Camera di Commercio
Trapani

RELAZIONE
PREVISIONALE E PROGRAMMATICA
PER L'ESERCIZIO 2016

Camera di Commercio
Trapani

LE LINEE PROGRAMMATICHE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI TRAPANI PER L'ANNO 2016

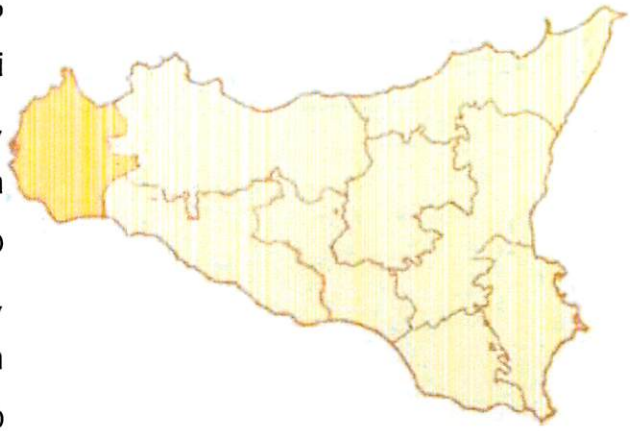
PREMESSA

La Relazione previsionale e programmatica è disciplinata dall'art. 5 del D.P.R. 254/2005, rappresenta il documento di indirizzo strategico per l'esercizio 2016 e deve essere approvata dal Consiglio entro il 31 ottobre; è propedeutica alla predisposizione del preventivo economico, del budget direzionale e del piano della performance 2016-2018.

Il documento ha natura di aggiornamento del Programma Pluriennale 2012-2016, approvato dal Consiglio Camerale con deliberazione n.13 nel mese di ottobre 2011 e illustra i programmi da attuare nell'anno in funzione delle caratteristiche e dello sviluppo dell'economia provinciale e delle relazioni con gli organismi pubblici e privati che operano sul territorio, in relazione agli indirizzi generali pluriennali fissati dal Consiglio.

La presente relazione, in coerenza con i programmi stabiliti con la programmazione pluriennale e tenendo conto dei presumibili risultati ottenuti con la gestione del preventivo dell'esercizio 2015, consente di allineare la programmazione pluriennale alla situazione economica contingente ed è altresì lo strumento su cui basare la predisposizione dei progetti ed azioni promozionali le cui risorse troveranno collocazione nel preventivo 2016.

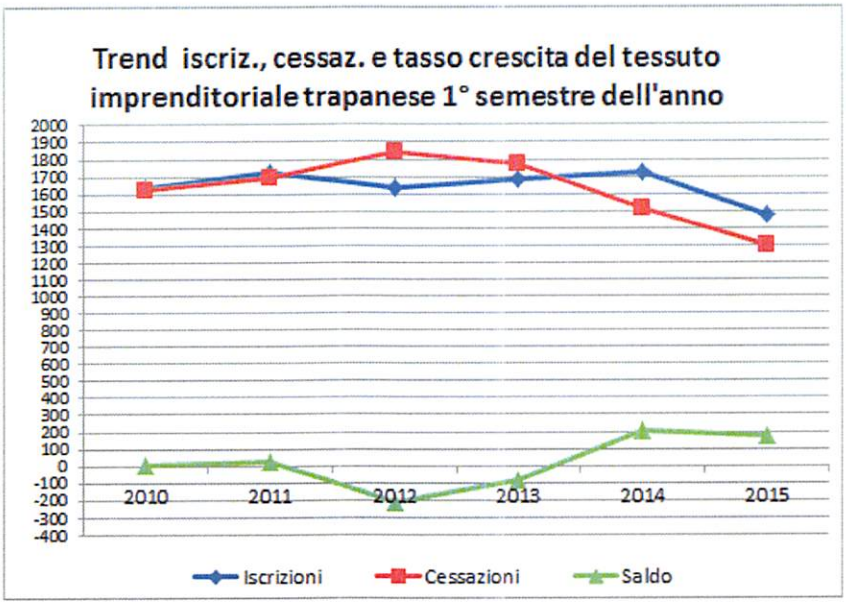
CONTESTO ESTERNO



I primi mesi dell'anno 2015 sembrano evidenziare diversi segnali positivi, che indicano, quanto meno, uno stop alla tendenza negativa del ciclo economico, in atto da diversi anni, nella provincia di Trapani, e non solo. In particolare, il primo semestre 2015 ha confermato i segnali positivi dello scorso anno per quel che riguarda il trend imprenditoriale, pur se in leggera attenuazione, almeno rispetto all'analogo periodo del 2014.

Il saldo della nati-mortalità imprenditoriale in provincia di Trapani, finalmente tornato a crescere lo scorso anno, dopo 3 anni di arretramenti più o meno pesanti, ha fatto segnare, nel corso del primo semestre 2015, un incremento di 177 imprese, con un tasso di crescita dello 0,38%, superiore sia all'analogo tasso regionale (+0,32%), sia a quello nazionale (+0,30%), fatto questo piuttosto sorprendente, non verificandosi da tempo immemorabile. Le imprese registrate, al 30 giugno 2015, risultano essere 45.363, mentre le attive sono 38.428 (pari all'85% di quelle iscritte, dato nettamente superiore rispetto alla media regionale che si ferma all'80% delle registrate), frutto di 1.474 iscrizioni e 1.297 cessazioni, entrambi nettamente al di sotto dei dati registrati nell'ultimo decennio, in particolare per quel che riguarda le cessazioni non d'ufficio che, grazie al netto arretramento degli ultimi 2 anni, rappresentano la vera motivazione di tale trend positivo. Le cessazioni del primo semestre 2015 sono circa 500 in meno rispetto alla media registrata negli anni dal 2011 al 2013. Il dato, come più volte evidenziato, non tiene conto delle cancellazioni disposte d'ufficio dalla Camera di Commercio nei confronti delle imprese non più attive da anni, una procedura piuttosto lunga che si trascina per diverso

tempo e che quindi non rientra nelle dinamiche economiche del periodo preso in considerazione.



L'aspetto negativo dell'analisi della nati-mortalità imprenditoriale di questo primo semestre è dato conseguentemente dal crollo delle iscrizioni, al di sotto delle 1.500 unità (1.474, per l'esattezza) anche questo il livello più basso da almeno 10 anni, come si evidenzia chiaramente (almeno dal 2010 ad oggi) nel grafico qui sopra. Sembra ormai definitivamente certificata la difficoltà dei trapanesi ad intraprendere una nuova avventura imprenditoriale, i quali sempre di meno appaiono animati dalla volontà di avviare nuove iniziative, tranne in alcuni settori ben specifici.

Tra questi, ancora una volta il settore "turistico" e quello dei trasporti che, con una crescita identica, del 4,4%, rispetto al dato del 1° semestre 2014, risultano tra i comparti più vivaci, e i servizi, anche se in quest'ultimo caso si tratta soltanto dei servizi alle imprese, cresciuti, rispetto all'analogo periodo dello scorso anno, del 4,5% (trainati dalle attività finanziarie ed assicurative, cresciute del 5%, e dalle attività immobiliari, con un ben più elevato +11% di variazione), in quanto i servizi alle persone continuano a segnare anche in questo scorcio di anno e dopo anni di crescite numeriche più o meno consistenti, una stasi assoluta, con quasi lo stesso numero di imprese registrate al 30 giugno 2014. Appare

evidente che continuano a crescere i settori di attività che, per l'esiguità degli investimenti, continuano a rappresentare uno dei pochi mercati di sbocco per quanti non riescono a trovare altro tipo di lavoro (in questo scorcio d'anno le attività immobiliari, lo scorso anno i servizi informatici).

Hanno esercitato un influsso negativo, purtroppo in crescita rispetto all'ultima lettura di fine anno, l'agricoltura e le costruzioni, con cali che oscillano tra lo 1,1% di quest'ultimo e l'1,6% del primario. Per quel che riguarda il manifatturiero e il commercio, invece, la decrescita risulta nettamente inferiore, rispetto al passato, con cali attorno allo 0,1%.

Non conosce soste, come accade ormai da circa un decennio, la crescita imprenditoriale del settore turistico, motore trainante del tessuto imprenditoriale ma anche economico della nostra provincia, che ha confermato, nel corso della prima metà del 2015, la crescita, pur se meno impetuosa di quella fatta registrare nel corso degli ultimi 5 anni; con un incremento del 4,4% risulta infatti al di sotto di quanto accaduto mediamente dal 2009 al 2013, con una variazione media annua superiore al 5,6%. Bene, come abbiamo già evidenziato, il settore dei trasporti, grazie all'ottimo andamento del "magazzinaggio e all'attività di supporto ai trasporti", cresciuto di oltre l'11% .

Per quel che riguarda alcune delle principali categorie imprenditoriali che costituiscono il tessuto economico trapanese, cioè le imprese femminili, giovanili e straniere, possiamo dire poco o quasi nulla, a causa delle oltre 1.000 cessazioni d'ufficio che in questi casi non possono essere estrapolate e quindi escluse dal computo totale, tranne che tutte evidenziano, così come accaduto per le imprese nel loro complesso, un vero e proprio tracollo delle iscrizioni: basta citare il caso delle imprese femminili che sono passate dalle 607 del 1° semestre 2014 alle 435 di quest'anno.

A ciò va aggiunta anche la continua fuoriuscita di imprese artigiane, tendenza negativa in atto dal 2011, che ha portato il loro numero complessivo al di sotto delle 7.100 unità, (va ricordato che nel 2008 erano poco meno di 8.000, mentre al 30 giugno 2015 sono esattamente 7.086, quindi ben 900 in meno in appena 6 anni e mezzo). Settorialmente il

demerito di tale andamento, sia su base annua che per gli ultimi 6 anni e mezzo, va attribuito in toto ai due settori principali, cioè quelli delle costruzioni e del manifatturiero, anche se risulta in leggera attenuazione per le prime, mentre l'industria in senso stretto non accenna a rallentare il ritmo di fuoriuscita di questi ultimi anni.

L'ottimismo per un'annata finalmente non negativa trova conferma anche in ambito agricolo, dove la vendemmia appena conclusa (ricordiamo che la provincia di Trapani è la più vitata d'Italia e una delle prime in Europa), dalle previsioni di associazioni di settore e dai primi dati forniti dalle cantine, risulta essere stata oltremodo positiva, sia quantitativamente che qualitativamente. Si parla di una crescita minima di almeno il 10% in quantità, che recupera il pessimo andamento del 2014 e ci riavvicina alle medie produttive del periodo 2010-2013, e di un eccellente livello qualitativo grazie al clima favorevole che ha inciso sulla salute delle piante. Anche la produzione olivicolo-olearia si prevede particolarmente favorevole, dopo la scorsa annata di scarico, con un ottimo livello qualitativo , favorito da un'estate sufficientemente piovosa.

