



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015

Camera di commercio di Trapani

Allegato alla Delibera di Giunta  
Camerale n° 59 del 24-10-2013

# Presentazione

La Camera di commercio di Trapani, così come l'intero comparto pubblico, è protagonista di un importante processo di riforma che prevede l'introduzione, tra i documenti di programmazione dell'Ente, del Piano della Performance. Presentandosi quale strumento che dà avvio e struttura l'intero Ciclo di Gestione della Performance, rappresenta il documento attraverso il quale la Camera di commercio di Trapani, esplicita i propri impegni nei confronti degli Stakeholder in relazione alle performance attese, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse.

Nell'approcciarsi alla redazione del Piano, come prima annualità, la Camera di commercio di Trapani, ha cercato, comunque, di illustrare i vari contenuti nel rispetto dei 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.

In un'ottica di attenzione alla performance dell'Ente, anche in termini di rinata consapevolezza del ruolo sociale dello stesso, il documento diventa uno strumento per:

- 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
- Favorire un'effettiva accountability e trasparenza.

Il presente documento sistematizza il lavoro realizzato dall'Ente e già formalizzato nei diversi documenti di programmazione 2013 e l'impegno profuso negli ultimi anni per la realizzazione di una gestione orientata al risultato. Sintetizza, inoltre, un percorso di programmazione partecipata che ha visto il coinvolgimento degli attori deputati al governo ed i singoli portatori di interesse, 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.



# Presentazione

Sono i benefici che l'azione amministrativa assicura alla comunità amministrata il faro che deve guidare le pubbliche amministrazioni nell'elaborazione del Piano della Performance.

Con la realizzazione del suo primo Piano della Performance la Camera di Commercio di Trapani si dota di un nuovo modo per 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.

Il Piano della Performance non deve, cioè, ridursi ad un mero esercizio burocratico, finalizzato per adempire formalmente alle disposizioni del DLgs. 150/2009. 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.

Il Piano della Performance diviene, quindi, strumento di trasparenza e successiva accountability e nei confronti dei cittadini e degli stakeholder in genere.

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".

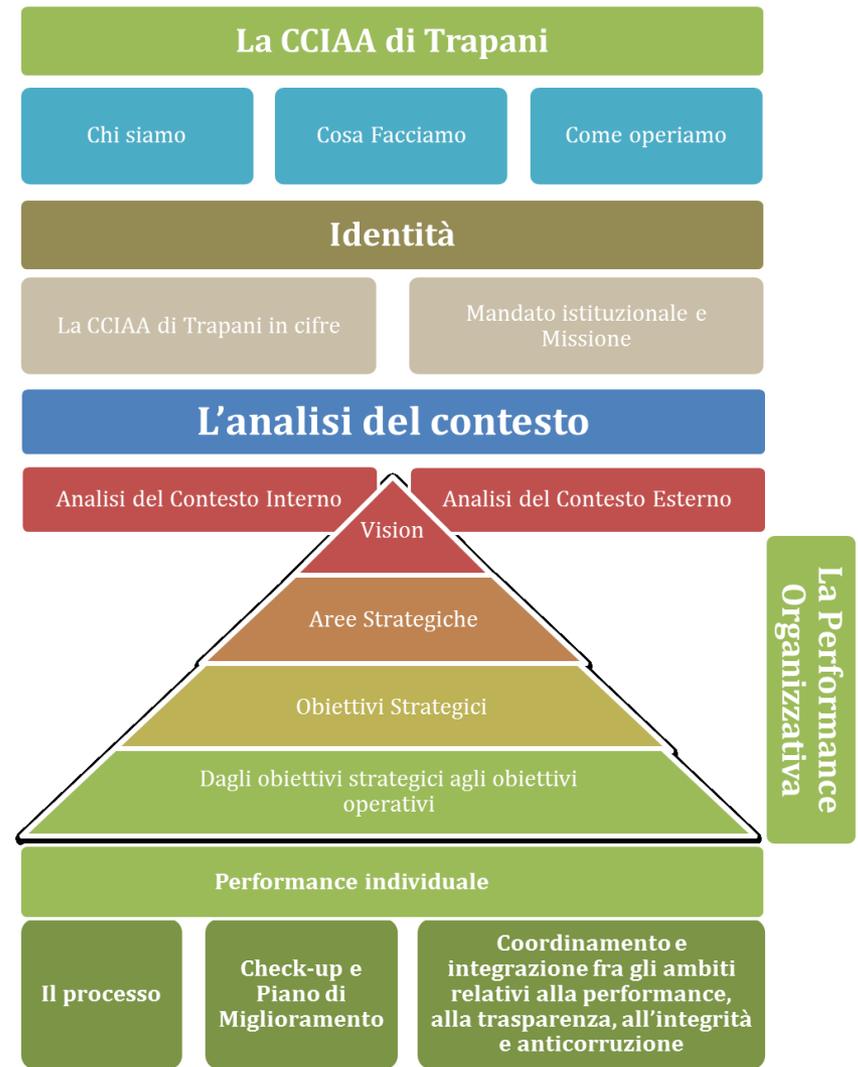
Con questo primo Piano della Performance iniziamo quindi un percorso di dialogo con la collettività tutta, consapevoli di dover continuare a lavorare, con l'impegno di portarlo avanti in un'ottica di miglioramento continuo.

**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:

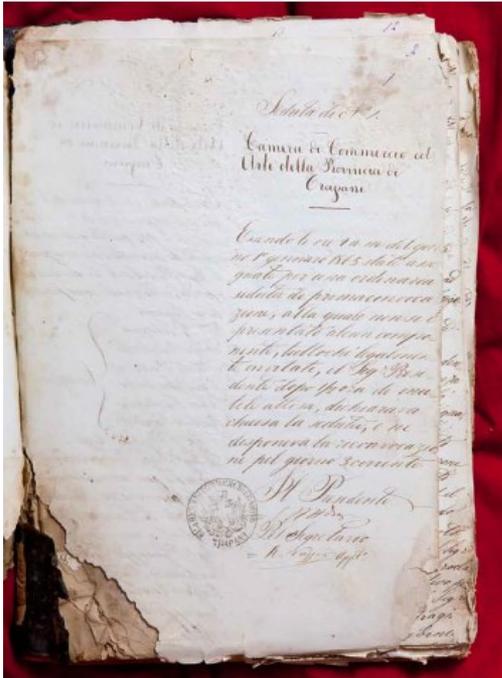
- una nuova identità per le camere di commercio con conseguente affermazione del concetto di “sistema camerale”
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

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, sopresse 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.

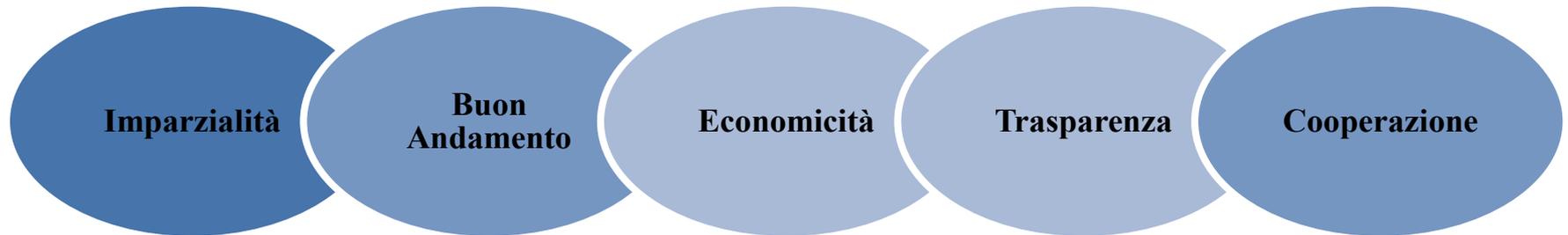
In questo secolo e mezzo i vertici dell'ente sono stati impegnati su diversi fronti a supporto delle attività economiche, ad iniziare da quello della promozione e della formazione e nella realizzazione di opere pubbliche, come la costruzione, nel 1876, della scogliera del molo Ronciglio. La Camera è 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:





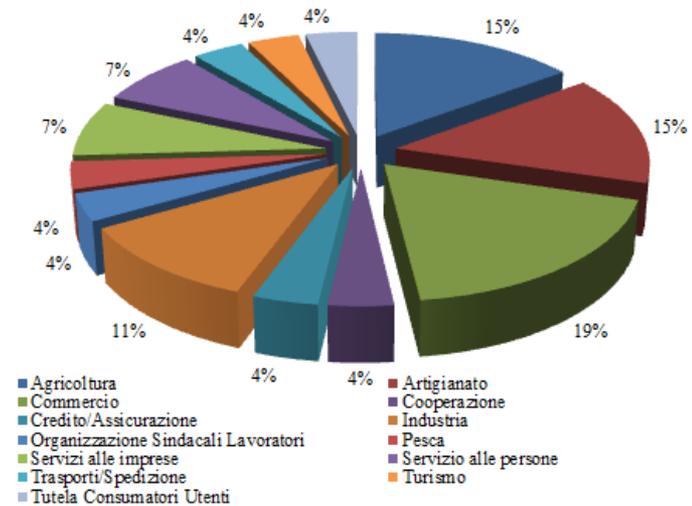
## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

**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** 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.

- 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 Ingraditi	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		

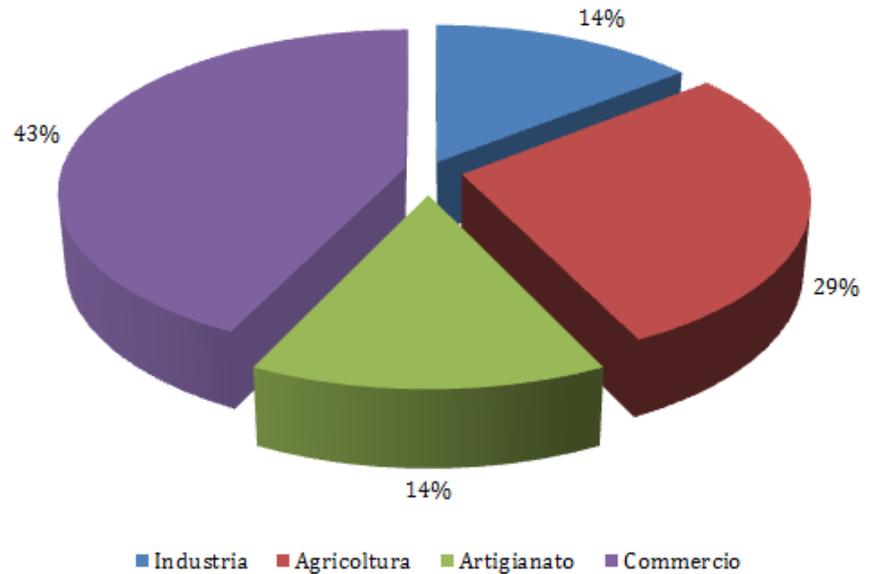


## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

**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 similari 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
Giuseppe Pace	Commercio
Giuseppe Aleo	Agricoltura





## 1.1 Chi siamo- L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

### Segretario Generale

E' nominato su designazione della Giunta dal è nominato dal Ministro dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato. 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	
<b>Diego Carpitella</b>	Segretario Generale (f.f.)
<b>Giuseppe Cassisa</b>	Area Anagrafico-certificativa
<b>Vincenzo Castiglia</b>	Area Affari Generali e Promozione
<b>Pietro Agostino Cracchiolo</b>	Area Servizi Amministrativi e Finanziari
<b>Anna Perricone</b>	Area Regolazione e Tutela del Mercato

## 1.1 Chi siamo- L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

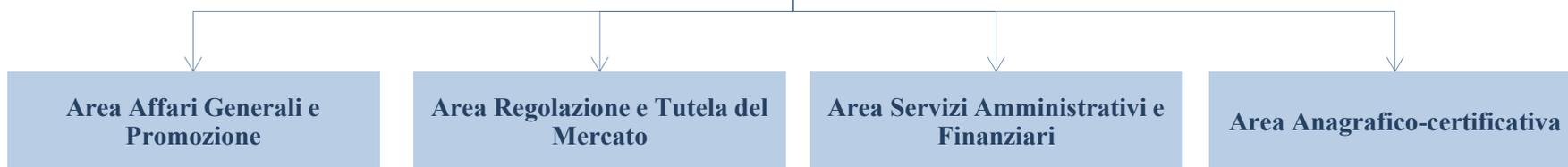
### Indirizzo e Controllo



### 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

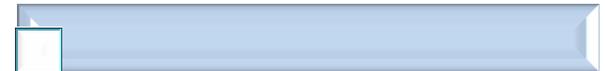
Azienda Speciale

### 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 2011
<b>C1: Anagrafico-Certificativo</b>	N°istanze di iscrizione, modifica, cancellazione di atti/ fatti nel registro imprese e nel REA evase + N° pratiche artigiane evase	29618
	N° libri, registri, formuari bollati	259
	N° certificati e visure evase	4925
	N° vidimazioni di preventivi e/o fatture, listini prezzi o stralci	110
	N° carte tachigrafiche emesse/sostituite nell'anno 2011	505
	N° certificati di origine e visti rilasciati	152
	N° dispositivi per la firma digitale (CNS e BK) rilasciati o rinnovati	802

Macro Processo	Output	Anno 2011
<b>C2: Regolazione e tutela del mercato</b>	N.ro di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute con modalità telematica	132
	N° protesti cancellati per avvenuto pagamento o illegittimità	120
	N° protesti cancellati per riabilitazione	108
	N° verifiche metrologiche effettuate nell'anno 2011	210
	N.ro strumenti verificati nel corso dell'anno 2011	1027
	N° procedure di conciliazione e mediazione aperte	161
	N° rilevazioni prezzi all'ingrosso realizzate e dei listini prezzi pubblicati	12



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

Macro Processo	Output	Anno 2011
<b>D1: Promozione e Informazione Economica alle Imprese</b>	N° pubblicazioni statistiche e di informazione economica pubblicate nel portale web della camera nell'anno "n"	2
	N°contributi per interventi promozionali e di valorizzazione del territorio erogati	17
	N°iniziative promozionali e di valorizzazione del territorio gestite direttamente dalla CCIAA	8
	N°iniziative promozionali e di valorizzazione del territorio cui ha partecipato la CCIAA	5
	Risorse complessivamente stanziare su interventi promozionali e di valorizzazione del territorio	€ 1.050.000,00

Macro Processo	Output	Anno 2011
<b>A1: Ciclo di Gestione delle Performance</b>	N° sedute del Nucleo di valutazione	6
<b>A2: Rappresentanza, Affari Generali e Segreteria</b>	N°documenti/pratiche protocollate in entrata/uscita	9226
	N° partecipazioni della CCIAA di Trapani al 31/12/2011	16
<b>B1: Risorse Umane</b>	N° ore di formazione complessivamente fruite dal personale camerale presso Strutture esterne	102

