragioneria	70%	Qualità	Percentuale	Oracle	

Obiettivo Strategico: 10. Garantire elevata qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
10.1. Mantenere elevato il grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi erogati	Servizio Ricevuto in termini di Cortesia e rispetto verso l'utente: Percentuale di giudizi pari a buono	70%	Qualità	Percentuale	Questionari	Realizzazione indagini di customer satisfaction sui servizi resi allo sportello
	Servizio Ricevuto in termini di Chiarezza e precisione delle informazioni fornite all'utente: Percentuale di giudizi pari a buono	70%	Qualità	Percentuale	Questionari	

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Anagrafico - Certificativa

INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	n° partecipazioni alle riunioni organizzate dall'ufficio economato sulle modalità di uso per la richiesta del materiale di cancelleria	4,00	Risultato	Numero	Rilevazione Interne	Utilizzo del sistema Xac per l'utilizzo degli ordini del materiale di cancelleria

Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	2	Risultato	Numero	Rilevazione Interne	-implementazione Bsc e monitoraggio performance in itinere

Obiettivo Strategico: 14. Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
14.1.Promuovere la valorizzazione e formazione continua del personale	N° partecipanti ad attività di formazione per sviluppare le competenze interne/tot. Personale dell'Area	50%	Efficacia	Percentuale	Rilevazione Interne	Realizzazione di formative/ informative e di aggiornamento per acquisire nuove competenze e per garantire trasversalità tra gli uffici
	N° giornate di formazione/tot. Personale dell'Area	1	Risultato	Giorni	Rilevazione Interne	



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Azienda Speciale

Prospettiva tessuto economico locale

TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico: 1. Promuovere e qualificare l'offerta turistica

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
1.1. Sviluppare il sistema turistico locale e stimolare la destagionalizzazione, il turismo culturale e locale	N° buyer del turismo coinvolti nelle attività di incoming turistico	10	Risultato	numero	Rilevazione interna	Realizzazione di iniziative di promozione turistica: Travel Trade Italia Rimini 2014), attività di incoming turistico in occasione di siciliamo (tour operator esteri), realizzazione di schede di presentazione delle strutture ricettizie (mappatura dell'offerta, creazione di pacchetti e/o convenzioni)
1.2.Favorire il decollo di iniziative innovative per promuovere il turismo e la conoscenza delle attrattive provinciali	N° utenti registrati al portale anno X/ N° utenti registrati al portale anno X-1	>=1,2	Risultato	numero	Sito Internet	- Potenziamento del sistema di wi-fi free per tutto il centro storico e di un portale per la diffusione dei servizi turistici ed estensione del servizio su nuove aree della provincia - Divulgazione del servizio attraverso media e altri canali - Attività di ricerca e inserimento nuovi inserzionisti all'interno del portale
	N° accessi da parte di cellulari o utenti nn italiani anno X/ N° accessi da parte di cellulari o utenti nn italiani anno X-1	>=1,2	Risultato	numero	Sito Internet	
	N° visualizzazioni sul canale Youtube trapaniclickandgo nell'anno X / N° visualizzazioni sul canale Youtube trapaniclickandgo nell'anno X-1	>=1	Risultato	numero	Youtube	
	Data di inserimento sul portale on line di tutti i comuni della Provincia di Trapani	entro il 30/06/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Sito Internet	

Obiettivo Strategico: 2. Promuovere, valorizzare e tutelare le produzioni tipiche locali

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
2.2. Partecipazione a progetti e realizzazione di iniziative di promozione eno-gastronomica del territorio e delle eccellenze produttive	N° iniziative di promozione eno-gastronomica realizzate nell'anno	>=3	Risultato	numero	Rilevazione interna	Organizzazione diretta di eventi in italia e sostegno di manifestazioni locali organizzate nel territorio con ricadute di rilievo anche attraverso erogazione di contributi: Tipicità Fermo; Grande Fiera dell'Estate Cuneo, Cous Cous Fest San Vito Lo Capo.

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Azienda Speciale

Prospettiva tessuto economico locale

Obiettivo Strategico: 3. Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
3.1. Promozione dell'internazionalizzazione attraverso la partecipazione delle imprese ad eventi di richiamo internazionale	N° imprese partecipanti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla CCIAA nell'anno X/N° imprese partecipanti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla CCIAA nell'anno X-1	>=1	Risultato	numero	Rilevazione interna	Partecipazione alle fiere all'estero e coinvolgimento di sempre più imprese alle iniziative promosse: Prod expo, FoodAsia, Siciliamo, incontri B2B
	N° iniziative di internazionalizzazione promosse dalla CCIAA nell'anno X	3,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	
	n° buyer provenienti dall'estero nell'anno X	10,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	Realizzazione dell'evento SICILIAMO
	N° aziende partecipanti all'evento SICILIAMO	80,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	www.siciliamoexpo.it: B2B delle aziende presenti alla manifestazione con i buyer che vengono dall'estero ed esposizione dei prodotti durante la manifestazione al pubblico e ai buyer
	N° contatti su pagina Facebook di Siciliamo nell'anno X/N° contatti su pagina Facebook di Siciliamo nell'anno X-1	>=1,10	Risultato	numero	Sito Internet	
3.2. Potenziare l'attività di consulenza e di informazione di primo intervento sulle tematiche connesse all'export	N° momenti di incontro/confronto con associazioni di categoria e imprese per definire l'attività di promozione all'estero realizzati nell'anno	1,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	Realizzazione di momenti di incontro/confronto con associazioni di categoria e imprese per definire l'attività di promozione all'estero Progetto: Nuove Imprese Esportatrici
	N° sessioni formative realizzate nell'anno	1,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	Realizzazione di momenti formativi, informativi (Seminari / workshop) sulle tematiche connesse all'internazionalizzazione delle imprese Progetto: Sportelli Internazionalizzazione

