



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO  
AGRICOLTURA DI VARESE

# Piano della Performance

**Decreto legislativo n. 150/2009**



# Piano della Performance

## indice

<b>1.0</b>	<b>Presentazione del Piano dellaPerformance</b>	<b>5</b>
<b>2.0</b>	<b>Presentazione della Camera di Commercio di Varese</b>	<b>6</b>
2.1	Cenni storici	6
2.2	Struttura	6
2.3	Funzioni	7
2.4	Partner & stakeholder	8
2.5	Organizzazione	8
2.6	Come operiamo	8
<b>3.0</b>	<b>Identità</b>	<b>12</b>
3.1	Mission	12
3.2	Vision	12
3.3	Valori di riferimento	12
<b>4.0</b>	<b>Analisi del contesto</b>	<b>14</b>
4.1	Contesto interno di riferimento	14
4.2	Contesto economico provinciale	17
4.3	Contesto sociale e ambientale della provincia di Varese	18
<b>5.0</b>	<b>Obiettivi strategici e obiettivi operativi</b>	<b>26</b>
5.1	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	26
5.2	Albero della performance	27
5.3	Schede di programmazione	29
5.4	Schede processo per aree dirigenziali	49
5.5	Sistema di valutazione dei dirigenti - Obiettivi 2011	54
<b>6.0</b>	<b>Il processo seguito per la redazione del Piano</b>	<b>61</b>
6.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	61
6.2	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	62
<b>7.0</b>	<b>Allegati</b>	<b>63</b>



# 01.

## Presentazione del Piano della Performance

Il sistema camerale, così come le altre pubbliche amministrazioni, sono chiamate a recepire i principi contenuti nel Titolo I e II del Decreto Legislativo n. 150 del 2009 e a sviluppare di conseguenza il Ciclo di gestione della Performance che consiste nell'insieme delle attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo dell'operato delle amministrazioni pubbliche.

Il Ciclo di Gestione della Performance prevede due adempimenti di particolare rilevanza in quanto rappresentano i momenti ufficiali attraverso i quali l'Ente esplicita e assume impegni precisi verso i propri utenti rendicontando, quindi, i risultati raggiunti rispetto a quelli pianificati.

In particolare il Decreto prevede che le Camere di commercio ogni anno adottino:

- **Il Piano della Performance** è un documento programmatico con il quale vengono esplicitati gli indirizzi, gli obiettivi e operativi definendo altresì gli indicatori di misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- **La Relazione sulla Performance** il documento attraverso il quale la camera di Commercio dà evidenza a consuntivo e con riferimento all'anno precedente, dei risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse.

Il Piano della performance della Camera di Commercio di Varese deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal Programma Pluriennale 2008-2012 approvato dal Consiglio camerale il 23 aprile 2008 e con il quale sono state delineate le linee strategiche del suo mandato politico.

La riforma della pubblica amministrazione dettata dal decreto 150 tende a rafforzare ancora di più la necessità di coerenza tra le politiche, la strategia e l'operatività rappresentando in un unico documento - il Piano - obiettivi, risorse, programmi attività e assicurando la piena trasparenza di quanto programmato e di quanto realmente realizzato al fine di garantire ai nostri interlocutori esterni l'accesso e la comprensione delle informazioni sulle performance raggiunte dall'Ente.

## 2.0

# Presentazione della Camera di Commercio di Varese

La Camera di Commercio di Varese (di seguito CdC) viene istituita con la Legge 6 luglio 1862 n. 680 ed entra in funzione il 2 gennaio 1863 con la denominazione Camera di Commercio ed Arti. Lo scopo, come si evince dal manifesto del 3 gennaio 1863, è “libera rappresentanza degli interessi e dei voti dei Commercianti, degli Industriali, la Camera, servendo al proprio mandato, potrà contribuire al prosperamento economico del Commercio e delle Industrie del Circondario”.

Sempre dal manifesto del 1863 la prima sede della Camera di Varese è “mentre si stanno eseguendo le pratiche per la sistemazione dell’Ufficio, chiunque abbisogni della Camera non avrà a che rivolgersi al Presidente della stessa in Contrada del Carrobbio al Civico N. 228” chiara impronta dell’ottica di servizio al cittadino con cui nascono gli enti camerale. A distanza di anni, l’attuale sede si trova in Piazza Monte Grappa, in un edificio costruito fra il 1936 ed il 1943 nel centro della città; alcuni dei suoi uffici hanno ancora un ingresso nell’attuale Via Carrobbio.

### 2.1 Cenni storici

La CdC di Varese si articola in una sede centrale in città e in 4 sedi distaccate a Busto Arsizio, Gallarate, Luino e Saronno. Il decentramento dei servizi sul territorio risponde all’esigenza di agevolare l’accesso dell’utenza agli uffici camerale.

Nel 2002 la CdC di Varese ha inoltre istituito un Ufficio di rappresentanza a Shanghai Pudong, per offrire al sistema imprenditoriale di Varese un supporto informativo e organizzativo *in loco* per gli incontri con gli operatori esteri.

Per la realizzazione dei programmi di promozione e sviluppo dell’economia provinciale, l’Ente si avvale dell’Azienda Speciale Promovarese, che opera nell’ambito della promozione, della formazione, della comunicazione e dell’internazionalizzazione. Fino al 31 luglio 2007 le aziende speciali erano due: Promovarese e Formas e si occupavano rispettivamente di promozione e formazione. La Giunta camerale ha scelto di incorporare le attività di Formas in Promovarese per ottenere economie di scala e di gestione.

L’ Az. Spec. opera in aree che non sono tipiche delle Pubbliche Amministrazioni ottenendo una maggiore efficienza ed efficacia dei servizi resi all’utenza. La CdC di Varese detiene inoltre importanti quote di capitale in una importante realtà del

### 2.2 Struttura

territorio: Malpensafiere, centro espositivo e polifunzionale che si pone quale “vetrina” per le imprese varesine. E’ inoltre promotrice e sostenitrice di diversi consorzi e centri di servizio a supporto di specifici comparti produttivi: Consorzio Qualità Miele Varesino, per la tutela e la valorizzazione “dell’oro delle Prealpi”; Consorzio Turistico della provincia di Varese, per la promozione del settore turistico; Consorzio Florovivaisti, a cui aderiscono i principali produttori del settore a livello provinciale; Centro Servizi Varese Orafi, punto di riferimento per le imprese orafe del territorio; VareseModa, uno *showroom* permanente e sede di rappresentanza a disposizione delle piccole e medie imprese del comparto tessile.

Le funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese attribuite alle Camere di commercio dalla L. 580/1993 vengono declinate in ogni territorio secondo le sue caratteristiche e le sue specificità. Nel caso di Varese siamo in un’area a forte vocazione imprenditoriale e manifatturiera in particolare, con zone montane dove ancora domina un’agricoltura eroica e spazi lacustri che ben si prestano all’offerta turistica.

Per la CdC di Varese l’efficacia dell’azione è testimoniata dal vasto numero di iniziative, progetti e attività che, nell’arco degli anni, hanno profondamente ammodernato gli strumenti e le logiche operative messe in campo dalla CdC per servire la propria comunità economica di riferimento, in un rapporto sempre più stretto con gli utenti finali del servizio.

In sintesi le molteplici attività dell’Ente possono così riassumersi:

**Promuove il “Sistema Varese”:** attraverso il raccordo e la collaborazione con tutti gli interlocutori presenti sul territorio, favorisce lo sviluppo del sistema socio- economico locale.

**Offre al tessuto imprenditoriale servizi amministrativi ed economici,** sempre più efficienti e qualificati:

- *anagrafici e certificativi*, che si concretizzano nella tenuta dei Registri, Albi e Ruoli e nel rilascio dei certificati;
- *di regolazione del mercato*, che assicurano la trasparenza nelle transazioni commerciali e il corretto funzionamento del mercato;
- *di promozione e analisi economica*, che favoriscono la crescita del sistema economico locale.

**Favorisce lo sviluppo delle imprese e del contesto in cui lavorano,** attraverso iniziative nel campo dell’internazionalizzazione, dell’innovazione, dello sviluppo infrastrutturale, della finanza per l’impresa e accesso al credito, del marketing territoriale e sviluppo locale.

Le linee di intervento della CdC di Varese si ispirano a un sistema di idee e valori condiviso, per rispondere in maniera adeguata alle esigenze del contesto in cui l’Ente opera.

## 2.3 Funzioni

La CdC ha come interlocutori privilegiati:

- **il sistema economico-produttivo del territorio**, per il quale promuove e realizza servizi reali: imprese, professionisti e mondo accademico, consumatori, mondo del lavoro e sistema finanziario;
- **la rete istituzionale**, con cui instaura collaborazioni e attua sinergie per azioni di sistema: attori locali, sistema camerale e associazioni di categoria;
- **gli stakeholder interni**, gli organi camerali e il personale dell'Ente e della sua Aziende Speciale;
- **la Pubblica Amministrazione centrale**, soggetti eterogenei con cui si mantengono rapporti continui, in grado di creare valore economico e sociale.

## 2.4 Partner e stakeholder

Gli organi della Camera di commercio, previsti dalla legge n. 580/1993, sono il Consiglio, la Giunta, il Presidente e il Collegio dei revisori dei conti, di recente rinnovati.

Il Consiglio, insediatosi in data 11 luglio 2007 per il mandato 2007-2012 è formato da 32 componenti, in ragione del numero di imprese presenti sul territorio, non elettivi ma designati dalle associazioni e nominati dalla Regione Lombardia in rappresentanza dei settori economici: agricoltura, artigianato, commercio, industria, turismo, trasporti, credito e assicurazioni, cooperative, servizi alle imprese; e inoltre in rappresentanza delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e delle associazioni di tutela dei consumatori. Il Consiglio è l'organo di governo dell'ente, del quale definisce gli indirizzi e l'ammontare delle risorse economiche.