Altro elemento di attenzione è l'export che nel primo trimestre 2015 registra segnali di ripresa. Infatti le vendite all'estero hanno fatto registrare, nel complesso, una piccola ma significativa crescita del 2,8%, superando la soglia dei 54 milioni di euro di controvalore, anche alla luce dell'andamento negativo degli ultimi 2 anni, che aveva ridotto di circa 10 milioni il controvalore esportato, rispetto al dato del 2012. Tale tendenza positiva risulta influenzata dal buon andamento di alcune delle tipologie merceologiche più vendute, cioè il vino e l'olio per l'agroalimentare (anche se nel primo caso si tratta di un'inversione di tendenza rispetto agli ultimi due pesanti anni, mentre per il secondo è una prosecuzione del trend positivo del 2014), il marmo grezzo e il settore dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature, cresciute in soli 2 anni del 250%, arrivando a diventare, con oltre 7 milioni di euro, il 3° prodotto più venduto all'estero dalle nostre imprese (e su cui approfondiremo l'analisi più avanti).

Il settore vinicolo ha registrato, dopo gli ultimi due anni terribili in cui ha perso quasi 1/3 del valore dell'export, una crescita, rispetto all'analogo periodo del 2014, del 5,7%, passando da 9 a 9,5 milioni di euro, grazie al parziale recupero di acquisti da parte di 2 tradizionali acquirenti come gli Stati Uniti (tornati, con una crescita del 60% quasi ai livelli del 2013) e la Germania, + 16%, e il continuo sviluppo degli ordini provenienti dal Giappone, che ha più che duplicato il controvalore segnato nel 2013 e che è ormai arrivato, con 1,5 milioni in 3 mesi, ai livelli degli acquisti tedeschi. Di contro fanno segnare cali abbastanza significativi ma non sufficienti a contrastare gli incrementi appena descritti Regno Unito, Svizzera e Svezia (tra il 25 e il 40%).

Anche l'export oleario ha fatto segnare una crescita dell'8%, tanto più sorprendente in quanto arriva dopo la scorsa pessima annata produttiva, e che conferma l'ottima performance del 2014, allorquando l'incremento, rispetto all'analogo periodo del 2013, era stato superiore al 60%. Naturalmente le vendite sono state condizionate da quello che rappresenta ormai l'unico mercato di sbocco del nostro olio, cioè gli Stati Uniti che, con una crescita del 36%, con circa 2,7 milioni di euro di controvalore, sono arrivati a rappresentare circa i ¾ degli acquisti del nostro prodotto, mentre non accennano a riprendersi le vendite verso Giappone e Canada, ridottisi complessivamente ad appena 500 mila euro di controvalore.

Ottimo l'andamento dell'export del marmo grezzo, cresciuto in un solo anno del 46%, grazie al ritorno degli acquisti dall'India che, con 2 milioni di euro, rappresenta, assieme all'Egitto, l'unico mercato di sbocco di tale tipologia merceologica. A tale oltremodo positivo sviluppo ha, purtroppo, fatto da contraltare l'export di marmo lavorato che ha segnato, rispetto al primo trimestre 2014, una netta battuta d'arresto del 12,6%, (oltre 1,5 milioni di euro la perdita, che ha ridotto le vendite a 11,6 milioni di euro), causata dal crollo del principale mercato di sbocco, cioè l'Arabia Saudita, che ha perso ben il 30% in un solo anno (oltre 2 milioni di euro di calo), e dalla contrazione degli acquisti dell'altro tradizionale paese acquirente, cioè il Marocco, con una perdita di poco inferiore al 10% su base annua.

Continuano ad aumentare, invece, le esportazioni verso Kuwait ed Emirati Arabi, cresciuti rispettivamente del 50% e del 32%, pur mantenendosi a livelli nettamente inferiori rispetto ai primi due paesi, così come si evidenzia un discreto interesse da parte dell'Algeria che ha più che duplicato le importazioni di marmo trapanese, mentre, rimanendo nell'area, sono quasi scomparse quelle libiche.

Ancor più pesante il calo delle vendite della Frutta e degli ortaggi conservati, ridottesi del 26%, rispetto all'analogo trimestre del 2014, portando l'export a più che dimezzarsi in soli 2 anni (erano oltre 7 milioni di euro nel primo trimestre 2013, adesso si sono ridotte a poco più di 3 milioni). Tale andamento, il peggiore tra tutti i principali prodotti esportati, anche per il peso quantitativo di tale tipologia merceologica, risulta condizionato, anche in questo caso, dal ridimensionamento degli acquisti da parte dei principali paesi acquirenti, in particolare Canada (- 80% rispetto al 2013, Regno Unito (-25% in un solo anno), Germania (-25%). Praticamente scomparse le vendite verso l'Austria e Taiwan, mentre l'unica nota positiva arriva dal raddoppio delle vendite verso gli Stati Uniti, mercato sempre più interessante per i nostri prodotti agroalimentari.

Di analoga gravosità la riduzione dell'export di gambero mazarese, troppo condizionato dalla scarsità di mercati di sbocco, essendo la Spagna, in pratica, l'unico acquirente degno di nota (oltre il 90% del prodotto esportato), e che ha fatto segnare, rispetto al 2014, una riduzione del 27% di acquisti, condizionando in questo modo il risultato complessivo, mentre quello che sembrava essere un traffico crescente, cioè quello verso la Papua Nuova Guinea, è scomparso così come era sorto.

Battuta d'arresto anche per la tipologia merceologica che aveva fatto segnare negli ultimi anni il tasso di crescita maggiore, cioè le altre macchine di impiego generale, con un calo dell'export del 9% nel trimestre in questione, dovuto alla scomparsa degli acquisti di Norvegia, Romania, Grecia e Germania (tra i principali mercati di sbocco nel 2014) e al dimezzamento di quelli cinesi, ridottisi da 400 a 200 mila euro. La capacità delle imprese del settore a trovare nuovi mercati ha impedito un vero e

proprio tracollo del comparto, avendo fatto segnare un vero e proprio exploit di vendite verso i Paesi Bassi (divenuto primo importatore con 850 mila euro in appena 3 mesi), Danimarca e Finlandia (con una crescita rispettivamente del 250 e del 150%).

A sostenere le esportazioni trapanesi sono stati tutta una serie di prodotti non food, grazie ai quali il bilancio delle vendite all'estero è stato positivo, cioè gli articoli di abbigliamento, le calzature e il cuoio e la pelletteria. I primi due hanno fatto segnare un incremento delle vendite all'estero, nel trimestre in questione, tra il 127% e il 137%, mentre per il cuoio e la pelletteria l'aumento è "appena" del 27%. Complessivamente il settore è diventato il terzo in provincia per controvalore delle esportazioni, arrivate a superare i 7 milioni di euro (oltre 3 l'abbigliamento, 2,8 il cuoio e la pelletteria e più di 1,2 le calzature), anche se tali vendite sembrano caratterizzarsi più come una partita di giro che una vera e propria esportazione di prodotti trapanesi. Infatti, all'incremento dell'export si accompagna fedelmente una crescita di importazioni degli stessi prodotti: la progressione di vendite all'estero che ha portato dagli appena 2 milioni di euro totali del 1° trimestre 2013 agli oltre 7 dell'analogo periodo di quest'anno è stata, infatti, affiancata da un analogo accrescimento dell'import, passato da 1,9 milioni a 4,8 milioni di euro. In particolare, oltre il 50% della merce arriva dalla Francia (soprattutto il cuoio, per oltre il 70 % del totale) ma anche da Regno Unito, Spagna e Paesi Bassi, mentre le vendite sono indirizzate in prevalenza verso l'estremo oriente (Hong Kong per tutte le tipologie merceologiche, primo mercato di sbocco con oltre il 50% di quota di mercato e ben 3,7 milioni di euro di controvalore, e Singapore, soprattutto per il cuoio e la pelletteria, con 800 mila euro di controvalore), ma anche verso l'altro capo del globo, cioè gli Stati Uniti, con oltre 1,4 milioni di euro di controvalore complessivo, soprattutto cuoio e pelletteria. Una quota residuale, circa il 5% del totale, prende la strada della Cina.

Crescono, infine, in maniera molto più rilevante, di ben il 28% rispetto all'anno precedente, anche le importazioni di merci dall'estero, arrivate alla

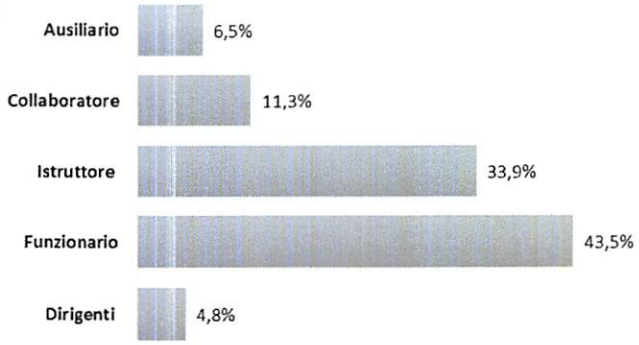
soglia dei 53 milioni di euro di controvalore, rappresentate peculiarmente da pesce conservato e congelato, 16,3 milioni di euro in soli 3 mesi, in arrivo soprattutto da Vietnam, Thailandia, Spagna, Ecuador e Tunisia, carne conservata (6,3 milioni di euro, in calo del 12% e proveniente soprattutto da Francia, Spagna e Cina) e prodotti dell'abbigliamento, pelletteria e calzature (poco meno di 5 milioni di euro), ma anche 2,7 milioni di euro di prodotti di colture agricole.