Obiettivo Strategico: 4. Creare un sistema imprenditoriale di qualità promuovendo la crescita del capitale umano

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
Stimolare la cultura imprenditoriale sensibilizzando sulle opportunità derivanti dalla creazione di reti di impresa	N° corsi di formazione realizzati nell'anno	2,00	Risultato	numero	Rilevazione interna	Attività di formazione su reti di impresa Progetto Mise: "Reti di Impresa per l'internazionalizzazione"
	N° partecipanti ai corsi di formazione realizzati nell'anno / N° corsi realizzati nell'anno	20	Risultato	numero	Rilevazione interna	Progetto Mise "percorsi integrati per la creazione di nuove imprese"

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Azienda Speciale

INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo Strategico: 11. Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
11.3. Garantire l'effettiva accountability verso l'esterno	Aggiornamento dei dati relativi alla sezione "Amministrazione Trasparente"	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Sito Internet	Aggiornamento continuo della sezione "Amministrazione Trasparente" Rispetto degli adempimenti connessi all'Amministrazione Aperta

ECONOMICO FINANZIARIA

Azioni/Progetti/Iniziative

Obiettivo Strategico: 17. Potenziare e ottimizzare i flussi economici in entrata attraverso una gestione ottimale del patrimonio

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte	Azioni/Progetti/Iniziative
17.1. Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive per il sistema CCIAA (Ente + Azienda Speciale)	Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA / Ricavi ordinari	>=10%	Efficienza	Percentuale	Bilancio d'esercizio	
	Proventi derivanti da sponsorizzazioni anno X/Proventi derivanti da sponsorizzazioni anno X-1 (CCIAA +Azienda Speciale)	>=1	Risultato	numero	Bilancio d'esercizio	Incremento dei ricavi derivanti da nuove inserzioni per portale per la diffusione dei servizi turistici

5. La performance individuale

Valutare la performance individuale significa interpretare il contributo individuale fornito dal singolo ai risultati della Camera di commercio.

La performance individuale si completa con la manifestazione delle proprie competenze, intese come l'insieme delle conoscenze / capacità professionali attinenti alle mansioni attribuite, e dei propri comportamenti professionali e organizzativi.

La performance individuale è strettamente collegata alla performance organizzativa.

Il Cruscotto Strategico costituisce infatti lo strumento dal quale si possono dipanare obiettivi per ogni livello organizzativo (dirigenza, unità operativa, singolo collaboratore) sempre riconducibili agli obiettivi strategici dell'Ente ed indicativi del contributo che ogni componente può dare con la propria specifica attività al raggiungimento del risultato finale.

Il processo di valutazione della performance individuale dirigenziale ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale che racchiude alcuni degli obiettivi strategici della Camera e alcune iniziative strategiche sulla base dei quali verificare il livello di raggiungimento dei risultati dei dirigenti.

Ciò avviene estrapolando dal Cruscotto Strategico i più significativi driver di responsabilità dirigenziali e i relativi target, che vengono ricondotti ai dirigenti in funzione delle rispettive competenze.

Con il presente Piano della Performance si intende quindi ridefinire e aggiornare gli obiettivi individuali connessi alla valutazione del personale dirigenziale, precedentemente stabiliti all'interno dei contratti individuali con i singoli dirigenti, al fine di renderli coerenti e allineati con gli indirizzi strategici pluriennali, così come esplicitati nel presente documento attraverso l'Albero della Performance.

Di seguito vengono, pertanto, presentati gli obiettivi strategici, gli indicatori e i target che saranno oggetto di valutazione individuale del personale dirigenziale.

5. La performance individuale – Segretario Generale

PROCESSI INTERNI					
Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi					
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Tempi medi di pagamento fatture passive	<30	Qualità	Giorni	Oracle
	% fatture pagate entro 30 gg dal ricevimento	60%	Qualità	Percentuale	Oracle
INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO					
Obiettivo Strategico: 11. Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna					
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
11.1. Potenziamento della comunicazione esterna	N° incontri con gli stakeholder realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna
11.3. Garantire l'effettiva accountability verso l'esterno	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza e nel Piano Anticorruzione	80%	Efficacia	Percentuale	Sito Internet
Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi					
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	n° partecipazioni alle riunioni organizzate dall'ufficio economato sulle modalità di uso per la richiesta del materiale di cancelleria	4,00	Risultato	numero	Rilevazione interna
Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard					
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna
13.2 Garantire l'uso efficace delle risorse e il rispetto della programmazione	Risorse dedicate alla missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese prenotate/Risorse dedicate alla missione 011 - Competitività e sviluppo delle Imprese stanziate	70%	Efficacia	Percentuale	Oracle
	Risorse dedicate alla missione 012 - Regolazione dei mercati prenotate/Risorse dedicate alla missione 012 - Regolazione dei mercati stanziate	70%	Efficacia	Percentuale	Oracle
	Risorse dedicate alla missione 016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo prenotate/Risorse dedicate alla missione 016 - Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo stanziate	70%	Efficacia	Percentuale	Oracle
Obiettivo Strategico: 14. Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how					
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
14.2. Diffusione del benessere organizzativo	N° incontri con il personale camerale per condivisione dei valori	1	Risultato	numero	Rilevazione interna