## 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

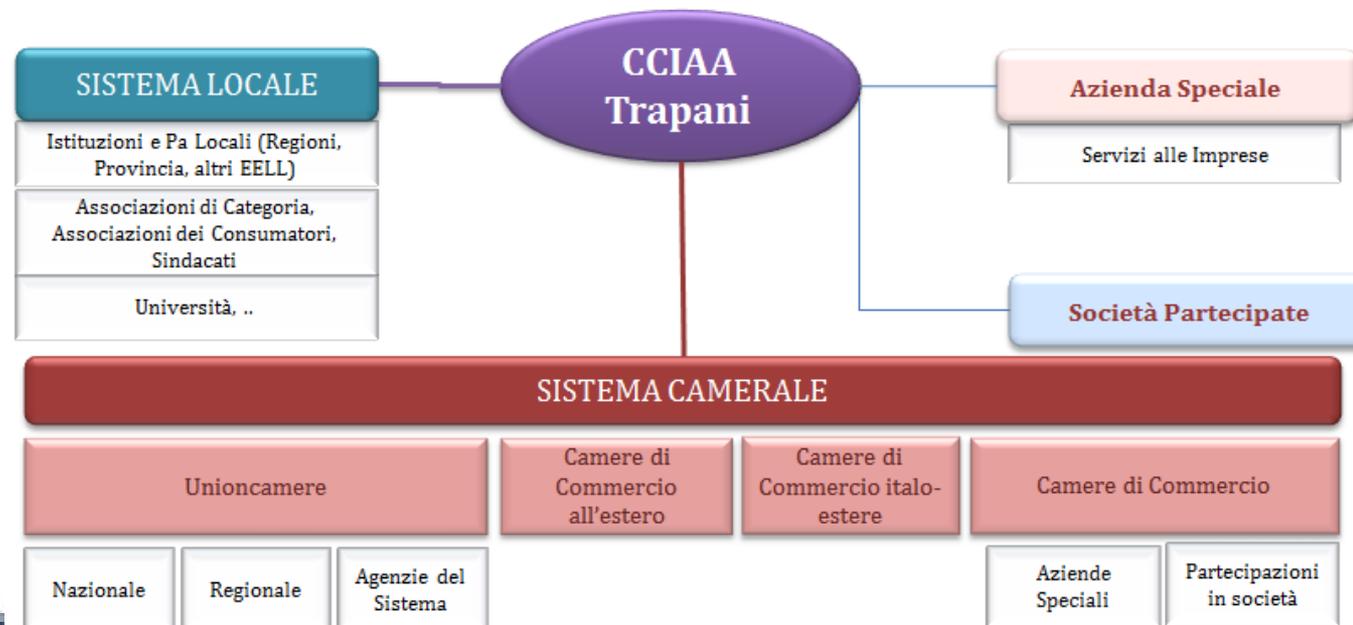
Le attività della camera di commercio di Trapani si rivolgono alla rete di soggetti e gruppi sociali con cui intrattiene relazioni di servizio, d'informazione e di rappresentanza. Gli stakeholder sono i portatori d'interesse con cui l'ente interagisce. Si tratta cioè di quei soggetti in grado di influenzare, 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, 144 Aziende Speciali, 19 Unioni Regionali, 9 Centri Esteri Regionali, 74 Camere di Commercio italiane all'estero, 32 Camere di Commercio italo estere, 607 partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture.

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"> <li>▪ offrire servizi reali alle piccole e medie imprese della provincia di Trapani, favorendone e promuovendone lo sviluppo</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ 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)</li> </ul>

#### ORGANI STATUTARI

##### Consiglio di amministrazione

###### Presidente

Mario Caradonna

###### Vice presidente

Giuseppe Riggirello

###### Componenti

Giovanni Angileri

Antonino D'Aguzzo

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.

		Valore partecipazione al 31-12-2011 (€)	% di partecipazione al capitale sociale
Società e organismi del Sistema camerale	INFOCAMERE SCPA	3,82	0,00002
	TECNO HOLDING SPA	21.841,11	0,0874
	BORSA MERCI TELEMATICA SCPA	893,58	0,0374
	TECNOSERVICECAMERE SCPA	61,36	0,0046
	RETECAMERE SCRL	1.628,92	0,1809
	MONDIMPRESA SCRL	800	0,1783
	JOB CAMERE SRL	1	0,00017
	IC OUTSOURCING SCRL	0,62	0,00017
Altre società	AIRGEST SPA	162.773,60	3,1159
	GAL VALLE DEL BELICE	258,90	2,5890
	GAL ERICYNIA TELLUS	2,45	0,0544
	TRAPANI SVILUPPO SUD SRL	76.967,02	85,7975
	TRAPANI SVILUPPO NORD SRL	18.549,21	18,7935
Consorzi e Distretti	CONSORZIO PERLATO SICILIA	1.549,37	7,1429
	CONSORZIO SICILIANO valoriz. PESCA	1.549,37	n.d.
	DISTRETTO TURISTICO SICILIA OCCIDENTALE	5.000	n.d.

## 2. Identità

### 2.1 La CCIAA di Trapani in cifre



#### SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Corso Italia n. 26

#### Agenzia InforCenter n. 1

Piazza Sant'Agostino n. 3/5 91100 Trapani

#### 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:

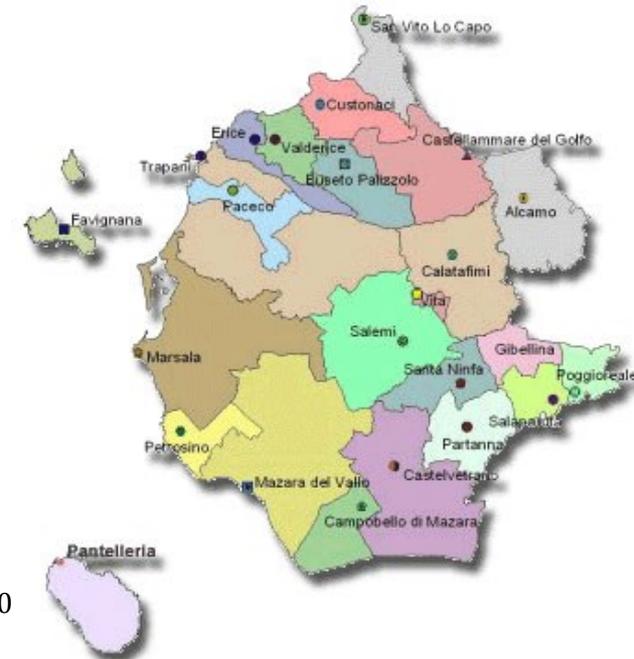
#### Agenzia InforCenter n. 2

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

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

Martedì e Giovedì dalle ore 15,30 alle ore 17,00

Tel: 0923/98.27.74 Tel: 0923/99.31.12 Fax: 0923/72.33.07

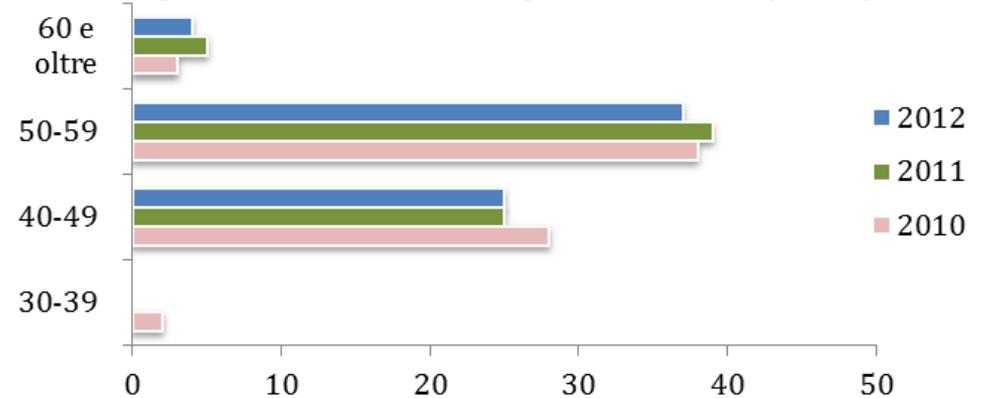


## 2.1 La CCIAA di Trapani in cifre – La politica delle Risorse Umane

### La Politica delle Risorse Umane

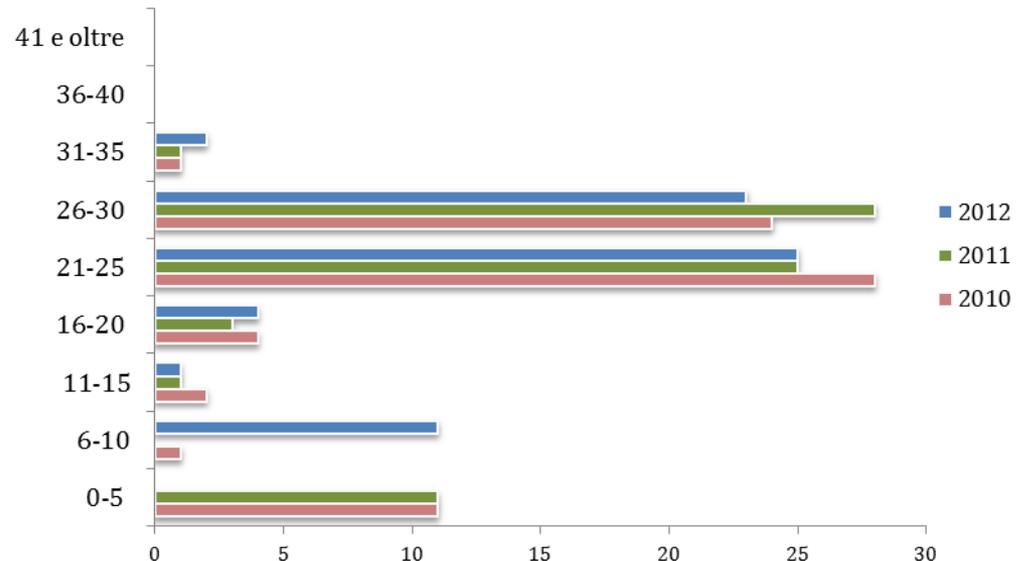
Composizione del Personale			
Per Classi d'età	2010	2011	2012
20-29	0	0	0
30-39	2	0	0
40-49	28	25	25
50-59	38	39	37
60 e oltre	3	5	4
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>66</b>

Composizione del Personale per Classe d'età (31-12)



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

Composizione del Personale per anzianità di Servizio (31-12)



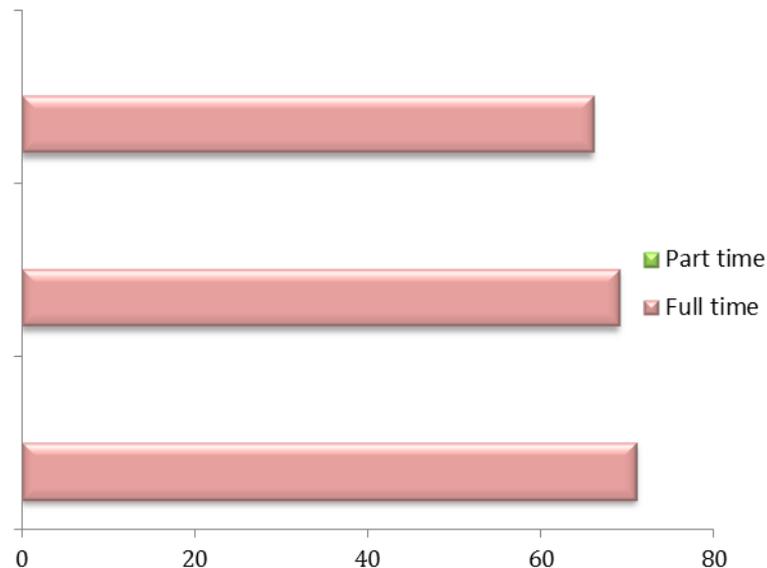


## 2.1 La CCIAA di Trapani in cifre – La politica delle Risorse Umane

### La Politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale per tipologia contrattuale					
2010		2011		2012	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
71	0	69	0	66	0
71		69		66	

Composizione personale per tipologia contrattuale

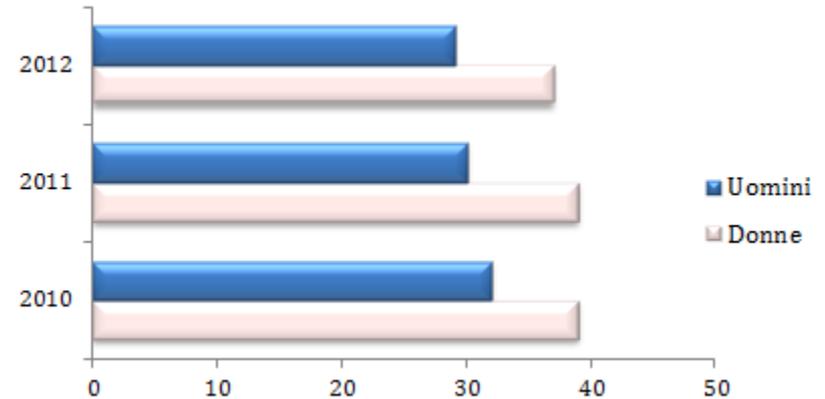


## 2.1 La CCIAA di Trapani in cifre - le politiche di genere

Composizione del Personale per Sesso

2010		2011		2012	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
39	32	39	30	37	29
<b>71</b>		<b>69</b>		<b>66</b>	

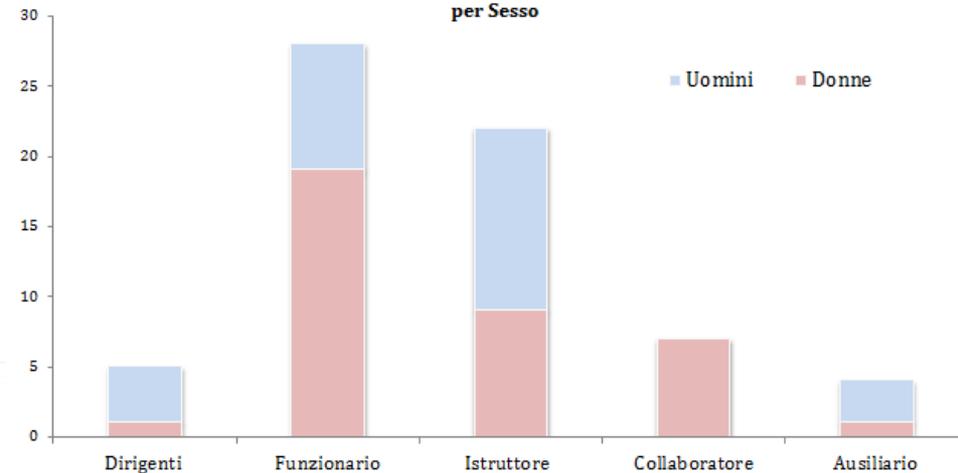
Composizione personale per sesso



Composizione del Personale in Ruolo (31.12)

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

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.12)  
per Sesso

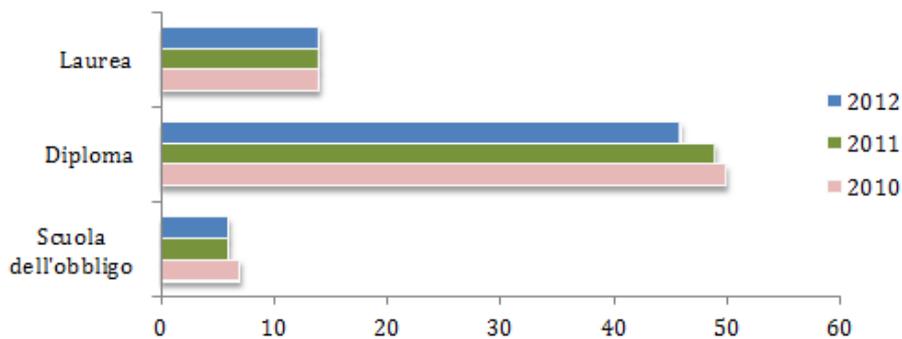


## 2.1 La CCIAA di Trapani in cifre - le politiche di genere

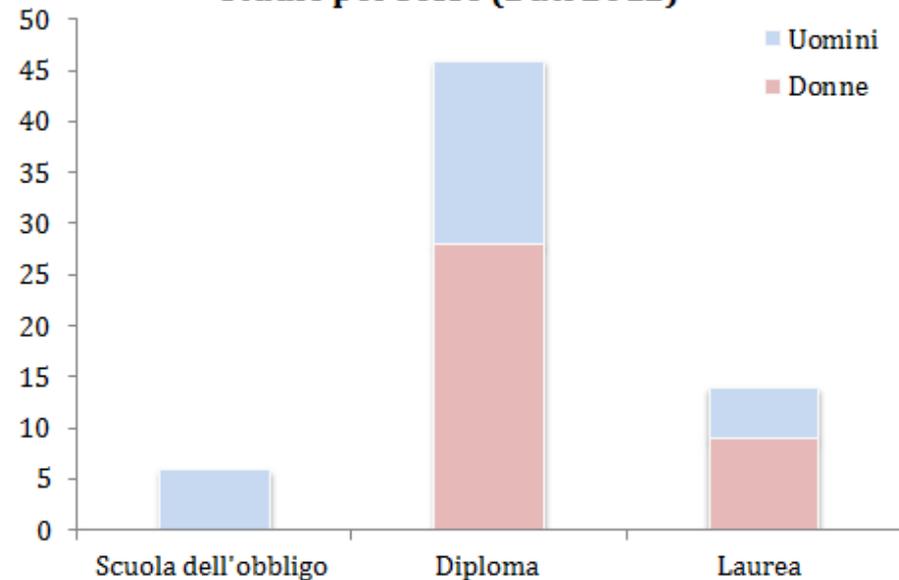
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