CONTESTO INTERNO

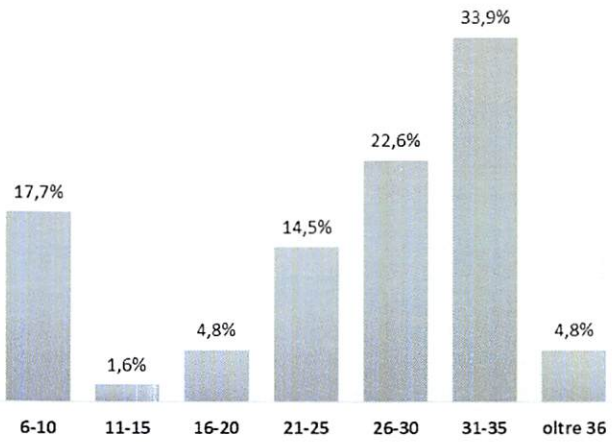
Le Risorse umane della Camera di commercio

La composizione

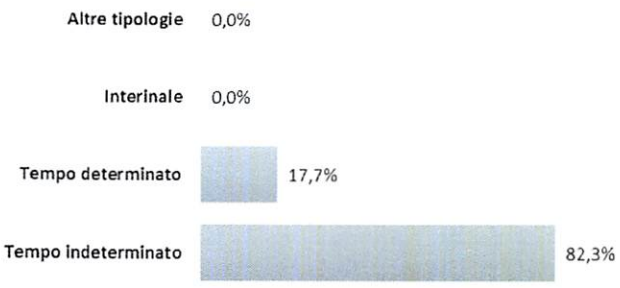
Composizione per profilo professionale		
Profilo professionale	**Valore**	**%**
Dirigenti	3	4,8%
Funzionario	27	43,5%
Istruttore	21	33,9%
Collaboratore	7	11,3%
Ausiliario	4	6,5%



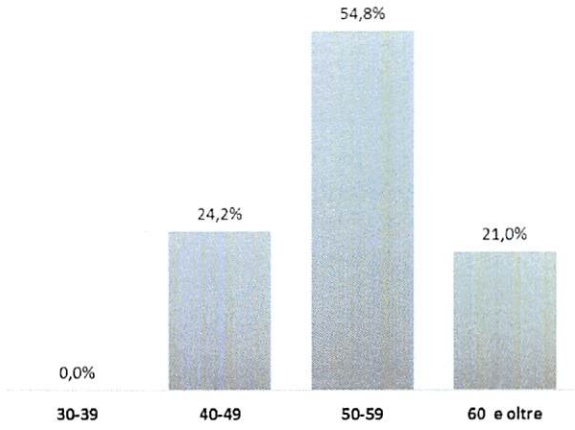
Composizione per Anzianità di servizio		
Classe di anzianità	**Valore**	**%**
6-10	11	17,7%
11-15	1	1,6%
16-20	3	4,8%
21-25	9	14,5%
26-30	14	22,6%
31-35	21	33,9%
oltre 36	3	4,8%



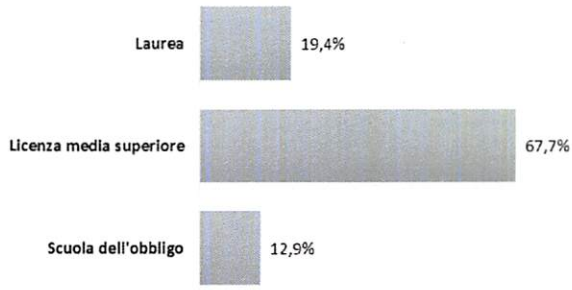
Composizione per tipologia contrattuale		
Tipologia	**Valore**	**%**
Tempo indeterminato	51	82,3%
Tempo determinato	11	17,7%
Interinale	0	0,0%
Altre tipologie	0	0,0%



Composizione per classi d'età		
Classe d'età	**Valore**	**%**
30-39	0	0,0%
40-49	15	24,2%
50-59	34	54,8%
60 e oltre	13	21,0%

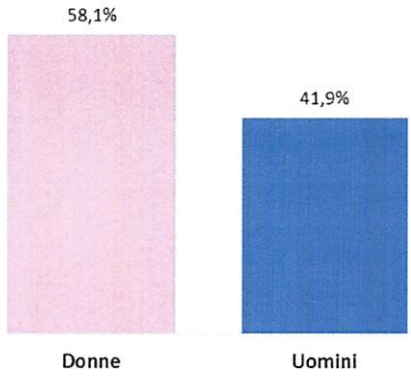


Composizione per titolo di studio		
Titolo di studio	**Valore**	**%**
Scuola dell'obbligo	8	12,9%
Licenza media superiore	42	67,7%
Laurea	12	19,4%

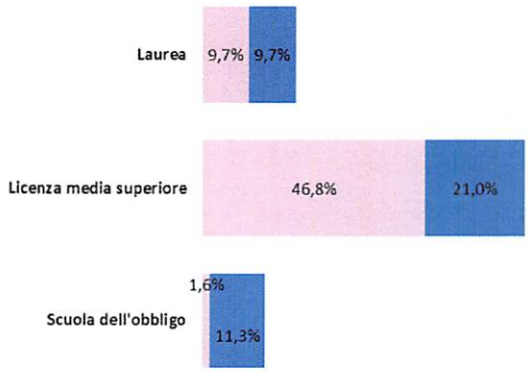


Le politiche di genere

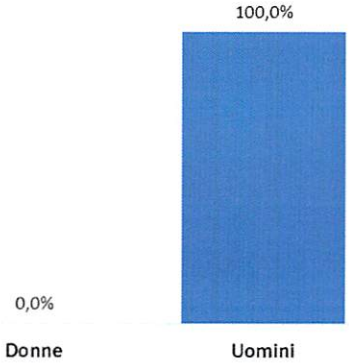
Composizione per genere



Composizione per titolo di studio



Composizione della dirigenza



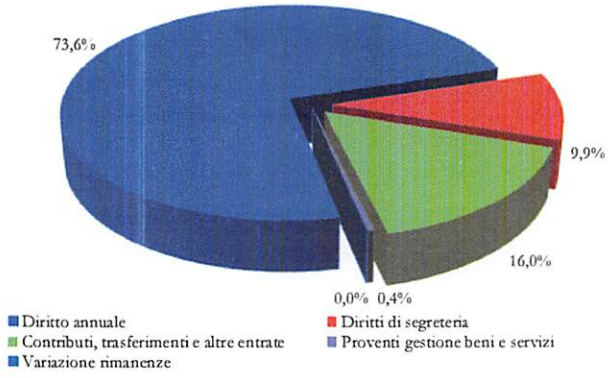
Composizione per titolo di studio

Le risorse finanziarie della Camera di commercio

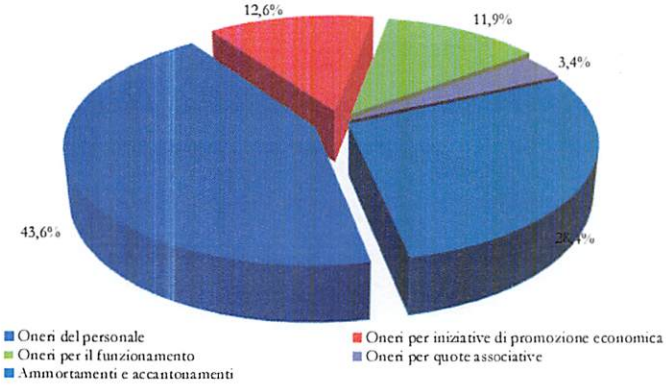
La Camera di commercio di Trapani ha definito la propria pianificazione economico-finanziaria in coerenza con gli obiettivi strategici definiti nel Piano e i risultati conseguiti negli anni precedenti. Di seguito si riportano le rappresentazioni di sintesi dei proventi e degli oneri del consuntivo 2014 e le rappresentazioni di sintesi delle previsioni dei proventi e degli oneri per l'anno 2015.

Consuntivo 2014

COMPOSIZIONE PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2014
Diritto annuale	73,6%
Diritti di segreteria	9,9%
Contributi, trasferimenti e altre entrate	16,0%
Proventi gestione beni e servizi	0,4%
Variazione rimanenze	0,0%

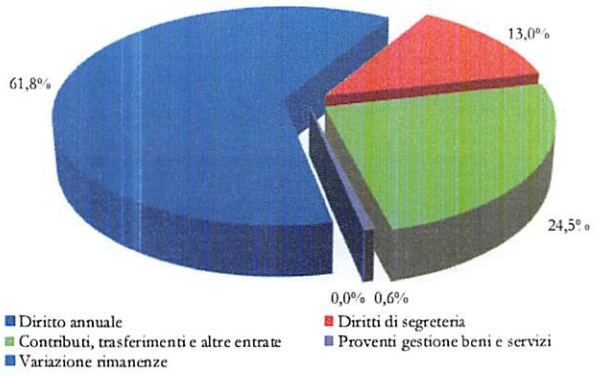


COMPOSIZIONE ONERI GESTIONE CORRENTE	2014
Oneri del personale	43,6%
Oneri per iniziative di promozione economica	12,6%
Oneri per il funzionamento	11,9%
Oneri per quote associative	3,4%
Ammortamenti e accantonamenti	28,4%

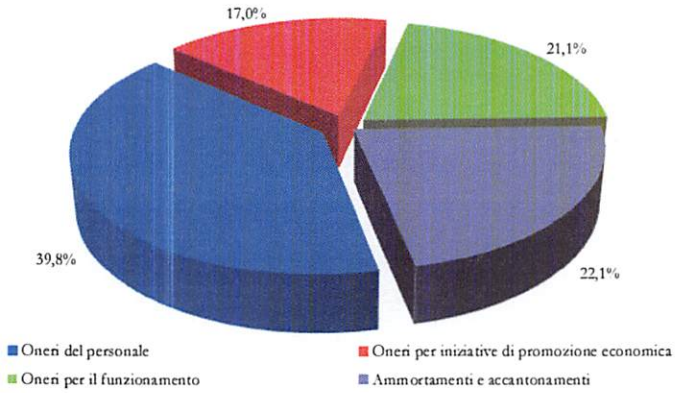


Preventivo 2015

COMPOSIZIONE PROVENTI GESTIONE CORRENTE	2015
Diritto annuale	61,8%
Diritti di segreteria	13,0%
Contributi, trasferimenti e altre entrate	24,5%
Proventi gestione beni e servizi	0,6%
Variazione rimanenze	0,0%



COMPOSIZIONE ONERI GESTIONE CORRENTE	2015
Oneri del personale	39,8%
Oneri per iniziative di promozione economica	17,0%
Oneri per il funzionamento	21,1%
Ammortamenti e accantonamenti	22,1%



LE LINEE PROGRAMMATICHE PER L'ANNO 2016

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

In questo contesto l'emanazione del d.l. n.90/2014 rappresenta solo l'ultimo passo del lungo e difficile percorso normativo, fattore che condiziona fortemente la programmazione futura, proprio nel momento in cui l'Ente si trova a ragionare sulle scelte strategiche da adottare nella nuova annualità.

Come noto le disposizione contenute all'articolo 28 del d.l. n. 90/2014 circa la riduzione del diritto annuale, hanno trovato la definitiva conferma attraverso la conversione del decreto nella legge 114 del 11 agosto 2014 e la prevista riduzione del diritto annuo è stata dilazionata nel triennio secondo le seguenti percentuali: 35% per l'anno 2015 – 40% per l'anno 2016 e 50% a regime nel 2017. Il Diritto annuo costituisce la principale voce di entrata in virtù della quale viene effettuata la programmazione delle attività delle Camere di Commercio, con particolare riferimento a quelle di promozione e supporto a beneficio del sistema imprenditoriale provinciale.