La Giunta, eletta dal Consiglio camerale in data 11 ottobre 2007, è costituita attualmente da 12 componenti sempre per effetto dell'aumento del numero di imprese presenti sul territorio, in rappresentanza dei settori agricoltura, artigianato, commercio, industria, turismo e servizi alle imprese. E' l'organo che dà esecuzione agli indirizzi del Consiglio.

Il Presidente, eletto dal Consiglio camerale, attua la politica generale dell'ente, avendone la rappresentanza legale, politica e istituzionale.

Il Collegio dei revisori dei conti, nominato dal Consiglio camerale, è costituito da tre componenti effettivi e altrettanti supplenti, designati rispettivamente dal Ministero per lo Sviluppo economico, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e dalla Regione Lombardia; esso collabora con il Consiglio camerale nella funzione di controllo e d'indirizzo e vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'ente.

## 2.5 Organizzazione

La CdC di Varese, secondo la definizione data dalla legge n. 580/93, "è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118

## 2.6 Come operiamo

della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali”.

Il coinvolgimento diretto nel Consiglio e nella Giunta camerale dei rappresentanti delle imprese, dei lavoratori, dei consumatori e, in un prossimo futuro, dei liberi professionisti, valorizza la dimensione della CdC come istituzione di confine fra pubblico e privato. Un'istituzione che si pone quale ideale connubio fra le finalità di sviluppo economico locale e una *governance* capace di coinvolgere nel processo di elaborazione progettuale i rappresentanti del sistema imprenditoriale.

Per questo il lavoro di programmazione delle linee di intervento pluriennali e ancora di più la revisione annuale delle stesse non possono prescindere da un continuo lavoro di ascolto e di sintesi degli interessi e delle istanze del sistema economico di riferimento.

Un sistema ampio, articolato, che è espressione di tutte le molteplici realtà civili, accademiche, economiche presenti sul territorio.

Oltre alle associazioni di categoria, ai sindacati e alle associazioni dei consumatori che, in quanto rappresentanti del sistema economico locale, sono indubbiamente gli interlocutori privilegiati dell'Ente e compongono la compagine dei suoi amministratori, numerosi altri soggetti interagiscono quotidianamente con l'Ente e contribuiscono alla definizione delle sue strategie.

Basti pensare agli altri enti pubblici e istituzioni locali che incidono sulle politiche di sviluppo del territorio, quali i Comuni (soprattutto quelli più grandi quali Varese, Busto Arsizio, Gallarate, Luino e Saronno), la Provincia, la Regione e le Comunità Montane, ai consorzi turistici e a quelli di tutela di particolari produzioni (Florovivaisti, Miele, Orafi).

A questi si aggiungono quei soggetti che contribuiscono a creare e mantenere le condizioni di sviluppo del sistema economico, quali le banche, le Università locali, le scuole secondarie, ecc.

Vi sono poi tutti coloro che, a diverso titolo nel rispetto delle specifiche competenze di ciascuno, sono coinvolti nelle attività della CdC a favore del sistema imprenditoriale (Ordini e Collegi professionali, Prefettura, Questura, Inps, Inail, Vigili del Fuoco, Asl), i portatori di interessi non strettamente economici, quali associazioni *no-profit* e culturali, esponenti di rilievo della società civile ecc...

Le modalità di relazione che nel corso degli anni sono state istaurate con questi soggetti sono molteplici, ma perseguono tutte lo scopo principale: dare ascolto al sistema delle imprese e del territorio, confrontarsi e sviluppare relazioni collaborative per tradurre le istanze in interventi da realizzare coinvolgendo il maggior numero di partner.

Il confronto con tutti gli attori interni ed esterni porta a soluzioni condivise da soggetti portatori di interessi diversi, a volte contrastanti, superando tensioni e difficoltà in un'ottica di sistema. Ciò ha dato vita ad Accordi di Programma (per la realizzazione del Centro polifunzionale di MalpensaFiere, per sostenere lo sviluppo economico e la

competitività del sistema lombardo, e da ultimo per lo sviluppo del Polo Artistico Culturale Congressuale del Colle di Biumo), a Protocolli d'intesa (con la Provincia sulle materie del turismo e dell'agricoltura) a Comitati (per Malpensa e per promuovere l'infrastruttura viaria Varese-Como-Lecco), a convenzioni (con le Università per stage e borse di studio).

Risponde ad una logica concertativa anche l'istituzione di alcuni Osservatori, cioè tavoli di lavoro permanenti su particolari materie (quali ad es. l'artigianato, l'agricoltura, il turismo e l'internazionalizzazione), nei quali la presenza delle associazioni di riferimento e di altri enti ed organismi competenti per materia consente di condividere interventi, accrescendone il valore, e di snellire le fasi realizzative. Uno strumento strategico fondamentale per supportare l'attività di programmazione e la progettazione e realizzazione degli interventi è il grande patrimonio informativo interno alla CdC, che le consente di tracciare un quadro sempre aggiornato e completo del contesto economico locale.

Le informazioni di carattere economico derivanti dalle banche dati del Registro delle Imprese, elaborate dall'ufficio Studi, assicurano infatti la conoscenza in tempo reale delle dinamiche imprenditoriali e di caratteristiche quali struttura del sistema economico, natimortalità delle imprese, vocazioni produttive e all'export ecc...

Le indagini svolte in collaborazione con Unioncamere (Excelsior) unitamente a SMAIL (Sistema Monitoraggio Annuale Imprese Lavoro), il sistema informativo della CdC di Varese che raccoglie i dati statistici sulle imprese, le unità locali ed i relativi addetti della provincia di Varese, integrando i dati del Registro imprese con i dati INPS, assicurano il monitoraggio delle previsioni occupazionali.

Numerose altre indagini svolte in collaborazione con Istat, le analisi trimestrali sulla congiuntura economica, la rilevazione dei prezzi al consumo, la pubblicazione di listini delle opere edili, la realizzazione di studi e ricerche su particolari fenomeni quali il lavoro sommerso, lo stato di applicazione della legge n. 626/94, consentono all'Ente di avere una visione complessiva del sistema economico da diverse angolazioni di assoluto rilievo, per supportare la definizione di strategie ed interventi.

Un momento importante di sintesi, raccolta ed elaborazione delle informazioni è rappresentato dalla "Giornata nazionale dell'economia", che dal 2003 si svolge in contemporanea su tutto il territorio nazionale e in cui ogni CdC presenta il rapporto sull'economia locale. Si tratta di un'occasione privilegiata di confronto sul tema dello sviluppo economico locale, al quale partecipano imprese, istituzioni, centri di ricerca e mondo accademico e dove le informazioni di carattere economico-statistico contribuiscono a fornire la chiave di lettura delle tendenze evolutive in atto nel sistema locale e ad orientare l'azione dei soggetti preposti allo sviluppo del territorio.

A testimoniare l'efficacia di un utilizzo sinergico di tutti gli strumenti a disposizione della CdC di Varese è il vasto numero di iniziative, progetti e attività che, nell'arco degli anni, hanno profondamente ammodernato gli strumenti e le logiche operative

messe in campo dall'Ente per servire la propria comunità economica di riferimento, in un rapporto sempre più stretto con i clienti finali dei servizi.

#### **Le imprese iscritte nel Registro Imprese della Camera di Commercio di Varese**

	<b>N. IMPRESE ATTIVE (2010)</b>	<b>N. IMPRESE ATTIVE CON UNITÀ LOCALI</b>
SOCIETÀ DI CAPITALE	14.306	23.618
SOCIETÀ DI PERSONE	15.375	18.868
IMPRESE INDIVIDUALI	33.596	37.750
ALTRE FORME	1.180	2.067
<b>TOTALE</b>	<b>64.657</b>	<b>80.303</b>

# 3.0

## Identità

La missione dell'ente, come esplicitata anche nella politica per la qualità che ha portato la Camera di Commercio di Varese all'ottenimento della certificazione ISO 9001:2008 per tutti i servizi dell'ente, è "agire affinché le imprese del territorio raggiungano esse stesse l'eccellenza imprenditoriale e di conseguenza assicurino un adeguato livello di sviluppo economico del territorio". Per raggiungere la propria *mission* la CdC intende concentrare ogni sforzo sulla centralità dell'impresa, quale vero motore dello sviluppo.

Si riporta quanto delineato con la Politica per la Qualità:

Agire affinché le imprese del territorio raggiungano esse stesse l'eccellenza imprenditoriale e di conseguenza assicurino un adeguato livello di sviluppo economico al territorio.

### 3.1 Mission

Per raggiungere la propria mission la Camera di commercio di Varese intende puntare e concentrare ogni sforzo sulla centralità dell'impresa, quale vero motore del nostro sviluppo: un'impresa inserita in un sistema caratterizzato da sempre più crescenti processi di globalizzazione e, quindi, di competitività internazionale rispetto ai quali anche l'azione dell'Ente camerale deve essere coerente, di elevato valore qualitativo e se possibile stimolante.

### 3.2 Vision

Il sistema di valori cui è ispirata l'azione dell'Ente è riconducibile ai seguenti principi di fondo:

### 3.3 Valori di riferimento

#### ***Favorire l'eccellenza imprenditoriale delle singole imprese***

Capacità e competenze imprenditoriali e manageriali, visione strategica e sistemica dell'impresa, approccio proattivo al dinamismo ambientale, differenziazione delle strategie competitive, ricerca dell'innovazione e miglioramento continuo, sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria, responsabilità ambientale e sociale sono alcuni degli elementi che caratterizzano l'eccellenza imprenditoriale.

Sostenere imprenditori, manager e forze lavoro nello sviluppo e nell'arricchimento di queste "doti" è l'obiettivo degli interventi camerale, attraverso le proprie strategie e le iniziative di supporto all'innovazione tecnologica e di processo, la formazione, la

diffusione di cultura ambientale e sociale, l'offerta di percorsi strutturati di internazionalizzazione e lo stimolo all'utilizzo dell'e-government.