5. La performance individuale – Dirigente Area Regolazione e Tutela del Mercato

TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico: 6. Rafforzare le attività di vigilanza e controllo e accrescere la trasparenza del mercato

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
6.1. Incrementare la trasparenza nei contratti offerti al consumatore e potenziare l'attività di controllo della presenza di clausole vessatorie	Data di realizzazione di un Regolamento per la denuncia dei comportamenti scorretti e per il controllo delle clausole inique	31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna
6.2. Realizzazione dell'attività ispettiva con attenzione anche alla sicurezza prodotti	Vigilanza sul settore orafa: n° verifiche realizzate nell'anno	2,00	Risultato	numero	Eureka

PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Tempi medi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiani anno X / Tempi medi di lavorazione delle pratiche Albo Artigiani anno X-1	<=1	Qualità	numero	Priamo
	Σ giorni intercorrenti dalla data di arrivo della fattura dalla Ragioneria e la data di liquidazione / N° fatture ricevute e liquidate	<=7	Qualità	Giorni	Oracle
	N° fatture liquidate entro 7 giorni / N° fatture in arrivo dalla Ragioneria	70%	Qualità	Percentuale	Oracle

INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	n° partecipazioni alle riunioni organizzate dall'ufficio economato sulle modalità di uso per la richiesta del materiale di cancelleria	1,00	Risultato	numero	Rilevazione interna

Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna

5. La performance individuale – Dirigente Area Servizi Amministrativi e Finanziari

PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	E giorni intercorrenti dalla data di arrivo della fattura dalla Ragioneria e la data di liquidazione / N° fatture ricevute e liquidate	<=7	Qualità	Giorni	Oracle
	N° fatture liquidate entro 7 giorni / N° fatture in arrivo dalla Ragioneria	70%	Qualità	Percentuale	Oracle

INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	Data di effettivo utilizzo di xac per la richiesta del materiale di cancelleria (a regime)	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna
	n° riunioni con il personale camerale per illustrare le modalità di uso per la richiesta del materiale	4,00	Risultato	numero	Rilevazione interna

Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna

Obiettivo Strategico: 14. Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
14.1. Promuovere la valorizzazione e formazione continua del personale	Data di predisposizione del Programma Triennale del Fabbisogno	31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Delibera di approvazione
	Data di predisposizione del Piano Triennale delle Azioni Positive	30/06/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Delibera di approvazione

ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo Strategico: 17. Potenziare e ottimizzare i flussi economici in entrata attraverso una gestione ottimale del patrimonio

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
17.2. Aumentare il livello di riscossione del Diritto annuale	Realizzazione di azioni tese ad una corretta contabilizzazione delle posizioni iscritte al REA che abbiano bisogno di una corretta attribuzione nell'anno di competenza e di una più corretta attribuzione rispetto a errori che derivano da errati codici fiscali (ruolo anno 2011)	31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna

5. La performance individuale – Dirigente Area Affari Generali e Promozione

TESSUTO ECONOMICO LOCALE

Obiettivo Strategico: 4. Creare un sistema imprenditoriale di qualità promuovendo la crescita del capitale umano

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
4.2. Promuovere percorsi di alternanza scuola-lavoro	N° iniziative realizzate in collaborazione con le scuole	3	Risultato	numero	Rilevazione interna
	N° partecipazioni a riunioni e incontri in materia di attività didattiche con la scuola	4	Risultato	numero	Rilevazione interna

Obiettivo Strategico: 6. Rafforzare le attività di vigilanza e controllo e accrescere la trasparenza del mercato

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
6.1. Incrementare la trasparenza nei contratti offerti al consumatore e potenziare l'attività di controllo della presenza di clausole vessatorie	Data di realizzazione di un evento sulla legalità	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di Realizzazione	Rilevazione interna
	N° partecipazioni a riunioni in materia di anti - racket	7,00	Risultato	numero	Rilevazione interna

PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Σ giorni intercorrenti dalla data di arrivo della fattura dalla Ragioneria e la data di liquidazione / N° fatture ricevute e liquidate	<=7	Qualità	Giorni	Oracle
	N° fatture liquidate entro 7 giorni / N° fatture in arrivo dalla Ragioneria	70%	Qualità	Percentuale	Oracle

INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo Strategico: 11. Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
11.1 Potenziamento della comunicazione esterna	N° incontri con gli stakeholder realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna
11.3. Garantire l'effettiva accountability verso l'esterno	Punteggio Check-up sezione Trasparenza anno X/ Punteggio Check-up sezione Trasparenza anno X-1	>=1	Efficacia	numero	Rilevazione interna
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza e nel Piano Anticorruzione	80%	Efficacia	Percentuale	Sito Internet

Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	n° partecipazioni alle riunioni organizzate dall'ufficio economato sulle modalità di uso per la richiesta del materiale di cancelleria	1,00	Risultato	numero	Rilevazione interna

Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	2	Risultato	numero	Rilevazione interna

5. La performance individuale – Area Anagrafico - Certificativa

PROCESSI INTERNI

Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
8.1. Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali	Data di trasmissione al Tribunale dei procedimenti di cancellazione ufficio di imprese individuali	entro il 31/12/2014	Efficacia	Data di realizzazione	Rilevazione Interne
	N° procedimenti di cancellazione d'ufficio di imprese individuali trasmessi al Tribunale nell'anno (dpr 247)	935	Risultato	Numero	Rilevazione Interne
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Data di Realizzazione della Convenzione con Comuni Accreditati	entro il 30/06/2014	Efficacia	Data di realizzazione	Rilevazione Interne
	Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X/Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X-1	<=1	Qualità	Numero	Priamo
	È giorni intercorrenti dalla data di arrivo della fattura dalla Ragioneria e la data di liquidazione / N° fatture ricevute e liquidate	<=7	Qualità	Giorni	Oracle
	N° fatture liquidate entro 7 giorni / N° fatture in arrivo dalla Ragioneria	70%	Qualità	Percentuale	Oracle

INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	n° partecipazioni alle riunioni organizzate dall'ufficio economato sulle modalità di uso per la richiesta del materiale di cancelleria	4,00	Risultato	Numero	Rilevazione Interne

Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2014	Tipologia	Unità di misura	Fonte
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° monitoraggi sullo stato avanzamento degli obiettivi realizzati nell'anno	2	Risultato	Numero	Rilevazione Interne

6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'ente. In tale documento il Piano della Performance si colloca in maniera organica all'interno del ciclo di gestione della performance e della programmazione economico-finanziaria, evidenziando le fasi, le attività, i soggetti e i tempi ad esso relativi. Di seguito si propone una sintesi delle attività, tempi e attori coinvolti del processo di redazione del Piano della Performance.



ANALISI PROPEDEUTICHE

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Analisi di contesto	Giu-Set	Organi Segr. Gen Dirigenti Stakeholder Ufficio Statistica Controllo di gestione
2 Mappatura e coinvolgimento stakeholders	Giu-Set	
3 Feedback strategico	Giu-Ott	
4 Analisi finanziaria	Giu-Ott	

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Definizione obiettivi strategici pluriennali e annuali	Lug-Ott	Organi Segr. Gen Dirigenti Stakeholder Controllo di gestione
2 Definizione della Mappa strategica	Ott-Dic	
3 Definizione del cruscotto pluriennale con indicatori e target	Nov-Gen	

6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Approvazione RPP	Ott	Consiglio
2 Definizione delle iniziative da realizzare nell'anno e quantificazione delle risorse	Sett-Dic	Organi Segr.Gen Dirigenti Stakeholder Controllo di gestione Ragioneria e contabilità
3 Approvazione del Preventivo economico e del PIRA	Nov-Dic	Consiglio
4 Approvazione del Budget Direzionale e parametri dei dirigenti	Nov - Dic	Giunta OIV
5 Cascading degli obiettivi in aree dirigenziali con indicatori e target annuali	Nov-Gen	Segr.Gen Dirigenti Controllo di gestione
6 Traduzione degli obiettivi strategici in operativi	Gen-Feb	Segr.Gen Dirigenti Controllo di gestione

REDAZIONE DEL PIANO

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1 Definizione della struttura del documento	Dic-Gen	Segr.Gen Dirigenti Controllo di gestione
2 Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Nov-Gen	Controllo di gestione
3 Check-up e definizione dei piani di miglioramento	Gen-Mar	Segr.Gen Dirigenti Controllo di gestione
4 Predisposizione Piano della performance	Gen	Segr.Gen Dirigenti Controllo di gestione
5 Approvazione del piano della Performance	Gen	Giunta
6 Comunicazione del piano all'interno dell'Ente e all'esterno	Gen-Mar	Segr.Gen Dirigenti Controllo di gestione
7 Pubblicazione sulla sezione «Amministrazione Trasparente» del sito internet	Feb	Controllo di gestione
8 Aggiornamento del piano della performance	In itinere	Giunta, Segr.Gen, Dirigenti Controllo di gestione

6.2 Coerenza con la programmazione economica-finanziaria e di Bilancio

LA CCIAA di Trapani, ha definito la propria pianificazione economico-finanziaria in linea con l'approccio metodologico adottato.

In tal senso, quindi, la CCIAA di Trapani ha provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante quantificazione monetaria dei singoli obiettivi strategici e quindi per aggregazione delle linee strategiche al fine di evidenziare in modo chiaro le risorse che la CCIAA di Trapani mette a disposizione in modo diretto per lo sviluppo della sua performance nei confronti dei propri Stakeholder.