L'esigenza di perseguire una ricerca costante di economicità, efficacia ed efficienza dell'azione della Camera di commercio ha ormai posto come indifferibile la necessità di aumentare l'ambito dimensionale, in termini di imprese iscritte, per conseguire economie di scala. La naturale conseguenza è l'accorpamento con le Camere di commercio di Agrigento e Caltanissetta, cosi come espresso con atto n. 60 del 04 dicembre 2014 dalla Giunta camerale di Trapani al Consiglio l'intento di attivare il percorso nei tempi più rapidi possibile. Il Consiglio nella riunione del 15 dicembre 2014 ha confermato l'intenzione di proporre al Ministero dello Sviluppo Economico l'accorpamento delle tre circoscrizioni territoriali, dando

pertanto avvio al processo di aggregazione dei tre Enti camerali tuttora in atto.

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

Il 2016 rappresenta, quindi, un anno di spartiacque tra l'attuale ente e il nuovo soggetto che andrà a costituirsi nel momento in cui si concluderà il percorso di accorpamento con le Camere di commercio di Agrigento e Caltanissetta.

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

Ne deriva che nel momento in cui la Camera di Commercio di Trapani si appresta ad approvare la relazione previsionale e programmatica per l'annualità 2016 non è in condizione di conoscere, nè il quadro delle proprie risorse economico – finanziarie nè le competenze e le funzioni che continuerà a svolgere, per effetto della costituzione del nuovo Ente, ma anche degli interventi normativi in atto.

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

Infatti la riduzione del diritto annuale, al 40% per il 2016, rappresenta la criticità maggiore per la costruzione del preventivo economico 2016.

In questo contesto, l'impegno dell'Ente sarà quello di colmare, almeno in parte, il gap di risorse tra quelle disponibili fino al 2015 e quelle a disposizione a partire dal 2016 per continuare ad offrire al sistema imprenditoriale un prezioso supporto in termini di promozione così come citato dall'art. 2 della legge n. 580 del 1993.

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

Nel tentativo di mantenere coerenza con la programmazione definita nell'ambito del programma pluriennale 2012-2016, la Camera di commercio di Trapani cercherà di esplicitare anche per l'annualità 2016 i propri indirizzi strategici secondo il processo di pianificazione e controllo, avviato già a partire dal 2012, volto a condurre ad una chiara definizione delle strategie e alla conseguente gestione operativa per obiettivi.

Tale percorso si muove in risposta al del D.Lgs. 150/09 (recepito in alcuni suoi principi dalla L.R. n. 5 del 05.04.2011) sviluppato per favorire l'introduzione di un modello manageriale pubblico basato sulla responsabilizzazione, l'orientamento al risultato e la trasparenza delle azioni intraprese, portando ad avvalorare negli anni le logiche della Pianificazione e controllo proprie della cultura economico-aziendale anche all'interno della Pubblica Amministrazione.

Per meglio rispondere a questa esigenza, pertanto la Camera di Commercio di Trapani ha definito la propria programmazione strategica ed economico-finanziaria mediante l'approccio metodologico della Balanced Scorecard (BSC).

Infatti la "Balanced Scorecard" costituisce uno strumento valido non solo per la misurazione delle performance, ma anche per la pianificazione, gestione e governo delle stesse, consentendo di:

- collegare la dimensione strategica con la gestione operativa
- garantire una gestione e misurazione della performance secondo una logica multidimensionale
- fornire o rappresentare uno strumento di rendicontazione sintetico e di immediata lettura ed interpretazione

Il processo di implementazione della Balanced Scorecard si avvia pertanto con la definizione, per ciascuna area strategica definita nel periodo di mandato, degli obiettivi strategici misurabili e dei fattori critici di successo al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi nel medio-lungo periodo secondo le quattro prospettive di analisi specifiche dello strumento:

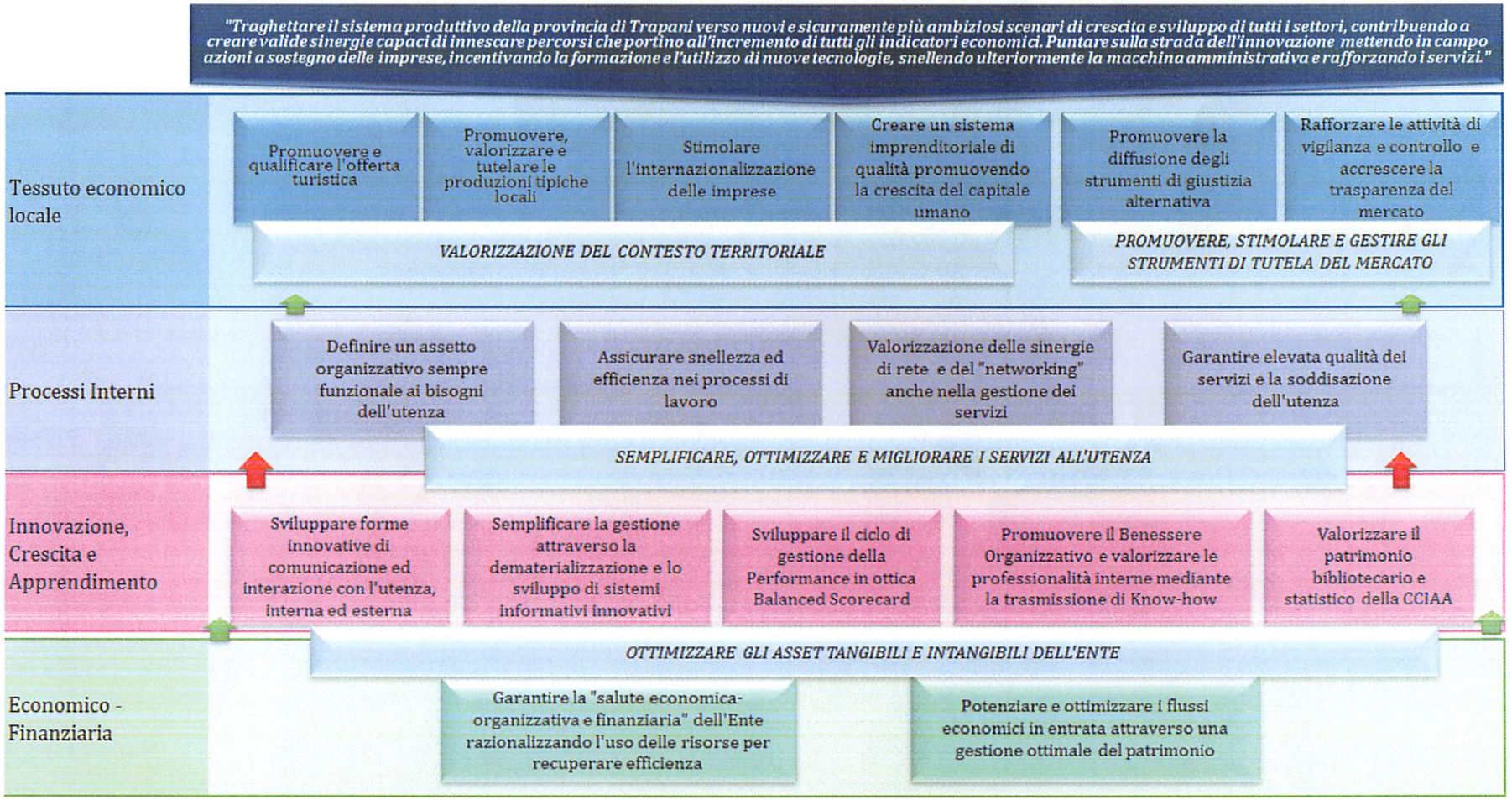
- Imprese, Consumatori e Territorio: questa prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e di tutti gli utenti in genere, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e di soddisfarli;
- Processi Interni: questa prospettiva è orientata a valutare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso cui perseguire gli obiettivi strategici;
- Innovazione, Apprendimento e Crescita: questa prospettiva è orientata a valutare il livello di valorizzazione delle potenzialità interne dell'amministrazione, investendo nella crescita del personale, in termini di competenze e motivazioni, nonché nel potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto;
- Economico-Finanziario: questa prospettiva è orientata a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, fornendo servizi efficaci secondo livelli sostenibili di efficienza e perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

E' da ricordare che nella programmazione pluriennale, e poi nella sua declinazione annuale, non è ricompresa solo l'attività promozionale, ma anche quella inerente i processi interni, i servizi anagrafici, gli investimenti, le risorse umane. Dimensioni la cui gestione assumerà carattere di strategicità al momento della costituzione del nuovo Ente camerale.

E' necessario, quindi, presidiare le molteplici dimensioni sulla base delle quali può essere vista l'azione dell'ente: non solo i clienti, vale a dire i sistemi economici e le imprese, ma anche l'efficienza dei processi interni e la crescita delle risorse umane; infine, la dimensione economico-finanziaria,

dall'efficientamento dei processi, all'efficacia della spesa per gli interventi promozionali e dunque all'outcome generato.

Quindi. secondo la suddetta impostazione le linee strategiche pluriennali, in continuità naturale con la programmazione di mandato, vengono ad articolarsi in obiettivi strategici di natura multidimensionale così come descritti nella Mappa Strategica di seguito riportata:


"Traghettare 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."
Tessuto economico locale
Promuovere e qualificare l'offerta turistica
Promuovere, valorizzare e tutelare le produzioni tipiche locali
Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese
Creare un sistema imprenditoriale di qualità promuovendo la crescita del capitale umano
Promuovere la diffusione degli strumenti di giustizia alternativa
Rafforzare le attività di vigilanza e controllo e accrescere la trasparenza del mercato
VALORIZZAZIONE DEL CONTESTO TERRITORIALE
PROMUOVERE, STIMOLARE E GESTIRE GLI STRUMENTI DI TUTELA DEL MERCATO
Processi Interni
Definire un assetto organizzativo sempre funzionale ai bisogni dell'utenza
Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro
Valorizzazione delle sinergie di rete e del "networking" anche nella gestione dei servizi
Garantire elevata qualità dei servizi e la soddisazione dell'utenza
SEMPLIFICARE, OTTIMIZZARE E MIGLIORARE I SERVIZI ALL'UTENZA
Innovazione, Crescita e Apprendimento
Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna
Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi
Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard
Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how
Valorizzare il patrimonio bibliotecario e statistico della CCIAA
OTTIMIZZARE GLI ASSET TANGIBILI E INTANGIBILI DELL'ENTE
Economico - Finanziaria
Garantire la "salute economica-organizzativa e finanziaria" dell'Ente razionalizzando l'uso delle risorse per recuperare efficienza
Potenziare e ottimizzare i flussi economici in entrata attraverso una gestione ottimale del patrimonio

Premessa

I Progetti del Bilancio di Previsione 2016 si collocano quindi nell'ambito delle quattro prospettive della Balanced Scorecard e delle linee programmatiche di mandato tenendo presente che, in corso d'anno in base agli esiti del percorso di accorpamento con le Camere di Agrigento e Caltanissetta, gli indirizzi strategici verranno ridefiniti dal Consiglio del nuovo Ente Camerale in modo da garantire coerenza con il nuovo contesto economico territoriale di riferimento. Alla data di insediamento del nuovo Consiglio sarà dunque operativa la nuova Camera di Commercio con una struttura che sarà in grado di essere efficace ed efficiente da subito se e nella misura in cui il processo di accorpamento sia stato accompagnato da una fattiva attività di tutte le Camere volta ad analizzare punti di forza e punti di debolezza delle attuali strutture, con l'obiettivo di predisporre quanto necessario per addivenire ad una struttura unitaria il più efficiente possibile, riducendo al minimo i possibili disagi per l'utenza cui sono rivolti i servizi camerali.