Per Tipologia di Studio	2010		2011		2012	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Scuola dell'obbligo</b>	0	7	0	6	0	6
<b>Diploma</b>	30	20	30	19	28	18
<b>Laurea</b>	9	5	9	5	9	5
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>29</b>

Composizione del Personale per tipologia di Studio (31-12)



Composizione del Personale Per Tipologia di Studio per Sesso (Dati 2012)

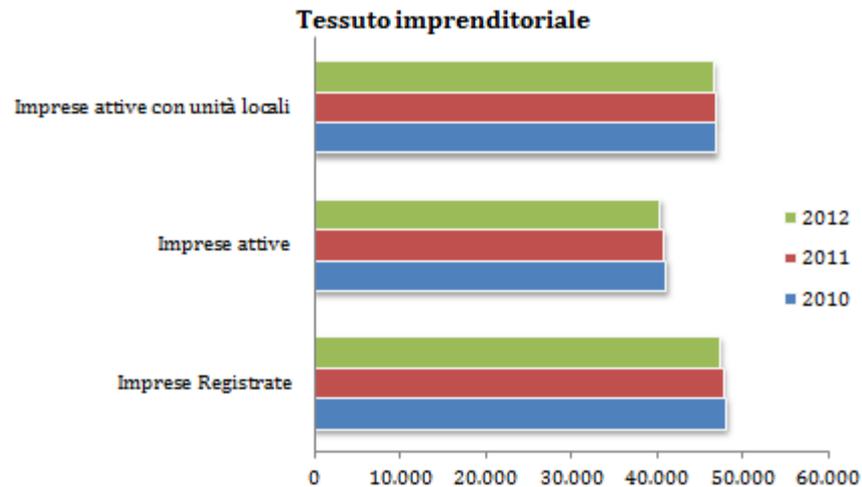




## 2.1 La CCIAA di Trapani in cifre

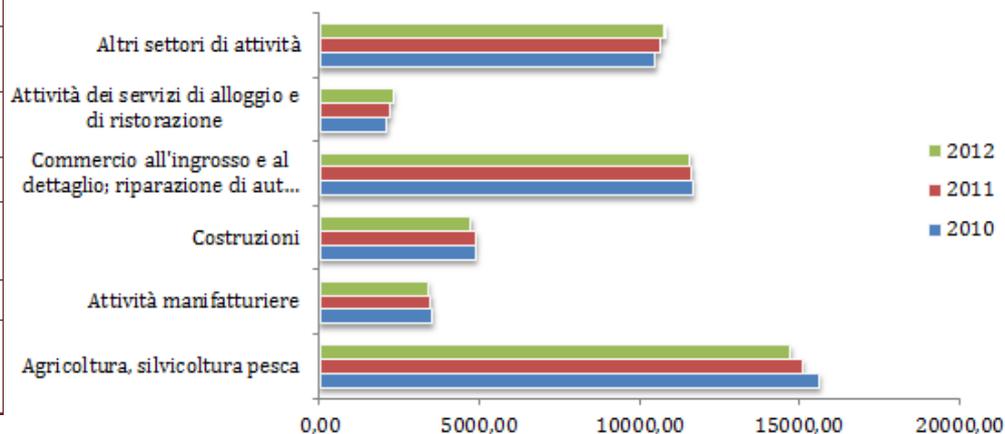
### Il Tessuto Imprenditoriale

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



Imprese Registrate	2010	2011	2012
Agricoltura, silvicoltura pesca	15582,00	15060,00	14677,00
Attività manifatturiere	3.499	3.475	3.379
Costruzioni	4.864	4.865	4.729
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	11.643	11.616	11.557
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2.087	2.188	2.285
Altri settori di attività	10.468	10.618	10.774
<b>Camera di commercio di Trapani</b>	<b>48.143</b>	<b>47.822</b>	<b>47.401</b>
<b>Regione Sicilia</b>	<b>467.652</b>	<b>463.475</b>	<b>463.525</b>
<b>Italia</b>	<b>6.115.323</b>	<b>6.110.074</b>	<b>6.093.158</b>

### 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.

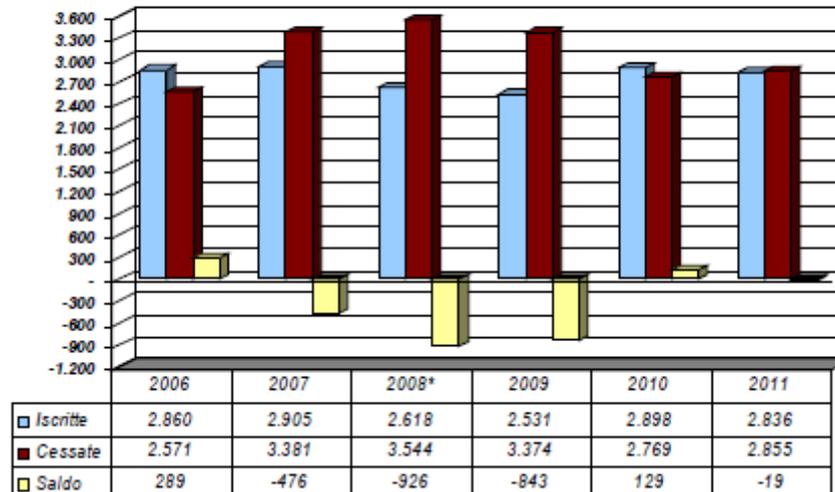
Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la Camera di Commercio ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2012 la suddetta analisi in relazione al contesto socio-economico e al contesto interno.

### 3.1 Analisi del contesto esterno

#### CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

Nella nostra provincia, la crisi di fiducia, che nel 2011 ha investito tutto il paese, ha prodotto, dopo la positiva inversione di tendenza dello scorso anno, un decremento della nati-mortalità imprenditoriale, anche se si tratta di un calo particolarmente ridotto (-0,04%). A livello nazionale, invece, si è registrato solo un rallentamento della vitalità del sistema (+0,8% contro +1,2% del 2010) e, peraltro, il bilancio del 2011 è stato comunque migliore di quelli del triennio 2007-2009, quando la crescita media si è aggirata attorno allo 0,5%. Purtroppo, rimaniamo piuttosto distanti da quanto accade a livello siciliano, dove addirittura, il tasso di crescita imprenditoriale, non solo non ha fatto registrare cali nel 2011 (+0,96% negli ultimi 2 anni), ma è addirittura risultato superiore al trend nazionale.

**Serie storica iscrizioni, cessazioni e saldo delle imprese in provincia di Trapani - Anni 2006-2011**

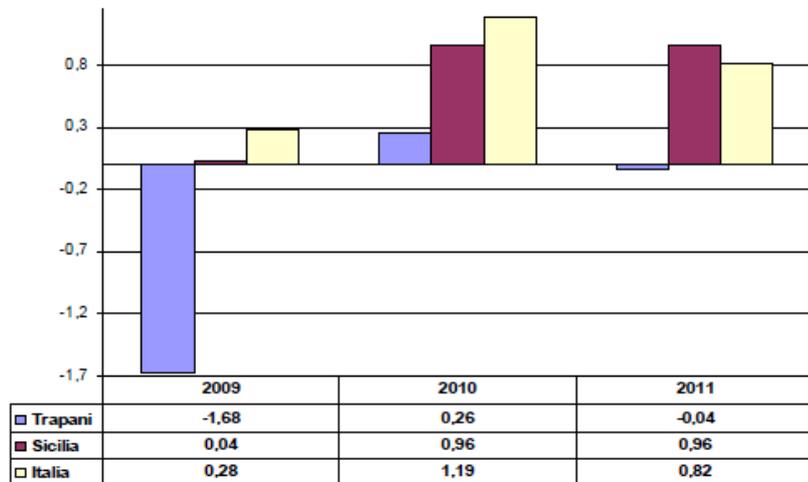


### 3.1 Analisi del contesto esterno

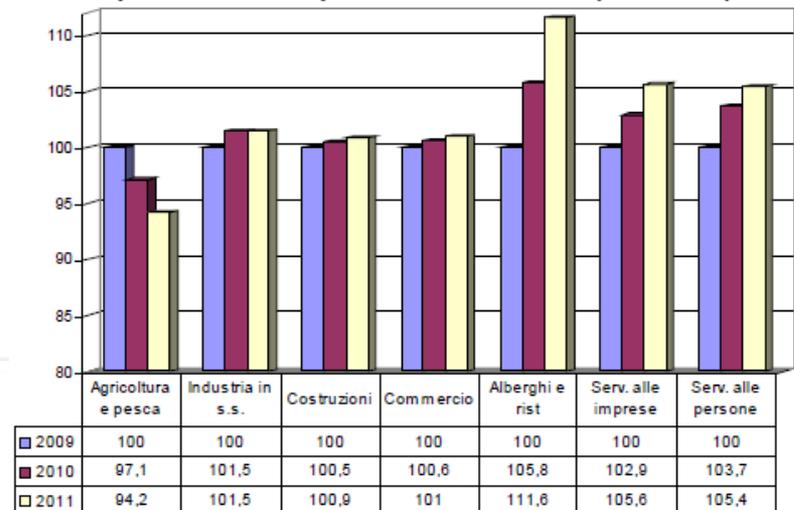
#### CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

Il saldo della nati-mortalità si mantiene, nella nuova serie storica, sempre positivo negli anni presi in considerazione, tornando, negli ultimi 2 anni, ai livelli del 2006. Ciò a dimostrazione di una discreta volontà da parte dei nostri conterranei ad avviare nuove attività, anche se forse spinti dalla scarsa possibilità di trovare altro tipo di lavoro, mettendo in risalto il ruolo fondamentale di ancora svolto dall'impresa per la tenuta del tessuto sociale, oltre che di quello economico. Certo, come anticipato prima, il confronto con le altre realtà territoriali risulta piuttosto impietoso nei nostri confronti, negli ultimi 3 anni, con tassi di crescita sempre di gran lunga inferiori rispetto al trend regionale e nazionale. In particolare, la nostra provincia evidenzia andamenti in controtendenza, rispetto a quanto accaduto negli altri territori, nel 2009 e nel 2011. Nel corso dell'ultimo anno, risulta particolarmente evidente il distacco con le altre province siciliane.

**Confronto Tassi di crescita imprenditoriale per territorio - Anni 2009, 2010 e 2011**



**Trend di crescita del tessuto imprenditoriale per settori in provincia di Trapani dal 2009 al 2011 (2009=100)**

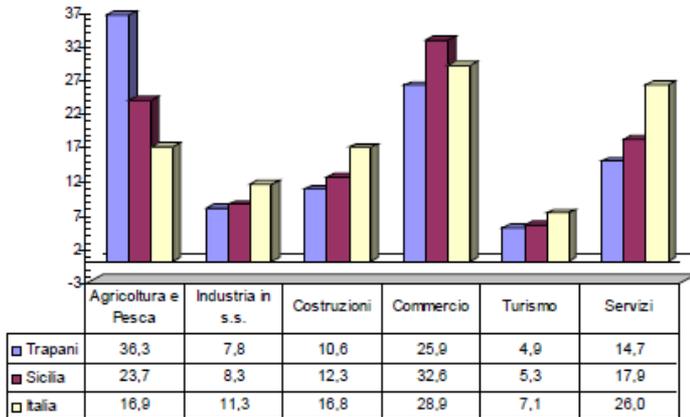


### 3.1 Analisi del contesto esterno

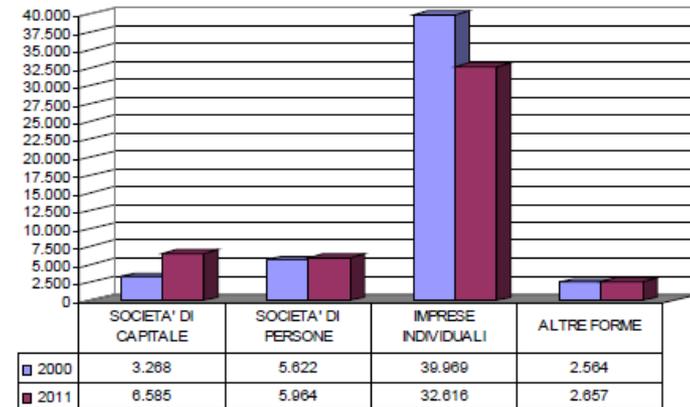
#### CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

Dal confronto dei dati della nostra provincia con quelli medi siciliani e nazionali, emerge con chiarezza la diversità strutturale del tessuto imprenditoriale trapanese, che risulta caratterizzato, nonostante i continui cali numerici in atto dal 2007, dal maggior peso del primario (36% contro il 23,7% del dato Italia) rispetto sia alla situazione regionale che nazionale, che si caratterizzano, invece, per la presenza di oltre 1 impresa su 2 nel terziario (oltre il 55%), nel primo caso, e di quasi 2 imprese su 3, nel secondo.

Composizione settoriale della struttura imprenditoriale attiva dei diversi ambiti territoriali - Anno 2011



Trend delle imprese registrate in provincia di Trapani per ragione giuridica dal 2000 al 2011

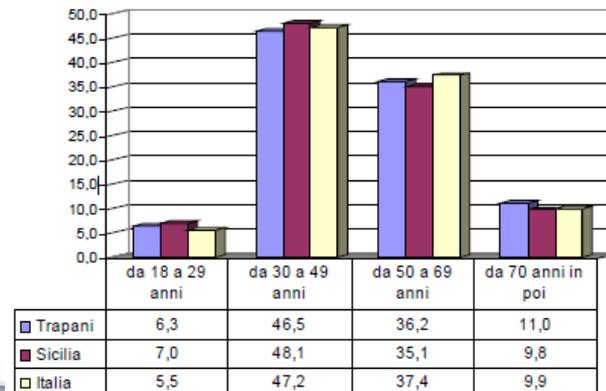


### 3.1 Analisi del contesto esterno

#### CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

Appare, infine, utile, per meglio definire la struttura imprenditoriale trapanese, analizzarne la composizione demografica: le imprese femminili, quelle cioè in cui la presenza di donne è maggioritaria, forte o esclusiva, sono, a fine 2011, circa 12.500 e rappresentano poco più di ¼ del totale delle imprese registrate in provincia. Anche in questo caso la tendenza, rispetto al 2010, è al ribasso (dello 0,37%). I settori che fanno registrare una maggiore fuoriuscita di imprese femminili risultano essere l'agricoltura (-2%) e il commercio (-1,1%), mentre particolarmente rilevante, oltre che sorprendente, è l'aumento fatto registrare dalle costruzioni (+7%). In controtendenza risultano i dati relativi alle cariche ricoperte, che vedono in 26.300 il numero di donne presenti nell'imprenditoria trapanese, in crescita dello 0,7% su base annua. Per quel che riguarda invece la struttura per età, vale la pena evidenziare che quasi la metà degli imprenditori trapanesi ha un'età compresa tra i 30 e i 49 anni, segue la fascia d'età che va dai 50 ai 69 anni con il 36%, gli ultrasessantenni rappresentano ben l'11% del totale e per ultimo, dato particolarmente scoraggiante, vengono i giovani con meno di 30 anni con il 6,3%. Praticamente, gli anziani sono quasi il doppio dei giovani.