#### ***Favorire l'eccellenza del sistema territoriale***

Affinché l'eccellenza dei singoli si trasformi in eccellenza di sistema territoriale a vantaggio di tutti i portatori di interessi, occorre massimizzare i legami tra imprese, e tra queste ultime e il mondo della ricerca, dell'università, delle istituzioni, delle associazioni, ecc.. Occorre in sintesi veicolare nel territorio e verso di esso il valore aggiunto dato dalla coesione e dalla logica del "fare sistema", che si confermano come criteri chiave per competere sul mercato globale.

Camera di Commercio adotta strategie di marketing territoriale, di comunicazione, di networking locale e internazionale, di sostegno all'aggregazione d'impresa, di valorizzazione delle specificità produttive del territorio, di investimento per dare visibilità al territorio, far emergere le eccellenze e porle al servizio di tutti, aprire nuove opportunità di confronto e partnership per le imprese.

#### ***Favorire l'eccellenza delle politiche e delle iniziative pubbliche e private***

La Camera di Commercio non è un semplice soggetto che eroga servizi previsti dalle norme ma un'istituzione che si qualifica contribuendo alla modernizzazione del sistema istituzionale e alla competitività delle imprese, giocando un ruolo di protagonista nella definizione delle politiche di sviluppo dell'economia locale e nei processi di riqualificazione della pubblica amministrazione.

Nel percorso che la Camera di Commercio di Varese intende intraprendere verso l'eccellenza emergono alcune pietre miliari che lo sostengono nel lungo periodo: l'informatizzazione dei processi; la formazione del capitale umano; la connessione fra gli obiettivi e i risultati.

Inoltre, la Camera di Commercio di Varese intende svolgere il ruolo di soggetto trainante, nel processo di promozione dell'e-government "per le imprese e il mercato" sul territorio, stimolando l'utilizzo delle nuove modalità di comunicazione e favorendo l'interoperabilità fra le pubbliche amministrazioni.

# 4.0

## Analisi del contesto

L'attuale organigramma dell'Ente è articolato in 4 aree funzionali:

- **Segretario Generale**, che gestisce le relazioni con gli organi camerali e la comunicazione istituzionale, svolgendo altresì funzioni di raccordo e coordinamento tra le diverse aree dirigenziali e di monitoraggio della qualità dei servizi e delle attività nell'ambito del Sistema di Gestione per la Qualità (norma UNI EN ISO 9001:2008), anche attraverso il presidio dei diversi strumenti di comunicazione interna;
- **Risorse e Patrimonio**, che gestisce le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il funzionamento dell'Ente, assicurando le migliori condizioni per il corretto svolgimento delle attività;
- **Anagrafe delle Imprese e Regolazione di Mercato**, che fornisce i servizi di carattere amministrativo, garantendo il massimo valore aggiunto al territorio attraverso processi di semplificazione amministrativa, diffusione delle informazioni e vigilanza sulla correttezza delle dinamiche di mercato;
- **Promozione e Informazione Economica**, che realizza le iniziative e i progetti di sviluppo del territorio, con funzioni di valorizzazione delle specificità produttive del territorio, di supporto ai percorsi di innovazione e di internazionalizzazione delle imprese, curando inoltre la rilevazione e l'elaborazione dei dati sull'andamento economico provinciale.
- In staff al Segretario Generale è inoltre prevista la posizione dirigenziale **"Progetti Speciali di Marketing Territoriale"**. La posizione sviluppa e coordina specifici progetti finalizzati all'attrattività del territorio provinciale in tutte le sue possibili valenze (turistiche, insediative, lavorative, scientifiche, infrastrutturali).

### 4.1

#### Contesto interno di riferimento

Come risulta dal prospetto allegato ciascuna area è suddivisa in servizi, che a loro volta si articolano di norma in uffici. Tale organizzazione consente di ripartire le responsabilità ai diversi livelli, riconoscendo ai dirigenti la direzione, l'organizzazione e il coordinamento delle attività nell'ambito degli uffici, la gestione delle risorse e il potere di attuare i progetti affidati adottando i relativi atti e provvedimenti

amministrativi ed esercitando autonomi poteri di spesa; ai responsabili di servizi, titolari di incarichi di posizione organizzativa, la direzione e il coordinamento di unità organizzative complesse (articolate in una pluralità di unità operative oppure contraddistinte da funzioni ad elevato grado di specializzazione) caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa; ai responsabili di uffici la direzione di unità organizzative semplici e il coordinamento delle attività. A ciò si aggiungano l'individuazione di incarichi di posizione organizzativa particolarmente complessi per le caratteristiche di trasversalità e di interrelazione con i diversi settori dell'Ente, a cui sono attribuite funzioni di coordinamento delle attività e di raccordo con la Segreteria Generale e con la Direzione dell'Azienda speciale, e di unità poste alle dirette dipendenze dei dirigenti, al fine di poter gestire con maggiore flessibilità e snellezza operativa attività ritenute strategiche per l'Ente.

I responsabili di servizi non hanno delega di spesa, né quindi responsabilità formale nei confronti dell'esterno, ma essendo partecipi del processo che porta all'individuazione degli interventi (es. coinvolgimento nella definizione di obiettivi operativi, nella redazione del bilancio di previsione attraverso la definizione degli interventi promozionali e alla relativa budgettizzazione...) e gestendone poi l'attuazione pratica sono ampiamente focalizzati sugli obiettivi dell'Ente e responsabilizzati sui risultati. Tali figure costituiscono inoltre lo snodo attraverso il quale le decisioni assunte, le considerazioni fatte, le informazioni sulle attività giungono fino ai collaboratori.

Queste condizioni favoriscono lo sviluppo di una responsabilizzazione diffusa e una crescita dell'autonomia dei collaboratori, agevolati altresì da età anagrafica e percorso formativo del personale. La necessaria flessibilità organizzativa e capacità di adeguamento alle dinamiche del contesto di riferimento è infine assicurata dal modello organizzativo, che prevede l'assegnazione del personale non al singolo ufficio ma all'area dirigenziale, favorendo in questo modo tra l'altro il dialogo, la collaborazione e lo scambio di informazioni ed esperienze tra persone che, nell'ambito della stessa area, si occupano di funzioni diverse.

L'attuale dotazione organica della Camera di Commercio di Varese risulta composta, come si veda nella tabella sottostante, da n. 108 unità complessive mentre quella dell'azienda speciale da n. 22 unità

	<b>Dotazione organica</b>	<b>Situazione attuale</b>	<b>Assunzioni previste</b>
<b>Cat. A</b>	3	3	-
<b>Cat. B1</b>	6	4	-
<b>Cat. B3</b>	19	16	-
<b>Cat. C</b>	42	37	-
<b>Cat. D</b>	34	30	2
<b>dirigenti</b>	4	2	2
<b>Tot.</b>	<b>108</b>	<b>92</b>	

	Dipendenti Camera		Dipendenti Promovarese
<b>Cat. A</b>	3	4^ livello	4
<b>Cat. B1</b>	4	3^ livello	10
<b>Cat. B3</b>	16	2^ livello	4
<b>Cat. C</b>	37	1^ livello	2
<b>Cat. D</b>	30	quadro	2
<b>dirigenti</b>	2	-	-
<b>Tot.</b>	<b>92</b>		<b>22</b>

Come si evince dalla tabella, da cui risulta altresì l'attuale situazione dei posti occupati per ciascuna categoria (n. 92 unità complessive a tempo indeterminato), nella distribuzione del fabbisogno di personale tra categorie sono state privilegiate le posizioni più qualificate, collocate in categorie elevate, che consentono all'Ente di rispondere in maniera proattiva e con valore aggiunto alle istanze del territorio.

Una attenta riflessione sulla molteplicità dei compiti affidati dalla legge alle camere di commercio e sulla rilevanza delle azioni promozionali e dei progetti avviati con il programma pluriennale dell'Ente ha pertanto indotto, nella individuazione del fabbisogno di personale per gli anni 2009-2010, a ritenere opportuna la stabile copertura delle posizioni di qualifica dirigenziale (attualmente ricoperte da n. 2 dirigenti a tempi indeterminato e n. 2 dirigenti a tempo determinato) e di alcuni dei posti vacanti nella categoria D, nel rispetto dei limiti stabiliti per le assunzioni nelle pubbliche amministrazioni dalla normativa in materia di finanza pubblica. Nel corso del 2011 si prevede di completare tali procedure di assunzione avviate nel 2010, in attesa delle nuove disposizioni di legge che fisseranno i criteri per la definizione del fabbisogno 2011.

La Camera di Commercio di Varese si è dotata di un sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati, quale importante strumento di gestione e valorizzazione delle risorse umane.

I risultati accertati dal sistema permanente di valutazione sono utilizzati per l'attribuzione con modalità selettiva del trattamento accessorio a favore del personale dei livelli, oltre che della progressione economica all'interno della categoria, e della retribuzione di risultato a favore del personale dirigente.

L'attuale sistema di valutazione si basa sulle seguenti aree di apprezzamento:

- per i dirigenti, la valutazione dei risultati dell'azione dirigenziale si impernia su due dimensioni chiave: la valutazione delle prestazioni (valutazione della performance generale dell'Ente, gli obiettivi assegnati ai singoli dirigenti a valle del processo di pianificazione strategica e programmazione operativa, risultati

conseguiti a consuntivo dai servizi presidiati da ciascun dirigente) e la valutazione delle competenze

- per il personale dei livelli, obiettivi individuali, competenze e comportamenti organizzativi; tali aree di apprezzamento incidono sull'importo teorico individuale disponibile secondo una diversa percentuale che valorizza in misura crescente l'autonomia e l'orientamento al risultato, così come i comportamenti sono differenziati in base alle categorie, al fine di assicurare un valore crescente a flessibilità, autonomia e responsabilità individuale e valorizzare per i titolari di posizione organizzativa la capacità di valutare i propri collaboratori.