Per questo motivo, come precedentemente anticipato, il presente documento presenta carattere di provvisorietà dei contenuti ma garantisce allo stesso tempo, fin dove possibile, continuità alle strategie prefissate e perseguite nel corso del mandato, pur consapevoli dell'ingente mole di lavoro, che impatta su tutte le aree dirigenziali dell'Ente, derivante dal percorso di accorpamento in atto.

Ne deriva che, per l'anno 2016, la pianificazione dei progetti e delle iniziative promozionali risente dell'impegno del personale nelle attività connesse al processo di accorpamento oltre che della forte riduzione delle risorse economiche, dovuta alla riduzione del diritto annuale. Risulta, quindi, più difficile la pianificazione ex ante di specifiche iniziative di intervento promozionale, ma queste verranno definite di volta in volta in coerenza con gli indirizzi strategici prefissati.

PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

LINEA PROGRAMMATICA - VALORIZZAZIONE DEL CONTESTO TERRITORIALE

La Camera, per l'anno 2016, prevede di realizzare alcuni interventi promozionali finalizzati ad incentivare una politica di valorizzazione del territorio e delle sue potenzialità. Gli interventi promozionali della predetta linea programmatica saranno realizzati in collaborazione con l'Azienda Speciale "Servizi alle Imprese" con conseguente trasferimento dei relativi stanziamenti dal bilancio.

Purtroppo come precedentemente accennato si assisterà ad un ridimensionamento dell'attività promozionale dovuta alla riduzione del diritto annuale. In questa specifica linea strategica una ricaduta forte delle minori risorse economiche si avrà sull'iniziativa di successo Siciliamo, in quanto, visto l'impegno, soprattutto economico, che tale iniziativa richiede per la sua realizzazione in forma autonoma, sarà necessario valutare azioni alternative di gestione, quali la vendita del marchio "Siciliamo" alle associazioni di categoria che ne faranno richiesta.

In particolare, si prevedono le seguenti azioni camerali

PROMUOVERE E QUALIFICARE L'OFFERTA TURISTICA

Le azioni che riguardano i sistemi turistici e commerciali hanno una indiscussa trasversalità con quasi tutti i temi dello sviluppo dei settori produttivi e delle eccellenze del nostro territorio e, laddove promossi secondo approcci ispirati a principi di sostenibilità, consentono anche di migliorare la qualità della vita dei cittadini, garantire la valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale e identitario dei territori. A tal fine la Camera intende realizzare azioni volte a sviluppare il sistema turistico locale stimolando la destagionalizzazione, il turismo culturale e locale. In tal senso si prevede di sostenere iniziative in ambito locale, in base alle risorse disponibili, che favoriscano lo sviluppo del turismo, privilegiando l'organizzazione di manifestazioni con rilevante attrattiva turistica ed eventi strettamente correlati con la promozione del turismo e delle tipicità locali, ed anche correlati allo sviluppo di altri settori.

La Camera di commercio di Trapani inoltre, attraverso il supporto dell'Azienda Speciale "Servizi alle Imprese" punterà sulla promozione dell'offerta turistica e sulla diffusione della conoscenza delle attrattive provinciali attraverso l'ulteriore potenziamento del sistema wi-fi free zone e del portale di informazioni sul territorio provinciale. Il progetto infatti rappresenta una finestra virtuale su tutta la provincia di Trapani ideato per aiutare i turisti a vivere al meglio il loro soggiorno in provincia, scoprendo tutto ciò che c'è da vedere, gli itinerari consigliati, i servizi attivi, le escursioni da non perdere, i prodotti da gustare, le chiese ed i monumenti da visitare. Inoltre, in considerazione della riduzione delle risorse economiche disponibili, può rappresentare per l'Azienda Speciale un'importante opportunità per acquisire risorse aggiuntive attraverso le sponsorizzazioni ed autofinanziare le proprie attività.

Al fine di dare una concreta prospettiva di sviluppo al territorio la Camera di Trapani ha dichiarato, già dal 2013, il proprio impegno in maniera fattiva attraverso il sostegno al potenziamento dell'aeroporto Vincenzo Florio (che con il suo notevole flusso di passeggeri contribuisce alla crescita economica dell'intero comprensorio), assumendo il ruolo di cabina di regia nell'ambito dell'intesa per lo svolgimento coordinato di tutte le attività finalizzate al supporto dell'incremento dei flussi turistici in ingresso sul territorio della provincia di trapani (accordo di co-marketing che vede coinvolti i 24 comuni della provincia).

Obiettivo Strategico	**PROMUOVERE E QUALIFICARE L'OFFERTA TURISTICA**
Benefici Attesi	Incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza; Incrementare il PIL del settore turistico; Fruibilità maggiore dei servizi
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Sviluppare il sistema turistico locale e stimolare la destagionalizzazione, il turismo culturale e locale	Realizzazione di iniziative di promozione turistica Potenziamento aeroporto: Cabina di regia Accordo di co-marketing
Favorire il decollo di iniziative innovative per promuovere il turismo e la conoscenza delle attrattive provinciali	- Potenziamento del sistema di wi-fi free zone e del portale per la diffusione dei servizi turistici ed estensione del servizio su nuove aree della provincia - Divulgazione del servizio attraverso media e altri canali

PROMUOVERE, VALORIZZARE E TUTELARE LE PRODUZIONI TIPICHE LOCALI

In considerazione che l'immagine di un territorio è data anche dai suoi prodotti tipici e tradizionali, la Camera di Trapani intende individuare nel corso del 2016 specifici interventi volti a valorizzarne la conoscenza e la qualità nonché a promuoverli anche quale prodotto "souvenir" per il turista italiano e straniero.
In tal senso proseguiranno le azioni di riconoscimento della qualità e dell'integrità delle tipicità trapanesi, verificandone e proteggendone l'origine geografica attraverso le attività di Certificazione di qualità dei prodotti agroalimentari. In particolare si punterà all'incremento e al miglioramento degli standard di efficacia e di efficienza con lo sviluppo ed il potenziamento dei servizi relativi alla certificazione di qualità di cui ai Piani di controllo dell'olio " Valli Trapanesi " e dei "Capperi di Pantelleria" e del "Sale Marino di Trapani" recentemente riconosciuto a I.G.P. - Indicazione Geografica Protetta dal Ministero delle risorse agroalimentari - cercando, fra l'altro, di intraprendere iniziative tendenti alla approvazione, nel tempo, del disciplinare per la certificazione di qualità di altri prodotti agroalimentari della Provincia quali ad esempio l'aglio rosso – per il quale di recente è stato costituito il relativo Consorzio - il melone, il pecorino etc.
Al fine di dare concreta attuazione ai Piani di controllo di cui sopra l'Ente camerale si avvarrà, fermo restando la esclusiva competenza per ciò che attiene alla certificazione di qualità, dell'Azienda Speciale "Servizi alle Imprese" la quale opererà in modo tale da snellire e accelerare l'attività propedeutica alla certificazione di cui trattasi attraverso propri ispettori che procederanno ai sopralluoghi di rito.
Inoltre, sempre al fine di promuovere e valorizzare le produzioni tipiche locali si prevede di realizzare e sostenere, dove possibile, iniziative e progetti di rilievo, di promozione eno-gastronomica, che favoriscano la conoscenza e la valorizzazione delle tipicità locali.

Obiettivo Strategico	PROMUOVERE, VALORIZZARE E TUTELARE LE PRODUZIONI TIPICHE LOCALI
Benefici Attesi	Migliore promozione e commercializzazione all'estero delle produzioni locali. Maggiore competitività e diversificazione dell'offerta. Garanzia e salvaguardia della storia, della cultura della qualità e della genuinità del territorio trapanese e delle produzioni. Fare sistema intorno alle proprie tipicità e qualità.

Obiettivo operativo	Azioni/Progetti/Iniziative
Riconoscimento della qualità e dell'integrità delle tipicità trapanesi, verificandone e proteggendone l'origine geografica	Stimolare l'adesione al Piano dei Controlli di un numero sempre maggiore di produttori Certificazione dei prodotti Dop: olio, capperi, sale marino analisi organolettiche
Partecipazione a progetti e realizzazione di iniziative di promozione eno-gastronomica del territorio e delle eccellenze produttive	Organizzazione diretta di eventi in Italia e sostegno di manifestazioni locali organizzate nel territorio con ricadute di rilievo

STIMOLARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Per supportare lo sforzo delle imprese, rivolto al processo di internazionalizzazione, saranno organizzati nel corso dell'anno seminari tecnici mirati ad affrontare le problematiche operative più attuali in materia di dogane e trasporti, contrattualistica e fiscalità internazionali. A tal fine risponde lo sportello World pass, gestito dall'azienda speciale Servizi alle Imprese, volto a fornire a livello provinciale assistenza informativa e di primo orientamento per l'internazionalizzazione delle imprese con l'obiettivo di promuovere la cultura dell'internazionalizzazione e riqualificare i servizi offerti.

Per raggiungere gli obiettivi proposti con questa linea programmatica si prevede di predisporre, in considerazione delle risorse economiche disponibili e di concerto con le associazioni di categoria, un programma di work-shop e di mostre e fiere a cui partecipare sia con stand istituzionali che con l'acquisizione di spazi da mettere a disposizione delle imprese che vi accedono secondo le modalità previste dai bandi pubblicati.

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

In quest'ultimo ambito si colloca il progetto denominato "Siciliamo" di cui nel 2015 si è organizzata la settima edizione. La manifestazione consiste in una vetrina qualificata di valenza internazionale per i vini, gli oli e l'artigianato della nostra provincia. La scelta oculata del periodo in cui svolgere la manifestazione dovrebbe, inoltre, contribuire a destagionalizzare il turismo.