**Struttura per età dell'imprenditoria nei diversi territori - Anno 2011**

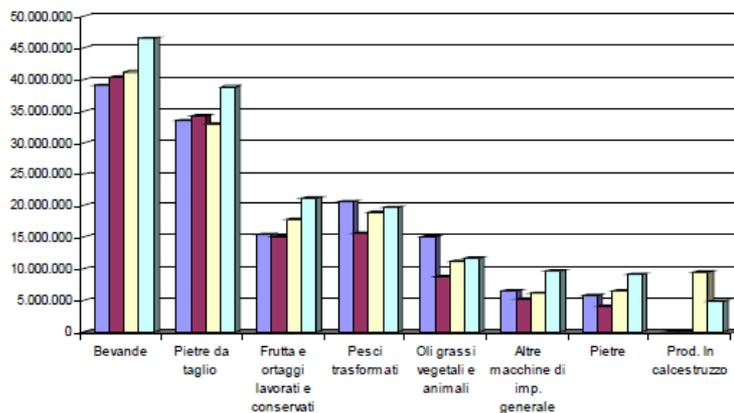


## 3.1 Analisi del contesto esterno

### CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

A livello nazionale, le esportazioni di beni e servizi, pur facendo registrare livelli leggermente inferiori rispetto allo scorso anno, hanno mantenuto una crescita abbastanza solida, passando dai 337 miliardi di € del 2010, ai 376 del 2011, registrando un incremento del 11,4%. Addirittura più robusto, come spesso avviene negli ultimi anni, risulta il trend dell'export siciliano. Nel 2011, infatti, le esportazioni di beni e servizi sono aumentate del 15,5%, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, anche se nettamente al di sotto del trend galoppante dello scorso anno, che aveva sfiorato il 50%; siamo passati infatti dai 9,2 miliardi di euro del 2010, ai 10,7 del 2011. Va, inoltre, evidenziato che a trainare l'export siciliano sono essenzialmente le vendite di prodotti petroliferi. Il grafico seguente evidenzia in modo piuttosto esplicito come tutti i principali settori, tranne quello oleario ancora nettamente al di sotto, abbiano ampiamente recuperato il crollo registratosi nel 2009. Il grado di apertura con l'estero del nostro territorio, cioè il rapporto tra import-export e Valore Aggiunto, risulta in netto aumento, dal 6,8% del 2010 all'8,1% dell'ultimo anno, soprattutto grazie all'exploit delle importazioni avvenute nel corso del 2011, passate, in un solo anno, da meno di 200 a oltre 310 milioni di lire, con un incremento del 57%.

Trend di crescita dal 2008 al 2011 del controvalore delle esportazioni delle principali voci merceologiche dalla provincia di Trapani



### 3.1 Analisi del contesto esterno

## CONTESTO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

Di seguito si riportano alcuni indicatori che descrivono il contesto socio-economico della provincia di Trapani.

il territorio in cifre		TRAPANI	SICILIA	ITALIA	Unità di misura	Anno di riferimento	Fonte
	N. Comuni	24	390	8.101			Istat
	Superficie	2.460	25.711	301.328	kmq		Istat
	Popolazione	436.624	5.051.075	60.626.442	abitanti	2011	Istat
	Densità	178	196	201	abitanti / kmq	2011	Istat
	Valore aggiunto	6.755,1	85.424,6	1.556.028,6	mln euro	2010	Istituto Tagliacarne
	PIL pro capite	-	-	25.615,4	euro	2010	
	Imprese attive	40.852,0	380.715,0	5.275.515,0		2011	Infocamere
	Imprese registrate	47.822,0	463.475,0	6.110.074,0		2011	Infocamere
	Imprese attive per kmq	16,6	14,8	17,5		2011	
	Imprese attive per 100 abitanti	9,4	7,5	8,7		2011	
	Tasso di natalità	5,9	6,5	6,4	%	2011	Infocamere
	Tasso di mortalità	6,6	7,4	6,4	%	2011	Infocamere
	Tasso di sviluppo -	0,7	-	-	%	2011	Infocamere
	Valore export	2.115,1	10.718,8	375.849,6	mln euro	2011 (provvisoria)	Istat
	Valore import	3.100,3	18.869,8	400.479,6	mln euro	2011 (provvisoria)	Istat
	Tasso di apertura	8,1	37,6	54,9	%	2011	Elaborazione Unioncamere su dati Istat
	Occupati	122,2	1.432,8	22.967,2	mgl	2011	Istat
	di cui uomini	82,0	941,2	13.618,6	mgl	2011	Istat
	di cui donne	40,2	491,6	9.348,6	mgl	2011	Istat
	Tasso di disoccupazione	12,8	14,4	8,4	%	2011	Istat
	di cui uomini	10,9	12,8	7,6	%	2011	Istat
	di cui donne	16,5	17,2	9,6	%	2011	Istat
	Tasso di occupazione	42,4	42,3	56,9	%	2011	Istat
	di cui uomini	57,3	56,4	67,5	%	2011	Istat
	di cui donne	27,9	28,7	46,5	%	2011	Istat
	Arrivi turistici	439.966,0	3.467.843,0	79.374.146,0		2010	Istat
	Presenze turistiche	1.443.845,0	11.243.531,0	251.098.476,0		2010	Istat
	Produzione energia elet. fonti rinnovabili	537,6	2.596,5	76.964,7	(valori in Gwh)	2010	GSE
	Densità di verde urbano	1,7	-	9,3	% su superficie comunale	2010	Istat
	Indice dotazione infrastrutturale	88,4	82,6	100,0	%	2011	Unioncamere - Istituto

## 3.2 Analisi del contesto interno

### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

INDICATORE	COMPOSIZIONE	2012	2011
<b>Margine di struttura</b>	<p><b>Patrimonio Netto + Passivo Fisso/ Immobilizzazioni</b></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>	2,92	1,78
<b>Margine di tesoreria</b>	<p><b>Attivo Circolante/Passivo Circolante</b></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>	9,17	3,81
<b>Margine di struttura finanziaria a breve termine</b>	<p><b>Attivo Circolante – Passivo a Breve/Passivo a Breve</b></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>	8,17	2,81
<b>Solidità finanziaria</b>	<p><b>Patrimonio netto/Passivo totale</b></p> <p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p>	36%	6%

## 3.2 Analisi del contesto interno

### 3.2.1 – 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	2012	2011
<b>1. Indice di rigidità</b>	(Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi Correnti	79%	80%
<b>2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale</b>	(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)	34,59	37,87
<b>3. Indice “risorse umane”</b>	Costi del personale / Oneri Correnti	38%	40%
<b>4. Indice di riscossione del diritto annuale</b>	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Dovuto per Diritto Annuale	62%	66%

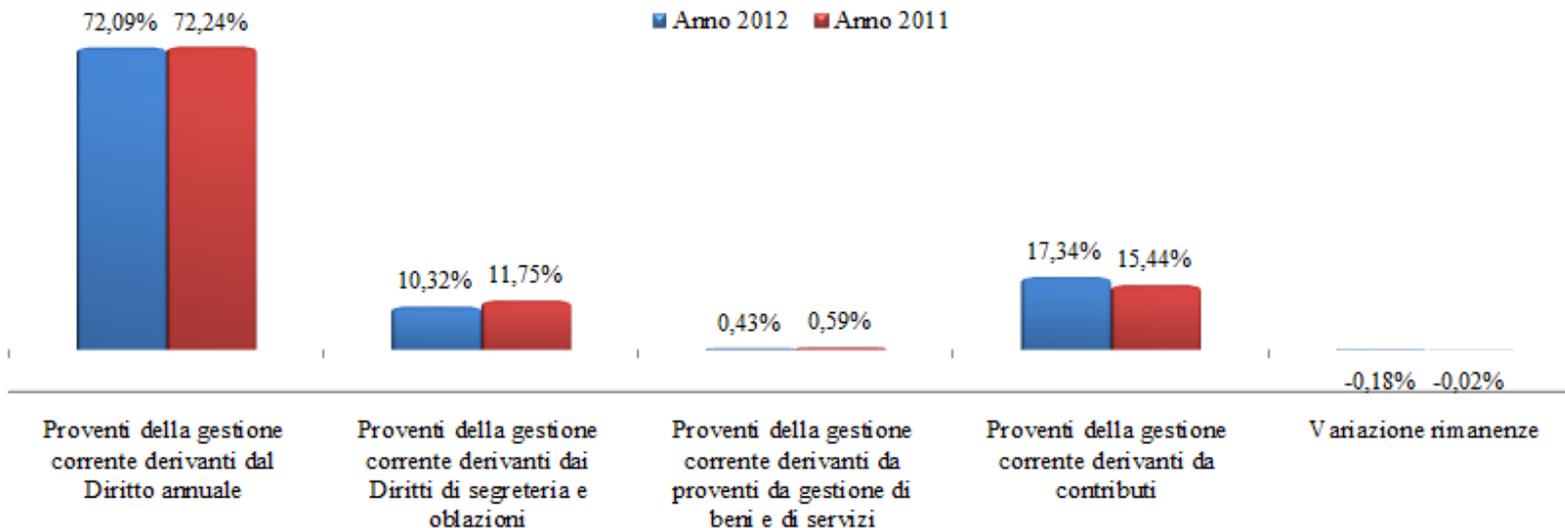
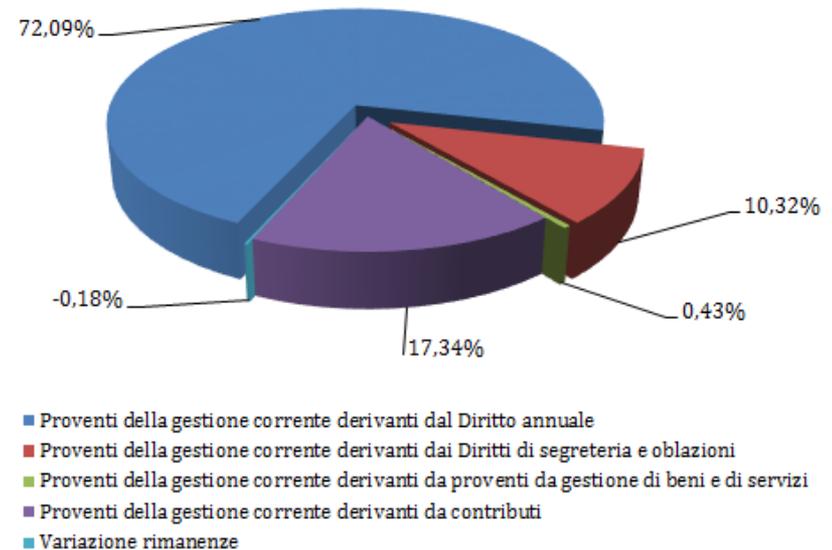
Di seguito si riportano alcuni indici di carattere economico-finanziario calcolati includendo i pagamenti per pensioni relativi al personale in quiescenza

INDICATORE	COMPOSIZIONE	2012	2011
<b>1. Indice di rigidità</b>	(Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi Correnti	90,40%	90,88%
<b>2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale</b>	(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)	46,08	49,04
<b>3. Indice “risorse umane”</b>	Costi del personale / Oneri Correnti	45%	47%
<b>4. Indice di riscossione del diritto annuale</b>	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Dovuto per Diritto Annuale	62%	66%

### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

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

Composizione Proventi Gestione Corrente (Anno 2012)

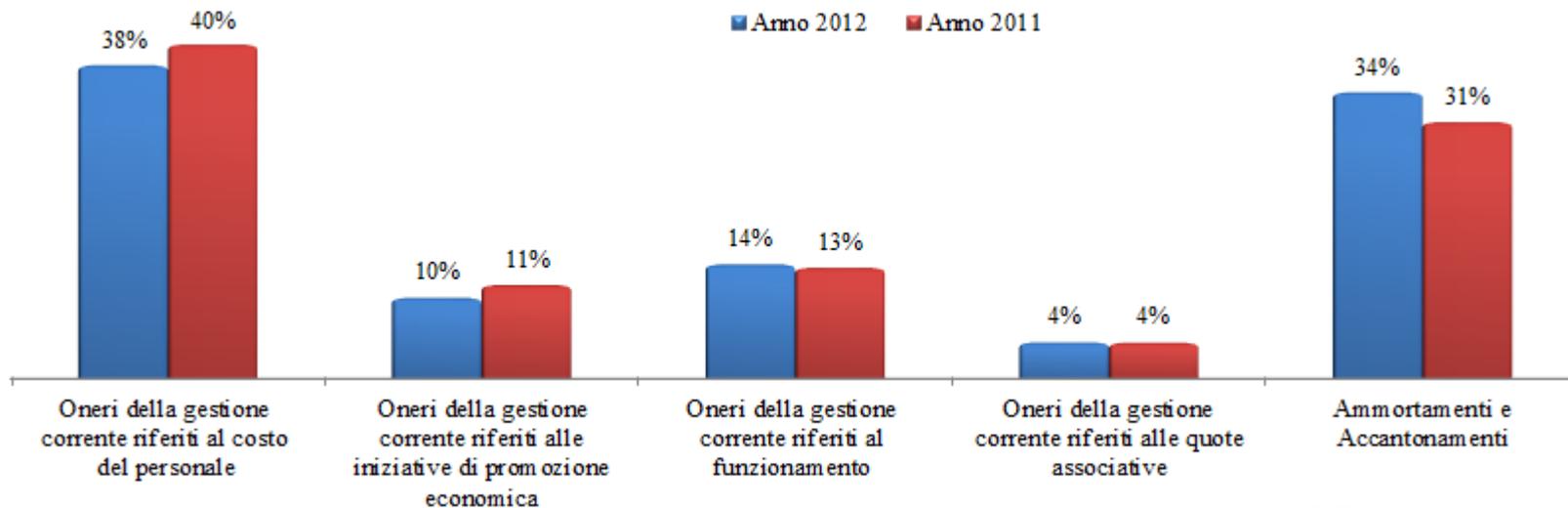
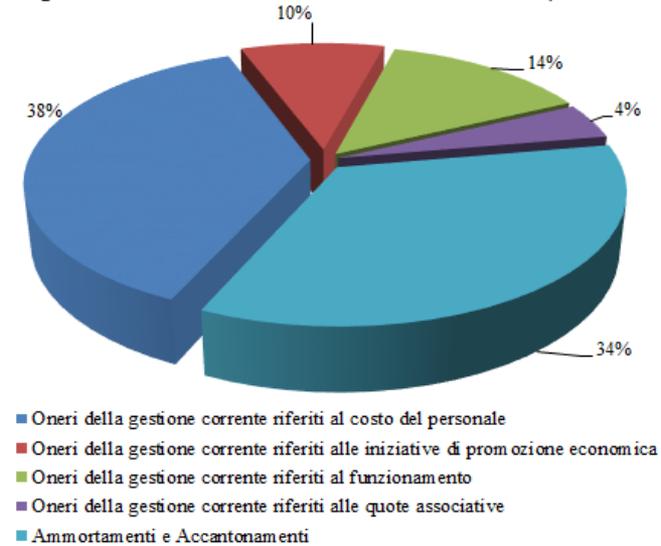