Tale sistema, già improntato a logiche di premialità e selettività al fine di motivare e responsabilizzare il personale rispetto all'attività svolta, oltre che orientare le prestazioni in coerenza con le scelte strategiche dell'Ente, è in fase di aggiornamento, per essere adeguato ai principi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con particolare riferimento all'integrazione tra performance organizzativa e performance individuale e alla valorizzazione del contributo individuale alla performance della struttura.

Dopo un 2009 molto difficile, nel 2010/2011 la ripresa economica è in corso anche in provincia di Varese anche se nel secondo trimestre, rispetto al primo trimestre, si registra qualche segnale di decelerazione, dovuto agli elementi d'incertezza che caratterizzano il quadro economico globale.

Le aspettative che gli imprenditori varesini manifestano, rispondendo alle domande della rilevazione congiunturale trimestrale di Unioncamere, restano positive anche per i prossimi mesi pur evidenziando maggiore prudenza e cautela rispetto all'inizio dell'anno.

Dai dati congiunturali esaminati e dalle indicazioni qualitative fornite dai testimoni privilegiati che partecipano all'Osservatorio congiunturale della Camera di Commercio di Varese emerge, per la nostra provincia, un quadro complessivamente in ripresa: dinamica della produzione industriale positiva anche nel II trimestre 2010 (+3,14) volta alla stabilizzazione, variazioni positive per la prima volta dall'inizio della crisi per la produzione industriale nell'artigianato (+0,1%), volumi d'affari complessivamente in ripresa per commercio (+0,32%) e servizi (ancora negativo, ma in miglioramento, il tendenziale -2,95% e positivo il congiunturale +0,31%) anche se ancora depressi dal perdurare della debolezza nei consumi, difficoltà persistenti, invece, per il settore delle costruzioni, dove non si registrano segnali positivi, né dall'edilizia civile, né dall'edilizia industriale, meglio manutenzioni e ristrutturazioni.

Più in generale si conferma la doppia velocità nell'uscita dalla crisi, più rapida per le imprese industriali, più faticosa per le imprese artigiane, per quest'ultime la situazione di maggiore svantaggio era già evidente durante la crisi.

## 4.2 Contesto economico provinciale

Nel secondo trimestre 2010 il numero delle imprese attive in provincia di Varese torna finalmente a crescere dopo un declino iniziato a fine 2008 fino al punto più basso toccato nel I trimestre 2010, mentre da un punto di vista congiunturale il punto più basso della crisi è stato raggiunto il III trimestre 2009.

L'uscita dalla crisi, dunque, si prospetta non lineare e caratterizzata da scatti in avanti e bruschi rallentamenti, ciononostante la crescita proseguirà trainata soprattutto dalle esportazioni verso i paesi emergenti. Ciò si riflette in una rimodulazione delle rotte commerciali degli imprenditori varesini che intensificano i propri rapporti con i paesi del Magreb, Asia Centrale, Medio Oriente e Sud America.

La ripresa non riguarda in modo omogeneo tutti i settori. In particolare, a sorpresa, il tessile mostra in questo trimestre una buona performance, mentre la meccanica evidenzia ancora qualche difficoltà, soprattutto macchinari, impiantistica e mezzi di trasporto, infine, molto bene la chimica.

Dal punto di vista occupazionale la situazione resta allarmante anche se si registra un rallentamento (pur rimanendo su livelli molto alti): delle domande di cassa integrazione in deroga, delle ore autorizzate totali di cassa integrazione guadagni e dei flussi in ingresso nelle liste di mobilità. Inoltre, da un esame delle domande di cassa in deroga si evince che non vi sono ingressi di nuove aziende tra i richiedenti, in quanto si ritiene di aver raggiunto il massimo della platea d'impresе in sofferenza.

Le previsioni per i prossimi mesi, anche se contrassegnate da qualche elemento d'incertezza, restano positive. In questa situazione la Camera di Commercio per il 2011 sarà chiamata, da una parte, a proseguire nell'accompagnamento dei soggetti economici a uscire definitivamente dalla crisi e dall'altra a contribuire, insieme agli altri attori presenti sul territorio, a creare i presupposti per uno sviluppo futuro solido e duraturo.

### **Popolazione**

I residenti nella provincia di Varese al 31 dicembre 2009 risultano 876.705, in crescita rispetto all'anno precedente di 5.257 unità con un incremento percentuale dello 0,6. In termini di abitanti, la provincia di Varese rappresenta l'8,9% della popolazione lombarda (9.826.141), occupando il quarto posto dopo Milano (3.123.205), Brescia (1.242.923) e Bergamo (1.087.204).

La popolazione provinciale è costituita dal 51,3% di donne e dal 48,7% di uomini, presenta un'incidenza della popolazione straniera residente del 7,6%, inferiore al dato lombardo dove gli stranieri raggiungono il 10%. La struttura per età della popolazione provinciale sostanzialmente ricalca quella regionale e mostra una quota di bambini e ragazzi fino ai 14 anni di età del 13,9%, una popolazione in età lavorativa pari al 65,6% mentre gli anziani di 65 anni e oltre sono una quota pari al 20,5%, leggermente superiore al dato lombardo (20%).

### **4.3**

### **Contesto sociale e ambientale della provincia di varese**

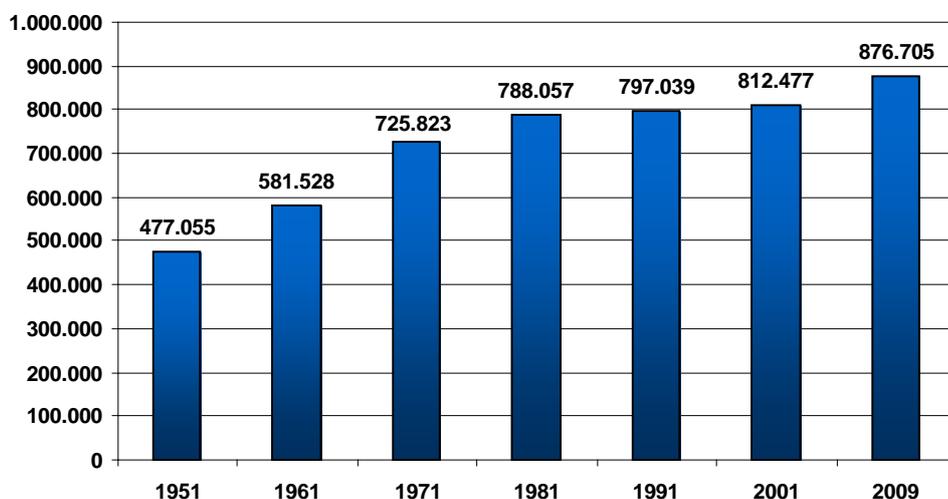
## Popolazione residente per classi di età e sesso – Prov. di Varese e Lombardia

Classi di età	Varese			Lombardia		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
0-14	62.624	58.924	121.548	715.274	674.328	1.389.602
15-64	289.352	285.854	575.206	3.271.654	3.193.705	6.465.359
65 e oltre	74.914	105.037	179.951	815.435	1.155.745	1.971.180
<b>Totale</b>	<b>426.890</b>	<b>449.815</b>	<b>876.705</b>	<b>4.802.363</b>	<b>5.023.778</b>	<b>9.826.141</b>

Fonte: Istat

L'evoluzione della popolazione residente nel lungo periodo mostra tre diverse fasi che hanno accompagnato lo sviluppo della provincia di Varese. La fase dello sviluppo industriale ed economico dei decenni '50, '60 e '70 è stata accompagnata da un consistente incremento demografico dovuto sia ad alti tassi di natalità sia a movimenti migratori interni elevati. Negli anni '80 e '90 segue una fase di assestamento della crescita della popolazione mentre nell'ultimo decennio si assiste ad una ripresa dei ritmi di incremento demografico grazie soprattutto al fenomeno dell'immigrazione.

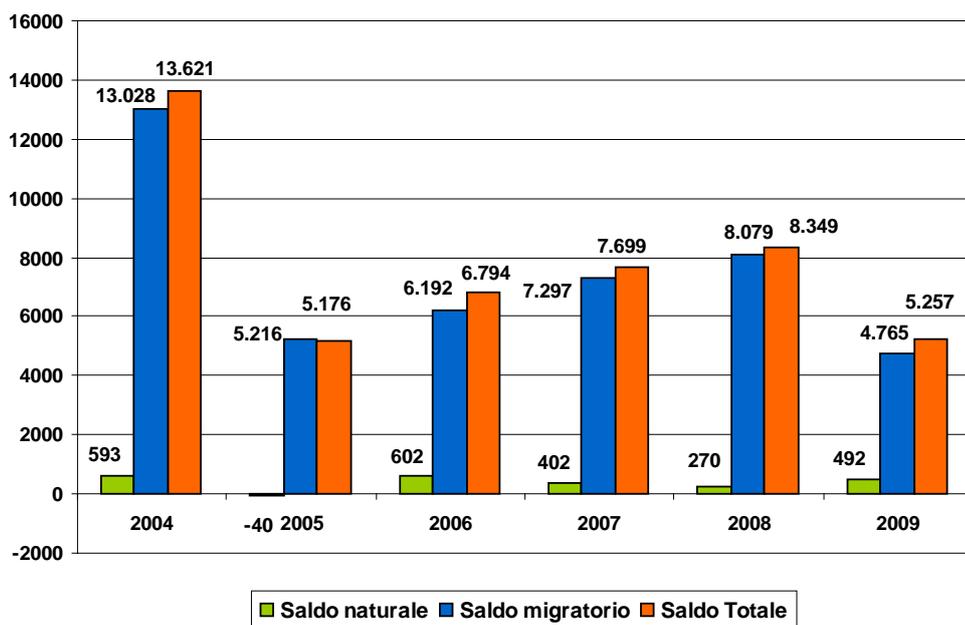
## Popolazione residente in provincia di Varese



Fonte: Istat

L'ultimo quinquennio è caratterizzato da un incremento della popolazione, dovuto in larga misura al contributo del saldo migratorio, ovvero alla differenza tra il numero degli iscritti ed il numero dei cancellati dai registri anagrafici per trasferimento di residenza, mentre il contributo del saldo naturale, ovvero la differenza tra il numero dei nati ed il numero dei morti registrati, risulta esiguo ed in alcuni anni persino negativo.