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

Obiettivo Strategico	**Stimolare l'internazionalizzazione delle imprese**
Benefici Attesi	Esplorare ed individuare nuovi sbocchi di mercato al fine di offrire ai produttori provinciali nuove prospettive e presentare nuovi scenari. Facilitare la possibilità di instaurare proficue relazioni con i vicini Paesi del Mediterraneo. Individuazione di nuovi canali di sbocco e/o nuovi mercati; Consolidamento del numero delle imprese coinvolte nelle iniziative della Camera. Coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative camerali

Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Promozione dell'internazionalizzazione attraverso la realizzazione /partecipazione di eventi di richiamo internazionale	Partecipazione e organizzazione di eventi in Italia o all'estero di promozione dell'internazionalizzazione
	Ridefinizione della modalità di intervento della CCIAA sull'iniziativa SICILIAMO www.siciliamoexpo.it:
	Realizzazione di momenti di incontro/confronto con associazioni di categoria e imprese per definire l'attività di promozione all'estero
Potenziare l'attività di consulenza e di informazione di primo intervento sulle tematiche connesse all'export	Realizzazione di momenti formativi, informativi sulle tematiche connesse all'internazionalizzazione delle imprese Sportello Internazionalizzazione

CREARE UN SISTEMA IMPRENDITORIALE DI QUALITÀ PROMUOVENDO LA CRESCITA DEL CAPITALE UMANO

Anche nel 2016 la Camera per portare avanti il proprio programma di formazione per le imprese si avvarrà del proprio braccio operativo che è costituito dall'Azienda Speciale Servizi alle Imprese. Si cercherà di sviluppare una serie di iniziative volte a stimolare lo sviluppo del capitale umano

attraverso attività di "formazione manageriale"; eventi di informazione e aggiornamento su diverse tematiche che riguardano le imprese, ma anche orientamento verso le professioni e il lavoro rivolto soprattutto ai giovani.
In particolare per l'anno 2016 si prevedono i seguenti interventi:
▪proseguire nel segmento tradizionale di preparazione e di abilitazione per l'accesso ad alcuni ruoli camerali;
▪organizzare confronti, convegni, ecc. sui temi della formazione e del lavoro visti soprattutto nell'ottica delle esigenze delle imprese;
▪attività convegnistiche e seminariali rivolte al sistema delle imprese ed ai loro consulenti, sui temi, di volta in volta più attuali, che vanno dalla fiscalità, alla gestione aziendale, all'approfondimento di nuove normative.
In quest'ambito si cercherà di potenziare l'azione di stimolo dei percorsi di alternanza scuola-lavoro attraverso la costante collaborazione con le scuole e con le aziende locali per la realizzazione di progetti formativi e di orientamento che prevedano la realizzazione di stage, o presso le aziende o presso il nostro Ente.
Per il 2016 la Camera di commercio di Trapani ha inoltre aderito alla partecipazione del progetto del fondo perequativo "Le camere di commercio per il contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia". Il progetto ha come obiettivo il monitoraggio dell'economia e il rischio illegalità; l'assistenza tecnica alle PMI per ridurre il rischio sicurezza; le azioni per la cultura della legalità a tutela dei prodotti.
La costruzione delle reti con il partenariato del mondo istituzionale, del mondo associativo e del mondo sociale costituisce la leva fondamentale per la realizzazione e il raggiungimento degli obiettivi complessi previsti nelle seguenti nove aree di attività. A tale fine le azioni previste sono:
- l'individuazione dei partner istituzionali, del mondo associativo e sociale;
- la definizione degli ambiti di intervento comune;
- lo sviluppo di accordi e la loro formalizzazione attraverso protocolli.

Tale attività potranno collocarsi all'interno del tracciato aperto dai protocolli nazionali che l'Unioncamere sta stipulando con diversi soggetti del mondo

istituzionale e del mondo sociale in materia di legalità economica (indirizzo: www.forumlegalita.it). Tali protocolli possono costituire i presupposti per declinare le attività specifiche nei vari campi di intervento sostenendo e motivando l'impegno camerale.

Attraverso l'attivazione di osservatori, la realizzazione di studi e ricerche e la divulgazione degli stessi, si contribuirà al contrasto dei vari fenomeni della illegalità che hanno come punto in comune il danno che generano all'economia e alle imprese sia direttamente sia attraverso la limitazione del libero mercato. Inoltre si realizzeranno azioni volte alla prevenzione del rischio sicurezza che danneggia il ciclo di vita delle PMI, attraverso attività di sensibilizzazione sui rischi derivanti dal comportamento criminale e sulle modalità attraverso le quali tali azioni prendono corpo. Sarà compito della Camera mettere a disposizione delle PMI gli schemi comportamentali in grado di ridurre la probabilità di essere vittima di usura, racket, microcriminalità, corruzione.

Si realizzeranno inoltre azioni per la cultura della legalità a tutela dei prodotti al fine di aumentare la consapevolezza del consumatore che acquista il prodotto contraffatto sui danni generati all'economia e alle singole persone: dallo sfruttamento del lavoro nero, alla pericolosità dei prodotti per la salute e l'incolumità, alla quantificazione del mancato guadagno da parte dell'economia legale, ai nessi con la criminalità organizzata.

Obiettivo Strategico	**Creare un sistema imprenditoriale di qualità promuovendo la crescita del capitale umano**
Benefici Attesi	Migliorare il gap tra formazione e lavoro. Migliore livello di managerialità nella gestione delle piccole e medie imprese. Diffondere la conoscenza di strumenti utili alla crescita e all'internazionalizzazione quali le reti d'impresa. Promuovere lo sviluppo delle idee innovative e la loro valorizzazione sul mercato
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Stimolare la cultura imprenditoriale sensibilizzando sulle opportunità derivanti dalla creazione di reti di impresa	Attività di formazione manageriale Iniziative per la promozione delle Reti di Impresa Iniziative di stimolo dei percorsi di alternanza scuola lavoro Progetto Fondo Perequativo: "Le camere di commercio per il contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia"

LINEA PROGRAMMATICA - PROMUOVERE, STIMOLARE E GESTIRE GLI STRUMENTI DI TUTELA DEL MERCATO

Il rafforzamento delle azioni a tutela dei consumatori e a garanzia della trasparenza e della libera concorrenza del mercato continua ad essere considerato, dal sistema camerale, impegno prioritario al fine di dare sempre maggiore enfasi ad una funzione camerale dove più che in altre si può dare contenuto alle capacità innovative e di autonomia funzionale dell'Ente.
Anche per il 2016, quindi, la Camera intende perseguire obiettivi coerenti con tale finalità.

PROMUOVERE LA DIFFUSIONE DEGLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA

Il quadro normativo in continua evoluzione nell'ambito della mediazione richiede, ora più che mai, al sistema camerale un forte impegno per dare un'efficace risposta a questa importante competenza, che può fornire un contributo strategico al miglioramento del nostro sistema giudiziario.
In particolare la riproposizione dell'obbligatorietà della mediazione definita dal "Decreto del fare" (D.L. n. 69/2013, convertito con modifiche con legge n. 98/2013, pubblicata nella G.U. n. 194 del 20 agosto 2013) in alcune materie ha richiesto senz'altro un notevole sviluppo dello strumento conciliativo e un più ampio ricorso allo stesso da parte di consumatori e imprese. Tale sviluppo ha determinato inoltre un notevole sforzo organizzativo da parte dell'Ente in termini di riorganizzazione del servizio sia dal punto di vista del personale dedicato a tale attività sia in termini di aggiornamento professionale.
Nella consapevolezza che tale strumento rappresenta un'opzione valida rispetto al procedimento ordinario, la Camera di commercio di Trapani proseguirà nel suo percorso a favore di questa forma di giustizia, basata sulla ricerca dell'accordo piuttosto che sulla contrapposizione tra le parti, ribadendo il proprio impegno istituzionale verso la diffusione e la gestione di tale strumento, visto l'impatto positivo che quest'ultimo ha per le imprese e per la generalità dei cittadini.

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

Rientra in questo contesto la partecipazione al progetto del fondo Perequativo "Potenziamento dei servizi di mediazione e attivazione degli organismi per la composizione delle crisi da sovraindebitamento".

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

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

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

Il progetto in particolare intende realizzare:

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

Obiettivo Strategico	**Promuovere la diffusione degli strumenti di giustizia alternativa**
Benefici Attesi	Incremento del ricorso alle procedure di A.D.R.; Incremento delle conciliazioni accettate o concluse con accordi tra le parti; Incremento del numero di utenti che si rivolgono alla CCIAA per conoscere gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie;
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Sensibilizzare l'utenza sull'utilizzo dello strumento conciliativo	Realizzazione di eventi di sensibilizzazione dell'attività di mediazione Progetto Fondo Perequativo: "Potenziamento dei servizi di mediazione e attivazione degli organismi per la composizione delle crisi da sovraindebitamento"
Formazione e aggiornamento dei mediatori	Inserimento su un apposito portale del Ministero di grazia e giustizia, dei mediatori e conciliatori iscritti Revisione dei contenuti del sito per adeguamento alla normativa Revisione della modulistica

RAFFORZARE LE ATTIVITÀ DI VIGILANZA E CONTROLLO E ACCRESCERE LA TRASPARENZA DEL MERCATO

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

Nel corso del 2016, l'Ente, inoltre presterà maggiore attenzione alle azioni di vigilanza sulla conformità e sicurezza dei prodotti, sia per tutelare i consumatori dalla circolazione di prodotti non sicuri sia per garantire una concorrenza leale tra i vari operatori economici coinvolti.

In materia di trasparenza dei prezzi e delle tariffe si potrà favorire l'attività di deposito e pubblicazione dei listini. Parallelamente continuerà l'attività della Commissione per l'accertamento dei prezzi all'ingrosso che permette di rilevare ed elaborare i prezzi di alcuni prodotti rilevanti per il mercato locale praticati nelle transazioni all'ingrosso.

Obiettivo Strategico	**Rafforzare le attività di vigilanza e controllo e accrescere la trasparenza del mercato**
Benefici Attesi	Incrementare i controlli su imprese attive; Sensibilizzare e incrementare negli operatori lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sicuri e legali; Riduzione dei comportamenti scorretti

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

PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

LINEA PROGRAMMATICA – SEMPLIFICARE, OTTIMIZZARE E MIGLIORARE I SERVIZI ALL'UTENZA

DEFINIRE UN ASSETTO ORGANIZZATIVO SEMPRE FUNZIONALE AI BISOGNI DELL'UTENZA

Mantenere un livello di erogazione dei servizi quali–quantitativamente elevato e omogeneo, ottimizzando l'impegno delle risorse professionali ad essi dedicate, in un quadro di processi lavorativi razionalizzati: in estrema sintesi sarà questo lo scenario prevalente nel quale le Camere di Commercio dovranno operare. Per arrivare a questo obiettivo strategico - che il Sistema camerale persegue, agendo in linea con gli indirizzi del governo - è indispensabile una profonda conoscenza dei meccanismi di funzionamento dell'Ente. Proprio a tal fine la Camera di commercio di Trapani ha avviato nel corso del 2012 un progetto volto a mappare e analizzare i processi dell'Ente effettuando una analisi dei carichi di lavoro, al fine di rilevare i gap e le aree di miglioramento, proporre i necessari adeguamenti organizzativi utili a garantire un effettivo e superiore livello di efficienza organizzativa e di servizio. Tale progetto ha condotto nel corso del 2013 ad un processo di riorganizzazione delle Aree e degli Uffici. Nel 2015, a causa della fuoriuscita di due dirigenti per pensionamento, è stato opportuno rivedere l'assetto organizzativo per redistribuire le funzioni sui dirigenti rimasti.