### 3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

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

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

Composizione Oneri Gestione Corrente (Anno 2012)

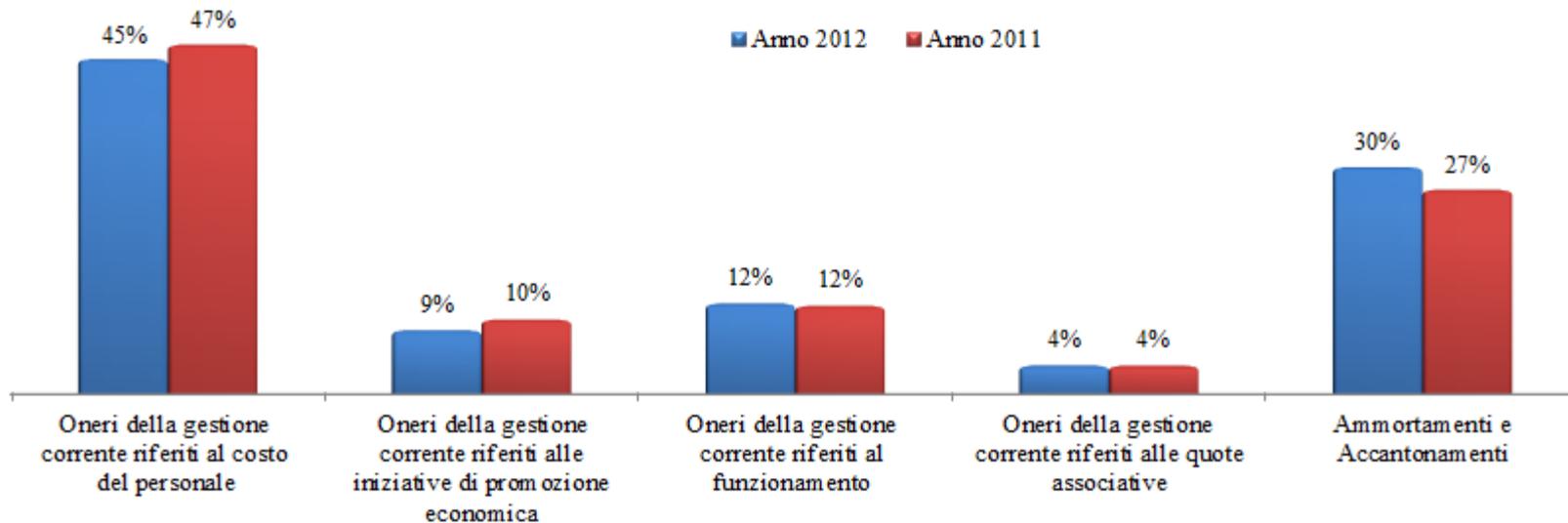
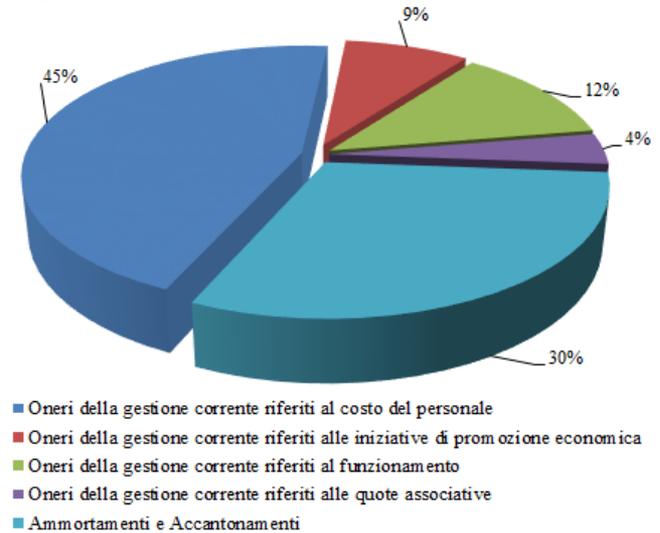


### 3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

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

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

Composizione Oneri Gestione Corrente (Anno 2012)



### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

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

Composizione del risultato economico d'esercizio (Anno 2012)



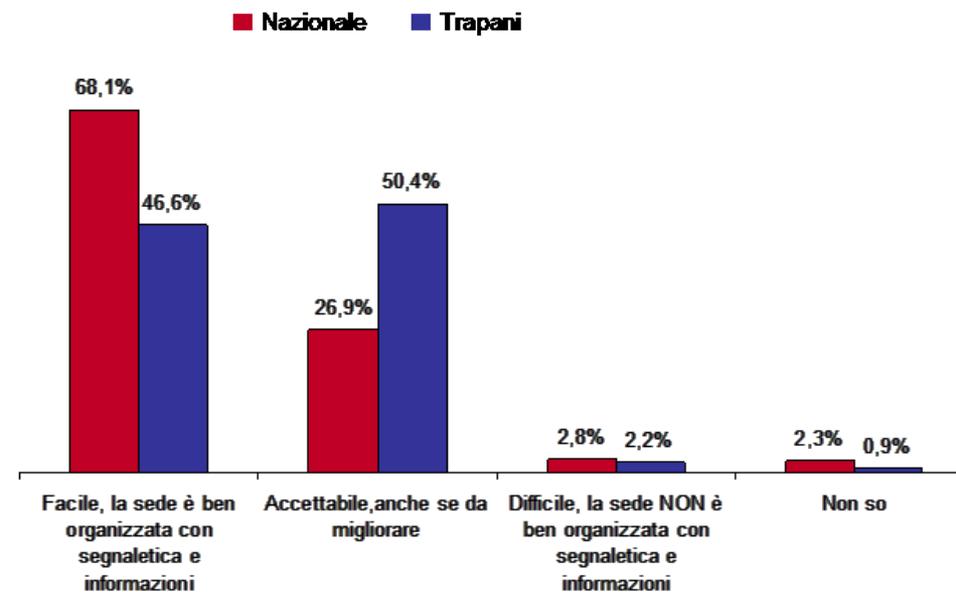
### 3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

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?”

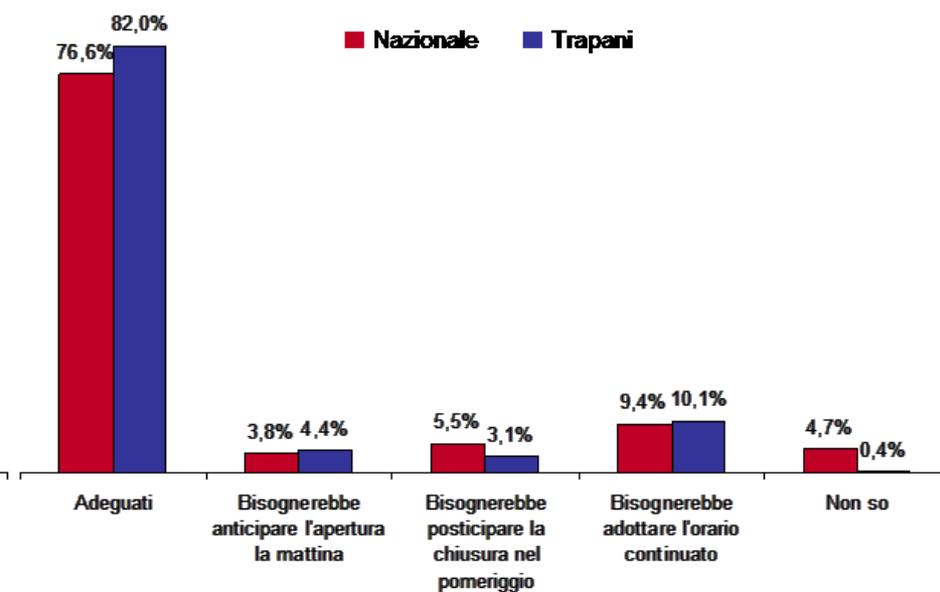
Livello di accesso ai servizi della Camera di Commercio



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...?”

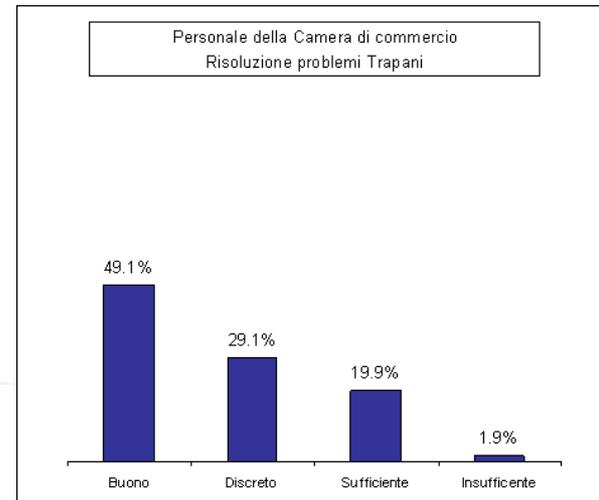
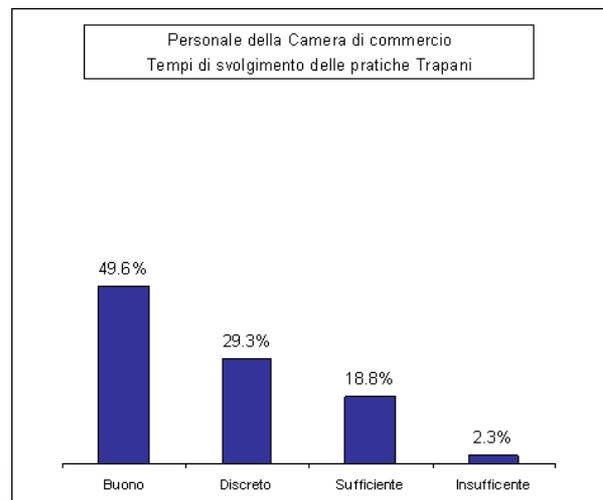
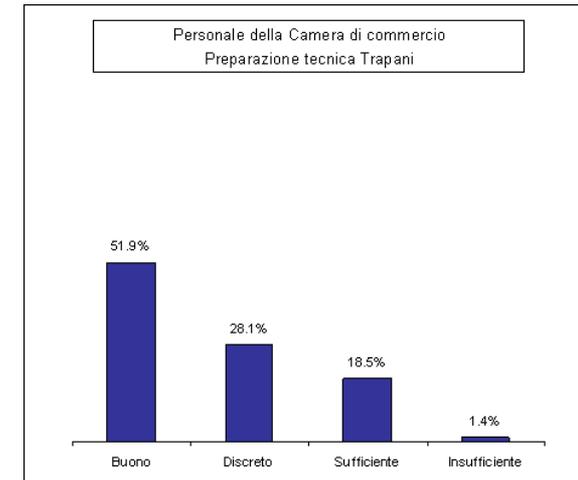
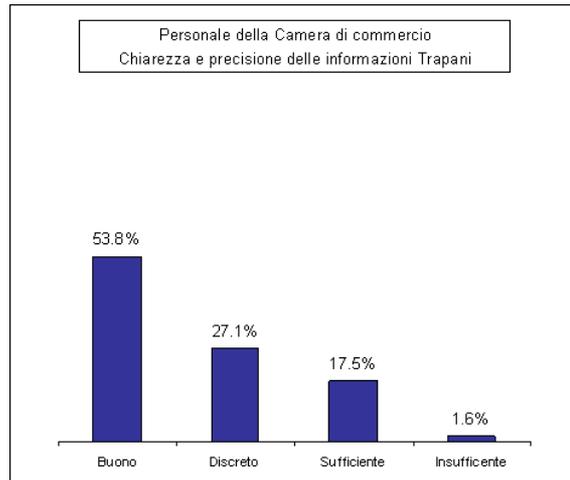
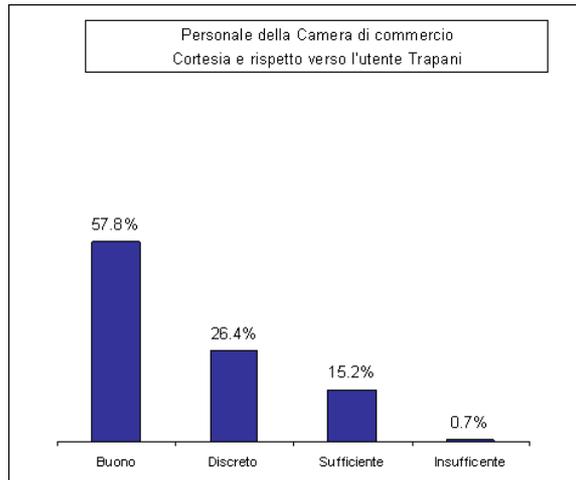
Adeguatezza degli orari di apertura della Camera di Commercio



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.

### 3.2.1 - Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

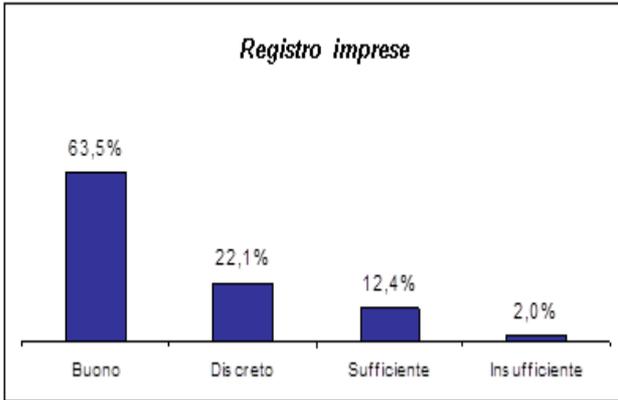
#### LA QUALITA' DEL PERSONALE



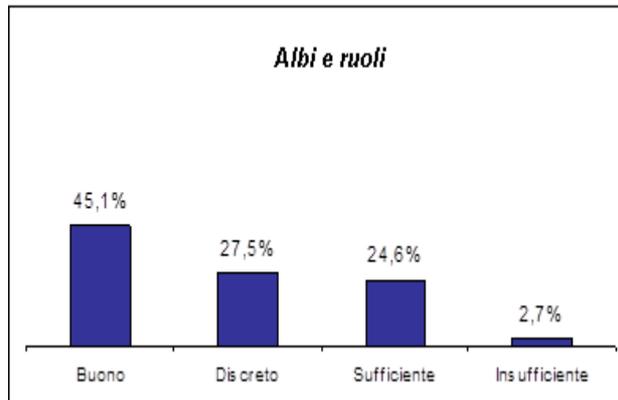
### 3.2.1 - Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