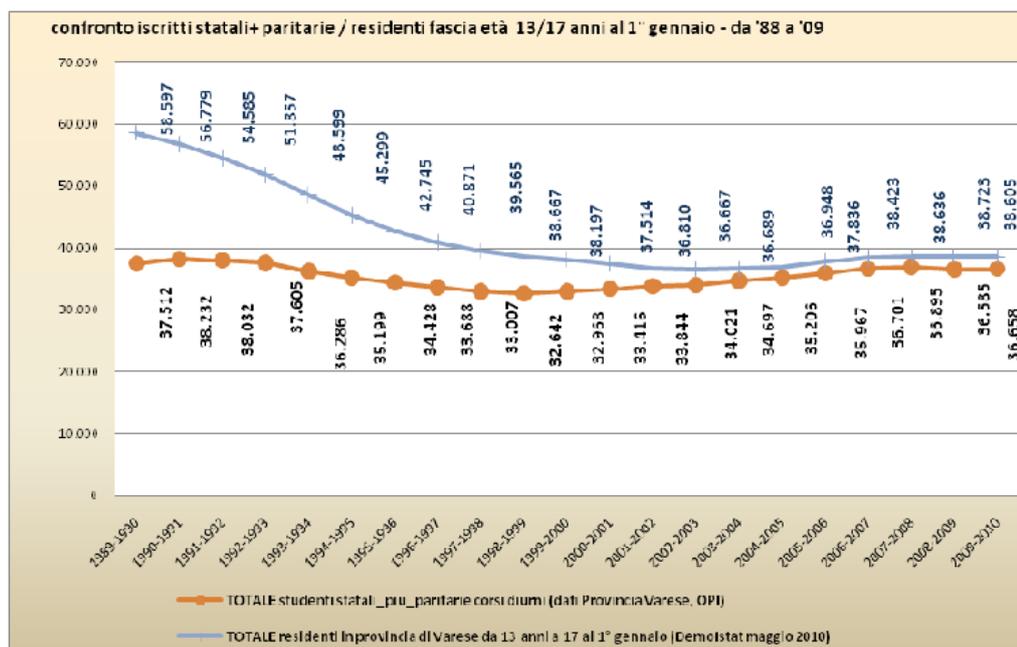
## Andamento dei saldi della popolazione in provincia di Varese



Fonte: Istat

## Istruzione

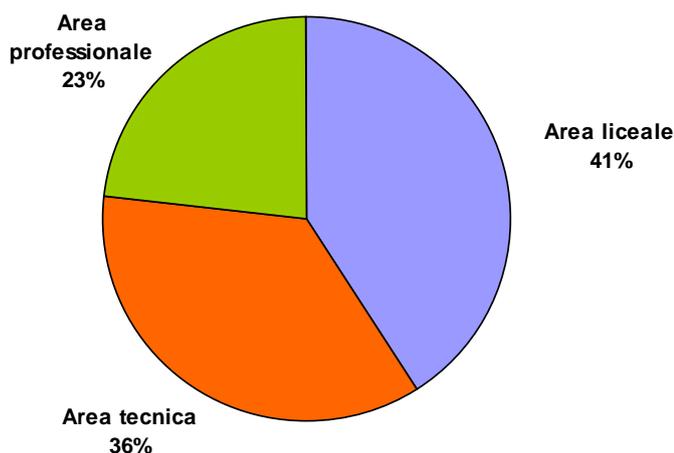
In provincia di Varese oltre 99.320 bambini e ragazzi sono andati a scuola nell'anno scolastico 2009-2010 appena concluso. Di questi, 37.639 sono gli iscritti alle scuole superiori, statali e non statali, corso diurni e corsi serali. Facendo un confronto con gli iscritti nei precedenti anni, si nota un buon aumento della scolarizzazione, in particolare il grafico che segue evidenzia la progressiva scolarizzazione nell'arco di un ventennio in provincia di Varese.



Per quanto attiene alla distribuzione degli studenti delle scuole secondarie di II grado nelle diverse aree di studio si evidenzia una collocazione prevalente all'interno delle tipologie liceali, con il 41%, a scapito delle tipologie tecniche (36%) e professionali (23%), quest'ultime in leggera risalita negli ultimi anni.

### **Iscritti alla scuola secondaria di II grado per area: provincia di Varese.**

**Anno scolastico 2009/2010.**



*Fonte: MIUR*

Le strutture di scuola secondaria di II grado a Varese sono 55 (anno scolastico 2009/2010), la presenza di studenti stranieri è pari al 5,5% degli alunni e degli studenti con disabilità è pari all'1,2% sul totale degli iscritti.

Gli interventi legislativi di razionalizzazione della spesa pubblica nel settore dell'istruzione hanno determinato, nei decorsi anni, un diverso assestamento dell'organizzazione scolastica con conseguente modifica del rapporto medio complessivo di alunni per classe. A livello nazionale, nella secondaria di II grado, il numero di studenti per classe è di 22,3, mentre tale rapporto è ben più alto in provincia di Varese: 24,3.

Passando a considerare l'intera popolazione scolarizzata in provincia di Varese, si evidenzia un 10,1% di laureati, contro il 10,7% nazionale e 11,6% regionale, si tratta di un fenomeno tipico delle aree fortemente industrializzate, in cui i giovani prediligono accedere rapidamente al mercato del lavoro, optando per un diploma o un percorso professionalizzante, anziché proseguire con gli studi universitari. Tuttavia, se ciò valeva qualche anno fa, non è più così vero in tempi recenti, quando i giovani sembrano orientarsi maggiormente a percorsi liceali e universitari.

**Popolazione di 15 anni e oltre per massimo titolo di studio conseguito in provincia di Varese - Media 2008**

Nessuno titolo o licenza elementare	Licenza media (o avviamento professionale)	Diploma di scuola superiore	Titolo universitario accademico e superiore	Totale
22,8	32,6	34,5	10,1	<b>100%</b>
169.119	241.932	255.967	74.663	<b>741.681</b>

Fonte: Istat

Per quanto riguarda il flusso dei laureati nel 2008 (ultimo dato disponibile), il 23,1% ha conseguito una laurea in provincia, mentre il restante 76,9% si è rivolto a strutture fuori provincia e regione. Nel 2008 (ultimo dato disponibile) i laureati varesini rappresentano il 7% del totale dei laureati lombardi e rispetto alla media regionale risultano maggiormente presenti tra i laureati in ingegneria.

**Flusso di laureati residenti in provincia di Varese, per luogo di conseguimento del titolo - Media 2008**

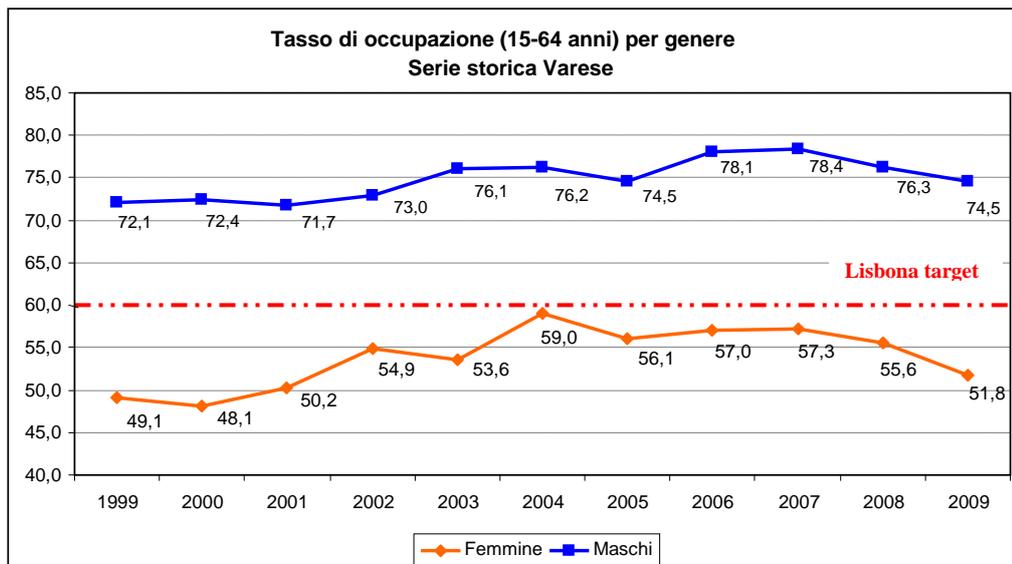
In provincia	Fuori provincia	Fuori regione	Totale
23,1	69,9	7,0	<b>100%</b>
871	2.631	262	<b>3.764</b>

Fonte: MIUR

**Pari opportunità**

Seguendo le indicazioni della strategia europea per l'occupazione, la provincia di Varese nel 2007 si avvicinava all'obiettivo fissato dal Consiglio Europeo di Lisbona di un tasso di occupazione femminile, per la popolazione in età lavorativa, pari al 60% da raggiungere nel 2010. Il livello di occupazione femminile nel 2007 a Varese, infatti, era arrivato al 57,3%, superando il dato lombardo (56,6%) e naturalmente quello italiano fermo al 46,6% a causa delle forti differenze tra Nord e Sud del Paese.

Con l'arrivo della crisi internazionale e le conseguenti difficoltà occupazionali, però, l'obiettivo si è allontanato e Varese ha registrato una diminuzione del tasso di occupazione femminile, che nel 2009 si è attestato al 51,8% con un *gender gap* di 23 punti percentuali rispetto al livello di occupazione maschile (74,5%) e molto distante dai livelli occupazionali femminili, del tutto omogenei a quelli maschili, che si registrano nei Paesi del Nord Europa (Norvegia 74,4%; Danimarca 73,1%).