La sfida strategica più rilevante sarà nel corso del 2016 la costituzione del nuovo Ente Camerale. Infatti alla data di insediamento del nuovo Consiglio sarà dunque operativa la nuova Camera di Commercio con una struttura che sarà in grado di essere efficace ed efficiente da subito se e nella misura in cui il processo di accorpamento è stato accompagnato da una fattiva attività di tutte le Camere volta ad analizzare punti di forza e punti di debolezza delle attuali strutture, con l'obiettivo di predisporre quanto necessario per addivenire ad una struttura unitaria il più efficiente possibile, riducendo al minimo i possibili disagi per l'utenza cui sono rivolti i servizi camerali.

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

Obiettivo Strategico	**Definire un assetto organizzativo sempre funzionale ai bisogni dell'utenza**
Benefici Attesi	Mantenimento di un livello di erogazione dei servizi quali-quantitativamente elevato e omogeneo. Ottimizzazione dell'impegno delle risorse professionali dedicate ai processi camerali. Maggior controllo dei processi camerali e individuazione delle aree di miglioramento. Ottenimento di un effettivo e superiore livello di efficienza organizzativa
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Mappare e analizzare i processi della CCIAA	Progetto di accorpamento con CCIAA di Agrigento e Caltanissetta, Ridefinizione assetto organizzativo Valutazione degli impatti sulla struttura organizzativa Valutazione degli effettivi recuperi di efficienza e qualità.

ASSICURARE SNELLEZZA ED EFFICIENZA NEI PROCESSI DI LAVORO PROMUOVENDO LA QUALITÀ E L'EFFICIENZA DEI SERVIZI

La Camera di commercio di Trapani nell'esercizio delle sue attività si propone l'obiettivo di puntare ad un sempre maggiore livello di efficienza e qualità dei servizi erogati. Al fine di assicurare elevati livelli di affidabilità dei dati gestiti e diffusi dall'Area Registro Imprese, si darà ulteriore seguito alle attività di allineamento dei dati presenti nell'archivio informatico del Registro delle

Imprese con la realtà economica provinciale, provvedendo alla cancellazione delle imprese non più operative o inesistenti.

Verranno, inoltre, intraprese tutte le opportune iniziative riguardo il percorso di creazione degli Sportelli Unici per le attività produttive per i Comuni della Provincia che hanno dato delega alla Camera di Commercio.

Anche le attività istituzionali inerenti gli Albi e Ruoli, ivi compreso l'Albo delle Imprese Artigiane e il supporto alla segreteria della Commissione provinciale per l'artigianato, nel corso dell'anno 2016 saranno caratterizzate dal miglioramento degli standard di efficacia e di efficienza dei servizi erogati con particolare riferimento alla semplificazione dei processi, alla riduzione dei tempi di lavorazione e al miglioramento della qualità dei servizi. Si procederà inoltre alla revisione di alcuni albi, tra cui l'Albo Imprese Artigiane.

Obiettivo Strategico	**Assicurare snellezza ed efficienza nei processi di lavoro promuovendo la qualità e l'efficienza dei servizi**
Benefici Attesi	Riduzione tempi di lavorazione e dei tempi di pagamento delle fatture. Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali mediante la pulizia delle banche dati Registro imprese e Albo Artigiani. Ottimizzazione dell'efficienza servizi anagrafico-certificativi, Attuazione della direttiva Comunitaria che prevede l'attivazione degli sportelli unici presso i quali l'utente possa espletare tutte le formalità necessarie per esercitare le proprie attività
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Migliorare la qualità delle anagrafiche camerali	Realizzazione dell'attività di Revisione dei Ruoli e Albo imprese Artigiane e degli Albi Minori Revisione dei contenuti del sito e della modulistica
Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi camerali	Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche Registro Imprese e Albo Artigiani
	Gestione del Suap, iniziative di informativa ai Comuni

VALORIZZAZIONE DELLE SINERGIE DI RETE E DEL "NETWORKING" ANCHE NELLA GESTIONE DEI SERVIZI

Lo svolgimento del proprio ruolo in un contesto altamente critico è senza dubbio facilitato dal riconoscimento normativo dell'essere sistema camerale, un vero e proprio sistema a rete, di cui fanno parte, oltre alle camere di commercio italiane, le camere di commercio all'estero e quelle estere in Italia, le aziende speciali camerali, le Unioni regionali, l'Unioncamere nazionale e le

strutture di sistema che consente di sfruttare le potenzialità offerte dal sistema integrato camerale. Tali aspetti verranno saranno ancor di più rafforzati dal percorso di accorpamento in atto con le Camere di Agrigento e Caltanissetta, che consentirà nel tempo di aumentare l'efficienza organizzativa attraverso un percorso di razionalizzazione e riduzione dei costi ma perseguendo l'obiettivo di erogare maggiori risorse promozionali per il territorio.

Obiettivo Strategico	**Valorizzazione delle sinergie di rete e del "networking" anche nella gestione dei servizi**
Benefici Attesi	Creare opportunità per lo sviluppo economico del territorio regionale; Definizione di procedure comuni con i soggetti associati, con conseguente uniformità di procedure e semplificazioni per l'utente che accede al servizio. Ampliamento del servizio reso per ciascun soggetto aderente. Aumentare l'efficienza organizzativa attraverso una gestione congiunta dei procedimenti amministrativi
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Analizzare le aree di più agevole intervento per le gestioni in forma congiunta	Progetto di accorpamento con le CCIAA di Agrigento e Caltanissetta
Realizzazione di momenti di confronto con le CCIAA della regione	Realizzazione di momenti istituzionalizzati di confronto con le cciaa siciliane su aspetti specifici al fine di coordinare le attività svolte

GARANTIRE ELEVATA QUALITÀ DEI SERVIZI E LA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

La qualità dei servizi e la soddisfazione del cittadino – utente assumono oggi un ruolo sempre più importante nell'ambito della Pubblica Amministrazione.
Le indagini sul grado di soddisfazione espresso dagli utenti rispetto ai servizi resi dalle Pubbliche Amministrazioni (comunemente denominate indagini di customer satisfaction) servono:

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

Di conseguenza la Camera di Commercio, in un'ottica di ascolto e miglioramento dei servizi, si propone di utilizzare secondo periodicità variabile

strumenti di Customer Satisfaction al fine di individuare le aree di criticità inerenti all'erogazione dei servizi nei confronti dell'utenza per guidare la programmazione di miglioramento nei processi di erogazione.

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

Obiettivo Strategico	**Garantire elevata qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza**
Benefici Attesi	Miglioramento del grado di soddisfazione dell'utenza; Servizi sempre più aderenti alle esigenze del territorio; maggior dialogo tra Camera di commercio e utenti.
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Migliorare l'efficacia dell'azione promozionale camerale attraverso la valutazione del grado di soddisfazione e di risposta alle aspettative delle imprese partecipanti alle iniziative	Realizzazione di un questionario di gradimento da somministrare alle aziende partecipanti alle iniziative promosse dalla cciaa
Mantenere elevato il grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi erogati	Realizzazione indagini di customer satisfaction sui servizi resi allo sportello

PROSPETTIVA INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO

LINEA PROGRAMMATICA – OTTIMIZZARE GLI ASSET TANGIBILI E INTANGIBILI DELL'ENTE

SVILUPPARE FORME INNOVATIVE DI COMUNICAZIONE ED INTERAZIONE CON L'UTENZA, INTERNA ED ESTERNA

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

Nell'anno 2016 si potenziare la comunicazione verso l'esterno: per rendere maggiormente visibile l'attività della Camera saranno presentati, in occasione di conferenze stampa oppure divulgati mediante comunicati stampa e social network, i progetti camerali più importanti e significativi per l'economia provinciale nonché gli studi e le ricerche effettuate.

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

Il continuo miglioramento della comunicazione esterna, ovvero della comunicazione verso le aziende ed i consumatori, e il costante allineamento alle esigenze informative delle utenze in rapporto con i contenuti offerti dal sito web o dai diversi canali mediatici utilizzati, permette inoltre di proseguire nel cammino di Accountability e Trasparenza intrapreso negli ultimi anni.

In tal senso verranno attuate tutte le attività volte ad ampliare la sezione trasparenza ("Amministrazione Trasparente"), in funzione delle disposizioni normative vigenti (soprattutto alla luce delle disposizioni di cui al D.Lgs n. 33/2013) e degli indirizzi espressi da Anac, con dati e contenuti facilmente accessibili e consultabili in termini interattivi a favore dei portatori d'interesse.

La disciplina della trasparenza nelle P.A., recentemente, è stata oggetto di significativi interventi di aggiornamento con i quali, fra l'altro, è stato disposto il coordinamento con la disciplina della repressione dell'illegalità e della corruzione nella pubblica amministrazione.

A tal fine nel corso del 2013 la Camera di commercio di Trapani ha provveduto ad approvare il "Piano Triennale della Trasparenze" e il "Piano Anticorruzione".

Nel corso del 2016 è previsto l'aggiornamento dei due documenti, secondo una logica di programmazione scorrevole e tenendo conto degli obiettivi strategici definiti dagli Organi, delle modifiche normative, delle indicazioni fornite dal Dipartimento della funzione pubblica, da Anac, e da Unioncamere Nazionale, e seguendo una linea di integrazione e coordinamento non solo tra i due ma anche con il Piano della Performance.