**LA QUALITA' DEI SERVIZI: livello di soddisfazione**

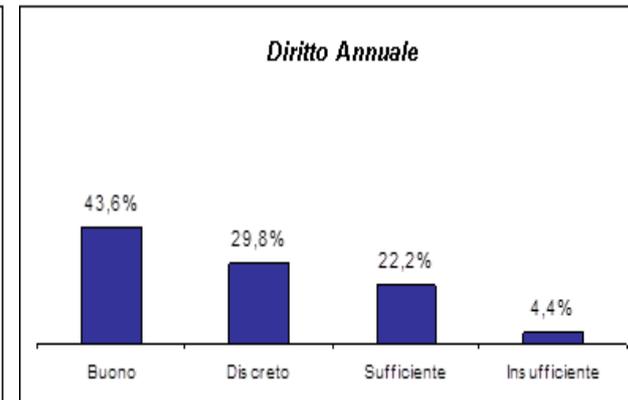
*Registro imprese*



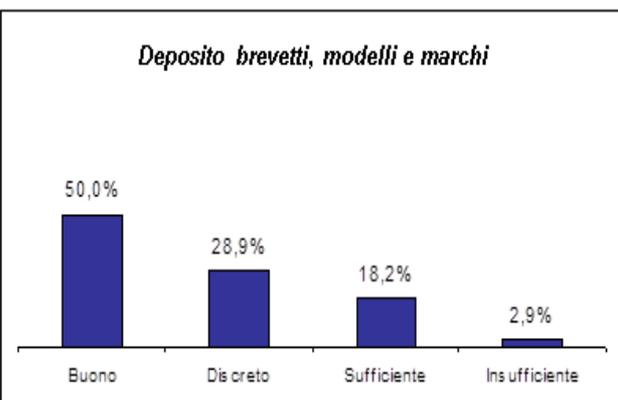
*Albi e ruoli*



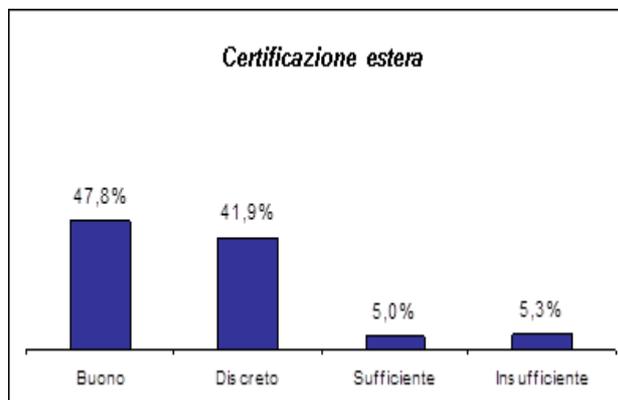
*Diritto Annuale*



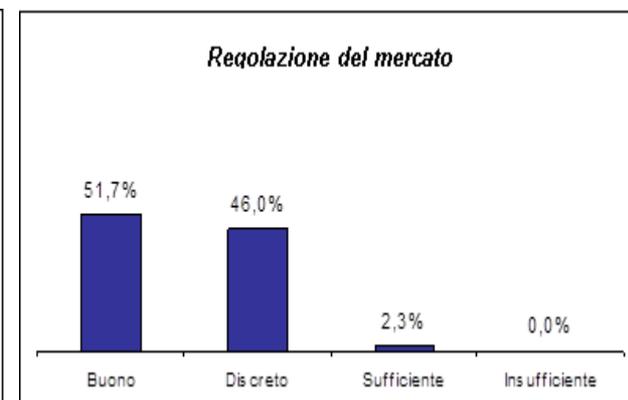
*Deposito brevetti, modelli e marchi*



*Certificazione estera*



*Regolazione del mercato*

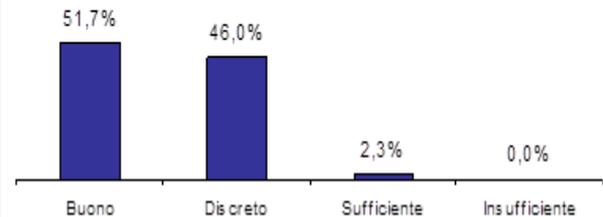




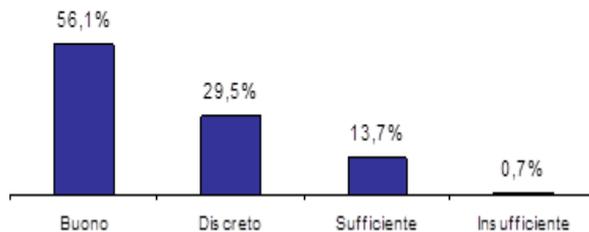
### 3.2.1 - Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

#### LA QUALITA' DEI SERVIZI: livello di soddisfazione

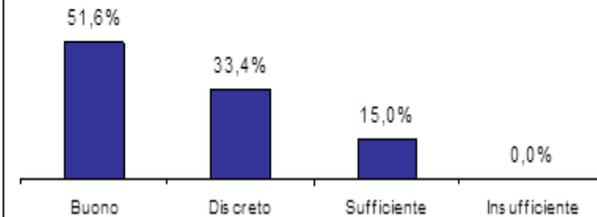
*Arbitrato e conciliazione*



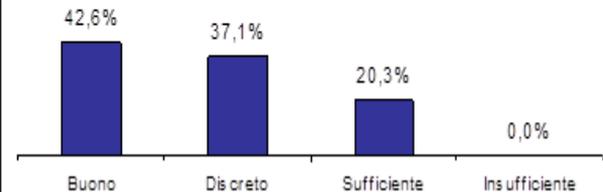
*Servizi per la creazione e*



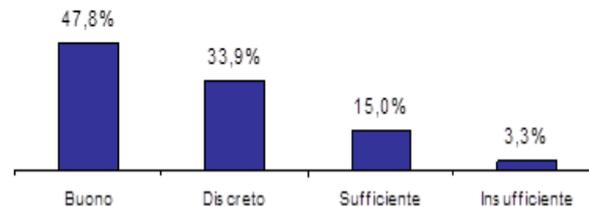
*Corsi di formazione e tirocini formativi*



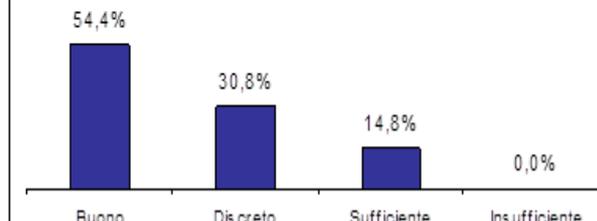
*Iniziative e progetti per*



*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:

*«Traghettabile 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 2013, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Linee Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

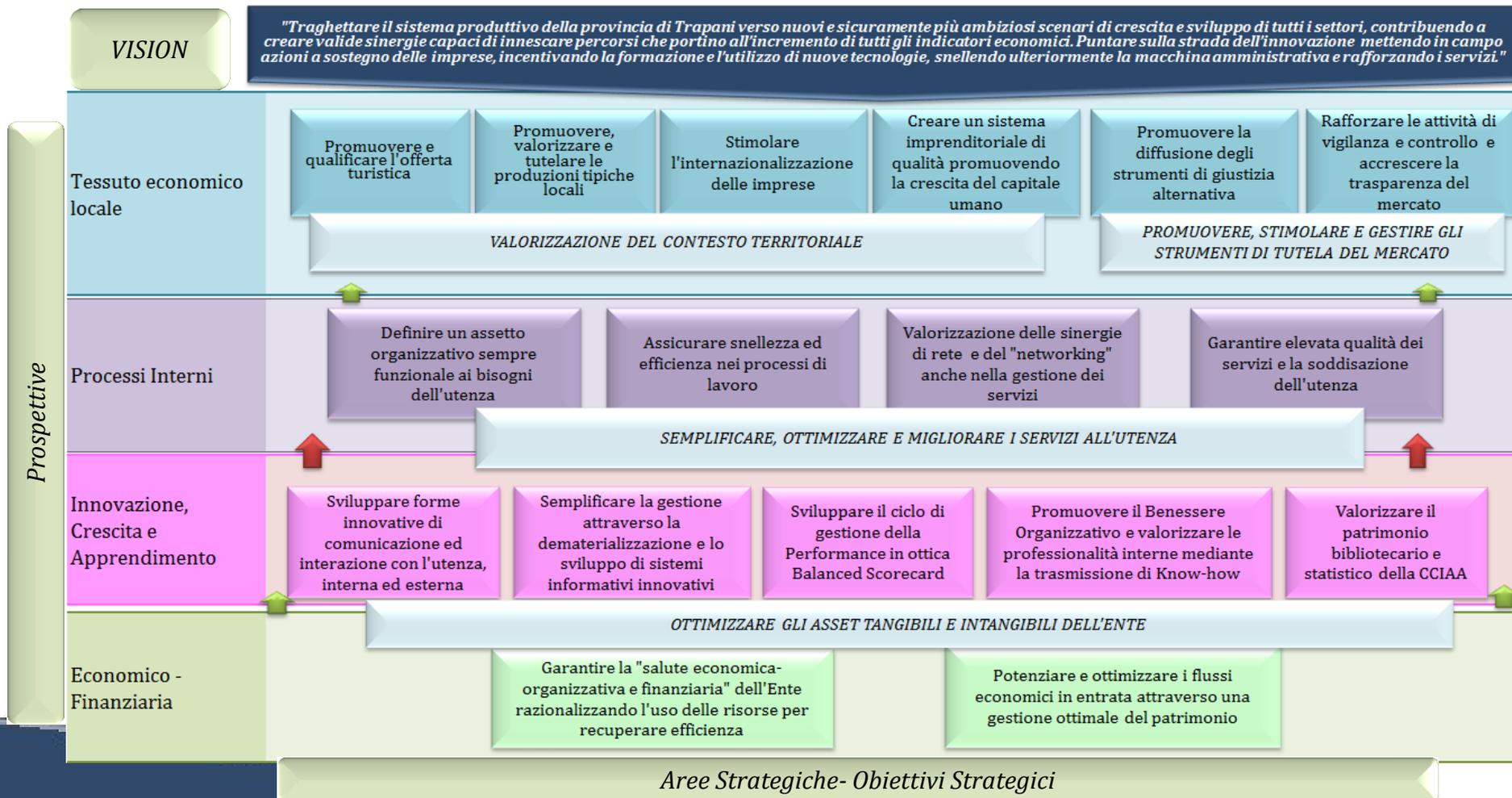
La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica.

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 2013 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.

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva tessuto economico locale

#### TESSUTO ECONOMICO LOCALE

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

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
Flusso turistico (arrivi) nell'anno X/Flusso turistico (arrivi) nell'anno X-1	Sviluppo temporale del flusso turistico	≥1	≥1	≥1
N° imprese che hanno acquisito/mantenuto il marchio di qualità nell'anno X/N° imprese che hanno acquisito/mantenuto il marchio di qualità nell'anno X-1	Sviluppo temporale del livello di acquisizione e/o riconferma del marchio di qualità	≥1	≥1	≥1
N° richieste che pervengono dalle imprese per l'ottenimento del marchio anno X/N° richieste che pervengono dalle imprese per l'ottenimento del marchio anno X-1	Grado di attrattività del marchio di qualità da parte delle imprese della provincia in termini di maggiore richiesta	≥1	≥1	≥1
N° di tour operator esteri coinvolti nelle attività di incoming turistico	Grado di coinvolgimento di tour operator nelle attività di incoming turistico	5	10	10
N° nuovi comuni coinvolti nel progetto "wi-fi free"	Grado di estensione del sistema wi-fi free ai comuni della provincia		1	6
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
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

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

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
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
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
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
N° approvazioni del disciplinare per la certificazione di nuovi prodotti ottenute negli anni	Grado di estensione della certificazione a nuovi prodotti	≥1	≥1	≥1
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

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva tessuto economico locale

#### Obiettivo Strategico: 3. Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
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
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
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

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

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
N° reti di impresa costituite nell'anno	Livello di creazione di reti di impresa	1		
N° imprese coinvolte	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle reti	Monitoraggio		

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

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
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
N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	Livello di qualità delle conciliazioni gestite	20%	25%	30%
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%

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

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
N° contratti tipo approvati	Grado di efficacia nella realizzazione di contratti tipo	2		
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
N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X (sicurezza prodotti)	Incremento del numero di ispezioni/verifiche realizzate (sicurezza prodotti)	2	>= 2013	>=2014

## 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 2013	Target 2014	Target 2015
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
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
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
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
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

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

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
Chiusura dei procedimenti di cancellazione: Cancellazioni effettuate /Risposte pervenute dal Tribunale per i quali era stato avviato il procedimento per la cancellazione di ufficio	Grado di realizzazione delle attività di pulizia della banca dati registro imprese	100%	100%	100%
Data avvio delle attività propedeutiche alla revisione dell'Albo imprese artigiane	Grado di realizzazione delle attività di pulizia della banca dati Albo Artigiani		31/03/2014	
Data di chiusura della revisione dell'Albo imprese Artigiane				31/12/2015
Data di chiusura della Revisione dei Ruoli Periti e Esperti	Grado di realizzazione delle attività di pulizia della banca dati	Avvio delle attività	Conclusione attività	
Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X/Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X-1	Riduzione dei Tempi medi di lavorazione delle pratiche Registro Imprese	<=1	<=1	<=1
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
Tempi medi di pagamento fatture passive anno X/ Tempi medi di pagamento fatture passive anno X-1	Tempestività di pagamento delle fatture passive	<=1	<=1	<=1

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### Prospettiva Processi Interni

#### PROCESSI INTERNI

##### Obiettivo Strategico: 9. Valorizzazione delle sinergie di rete e del "networking" anche nella gestione dei servizi

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
N° incontri con le Cdc limitrofe per valutare sull'organizzazione di attività in forma congiunta relativamente alle attività ispettive	Grado di realizzazione di incontri con le Cdc Limitrofe per approfondire la tematica della realizzazione di attività in modo congiunto relativamente alle attività ispettive		1	1
N° incontri realizzati nell'anno di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte	Grado di realizzazione di momenti di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte	10	10	10,00

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

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
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	60%	65%	70%
Servizio Ricevuto in termini di Chiarezza e precisione delle informazioni fornite all'utente Percentuale di giudizi pari a buono		55%	60%	65%
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%

## 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 2013	Target 2014	Target 2015
Data di strutturazione/restyling del nuovo sito internet camerale	Grado di rispetto della tempistica per la revisione del sito camerale	31/12/2013		
N° incontri con gli stakeholder realizzati nell'anno	Grado di coinvolgimento degli stakeholder sulle attività della cciaa		3	3
n° cms, business key, smart card rilasciate nell'anno X/n° cms, business key, smart card rilasciate nell'anno X-1	Grado di diffusione dei sistemi di firma digitale	≥1	≥1	≥1
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
Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	Grado di rispetto della tempistica per la realizzazione del Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013		
N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	Grado di realizzazione delle attività previste all'interno del Piano Triennale della Trasparenza	80%	80%	80%
Data di realizzazione Piano Anticorruzione	Grado di rispetto della tempistica per la realizzazione del Piano Anticorruzione	31/03/2013	31/03/2014	31/03/2015

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

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
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
Progetto: informatizzazione dei fascicoli del personale Grado di realizzazione delle attività previste nell'anno	Progetto: informatizzazione dei fascicoli del personale		100%	100%
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	monitoraggio	da valutare a seguito del monitoraggio	da valutare a seguito del monitoraggio
Progetto: Meccanizzazione dei cespiti camerali Grado di realizzazione delle attività previste nell'anno	Progetto: Meccanizzazione dei cespiti camerali	100%	100%	100%

## 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 2013	Target 2014	Target 2015
Punteggio ottenuto check-up anno X	Livello raggiunto di maturità del ciclo di gestione della performance	1,5	1,9	2,5
N° di step di controllo sullo stato di realizzazione degli obiettivi realizzati nell'anno	Livello di report realizzati sullo stato di avanzamento degli obiettivi	1	2	3
N° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	Livello di implementazione della Balanced Scorecard	1	2	3
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

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

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
N° partecipanti ad attività di formazione per sviluppare le competenze interne/tot. Personale	Livello di partecipazione ad attività formativa	50%	55%	60%
N° giornate di formazione/tot. Personale	Livello medio di giornate di formazione per dipendente	1	1	1,00
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

#### Obiettivo Strategico: 15. Valorizzare il patrimonio bibliotecario e statistico della CCIAA

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
Progetto: valorizzazione del patrimonio bibliotecario	Progetto: valorizzazione del patrimonio bibliotecario		100%	100%
Grado di realizzazione delle attività previste nell'anno	Progetto: valorizzazione del patrimonio bibliotecario			
Data di realizzazione del catalogo bibliotecario on line	Grado di realizzazione del catalogo bibliotecario on line			31/12/2015