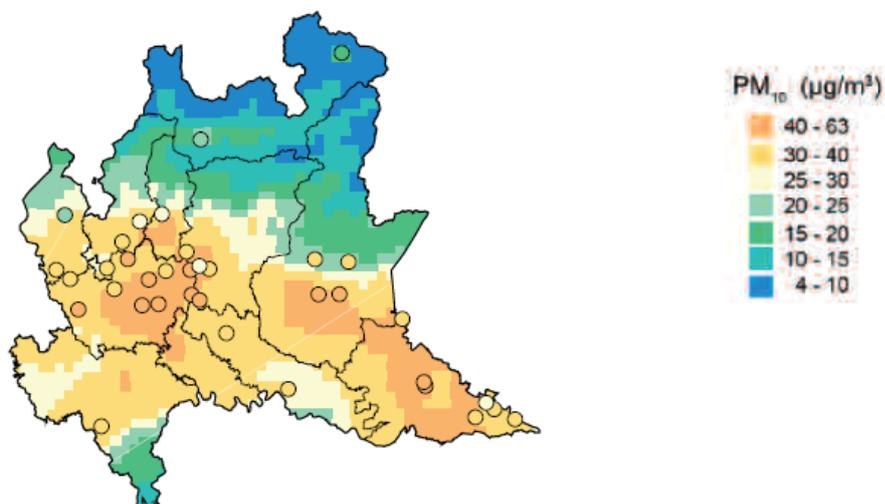


Fonte: Istat, Rilevazione Forze Lavoro

## L'ambiente

La provincia di Varese aspira a diventare nel giro di pochi anni una delle province più *green* d'Italia. A livello provinciale il tema ambientale è molto avvertito, sia perché Varese si colloca - a causa dell'elevata industrializzazione, dell'alta densità abitativa e della congestione delle vie di comunicazione - in una delle aree più inquinate del paese, sia perché amministratori, imprenditori e cittadini sembrano aver raccolto, in un tacito accordo, la sfida dello sviluppo sostenibile agendo comportamenti che puntano al raggiungimento di elevati livelli di crescita economica abbinati a una grande attenzione all'ambiente e alla qualità della vita della popolazione.

## Distribuzione spaziale delle medie annuali di PM<sub>10</sub> sul territorio lombardo



Fonte: ARPA Lombardia

Gli indicatori suggeriscono, tuttavia, che vi sono margini di miglioramento in particolare nel contenimento dei consumi energetici e idrici e nelle politiche pubbliche di eco management, incrementando gli spazi di verde pubblico e le zone a traffico limitato. La provincia si distingue invece nella raccolta differenziata, nell'utilizzo dei mezzi pubblici e nelle aree verdi totali.

<b>Alcuni indicatori ambientali a confronto</b>	<b>Varese: indicatori e posizione nella classifica nazionale 2010 su 103 province considerate</b>
<b>Inquinamento</b>	
Concentrazione PM10 ug/mc	22,5 (10°)
Concentrazione NO2 ug/mc	38,0 (48°)
<b>Verde</b>	
Verde pubblico mq/ab	6,41 (62°)
Ettari di aree verdi per 10mila ettari di territorio nel comune capoluogo	2.172 (23°)
<b>Facilities</b>	
Isole pedonali mq/ab	0,26 (42°)
Piste ciclabili mt eq/ab	4,28 (52°)
<b>Traffico</b>	
Autovetture circolanti ogni 100 abitanti	64,3 (68°)
Uso del trasporto pubblico (pass/ab/anno)	74,1 (29°)
Zone a traffico limitato mq/ab	0,04 (76°)
<b>Rifiuti</b>	
Produzione di rifiuti urbani kg/ab	582 (31°)
Raccolta differenziata rifiuti	47% (28°)
<b>Consumi</b>	
Energetici pro capite (kwh)	1.241 (78°)
Idrici pro capite (litri)	175,2 (67°)
Carburante pro capite (KEP)	374 (26°)
<b>Imprese certificate</b>	
ISO 14000 ogni 1000 imprese censite	2,62 (49°)

Fonte: Italia Oggi

## La giustizia

Sempre facendo riferimento all'analisi condotta da Italia Oggi sulla Qualità della Vita, dal punto di vista della criminalità Varese, a causa dell'elevato tenore di vita, evidenzia un livello non trascurabile di furti in appartamento e d'auto. Elevato anche il numero di reati legati agli stupefacenti mentre risulta basso sia il numero di omicidi sia il numero di reati di estorsione.

La buona notizia è che il sistema della giustizia, che contrasta questo tipo di reati, a Varese presenta una velocità più elevata della media italiana, infatti il rapporto tra le cause evase dai nostri Tribunali e le nuove, sommate alle pendenti, colloca la nostra provincia al 34° posto (su 103 province) nella classifica generale stilata da Il Sole

24Ore nel 2010, con un indice pari a 41 per il 2009 che in altri termini: significa 41 pratiche evase su 100 ancora da evadere (tra pendenti e nuove). La media italiana è pari a 36.

# 5.0

## Obiettivi strategici e obiettivi operativi

Le indicazioni di legge e le stesse linee guida elaborate per i sistemi di gestione delle performances pongono giustamente l'attenzione sulla rilevanza di considerare l'outcome dei diversi servizi o interventi e non solo l'output.

La dimensione dell'*outcome*, immediato, intermedio e finale, riguarda gli effetti sul contesto più ampio di ogni intervento. L'impatto esterno degli interventi pubblici si realizza infatti in modo diluito nel tempo e nello spazio. Si pensi ad esempio al caso degli interventi rivolti a sostenere lo sviluppo economico e l'occupazione attraverso gli incentivi per gli investimenti o la creazione di nuove imprese: per comprendere il valore pubblico generato non basterà considerare le prestazioni a livello di output, come gli incentivi erogati, i progetti avviati, i servizi offerti, ma avrà rilievo l'impatto sociale ed economico di medio e lungo termine.

Nel concreto contesto di una Camera di commercio, tuttavia, i collegamenti tra le attività svolte e i risultati di outcome sono il più delle volte indiretti e risentono soprattutto dell'influenza di diversi fattori, legati all'azione di altri soggetti, privati e pubblici, oppure di tendenze ed eventi di carattere generale.

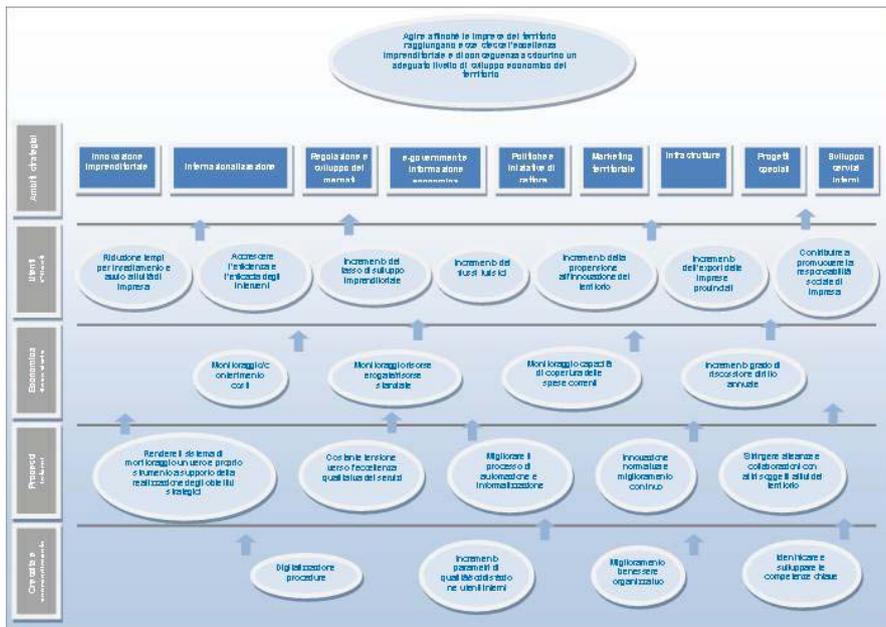
Per questi motivi, ampiamente riconosciuti dagli studi sulla valutazione, si ritiene utile portare l'attenzione soprattutto sui collegamenti tra obiettivi operativi e obiettivi strategici; non ci si sottrae all'esigenza di individuare indicatori di outcome in relazione ai principali obiettivi strategici ma si evita di porli come parametri che consentano di leggere in termini univoci il successo/insuccesso degli interventi.

Nella fase di primo avvio della pianificazione delle performance si considera soprattutto importante avviare una lettura di come risorse di input, processi, output e outcome si collegano in una strategia di intervento. L'aspetto da valutare sarà quindi soprattutto la persuasività di questo disegno, alla luce degli obiettivi strategici e quindi dell'outcome atteso. L'indicatore di outcome è un riferimento, ma non l'unico elemento di una valutazione d'insieme.

Si ritiene che l'avvio di questo tipo di ragionamento sia stimolato dall'indicazione degli indicatori sia di output che di outcome; si tratterà poi di valutare quanto sia persuasivo e realistico il collegamento ipotizzato tra i due ordini di indicatori. In base a questi dati, gli stessi organi camerali potranno considerare l'efficacia delle politiche intraprese con una base di conoscenza più estesa ed avere quindi lo spunto per una riflessione strategica e un'allocazione delle risorse che tenga maggiormente conto dei risultati ottenuti in passato.