La redazione del Budget, inoltre, avvia il processo di responsabilizzazione in termini di parametri e risorse che si sviluppa, in seguito, nella traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi mediante il processo di cascading, collegando tra l'altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale e quella organizzativa.

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituisce informazione principe per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica di premialità.

La coerenza con i processi di programmazione economico-finanziaria è garantita, inoltre, dall'adozione del documento Piano Indicatori e Risultati attesi di Bilancio (Allegato 1) che integra la descrizione dei programmi da attuare con le risorse economiche a disposizione per la realizzazione degli stessi in coerenza con il sistema di obiettivi-indicatori e target nonché il Budget Direzionale.

Si propone, in allegato 2, una sintesi delle risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla RPP 2014.

6.3 – Check – Up e piano di miglioramento

La CCIAA di Trapani, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

In tal senso, il modello di Check-Up:

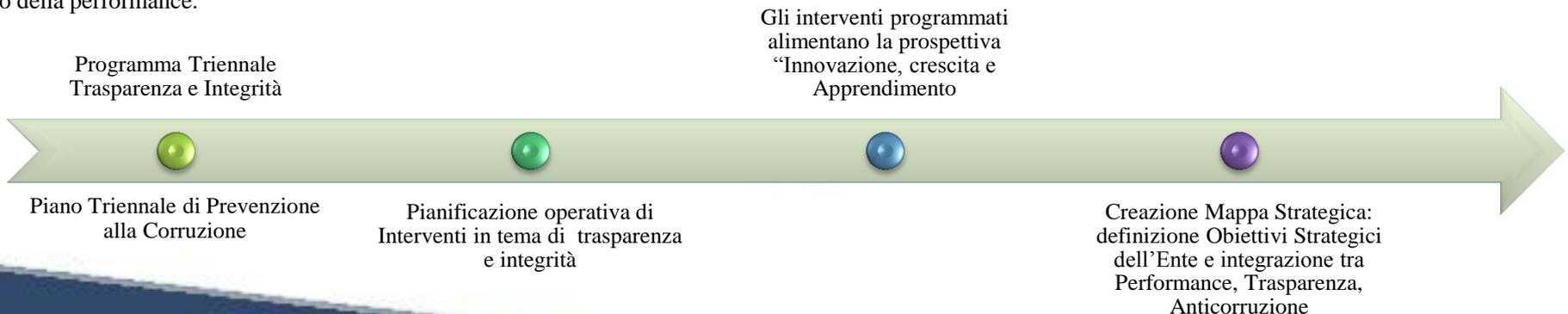
- Costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di “miglioramento” dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali
- fornire ad un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistemi in essere per attività di Audit.

6.4 – Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione

La necessità di «misurazione» della Performance di un ente pubblico è stata considerata, già nel corso degli ultimi anni, di rilevante importanza, in quanto tesa a favorire e a stimolare l'ottimizzazione dell'operato nei confronti degli stakeholders, a promuovere l'assunzione di decisioni responsabili e a rendere l'ente stesso "accountable". Il D. Lgs n. 150/2009 individua quattro principali strumenti per attuare il ciclo di gestione delle performance: il Piano e la Relazione sulle performance, il Sistema di misurazione e valutazione delle performance, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità. Oltre il profilo statico consistente nella pubblicizzazione di categorie di dati attinenti alle Pubbliche Amministrazioni per finalità di controllo, la trasparenza presenta un profilo dinamico correlato direttamente alla performance nell'ottica di un miglioramento "continuo".

Risulta quindi necessario garantire una integrazione di questi strumenti e far in modo che le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità e nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione diventino veri e propri obiettivi da inserire nel Piano della performance. Il programma della trasparenza, da un lato rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, proprio quelli che saranno i contenuti del Piano della performance ed a consuntivo della Relazione sulla performance. Infine, anche le iniziative in tema di integrità, previste all'interno del piano triennale di prevenzione della corruzione, possono essere rappresentate da specifici indicatori, relativi ad esempio alla individuazione delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione e agli interventi organizzativi da mettere in atto per prevenire il medesimo rischio.

Nel documento sono programmati una serie di interventi che rendono l'operato dell'amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell'azione amministrativa. All'interno della prospettiva "Innovazione, crescita e Apprendimento" sono riepilogate le azioni di attuazione del Programma triennale della trasparenza e l'integrità, in modo che sia assicurato un sufficiente collegamento tra il Programma e la mappa strategica dell'ente da cui prende avvio il ciclo della performance.