## 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 2013	Target 2014	Target 2015
Costi funzionamento anno X/ Costi funzionamento anno X-1	Andamento temporale dei costi di funzionamento	<=1	<=1	<=1
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%
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%
Costi energia elettrica anno X/ Costi energia elettrica anno X-1	Andamento temporale dei costi di energia elettrica	<=1	<=1	<=1
Spese per spedizioni postali anno X/Spese per spedizioni postali anno X-1	Andamento temporale dei costi per spedizioni postali	<=1	<=1	<=1

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

Indicatore	Valenza informativa	Target 2013	Target 2014	Target 2015
(Importo riscossione spontanea Diritto annuale Anno X/Dovuto Diritto annuale anno X) / (Importo riscossione spontanea Diritto annuale Anno X-1/Dovuto Diritto annuale anno X-1)	andamento temporale del grado di riscossione del diritto annuale	>=1	>=1	>=1
Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA / Ricavi ordinari	Indice di autonomia finanziaria dell'azienda speciale	>=10%	>=10%	>=10%
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

## 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.

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

PROCESSI INTERNI			
Obiettivo Strategico: 7. Definire un assetto organizzativo sempre funzionale ai bisogni dell'utenza			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
7.1. Mappare e analizzare i processi della CCIAA al fine di rilevare gap e aree di miglioramento e adottare azioni di miglioramento organizzativo	Data di implementazione della nuova struttura organizzativa	31/01/2013	Progetto di analisi organizzativa e razionalizzazione dei processi: Riorganizzazione e gestione degli uffici camerali
	Data di elaborazione report di analisi sulla riorganizzazione dell' Area Dirigenziale di propria competenza	31/12/2013	
Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	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	Riduzione dei tempi medi di pagamento delle fatture passive
	% fatture pagate entro 30 gg dal ricevimento	60%	
Obiettivo Strategico: 9. Valorizzazione delle sinergie di rete e del "networking" anche nella gestione dei servizi			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
9.2. Realizzazione di momenti di confronto con le CCIAA della regione e nazione	N° incontri realizzati nell'anno di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte	2	Realizzazione di momenti istituzionalizzati di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte
INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO			
Obiettivo Strategico: 11. Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
11.1. Potenziamento della comunicazione esterna	Data di strutturazione/restyling del nuovo sito internet camerale	31/12/2013	Aggiornamento sito camerale: maggiore accessibilità nella ricerca delle informazioni 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
	N° incontri con gli stakeholder realizzati nell'anno	3	
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	Aggiornamento continuo della sezione Trasparenza, Valutazione e Merito Partecipazione alla redazione Piano Anticorruzione e Piano Triennale Trasparenza
	Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013	
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	70%	
	Data di realizzazione Piano Anticorruzione	31/03/2013	

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

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	N° aree coinvolte su XAC	1,00	Meccanizzazione dei cespiti camerali, utilizzo di un software ad hoc e caricamento del progresso
	Data di attivazione del mandato telematico	31/12/2013	Estensione dell'utilizzo di XAC (Area Servizi Finanziari, ufficio metrico) Mandato telematico

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	Punteggio ottenuto check-up anno X	1,5	Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale: - Misurazione delle performance camerali:
	N° di step di controllo sullo stato di realizzazione degli obiettivi realizzati nell'anno	1	- implementazione Bsc e monitoraggio performance in itinere - integrazione aspetto quali-quantitativo della gestione per obiettivi (Bsc) con l'aspetto economico finanziario
	N° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	1	- 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 tutoring al personale camerale sul tema della pianificazione e controllo	3	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 2013	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%	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	
14.2. Diffusione del benessere organizzativo	N° incontri con il personale camerale per condivisione dei valori	1	Iniziative 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 Diffusione delle informazioni al personale camerale tramite mail / tramite cartelle comuni

## 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 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>2.1. Riconoscimento della qualità e dell'integrità delle tipicità trapanesi, verificandone e proteggendone l'origine geografica</b>	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	Stimolare l'adesione al Piano dei Controlli di un numero sempre maggiore di produttori Certificazione dei prodotti Dop e Igp: olio, capperi, sale marino 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 Organizzazione di riunioni e di informativa sulla certificazione dei prodotti
	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	
	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	
	N° approvazioni del disciplinare per la certificazione di nuovi prodotti ottenute negli anni	>=1	

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>5.1. Sensibilizzare l'utenza sull'utilizzo dello strumento conciliativo</b>	N° conciliazioni/mediazioni gestite nell'anno X/Anno X-1	>=1	Realizzazione di eventi di sensibilizzazione in concomitanza con la settimana della conciliazione coinvolgendo Associazioni di categoria e ordini professionisti Attività divulgativa sugli strumenti di ADR Progetto Fondo Perequativo: "Mediazione e Regolazione del Mercato" Formazione e selezione dei mediatori Revisione elenco mediatori Revisione dei contenuti del sito per adeguamento alla normativa Revisione della modulistica
	N° procedure concluse con esito positivo / Totale procedure concluse	20%	
	N° questionari di customer riportanti un giudizio pari a ottimo / N° di questionari di customer compilati	75%	
	Progettazione dell'attività relative alla revisione dell'elenco mediatori	30/06/2013	

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
<b>6.1. Incrementare la trasparenza nei contratti offerti al consumatore e potenziare l'attività di controllo della presenza di clausole vessatorie</b>	Data di conclusione della revisione degli usi	31/12/2013	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 Istituzione di un Osservatorio, d'intesa con le Associazioni di categoria, per la denuncia dei comportamenti scorretti e per il controllo delle clausole inique
	Data di realizzazione di una proposta agli Organi per l'istituzione di un Osservatorio, d'intesa con le Associazioni di categoria, per la denuncia dei comportamenti scorretti e per il controllo delle clausole inique	31/12/2013	
<b>6.2. Realizzazione dell'attività ispettiva con attenzione anche alla sicurezza prodotti</b>	N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X/N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X-1 (metrico)	>=1	Realizzazione di un piano di sviluppo dei controlli triennale Individuare forme di collaborazione con forze dell'Ordine (Guardia di Finanza) per realizzare il Piano dei controlli in maniera congiunta Collaborazioni con i Comuni per la realizzazione delle verifiche periodiche sugli strumenti di misura legali Partecipazione alla formazione prevista all'interno del progetto MISE
	N° ispezioni/verifiche realizzate nell'anno X (sicurezza prodotti)	2	
	N° giornate di formazione alle quali si è partecipato/N° di giornate di formazione programmate all'interno del Progetto MISE	100%	

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

PROCESSI INTERNI			
Obiettivo Strategico: 7. Definire un assetto organizzativo sempre funzionale ai bisogni dell'utenza			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
7.1. Mappare e analizzare i processi della CCIAA al fine di rilevare gap e aree di miglioramento e adottare azioni di miglioramento organizzativo	Data di elaborazione report di analisi sulla riorganizzazione dell' Area Dirigenziale di propria competenza	31/12/2013	Progetto di analisi organizzativa e razionalizzazione dei processi:Riorganizzazione e gestione degli uffici camerali
Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
8.1. Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali	Data di chiusura della Revisione dei Ruoli Periti e Esperti	31/12/2013	Revisione dei Ruoli Periti ed Esperti
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 Artigianianno X-1	<=1	Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche Registro Imprese e Albo Artigiani Istruire il personale interno sulle modalità di deposito pratiche Starweb lato utenti per comprendere i possibili errori che possono commettere gli utenti
Obiettivo Strategico: 9. Valorizzazione delle sinergie di rete e del "networking" anche nella gestione dei servizi			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
9.2. Realizzazione di momenti di confronto con le CCIAA della regione e nazione	N° incontri realizzati nell'anno di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte	2	Realizzazione di momenti istituzionalizzati di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte
INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO			
Obiettivo Strategico: 11. Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
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	Aggiornamento continuo della sezione Trasparenza, Valutazione e Merito Partecipazione alla redazione Piano Anticorruzione e Piano Triennale Trasparenza
	Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013	
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	80%	
	Data di realizzazione Piano Triennale Anticorruzione	31/03/2013	
Obiettivo Strategico: 12. Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	N° richieste di conciliazione/mediazione che pervengono tramite sito /N° richieste di conciliazione/mediazione che pervengono allo sportello	monitoraggio	Gestione delle mediazioni e conciliazioni attraverso il software Concilia Camera ed eventuale
Obiettivo Strategico: 13. Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	1	- 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 2013	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%	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	

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

### PROCESSI INTERNI

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	
7.1. Mappare e analizzare i processi della CCIAA al fine di rilevare gap e aree di miglioramento e adottare azioni di miglioramento organizzativo	Data di elaborazione report di analisi sulla riorganizzazione dell' Area Dirigenziale di propria competenza	31/12/2013	Progetto di analisi organizzativa e razionalizzazione dei processi: Riorganizzazione e gestione degli uffici camerali

Obiettivo Strategico: 9. Valorizzazione delle sinergie di rete e del "networking" anche nella gestione dei servizi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	
9.2. Realizzazione di momenti di confronto con le CCIAA della regione e nazione	N° incontri realizzati nell'anno di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte	2	Realizzazione di momenti istituzionalizzati di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte

### INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	
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	Aggiornamento continuo della sezione Trasparenza, Valutazione e Merito Partecipazione alla redazione Piano Anticorruzione e Piano Triennale Trasparenza
	Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013	
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	70%	
	Data di realizzazione Piano Triennale Anticorruzione	31/03/2013	

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	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%	Gestione delle mediazioni e conciliazioni attraverso il software Concilia Camera ed eventuale estensione del metrico (se dotazione di pc portatile)

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	1	- implementazione Bsc e monitoraggio performance in itinere

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

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	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%	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	
<b>ECONOMICO FINANZIARIA</b>			

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
16.1. Razionalizzazione dell'uso delle risorse economiche e patrimoniali per efficientare la gestione economica	Realizzazione di uno studio di analisi per l'ottimizzazione delle sedi camerali dal punto di vista energetico e di contenimento dei costi	31/12/2013	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 del piano degli investimenti	31/12/2013	Individuazione di Interventi finalizzati al risparmio energetico (piano investimenti)

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
17.1. Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive per il sistema CCIAA (Ente + Azienda Speciale)	Data di realizzazione di un report di Analisi degli immobili a disposizione dell'Ente	31/12/2013	Analisi degli immobili a disposizione dell'Ente al fine di individuare nuove possibili riallocazioni che possano generare proventi
17.2. Aumentare il livello di riscossione del Diritto annuale	Data di realizzazione di un report sulle cause di sgravio	31/12/2013	Riduzione degli sgravi sui ruoli del Diritto Annuale con relativo monitoraggio delle cause alla base dello sgravio
	Data di emissione del Ruolo su annualità 2011	31/12/2013	Emissione del Ruolo

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

### PROCESSI INTERNI

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
7.1. Mappare e analizzare i processi della CCIAA al fine di rilevare gap e aree di miglioramento e adottare azioni di miglioramento organizzativo	Data di elaborazione report di analisi sulla riorganizzazione dell' Area Dirigenziale di propria competenza	31/12/2013	Progetto di analisi organizzativa e razionalizzazione dei processi: Riorganizzazione e gestione degli uffici camerali

Obiettivo Strategico: 9. Valorizzazione delle sinergie di rete e del "networking" anche nella gestione dei servizi

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
9.2. Realizzazione di momenti di confronto con le CCIAA della regione e nazione	N° incontri realizzati nell'anno di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte	2	Realizzazione di momenti istituzionalizzati di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte

### INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
11.1. Potenziamento della comunicazione esterna	Data di strutturazione/restyling del nuovo sito internet camerale	31/12/2013	Aggiornamento sito camerale: maggiore accessibilità nella ricerca delle informazioni Realizzare interventi pubblici, momenti di incontro con gli stakeholders esterni
	N° incontri con gli stakeholder realizzati nell'anno	3	Incrementare l'utilizzo di social network per diffondere la conoscenza delle attività svolte dalla cciaa Promozione degli eventi camerali tramite mail Predisposizione di una sezione FAQ con le risposte ai principali quesiti provenienti dagli utenti
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	Aggiornamento continuo della sezione Trasparenza, Valutazione e Merito
	Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013	Costante Aggiornamento dei documenti presenti sul sito open-data
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	70%	Rispetto degli adempimenti connessi all'Amministrazione Aperta
	Data di realizzazione Piano Triennale Anticorruzione	31/03/2013	Redazione Piano Anticorruzione e Piano Triennale Trasparenza

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

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
12.1. Dematerializzazione delle procedure	N° mail inviate tramite pec anno X/N° mail inviate tramite pec anno X-1	>=1	Diffusione dell'utilizzo della pec, es nelle comunicazioni con ordini professionali
	N° atti archiviati otticamente/N°provvedimenti posti in essere	100%	Costante aggiornamento Albo on-line e archiviazione ottica degli atti

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° di step di controllo sullo stato di realizzazione degli obiettivi realizzati nell'anno	1	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° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	1	- 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	Diffusione della cultura della performance attraverso la realizzazione di attività formativa 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 2013	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%	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	

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

PROCESSI INTERNI			
<b>Obiettivo Strategico: 7. Definire un assetto organizzativo sempre funzionale ai bisogni dell'utenza</b>			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
7.1. Mappare e analizzare i processi della CCIAA al fine di rilevare gap e aree di miglioramento e adottare azioni di miglioramento organizzativo	Data di elaborazione report di analisi sulla riorganizzazione dell' Area Dirigenziale di propria competenza	31/12/2013	Progetto di analisi organizzativa e razionalizzazione dei processi:Riorganizzazione e gestione degli uffici camerali
<b>Obiettivo Strategico: 8. Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi</b>			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
8.1. Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali	Chiusura dei procedimenti di cancellazione: Cancellazioni effettuate /Risposte pervenute dal Tribunale per i quali era stato avviato il procedimento per la cancellazione di ufficio	100%	Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali mediante le cancellazioni di ufficio
	N° procedimenti di cancellazione d'ufficio (ex art.2490 c.c.) avviati nell'anno	165	
	N° procedimenti di cancellazione d'ufficio (ex art.2490 c.c.) trasmessi al Tribunale nell'anno	150	
	Data di trasmissione al Tribunale dei procedimenti di cancellazione ufficio di ditte individuali e di società di persone	entro il 31/12/2013	
	N° procedimenti di cancellazione d'ufficio di ditte individuali e di società di persone trasmessi al Tribunale nell'anno	931	
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X/Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X-1	<=1	Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche Registro Imprese e Albo Artigiani ad esclusione delle pratiche presentate per l'introduzione o l'applicazione di nuove normative
<b>Obiettivo Strategico: 9. Valorizzazione delle sinergie di rete e del "networking" anche nella gestione dei servizi</b>			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
9.2. Realizzazione di momenti di confronto con le CCIAA della regione e nazione	N° incontri realizzati nell'anno di confronto con le cciaa siciliane e nazionali su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte	2	Realizzazione di momenti istituzionalizzati di confronto con le cciaa siciliane su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte
<b>Obiettivo Strategico: 10. Garantire elevata qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>			
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	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	60%	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	55%	



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

### INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
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	Aggiornamento continuo della sezione Trasparenza, Valutazione e Merito
	Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013	Costante Aggiornamento dei documenti presenti sul sito open-data
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	70%	Rispetto degli adempimenti connessi all'Amministrazione Aperta
	Data di realizzazione Piano Triennale Anticorruzione	31/03/2013	Partecipazione Redazione Piano Anticorruzione e Piano Triennale Trasparenza

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	1	- 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 2013	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%	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	