### 5.1 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

## 5.2 Albero della performance



Vedi dettaglio pagina seguente

Agire affinché le imprese del territorio raggiungano esse stesse l'eccellenza imprenditoriale e di conseguenza assicurino un adeguato livello di sviluppo economico del territorio

Ambiti strategici

Innovazione imprenditoriale

Internazionalizzazione

Regolazione e sviluppo dei mercati

e-government e informazione economica

Politiche e iniziative di settore

Marketing territoriale

Infrastrutture

Progetti speciali

Sviluppo servizi interni

Utenti /Clienti

Riduzione tempi per insediamento e avvio attività di impresa

Accrescere l'efficienza e l'efficacia degli interventi

Incremento del tasso di sviluppo imprenditoriale

Incremento dei flussi turistici

Incremento della propensione all'innovazione del territorio

Incremento dell'export delle imprese provinciali

Contribuire a promuovere la responsabilità sociale di impresa

Economica finanziaria

Monitoraggio/contenimento costi

Monitoraggio risorse erogate/risorse

Monitoraggio capacità di copertura delle spese correnti

Incremento grado di riscossione diritto annuale

Processi interni

Rendere il sistema di monitoraggio un vero e proprio strumento a supporto della realizzazione degli obiettivi

Costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi

Migliorare il processo di automazione e informatizzazione

Innovazione normativa e miglioramento continuo

Stringere alleanze e collaborazioni con altri soggetti attivi del territorio

Crescita e apprendimento

Digitalizzazione procedure

Incremento parametri di qualità/soddisfazione utenti interni

Miglioramento benessere organizzativo

Identificare e sviluppare le competenze chiave

### 5.3

## Schede di programmazione

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Innovazione imprenditoriale	
<b>Asse strategico</b>	Innovazione finanziaria e sostegno al credito	
<b>Obiettivo strategico</b>	Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione : miglioramento delle condizioni di accesso al credito.	Target: t>t-1
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>QUADRO STRATEGICO</b>		
<b>Progetti</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Contributi ai consorzi di garanzia fidi per il sostegno alle PMI	Incremento del flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei Confidi beneficiari del contributo rispetto all'anno precedente	+10%
Interventi di credito agevolato per i settori artigianato, commercio e industria	Incremento del numero di imprese beneficiarie rispetto all'anno precedente	Risorse erogate//risorse stanziato
Iniziative promozionali per la divulgazione delle misure contributive	Incremento del numero di contatti e delle domande di contributo presentate a valere sulle misure camerali	+10% rispetto a t-1
<b>QUADRO OPERATIVO</b>		
<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Liquidazione contributi su bandi (propri o di altri enti)	Contenimento dei pagamenti contributi alle imprese nel termine di 30 gg. dal manifestarsi delle condizioni.	- tempo medio di evasione - n. pratiche medie per addetto - % istanze evase su istanze protocollate
	Mantenimento degli standard di qualità rispetto al periodo precedente rilevati attraverso indagine di customer	Si/no
<b>Budget:</b> euro 1.708.500		
<b>Area dirigenziale:</b> Area Risorse e patrimonio		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Innovazione imprenditoriale	
<b>Asse strategico</b>	Innovazione tecnologica e ambiente	
<b>Obiettivo strategico</b>	Management dell'innovazione. Reti di impresa e servizi mirati in tema di innovazione e trasferimento tecnologico	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: incremento della propensione all'innovazione del territorio	Target: t>t-1

## PROGRAMMA D'AZIONE

QUADRO STRATEGICO		
<b>Progetti</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Mech-net	Sensibilizzazione e coinvolgimento di aziende, esperti qualificati, Università e associazioni nel percorso di affiancamento/orientamento manageriale	Almeno 20 soggetti coinvolti
	Aggregazione delle imprese del settore della meccanica, finalizzato ad un rilancio competitivo	Avvio del partenariato
Laboratorio RFID – triennio 2010-2012	Diffusione di informazioni sui sistemi e sulle tecnologie RFID e sulle loro potenzialità di applicazione nelle imprese	40% di imprese varesine beneficiarie finali del progetto
	Messa in rete di soggetti diversi (imprese, centri di ricerca, Università) e promozione di applicazioni in specifiche filiere (es. tessile, aeronautica, termoelettrica), favorendo processi di aggregazione imprenditoriale	Attivazione tavolo di lavoro su una progettualità di filiera monitoraggio semestrale stato avanzamento progetto
Altre iniziative ad alto contenuto tecnologico e/o a valere sull'Accordo di Programma per la competitività	Incremento, rispetto all'anno precedente, della propensione all'innovazione del territorio: coinvolgimento e supporto alle imprese che per la prima volta accedono ai bandi	t>t-1
Ener-RU	Promozione dello sviluppo competitivo di "Energy cluster" attraverso cooperazioni tecnico-produttive e commerciali con le realtà russe.	Almeno n. 30 numero imprese coinvolte
	Incremento delle imprese varesine aderenti a "Energy cluster" rispetto all'anno precedente	t>t-1
Energy Management – I fase	Incremento dei servizi informativi e di assistenza in materia ambientale da fornire ad imprese ed operatori, in collaborazione con enti ed associazioni di categoria	avvio di almeno 2 nuove attività riconducibili al tema energetico
Valorizzazione titoli proprietà industriale in Italia e all'estero	Promozione degli strumenti di valorizzazione dei brevetti nel patrimonio dell'impresa e diffusione della conoscenza del patrimonio brevettuale presso i potenziali utilizzatori professionali	Realizzazione di almeno 2 percorsi di formazione sulla registrazione di marchi e brevetti, nazionali, europei e internazionali con partecipazione di almeno 100 soggetti
	Potenziamento dei servizi di rete alle imprese con sinergie tra innovazione tecnologia e internazionalizzazione	campagna mirata alle imprese attive con l'estero
Energy Management II fase	Contributo diretto alle imprese impegnate in percorsi di Energy management	Almeno n. 15 imprese beneficiarie
	Far emergere la domanda inespressa delle imprese sul risparmio energetico	Report semestrali
Promozione degli strumenti di politica ambientale a carattere volontario. Valorizzazione dell'efficienza ambientale nelle attività di impresa	Consentire alle imprese di valorizzare e dare visibilità al proprio impegno ambientale per acquisire una migliore immagine sul mercato attraverso il sostegno alla certificazione dei propri sistemi di gestione ambientale	Almeno n. 20 imprese beneficiarie

Innovazione tecnologica per il settore tessile abbigliamento – TAM II	Sviluppo di progetti per materiali innovativi al fine di favorire la modernizzazione del settore mantenendo un vantaggio competitivo sui mercati mondiali	Incremento del 5% rispetto a t-1 di nuove imprese partecipanti ai processi di certificazione
<b>QUADRO OPERATIVO</b>		
<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Registrazione marchi e brevetti	Valorizzazione dei titoli di proprietà industriale registrati all'Ufficio marchi e brevetti	Mantenimento standard di servizio
	Mantenimento degli standard di qualità rispetto al periodo precedente rilevati attraverso indagine di customer	Si/no
Sportello ambiente	Incremento del numero di contatti qualificati	+10%1 numero contatti inseriti nel "panel ambiente"
	Mantenimento degli standard di qualità rispetto al periodo precedente rilevati attraverso indagine di customer	Si/no
<b>Budget:</b> euro 1.348.000		
<b>Area dirigenziale:</b> Area Promozione e informazione economica		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Innovazione imprenditoriale	
<b>Asse strategico</b>	Innovazione tecnologica e ambiente	
<b>Obiettivo strategico</b>	Rete EEN. Coinvolgere le imprese varesine in partnership di medio/lungo periodo.	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: incremento del numero di imprese varesine inserite in partenariati transnazionali	Target: t>t-1

## PROGRAMMA D'AZIONE

### QUADRO STRATEGICO

<b>Progetti</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Supporto alla presentazione e gestione di progetti di ricerca, sviluppo e innovazione	Aumento del tasso di successo alla partecipazione ai bandi del VII Programma Quadro di ricerca e sviluppo tecnologico e al piano nazionale industria 2015	Almeno n. 1000 imprese varesine coinvolte Almeno n. 3 imprese varesine inserite come partner in consorzi transnazionali Almeno n. 2 proposte progettuali presentate
Rete EEN – Enterprise Europe Network	Potenziamento del servizio di informazione e assistenza sulla legislazione comunitaria, sulle opportunità di finanziamento europee, sull'accesso a programmi di collaborazione internazionale, sulla ricerca e lo sviluppo tecnologico	Almeno n. 6 brochure settoriali realizzate Incremento del 30% dei contatti rispetto a t-1 inseriti nel Business Cooperation and Technology Database della Commissione Europea

### QUADRO OPERATIVO

<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Diffusione informazione sui temi dell'innovazione della ricerca e del trasferimento tecnologico a supporto delle imprese	Promozione di bandi, studi e ricerche, nuove progettualità.	Incremento del 30% dei contatti inseriti nel "panel innovazione"
<b>Budget:</b> euro 36.000		
<b>Area dirigenziale:</b> Area Promozione e informazione economica		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Innovazione imprenditoriale
<b>Asse strategico</b>	Sviluppo del capitale sociale e delle competenze
<b>Obiettivo strategico</b>	Coniugare economicità e responsabilità sociale
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: numero di imprese che adottano procedure di responsabilità sociale. Target: >t-1

## PROGRAMMA D'AZIONE

QUADRO STRATEGICO		
<i>Progetti</i>	<i>Risultati attesi</i>	<i>Indicatore</i>
Osservatorio cooperazione e imprenditorialità sociale	Valorizzazione della cooperazione e dell'imprenditorialità sociale. Promozione presso le imprese dell'adozione del Bilancio sociale	Realizzazione del sito dedicato Organizzazione degli "Stati generali della cooperazione e dell'impresa sociale"
QUADRO OPERATIVO		
<i>Attività</i>	<i>Risultati attesi</i>	<i>Indicatore</i>
Osservatorio congiunturale	Consolidamento osservatori e qualificazione dei contenuti degli osservatori in essere	Diffusione di almeno 2 comunicati stampa al mese
	Avvio monitoraggio sugli standard di qualità da rilevare attraverso indagine di customer	Si/no
<b>Budget:</b> euro 120.000		
<b>Area dirigenziale:</b> Area Promozione e informazione economica		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Innovazione imprenditoriale
<b>Asse strategico</b>	Sviluppo del capitale sociale e delle competenze
<b>Obiettivo strategico</b>	Sostenere il mercato del lavoro favorendo una maggiore armonizzazione tra la domanda e l'offerta e sviluppando iniziative a supporto dei giovani e della loro formazione.
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: favorire il collegamento tra i sistemi scolastici/formativi e il mondo del lavoro per ridurre il disallineamento (mismatching) tra la tipologia dell'offerta di lavoro e quella della domanda. Incremento del numero di imprese attivate a seguito della partecipazione ai corsi
	Target: si/no t>t-1