Obiettivo Strategico	**Sviluppare forme innovative di comunicazione ed interazione con l'utenza, interna ed esterna**
Benefici Attesi	Potenziamento della diffusione delle informazioni inerenti le attività camerali attraverso il potenziamento del sito camerale; Migliorare il livello di conoscenza dei servizi camerali; Costruire strumenti in grado di facilitare la comunicazione "mirata" al pubblico; Maggiore trasparenza delle performance organizzative dell'ente e dei risultati raggiunti; Maggiore dialogo con gli stakeholders; Maggiore contatto con le imprese locali per la diffusione/divulgazione delle iniziative di promozione del territorio realizzate dalla Camera; Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'ente camerale.
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Potenziamento della comunicazione esterna	Aggiornamento sito camerale 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 Diffusione e divulgazione degli eventi camerali e dell'attività della CCIAA
Garantire l'effettiva accountability verso l'esterno	Aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente" Realizzazione Relazione della Performance Realizzazione Piano Triennale Anticorruzione Realizzazione Piano Triennale Trasparenza

SEMPLIFICARE LA GESTIONE ATTRAVERSO LA DEMATERIALIZZAZIONE E LO SVILUPPO DI SISTEMI INFORMATIVI INNOVATIVI

Il miglioramento dei servizi offerti all'utenza, in un'ottica di P.A. orientata al cliente, non può prescindere dal continuo miglioramento dell'accessibilità ai servizi stessi in termini di accresciuta offerta di contenuti, applicazioni e servizi digitali. Per snellire i rapporti tra imprese e pubblica amministrazione, è stato promosso negli anni, lo sviluppo e la realizzazione di numerose iniziative di semplificazione amministrativa, sia in autonomia sia in attuazione di specifiche disposizioni normative che affidano alle Camere di commercio precisi compiti in tali ambiti. In tal senso per l'esercizio 2016 si prevede di potenziare e migliorare ulteriormente i servizi resi all'utenza telematica incrementando le iniziative dirette ad incentivare l'utilizzo e la diffusione delle nuove tecnologie telematiche, soprattutto dopo l'entrata in vigore a pieno regime della "Comunicazione Unica".

Nello specifico, si prevede di proseguire nelle attività dirette ad incentivare e divulgare l'utilizzo dei sistemi telematici e digitali anche, e soprattutto, tese al

rilascio di dispositivi per la firma digitale, rilascio di copie di atti e bilanci archiviati per via telematica o tramite archiviazione ottica;

Inoltre, una Pubblica Amministrazione snella, moderna ed efficiente deve farsi promotrice delle innovazioni tecnologiche e, in tal senso la diffusione della PEC ha costituito un ulteriore passo verso l'informatizzazione dei rapporti fra imprese, fra imprese e privati, nonché fra questi e la Pubblica Amministrazione. Pertanto, poiché ad oggi l'utilizzo della PEC non è ancora patrimonio acquisito delle imprese e degli ordini professionali, occorrerà porre particolare attenzione all'utilizzo della PEC istituzionale quale strumento privilegiato di trasmissione di atti ad altre pubbliche amministrazioni e, ove possibile, a privati così da ridurre i costi di spedizione velocizzando al contempo l'invio.

Inoltre la progressiva riduzione del personale infine impone la ricerca di soluzioni che ottimizzino la produttività e l'efficienza di tutte le risorse umane, in termini di informatizzazione delle procedure quali la realizzazione e gestione meccanografica dei cespiti camerali, utilizzo XAC, la gestione del protocollo informatico, l'informatizzazione dei fascicoli del personale, etc). Anche su questa linea l'azione dell'ente proseguirà con costanza.

Risulta evidente che la costituzione del nuovo Ente Camerale richiederà la revisione di tutto il patrimonio informatico attualmente presente all'interno della Camera di commercio.

Obiettivo Strategico	**Semplificare la gestione attraverso la dematerializzazione e lo sviluppo di sistemi informativi innovativi**
Benefici Attesi	Semplificazione delle procedure interne; Maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne; Progressiva dematerializzazione dell'Ente
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Dematerializzazione delle procedure	'Diffusione dell'utilizzo della pec
Implementare sistemi informativi per la semplificazione dei processi interni	Revisione dei sistemi informativi in uso ai fini della costituzione del nuovo Ente Camerale
Miglioramento accessibilità telematica: sviluppo di modalità innovative per la diffusione dei servizi camerali	'Incentivare l'utenza nell'utilizzo dei servizi innovativi digitali in modo Gestione delle mediazioni e conciliazioni attraverso il software Concilia Camera

SVILUPPARE IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE IN OTTICA BALANCED SCORECARD

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

La novità più importante che emerge dal disposto normativo è che il sistema di pianificazione e controllo deve essere finalizzato prioritariamente a migliorare la qualità dei servizi resi all'utenza: è questo scopo che si richiede alla programmazione, alla definizione multidimensionale di obiettivi e indicatori misurabili, alla definizione di target sfidanti, desunti da dati di benchmarking, risultanti da indagini sulla soddisfazione del cliente o su parametri standard, alla valutazione delle prestazioni individuali basata sui risultati raggiunti e alla rendicontazione all'esterno delle prestazioni dell'ente in relazione ai risultati attesi: promuovere e rappresentare il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione.

Per meglio rispondere al dettato normativo la Camera di commercio di Trapani ha deciso nel corso del 2012 di avviare l'implementazione di un sistema di pianificazione e controllo orientato al risultato, secondo una metodologia innovativa, la BSC con un impostazione programmatoria multidimensionale che informa anche il corrente documento. Nel corso del 2016 si proseguirà il cammino intrapreso puntando ad un consolidamento del Ciclo di gestione della Performance in ottica BSC anche volto al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'Ente grazie alle azioni di monitoraggio che saranno, poste in essere, al fine di coniugare la corrispondenza dei servizi alle aspettative con l'opportunità di valorizzare al meglio le potenzialità dei dipendenti.

Obiettivo Strategico	**Sviluppare il ciclo di gestione della Performance in ottica Balanced Scorecard**
Benefici Attesi	Razionalizzazione dell'intero processo di programmazione delle attività dell'ente in un'ottica di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle PA. Maggiore efficacia nell'attuazione delle strategie dell'ente analizzate secondo le 4 dimensioni della BSC. Maggior controllo

	sull'andamento della gestione mediante quadri di sintesi di indicatori chiave (cruscotto direzionale). Trasparenza dei risultati raggiunti. Attivazione di un sistema di monitoraggio dell'efficacia dell'azione camerale, in linea con il dettato normativo. Diffusione di una cultura orientata ai risultati
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	Sviluppare la pianificazione strategica ed il controllo strategico in ottica triennale Progetto Benchmarking (Pareto e Kronos) di Unioncamere Nazionale
	'Diffusione della cultura della performance attraverso la realizzazione di attività formativa sul ciclo di gestione della perfomance

PROMUOVERE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E VALORIZZARE LE PROFESSIONALITÀ INTERNE MEDIANTE LA TRASMISSIONE DI KNOW-HOW

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

Questa rivisitazione del ruolo del personale e dell'assetto organizzativo dell'ente dovrà essere accompagnata da un importante piano di formazione ed aggiornamento professionale elaborato nell'ottica di valorizzare il patrimonio intellettuale e consolidare una cultura dell'appartenenza all'organizzazione camerale (aziende speciali comprese). Proseguirà quindi anche nel 2016 lo sforzo della Camera per la professionalizzazione del proprio personale pur dovendo fare i conti con i drastici tagli alla spesa: sarebbe auspicabile la predisposizione di un Piano annuale di formazione che ovviamente tenga conto delle esigenze manifestate dagli uffici.

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

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

Obiettivo Strategico	**Promuovere il Benessere Organizzativo e valorizzare le professionalità interne mediante la trasmissione di Know-how**
Benefici Attesi	'Migliorare il clima interno; Sviluppare competenza manageriale e organizzative; Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale; Maggiore trasversalità del personale e interscambiabilità delle risorse;
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Promuovere la valorizzazione e formazione continua del personale	Predisposizione del piano di formazione Realizzazione di corsi di formazione e/o di aggiornamento Realizzazione di percorsi formativi specifici per acquisire nuove competenze e per garantire trasversalità tra gli uffici Realizzazione di attività formativa tramite sistemi di web conference
Diffusione del benessere organizzativo	'Iniziative di condivisione dei valori camerali tra il personale Predisposizione Programma Triennale del Fabbisogno Predisposizione Piano Triennale delle Azioni Positive Momenti istituzionalizzati di confronto sui cambiamenti in atto e sull'andamento dell'Ente Garantire la costante presenza del personale camerale

VALORIZZARE IL PATRIMONIO BIBLIOTECARIO E STATISTICO DELLA CAMERA DI COMMERCIO

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

imprese. Infatti, l'attività di elaborazione della relazione economica provinciale dovrà essere riferimento per l'attività di programmazione dell'Ente.

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

Obiettivo Strategico	**Valorizzare il patrimonio bibliotecario e statistico della CCIAA**
Benefici Attesi	Razionalizzazione e potenziamento del servizio di consultazione di biblioteca statistica ed economica; Disponibilità di dati che orientino la definizione di percorsi formativi in linea con i fabbisogni delle imprese. Maggiore diffusione dei dati custoditi nelle anagrafiche camerali
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Realizzazione di un progetto per la valorizzazione del patrimonio bibliotecario volto a consentire la consultazione del catalogo on line	Costante produzione di rapporti sull'economia locale

PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

LINEA PROGRAMMATICA – OTTIMIZZARE GLI ASSET TANGIBILI E INTANGIBILI DELL'ENTE

Negli ultimi anni si sono succeduti interventi legislativi caratterizzati da forti contenimenti della spesa pubblica, tra cui l'ultimo massiccio intervento in termini riduzione del diritto annuale e, ancora prima in materia di spending review che ha imposto e impone nei prossimi esercizi forti tagli lineari sui consumi intermedi. Sarà quindi cura dell'Ente nel corso del 2016 realizzare azioni che consentano di garantire la "salute economica-organizzativa e finanziaria" dell'Ente razionalizzando l'uso delle risorse per recuperare efficienza oltre che volte a potenziare e ottimizzare i flussi economici in entrata attraverso una gestione ottimale del patrimonio. Con specifico riferimento all'emissione del ruolo relativo al diritto annuale nel corso del 2016 si

provvederà all'emissione del ruolo 2013. Inoltre si provvederà alla ricerca di soluzioni per la messa a reddito degli immobili camerali.

Obiettivo Strategico	**Garantire la "salute economica-organizzativa e finanziaria" dell'Ente razionalizzando l'uso delle risorse per recuperare efficienza**
Benefici Attesi	Riduzione dei costi di gestione Riduzione spesa per consumi energetici Diminuzione costi di funzionamento
Obiettivo operativo	**Azioni/Progetti/Iniziative**
Razionalizzazione dell'uso delle risorse economiche e patrimoniali per efficentare la gestione economica	Ottimizzazione delle sedi camerali, Contenimento dei costi di funzionamento, Interventi di sostituzione degli impianti energetici per il risparmio energetico (piano investimenti)
Obiettivo Strategico	**Potenziare e ottimizzare i flussi economici in entrata attraverso una gestione ottimale del patrimonio**
Stimolare l'acquisizione di risorse aggiuntive sistema CCIAA (Ente+ Azienda Speciale)	Incremento dei ricavi propri Analisi degli immobili a disposizione dell'Ente al fine di individuare nuove possibili riallocazioni
Aumentare il livello di riscossione del Diritto annuale	Riduzione degli sgravi sui ruoli del Diritto Annuale con relativo monitoraggio delle cause alla base dello sgravio

IL PRESIDENTE

(Comm. Giuseppe Pace)