6.4 - Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione

PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' PER IL TRIENNIO 2013-2015 - STATO DI ATTUAZIONE al 21 novembre 2013

a) Dati informativi sulla trasparenza e sulla performance	Fonte	Obiettivi 2013/2015	Stato d'attuazione al 21.11.2013
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Delibera di Giunta camerale n. 8 del 13.03.2013	Pubblicare entro un mese dall'approvazione Aggiornare annualmente entro il 31 gennaio	Realizzato
Monitoraggio del Programma per la Trasparenza e l'integrità	Controllo di Gestione	Pubblicare entro gennaio 2014 Aggiornare annualmente	Realizzato
Piano della Performance e allegati tecnici	Delibera di Giunta Camerale n. 10 del 13.03.2013	Pubblicare entro un mese dall'approvazione Aggiornare annualmente	Realizzato
Relazione sulla Performance dell'anno precedente	Delibera di Giunta	Pubblicare entro un mese dall'approvazione	Da Realizzare
Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Delibere di Giunta camerale n. 9 del 13.03.2013 e n. 28 del 23.04.2013	Pubblicare entro giugno 2013 Aggiornare in seguito a variazioni	Realizzato



6.4 - Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione

PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' PER IL TRIENNIO 2013-2015 - STATO DI ATTUAZIONE al 21 novembre 2013

<u>b) Dati informativi sull'organizzazione dell'Ente ed i suoi procedimenti</u>	Fonte	Obiettivi 2013/2015	Stato d'attuazione al 21.11.2013
Organigramma	Delibera di Giunta camerale n. 54 del 17.12.2012	Aggiornare in seguito a variazioni	Realizzato
Attribuzioni e organizzazione delle aree dirigenziali	Controllo di Gestione	Aggiornare in seguito a variazioni	Realizzato
Cognome e nome del Segretario Generale e dei dirigenti		Aggiornare in seguito a variazioni	Realizzato
Caselle posta elettronica istituzionali specificando se PEC	Area Affari Generali e Promozione	Aggiornare annualmente	Realizzato
Elenco procedimenti amm.vi con termine di conclusione, unità organizzativa, responsabili procedimento, responsabile sostitutivo	Delibera di Giunta, Determina del Segretario Generale	Publicare entro dicembre 2013 – Aggiornare annualmente	Da Realizzare
Qualità servizi	Area Affari Generali	Publicare entro dicembre 2013	Da Realizzare



6.4 - Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione

PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' PER IL TRIENNIO 2013-2015 - STATO DI ATTUAZIONE al 21 novembre 2013

<u>c) Dati informativi relativi al personale</u>	Fonte	Obiettivi 2013/2015	Stato d'attuazione al 21.11.2013
Curricula e retribuzioni Segretario Generale e dirigenti con evidenza incarichi professionali ricoperti, decorrenze, componenti variabili della retribuzione, compresa quella di risultato, indirizzo posta elettronica e n. telefono professionale	Segretario Generale e Dirigenti	Aggiornare in seguito a variazioni e aggiornare la parte relativa alla retribuzione annualmente	Realizzato
Curricula, compensi, indennità di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico-amministrativo	Presidente e Consiglieri camerali	Publicare entro il 1 ottobre 2013	Realizzato
Nominativi e curricula componenti O.I.V.	Componenti O.I.V.	Publicare alla nomina Aggiornare ogni tre anni e su richiesta	Realizzato
Tassi di assenza e di maggiore presenza del personale distinti per Area di competenza dirigenziale	Ufficio Personale	Publicare entro dicembre 2013	Realizzato
Codici disciplinari e di comportamento dei dirigenti e dei dipendenti	Normative di settore, ordini e comunicazioni di servizio	Publicare entro dicembre 2014 Aggiornare a seguito di novità	Realizzato
Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance e ammontare dei premi effettivamente pagati	Delibera di Giunta Determina del Segretario Generale	Publicare entro dicembre 2014 Aggiornare annualmente	Realizzato
Analisi dei dati relativi al grado di differenziazione della premialità ai dipendenti e ai dirigenti	Controllo di Gestione / O.I.V.	Publicare entro dicembre 2014	Da Realizzare



6.4 - Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione

PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' PER IL TRIENNIO 2013-2015 - STATO DI ATTUAZIONE al 21 novembre 2013

<u>d) Dati relativi alle buone prassi</u>	Fonte	Obiettivi 2013/2015	Stato d'attuazione al 21.11.2013
Segnalazione buone prassi per adozione provvedimenti e erogazione servizi	Dirigenti, Segretario Generale , Azienda speciale	Publicare entro dicembre 2014	Da Realizzare

<u>e) Dati sulla gestione economica-finanziaria dei servizi pubblici</u>	Fonte	Obiettivi 2013/2015	Stato d'attuazione al 21.11.2013
Bilanci esercizio	Delibere di Consiglio	Aggiornare annualmente	Realizzato
Informazioni al Ministero Economia e Finanze (Conto annuale)	Ufficio Personale	Aggiornare annualmente	Realizzato
Dati su Consorzi, enti, Società partecipate della CCIAA con relativa quota di partecipazione	Area Affari generali e Promozione	Publicare entro dicembre 2013 Aggiornare annualmente	Realizzato
Servizi erogati agli utenti finali e intermedi, loro costo con evidenza quello effettivo e quello relativo al personale per ogni servizio erogato	Segretario Generale, Dirigenti, Controllo di gestione	Publicare entro dicembre 2015	Da Realizzare
Monitoraggio dell'andamento dei servizi con i contenuti del Piano della Performance e della Relazione	Segretario Generale e Dirigenti, Controllo di gestione	Publicare entro dicembre 2015	Da Realizzare
Dati sulla esternalizzazione dei servizi e attività anche con convenzioni	Dirigenti, Ragioneria, Provveditorato	Publicare entro dicembre 2015	Da Realizzare
Piano indicatori e dei risultati attesi di bilancio, al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'andamento in termine di servizi forniti e di interventi realizzati	Delibera di Giunta Camerale/Consiglio	Publicare entro dicembre 2015	Realizzato