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

### Prospettiva tessuto economico locale

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	Azioni/Progetti/Iniziative
1.1. Sviluppare il sistema turistico locale e stimolare la destagionalizzazione, il turismo culturale e locale	N° imprese che hanno acquisito/mantenuto il marchio di qualità nell'anno X/N° imprese che hanno acquisito/mantenuto il marchio di qualità nell'anno X-1	>=1	Marchio di qualità per le Imprese Ricettive e Ristorative, Ospitalità Italiana: ottenimento/mantenimento del marchio di qualità ISNART per le strutture ricettive marchio ad hotel, b&b, ristoranti, agriturismi
	N° richieste che pervengono dalle imprese per l'ottenimento del marchio anno X/N° richieste che pervengono dalle imprese per l'ottenimento del marchio anno X-1	>=1	
	N° di tour operator esteri coinvolti nelle attività di incoming turistico	5	Realizzazione di iniziative di promozione turistica: Travel Trade Italia Rimini (2013-2014), Tipicità, 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	- 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	
	Estensione del sistema wi-fi all'interno della stazione aeroportuale Vincenzo Florio	entro il 30/06/2012	

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013	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	>=5	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; Tutto Food, Grande Fiera dell'Estate Cuneo, Tempo di Capuna e Cous Cous Fest San Vito Lo Capo. Progetto Fondo Perequativo: Promozione delle eccellenze produttive dei territori e della dieta mediterranea

## 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 2013	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	Partecipazione alle fiere all'estero e coinvolgimento di sempre più imprese alle iniziative promosse: InterFood San Pietroburgo, Hofex Hong Kong, Sial Brazil, World Food Kiev, incontri B2B
	N° iniziative di internazionalizzazione promosse dalla CCIAA nell'anno X	6,00	
	n° buyer provenienti dall'estero nell'anno X	20,00	Realizzazione dell'evento SICILIAMO <a href="http://www.siciliamoexpo.it">www.siciliamoexpo.it</a> : 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° momenti di incontro/confronto con associazioni di categoria e imprese per definire l'attività di promozione all'estero realizzati nell'anno	1,00	Realizzazione di momenti di incontro/confronto con associazioni di categoria e imprese per definire l'attività di promozione all'estero Progetto: Nuove Imprese Esportatrici
3.2. Potenziare l'attività di consulenza e di informazione di primo intervento sulle tematiche connesse all'export	N° sessioni formative realizzate nell'anno	2,00	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 2013	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	Progetto: Green Economy, Blue Economy e Sviluppo Sostenibile, Accordo di collaborazione con il C.I.T.E.R.A. (Centro Interdisciplinare Territorio Edilizia Restauro Ambiente, dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza") Attività di formazione su reti di impresa Progetto OPENLAB: azioni per l'incremento e monitoraggio dei flussi di trasferimento di Know-how tra ricerca e PMI - HUB Innovazione, Smart Community e riqualificazione delle aree urbane: valorizzazione dei servizi commerciali e del terziario attraverso la digitalizzazione delle imprese
	N° partecipanti ai corsi di formazione realizzati nell'anno / N° corsi realizzati nell'anno	20	

#### 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 2013	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%	Incremento dei ricavi derivanti da nuove inserzioni per portale per la diffusione dei servizi turistici
	Proventi derivanti da sponsorizzazioni anno X/Proventi derivanti da sponsorizzazioni anno X-1 (CCIAA +Azienda Speciale)	>=1	

## 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: 7. Definire un assetto organizzativo sempre funzionale ai bisogni dell'utenza**

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
7.1. Mappare e analizzare i processi della CCIAA al fine di rilevare gap e aree di miglioramento e adottare azioni di miglioramento organizzativo	Data di implementazione della nuova struttura organizzativa	31/01/2013
	Data di elaborazione report di analisi sulla riorganizzazione dell' Area Dirigenziale di propria competenza	31/12/2013

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
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
	% fatture pagate entro 30 gg dal ricevimento	60%

### INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
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
	Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	70%
	Data di realizzazione Piano Anticorruzione	31/03/2013

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
12.2. Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	N° aree coinvolte su XAC	1,00
	Data di attivazione del mandato telematico	31/12/2013

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	Punteggio ottenuto check-up anno X	1,5
	N° di step di controllo sullo stato di realizzazione degli obiettivi realizzati nell'anno	1
	N° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	1
	n° di giornate di affiancamento e tutoring al personale camerale sul tema della pianificazione e controllo	3

## 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 2013
6.1. Incrementare la trasparenza nei contratti offerti al consumatore e potenziare l'attività di controllo della presenza di clausole vessatorie	Data di conclusione della revisione degli usi	31/12/2013
	Data di realizzazione di una proposta agli Organi per l'istituzione di un Osservatorio, d'intesa con le Associazioni di categoria, per la denuncia dei comportamenti scorretti e per il controllo delle clausole inique	31/12/2013
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

### INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
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
	Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	70%
	Data di realizzazione Piano Triennale Anticorruzione	31/03/2013

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

13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	1
--	---	---

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

### PROCESSI INTERNI

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
7.1. Mappare e analizzare i processi della CCIAA al fine di rilevare gap e aree di miglioramento e adottare azioni di miglioramento organizzativo	Data di elaborazione report di analisi sulla riorganizzazione dell' Area Dirigenziale di propria competenza	31/12/2013

### INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
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
	Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	70%
	Data di realizzazione Piano Triennale Anticorruzione	31/03/2013

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	1

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
17.2. Aumentare il livello di riscossione del Diritto annuale	Data di realizzazione di un report sulle cause di sgravio	31/12/2013
	Data di emissione del Ruolo su annualità 2011	31/12/2013

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

### PROCESSI INTERNI

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
7.1. Mappare e analizzare i processi della CCIAA al fine di rilevare gap e aree di miglioramento e adottare azioni di miglioramento organizzativo	Data di elaborazione report di analisi sulla riorganizzazione dell' Area Dirigenziale di propria competenza	31/12/2013

### INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
11.1. Potenziamento della comunicazione esterna	Data di strutturazione/restyling del nuovo sito internet camerale	31/12/2013
	N° incontri con gli stakeholder realizzati nell'anno	3
11.3. Garantire l'effettiva accountability verso l'esterno	Punteggio Check-up sezione Trasparenza anno X/ Punteggio Check-up sezione Trasparenza anno X-1	70%
	Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	
	Data di realizzazione Piano Triennale dell'Anticorruzione	31/03/2013

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° di step di controllo sullo stato di realizzazione degli obiettivi realizzati nell'anno	1
	N° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	1
	n° di giornate di affiancamento e tutoraggio al personale camerale sul tema della pianificazione e controllo	3

## 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 2013
8.1. Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali	Chiusura dei procedimenti di cancellazione: Cancellazioni effettuate /Risposte pervenute dal Tribunale per i quali era stato avviato il procedimento per la cancellazione di ufficio	100%
	N° procedimenti di cancellazione d'ufficio (ex art.2490 c.c.) avviati nell'anno	165
	N° procedimenti di cancellazione d'ufficio (ex art.2490 c.c.) trasmessi al Tribunale nell'anno	150
8.2. Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X/Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno X-1	<=1

### INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

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

Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
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
	Data di realizzazione Piano Triennale della Trasparenza	31/03/2013
	N° attività realizzate / N° attività previste nel Piano della Trasparenza	70%
	Data di realizzazione Piano Triennale Anticorruzione	31/03/2013
Obiettivi Operativi	Indicatore	Target 2013
13.1. Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	N° caricamenti dei dati sul cruscotto BSC	1

## 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 <b>Analisi di contesto</b>	Giu-Set	Organi Segr. Gen Dirigenti Stakeholder Ufficio Statistica Controllo di gestione
2 <b>Mappatura e coinvolgimento stakeholders</b>	Giu-Set	
3 <b>Feedback strategico</b>	Giu-Ott	
4 <b>Analisi finanziaria</b>	Giu-Ott	

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

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

### PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

### REDAZIONE DEL PIANO

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

## 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 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, possono essere rappresentate da specifici indicatori, relativi ad esempio alla individuazione delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione.



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015

## 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/preventivo\\_2012/RELAZIONE\\_PREVISIONALE\\_2012.pdf](http://www.tp.camcom.it/preventivo_2012/RELAZIONE_PREVISIONALE_2012.pdf)

- Relazione Previsionale e Programmatica 2013 consultabile al link:

[http://www.tp.camcom.it/preventivo\\_2013/RELAZIONE\\_PREVISIONALE\\_2013\\_def-4.pdf](http://www.tp.camcom.it/preventivo_2013/RELAZIONE_PREVISIONALE_2013_def-4.pdf)

- Preventivo Economico 2013

[http://www.tp.camcom.it/preventivo\\_2013/ALL.%20A%20-%20CCIAA%20TP%202013.pdf](http://www.tp.camcom.it/preventivo_2013/ALL.%20A%20-%20CCIAA%20TP%202013.pdf)

**Allegato 2:** Check-up e piano di miglioramento



## Allegato 1: il Preventivo Economico

### ALL. A - PREVENTIVO 2013

(previsto dall' articolo 6 - comma 1)

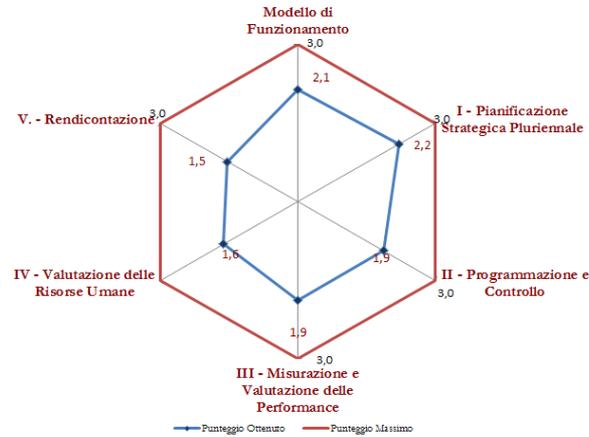
	Previsione Consuntivo al 31/12	Preventivo anno corrente	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE E, INFORMAZIONE e PROMOZ. ECON. (D)	TOTALE (A+B+C+D)
<b>GESTIONE CORRENTE</b>							
<b>A) Proventi correnti</b>							
1) Diritto Annuale	8.735.000,00	8.840.000,00		8.840.000,00			8.840.000,00
2) Diritti di Segreteria	1.450.000,00	1.470.000,00			1.470.000,00		1.470.000,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	1.730.100,00	1.521.122,00	24.000,00	1.023.122,00	123.500,00	350.500,00	1.521.122,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	60.500,00	57.600,00	500,00		57.000,00	100,00	57.600,00
5) Variazione delle rimanenze	0,00	0,00		0,00			0,00
<b>Totale proventi correnti (A)</b>	<b>11.975.600,00</b>	<b>11.888.722,00</b>	<b>24.500,00</b>	<b>9.863.122,00</b>	<b>1.650.500,00</b>	<b>350.600,00</b>	<b>11.888.722,00</b>
<b>B) Oneri Correnti</b>							
6) Personale	(5.681.307,30)	(5.864.880,00)	(1.174.866,94)	(2.419.275,77)	(1.937.215,96)	(333.521,33)	(5.864.880,00)
7) Funzionamento	(2.153.092,70)	(2.133.287,00)	(456.922,78)	(1.019.308,44)	(533.949,71)	(123.106,06)	(2.133.287,00)
8) Interventi economici	(1.362.000,00)	(1.148.500,00)				(1.148.500,00)	(1.148.500,00)
9) Ammortamenti e accantonamenti	(2.731.000,00)	(2.734.555,00)	(42.701,05)	(2.574.796,17)	(101.578,78)	(15.479,00)	(2.734.555,00)
<b>Totale Oneri Correnti (B)</b>	<b>(11.927.400,00)</b>	<b>(11.881.222,00)</b>	<b>(1.674.490,77)</b>	<b>(6.013.380,38)</b>	<b>(2.572.744,45)</b>	<b>(1.620.606,39)</b>	<b>(11.881.222,00)</b>
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>48.200,00</b>	<b>7.500,00</b>	<b>(1.649.990,77)</b>	<b>3.849.741,62</b>	<b>(922.244,45)</b>	<b>(1.270.006,39)</b>	<b>7.500,00</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>							
10) Proventi finanziari	21.800,00	72.500,00		72.000,00		500,00	72.500,00
11) Oneri finanziari	(80.000,00)	(80.000,00)		(80.000,00)			(80.000,00)
<b>Risultato gestione finanziaria</b>	<b>(58.200,00)</b>	<b>(7.500,00)</b>		<b>(8.000,00)</b>		<b>500,00</b>	<b>(7.500,00)</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>							
12) Proventi straordinari	10.000,00						
13) Oneri straordinari							
<b>Risultato gestione straordinaria</b>	<b>10.000,00</b>						
<b>E) Rettifiche di valore attività finanziarie</b>							
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale							
15) Svalutazioni attivo patrimoniale							
<b>Differenza rettifiche attività finanziaria</b>	<b>0,00</b>						
<b>Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(1.649.990,77)</b>	<b>3.841.741,62</b>	<b>(922.244,45)</b>	<b>(1.269.506,39)</b>	<b>0,00</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>							
Totale Immobilizz. Immateriali	1.000,00	3.000,00		3.000,00			3.000,00
Totale Immobilizzaz. Materiali	41.000,00	183.000,00		183.000,00			183.000,00
Totale Immob. Finanziarie	78.000,00	20.000,00	20.000,00				20.000,00
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>120.000,00</b>	<b>206.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>186.000,00</b>			<b>206.000,00</b>

## Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento

AVVIO DEL  
PROCESSO

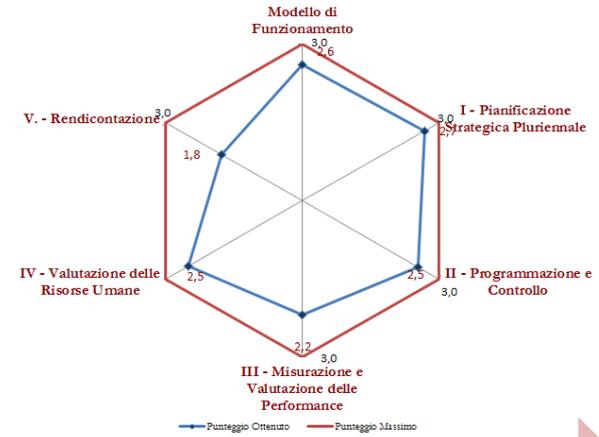
2013

Livello di Corrispondenza del Ciclo delle Performance



Anno 2014

Livello di Corrispondenza del Ciclo delle Performance



Anno 2015

Oggetto

Piano di miglioramento 2013-2015

Modello di funzionamento

- 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

- Maggiore studio e analisi degli impatti delle politiche attuate ed individuazione più capillare delle misure di outcome
- Coinvolgimento degli stakeholder nella pianificazione partecipata per la definizione degli obiettivi strategici

Programmazione e controllo

- Piena implementazione di strumenti di pianificazione e programmazione in ottica multidimensionale (BSC)
- Ottimizzazione della ciclicità del controllo, target ragionati in base alle risultanze del controllo
- Garantire coerenza tra aspetti quali quantitativi degli obiettivi e gestione economico-finanziaria dell'Ente

Misurazione e valutazione Performance

- Strutturazione di strumenti volti al monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi e predisposizione di reportistica multilivello
- Attivazione modelli di monitoraggio del clima interno e del benessere organizzativo

Valutazione Risorse Umane

- Continui adeguamenti alla luce dell'emanazione delle linee guida
- Corretta applicazione dei principi e delle logiche presenti nel sistema di valutazione individuale

Rendicontazione

- Piena implementazione del Programma Triennale della Trasparenza e del Piano Anticorruzione
- Garantire piena trasparenza dei risultati raggiunti attraverso il costante aggiornamento del sito e continuo arricchimento delle informazioni trasmesse all'utenza