6.4 - Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione

PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA' PER IL TRIENNIO 2013-2015 - STATO DI ATTUAZIONE al 21 novembre 2013

<u>f) Dati su sovvenzioni, contributi crediti, sussidi e benefici economici</u>	Fonte	Obiettivi 2013/2015	Stato d'attuazione al 21.11.2013
Albo dei beneficiari di sovvenzioni, contributi	Ragioneria	Pubblicare entro dicembre 2013 Aggiornare annualmente	Realizzato

<u>g) Dati relativi ad incarichi e consulenze</u>	Fonte	Obiettivi 2013/2015	Stato d'attuazione al 21.11.2013
Incarichi retribuiti conferiti o autorizzati dalla CCIAA a propri dipendenti in altre amministrazioni, società pubbliche o private	Delibere di Giunta Determinazioni dei Dirigenti	Pubblicare entro dicembre 2013 Aggiornare annualmente	Realizzato
Incarichi retribuiti e non, conferiti o autorizzati dalla CCIAA ai dipendenti di altre amministrazioni	Delibere di Giunta/ Determinazioni dirigenziali	Pubblicare entro dicembre 2013 Aggiornare annualmente	Realizzato
Incarichi retribuiti e non, conferiti a qualsiasi titolo a qualsiasi soggetto	Delibere di Giunta/ Determinazioni dirigenziali	Pubblicare entro dicembre 2013 Aggiornare annualmente	Realizzato

<u>h) Dati sulla gestione dei pagamenti e tempi di erogazione dei servizi</u>	Fonte	Obiettivi 2013/2015	Stato d'attuazione al 21.11.2013
Indicatore dei tempi medi di pagamento degli acquisti di beni, servizi e forniture (indicatore di tempestività dei pagamenti)	Ragioneria	Pubblicare entro dicembre 2015 Aggiornare annualmente	Realizzato
Tempi medi di definizione dei procedimenti e di erogazione dei servizi in riferimento all'esercizio finanziario precedente	Segretario Generale e Dirigenti, Controllo di gestione	Pubblicare entro dicembre 2015 Aggiornare annualmente	Da Realizzare



IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016 Allegati

Camera di commercio di Trapani



Indice

Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance:

- Programma Pluriennale 2012-2016,

http://www.tp.camcom.it/upload/programma_pluriennale_2012_2016.pdf

- Relazione Previsionale e Programmatica 2014 consultabile al link:

http://www.tp.camcom.it/porting/preventivo_2014/Relazione%20Previsionale%20Programmatica_def.pdf

- Preventivo Economico 2014

http://www.tp.camcom.it/porting/preventivo_2014/Preventivo%202014%20All%20_A_.pdf

- Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio

http://www.tp.camcom.it/piano_degli_indicatori_e_risultati_attesi_di_bilancio.asp?ln=&idtema=1&idtemacat=1&page=informazioni&index=1&idcategoria=63895

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Allegato 3: Check-up e piano di miglioramento



Allegato 1: il Preventivo Economico

ALL. A
PREVENTIVO
(previsto dall'articolo 6, comma 1)

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2013	PREVENTIVO ANNO 2014	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
GESTIONE CORRENTE							
A) Proventi correnti							
1 Diritto Annuale	8.840.000	8.840.000		8.840.000			8.840.000
2 Diritti di Segreteria	1.250.500	1.251.000			1.251.000		1.251.000
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	1.007.857	2.241.550		1.035.042	103.500	1.103.008	2.241.550
4 Proventi da gestione di beni e servizi	42.300	59.100	500		58.600	-	59.100
5 Variazione delle rimanenze	-	-					-
Totale proventi correnti A	11.140.657	12.391.650	500	9.875.042	1.413.100	1.103.008	12.391.650
B) Oneri Correnti							
6 Personale	-5.508.283	-5.627.515	-1.255.725	-2.508.360	-1.794.627	-68.803	-5.627.515
7 Funzionamento	-2.207.801	-2.216.067	-546.148	-1.110.215	-524.847	-34.856	-2.216.067
8 Interventi economici	-1.480.109	-2.128.008				-2.128.008	-2.128.008
9 Ammortamenti e accantonamenti	-2.632.560	-2.432.560	-39.611	-2.279.482	-101.073	-12.394	-2.432.560
Totale Oneri Correnti B	-11.828.753	-12.404.150	-1.841.485	-5.898.057	-2.420.546	-2.244.061	-12.404.150
Risultato della gestione corrente A-B	-688.096	-12.500	-1.840.985	3.976.985	-1.007.446	-1.141.053	-12.500
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10 Proventi finanziari	83.300	92.500	500	92.000			92.500
11 Oneri finanziari	-80.000	-80.000		-80.000			-80.000
Risultato della gestione finanziaria	3.300	12.500	500	12.000			12.500
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12 Proventi straordinari	-2.040	-					-
13 Oneri straordinari							
Risultato della gestione straordinaria	-2.040	-					-
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	-686.836	-	-1.840.485	3.988.985	-1.007.446	-1.141.053	-
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E Immobilizzazioni Immateriali	2.000	3.000		3.000			3.000
F Immobilizzazioni Materiali	28.000	218.000		218.000			218.000
F Immobilizzazioni Finanziarie	37.000	60.000	60.000				60.000
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	67.000	281.000	60.000	221.000			281.000

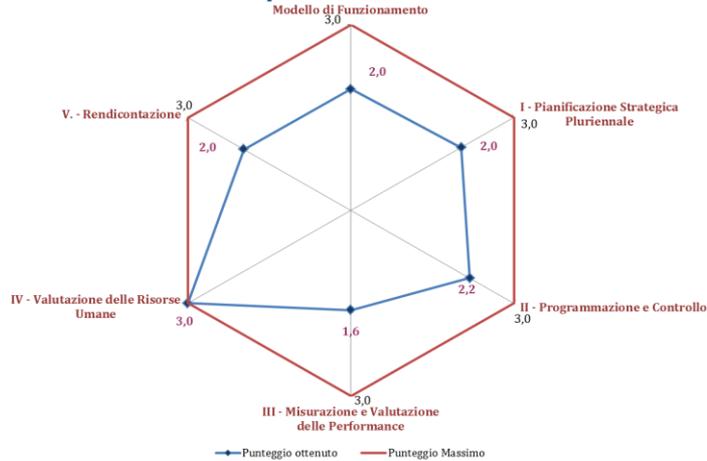
Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

OBIETTIVO STRATEGICO	RISORSE
PROMUOVERE E QUALIFICARE L'OFFERTA TURISTICA	€ 468.000
PROMUOVERE, VALORIZZARE E TUTELARE LE PRODUZIONI TIPICHE LOCALI	€ 590.000
STIMOLARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	€ 580.000
CREARE UN SISTEMA IMPRENDITORIALE DI QUALITÀ PROMUOVENDO LA CRESCITA DEL CAPITALE UMANO	€ 330.000
PROMUOVERE LA DIFFUSIONE DEGLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA	€ 130.000
RAFFORZARE LE ATTIVITÀ DI VIGILANZA E CONTROLLO E ACCRESCERE LA TRASPARENZA DEL MERCATO	€ 30.000
TOTALE	€ 2.128.008

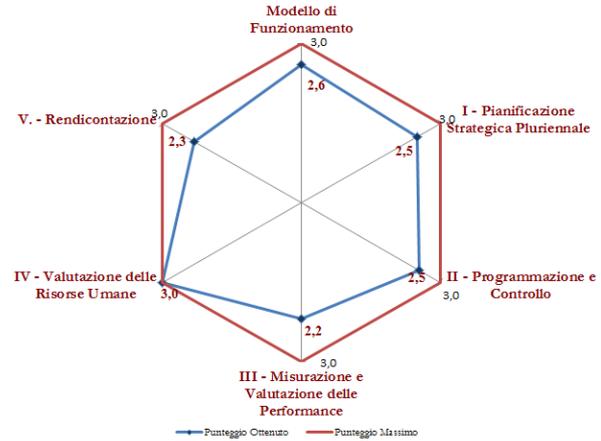


Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento

Livello di Corrispondenza del Ciclo della Performance



Livello di Corrispondenza del Ciclo delle Performance



Stato dell'Arte al 31/12/2013

Anno 2016

Oggetto	Piano di miglioramento 2014-2016
Modello di funzionamento	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizzazione ed integrazione del Ciclo di gestione della performance con gli aspetti inerenti la trasparenza, l'integrità e l'anticorruzione Pieno rispetto del Ciclo della performance e delle relative tempistiche
Pianificazione strategica Pluriennale	<ul style="list-style-type: none"> Maggiore studio e analisi degli impatti delle politiche attuate ed individuazione più capillare delle misure di outcome Realizzazione di una pianificazione pluriennale in ottica SWOT Coinvolgimento degli stakeholder nella pianificazione partecipata per la definizione degli obiettivi strategici
Programmazione e controllo	<ul style="list-style-type: none"> Piena implementazione e interiorizzazione di strumenti di pianificazione e programmazione in ottica multidimensionale (BSC) Ottimizzazione della ciclicità del controllo, target ragionati in base alle risultanze del controllo Migliorare la previsione economico-finanziaria attraverso un diretto collegamento tra obiettivi/programmi e risorse
Misurazione e valutazione Performance	<ul style="list-style-type: none"> Strutturazione di strumenti volti al monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi e predisposizione di reportistica multilivello Miglioramento del sistema di reportistica, in termini di maggiore frequenza nella produzione dei dati e nella loro analisi, e degli strumenti del controllo strategico Attivazione modelli di monitoraggio del clima interno e del benessere organizzativo
Valutazione Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> Continui adeguamenti alla luce dell'emanazione delle linee guida Corretta applicazione dei principi e delle logiche presenti nel sistema di valutazione individuale
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> Piena implementazione del Programma Triennale della Trasparenza e del Piano Anticorruzione Costante aggiornamento del sito e continuo arricchimento delle informazioni trasmesse all'utenza Effettivo coinvolgimento degli stakeholder in fase di pianificazione, valutazione e rendicontazione