## PROGRAMMA D'AZIONE

### QUADRO STRATEGICO

<b>Progetti</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Iniziative e ricerche in materia di lavoro, sicurezza e d'impresa	Miglioramento della conoscenza del territorio e della evoluzione nel tempo dei fenomeni indagati	media di 70 partecipanti per convegno numero richieste di materiale da parte di altri enti e istituzioni
Progetto sostegno a borse di studio e alla ricerca	Favorire lo studio e l'approfondimento delle discipline economiche attraverso il sostegno alle università del territorio	Risorse erogate/risorse stanziare
Progetto SMAIL	Miglioramento della conoscenza di imprese e addetti del territorio e loro evoluzione nel tempo	Incremento del 10% degli accessi al database on-line rispetto a t-1
Progetto alternanza scuola-lavoro	Favorire l'incontro tra impresa e scuola per agevolare l'ingresso degli studenti nel mondo del lavoro, attraverso esperienze di stage.	Incremento del 10% rispetto a t-1 degli istituti scolastici coinvolti nel progetto
	Progettazione e avvio di un database degli studenti in alternanza	Si/no
	Implementazione pagina del sito camerale dedicata al progetto	Si/no
Formazione abilitante e multisettoriale	Incremento della domanda di formazione da parte di aspiranti imprenditori	+10% del numero partecipanti Costo medio per partecipante Risorse utilizzate/risorse stanziare
Progetto "Formazione 2011"	Incremento e diversificazione dell'offerta formativa verso una maggiore qualificazione e specializzazione degli operatori	Almeno 2 nuovi corsi di formazione
	Coerenza della nuova programmazione formativa con i risultati della ricerca Varese 2020	Almeno 50%
Premio al lavoro e al progresso economico 2011	Riconoscimento da parte del sistema economico e istituzionale del Premio quale occasione di stimolo e testimonianza della laboriosità del territorio	Almeno n. 200 riconoscimenti Almeno 3/5 premiati per esperienze distinte

### QUADRO OPERATIVO

<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Realizzazione di indagini (Programma statistico nazionale)	Ottimizzazione gestione delle indagini come da Programma statistico nazionale, con particolare attenzione ai Censimenti Istat	Rispetto Programma statistico nazionale e rispetto dei tempi
Realizzazione corsi di formazione	Incremento dell'utilizzo del portale web per le iscrizioni	Incremento del 5% rispetto a t-1 delle domande on line sul totale delle domande
	Mantenimento degli standard di qualità rispetto a t-1 rilevati attraverso indagine di customer	Si/no

**Budget:** euro 1.325.000

**Area dirigenziale:** Area Promozione e informazione economica

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Internazionalizzazione	
<b>Asse strategico</b>	Supporto all'internazionalizzazione	
<b>Obiettivo strategico</b>	Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nei mercati esteri	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: incremento dell'export delle imprese provinciali	Target: +1%
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>QUADRO STRATEGICO</b>		
<b>Progetti</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Percorsi di internazionalizzazione: informazione e formazione	Organizzazione di incontri di formazione Ampliamento rete e servizi Lombardia Point Varese	Almeno 400 partecipanti ai corsi di formazione Avvio progetto sperimentale Lombardia Point-net 2011"
Percorsi di internazionalizzazione: Varese Aeroindustry e Varese Automotive	Incremento di collaborazioni di lavoro con partner esteri	Almeno n. 80 imprese coinvolte
Sostegno alle attività di internazionalizzazione del settore Tam	Favorire l'aggregazione delle imprese del settore attraverso l'organizzazione di eventi dedicati	Almeno n. 2 eventi
Interventi camerali per l'internazionalizzazione	Incentivare le attività di internazionalizzazione delle imprese varesine attraverso l'erogazione di contributi	Incremento del 10% del numero delle imprese beneficiarie rispetto a t-1
Attuazione delle politiche regionali a valere sull'Adp	Incentivare le attività di internazionalizzazione delle imprese varesine attraverso l'erogazione di voucher o contributi	Incremento del 10% delle domande rispetto a t-1
Promozione e supporto del mercato del lavoro transfrontaliero	Assistenza ai lavoratori transfrontalieri	Report semestrali
Ufficio Cina - Pudong	Assistenza alle imprese varesine che operano sul mercato cinese	Report semestrali
<b>QUADRO OPERATIVO</b>		
<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Erogazione servizi commercio estero	Incrementare i servizi offerti online rispetto al periodo precedente	+ 5%
	Impostazione di un sistema di controllo qualità sulle certificazioni per l'estero rilasciate dagli sportelli camerali	Si/no
Servizi di informazione, assistenza e supporto alle imprese	Incremento delle attività di monitoraggio in termini di: imprese coinvolte, benefici ottenuti, rispetto dei tempi, livello di soddisfazione delle imprese	Rilevazione trimestrale
	Mantenimento degli standard di qualità rispetto a t-1 rilevati attraverso indagine di customer	Si/no
<b>Budget:</b> euro 1.870.000		
<b>Area dirigenziale:</b> Area Promozione e informazione economica		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Regolazione e sviluppo dei mercati	
<b>Asse strategico</b>	Reti distributive	
<b>Obiettivo strategico</b>	Valorizzare il potenziale economico, sociale e culturale del commercio	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: tenuta del numero delle imprese del settore	Target: t>=t-1
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>QUADRO STRATEGICO</b>		
<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Distretti del commercio	Contribuire a sviluppare i distretti del commercio individuati da Regione Lombardia per supportare la rete di vendita locale attraverso l'offerta di percorsi formativi mirati.	Attivazione di percorsi formativi ad hoc
Innovazione delle reti distributive - Innovaretail 3	Consentire alle imprese del comparto distributivo di accedere a fonti di finanziamento per l'innovazione	Attivazione di un bando specifico
Altre iniziative a sostegno dei Distretti e del commercio	Contribuire a sostenere il rilancio del settore attraverso l'attivazione di specifici bandi	Attivazione di un bando specifico
<b>QUADRO OPERATIVO</b>		
<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Gestione delle progettualità	Incremento delle attività di monitoraggio sulle progettualità avviate in termini di: imprese coinvolte, benefici ottenuti, rispetto dei tempi, livello di soddisfazione delle imprese	Report trimestrali su stato avanzamento progetto
	Mantenimento degli standard di qualità rispetto a t-1 rilevati attraverso indagine di customer	Sì/no
<b>Budget:</b> euro 500.000		
<b>Area dirigenziale:</b> Area Promozione e informazione economica		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Regolazione e sviluppo dei mercati
<b>Asse strategico</b>	Regolazione e tutela del mercato
<b>Obiettivo strategico</b>	Informare e rendere trasparenti i mercati Risolvere con efficacia i conflitti Vigilare con e per il mercato Valorizzare percorsi di intervento in ambiti settoriali obiettivo
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: Target: >t-1 incremento del numero delle controversie affrontate tramite le procedure di soluzione alternativa delle controversie.

## PROGRAMMA D'AZIONE

### QUADRO STRATEGICO

<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Trasparenza e pubblicità dei prezzi e delle tariffe	Incremento della diffusione e della consultazione telematica dei listini prezzi realizzati	+ 5% rispetto a t-1
Revisione raccolta provinciale degli usi	Revisione della raccolta usi procedendo anche per singoli settori merceologici	Costituzione della commissione e dei comitati tecnici
Progetto Conciliamo	Incrementare la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti alternativi di giustizia in particolare alla luce della riforma della mediazione civile e commerciale	Incremento del 10% del numero di domande di conciliazione e arbitrato rispetto a t-1
Promozione e attività in materia di regolazione di mercato	Incrementare l'attività di vigilanza sul mercato in particolare con la verifica sui prodotti	Incremento del numero di verifiche sui prodotti rispetto a t-1
Sorveglianza: attuazione e completamento del protocollo MSE/Unioncamere attraverso la convenzione Camera di Commercio /Unioncamere	Dare attuazione al protocollo realizzando il numero di verifiche previste dalla convenzione con Unioncamere	Si/no
Progetto Casa	Maggiore informazione preventiva e riduzione della conflittualità tra imprese e consumatori attraverso la diffusione di un "marchio di garanzia"	n. imprese aderenti al marchio realizzazione di brochure informativa
Salone Immobiliare di Varese e provincia	Sostegno al comparto immobiliare e alla sua filiera	Incremento del numero di espositori e del numero di visitatori rispetto alla prima edizione

### QUADRO OPERATIVO

<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Ispezioni, accertamenti e controlli	Prosecuzione dell'attività ispettiva, con riferimento sia alle verifiche effettuate direttamente dagli uffici, sia a quelle effettuate da soggetti accreditati e alla loro sorveglianza	Mantenimento standard anno precedente
Gestione manifestazioni a premi	Mantenimento dello standard di risposta alla crescente richiesta da parte delle imprese, con la partecipazione del funzionario camerale	Partecipazione funzionario camerale per il 90% delle richieste
Attività di informazione alle imprese	Presidio dell'attività informativa all'utenza nelle materie di competenza del servizio	Mantenimento degli standard di erogazione dei servizi rispetto all'anno precedente in termini di : tempi e volumi prodotti come da Carta dei Servizi

**Budget:** euro 472.000

**Area dirigenziale:** Area anagrafe delle imprese e regolazione del mercato

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	E. GOVERNEMENT E INFORMAZIONE ECONOMICA	
<b>Asse strategico</b>	e-gov e semplificazione amministrativa	
<b>Obiettivo strategico</b>	Semplificare e digitalizzare i procedimenti: dal registro delle Imprese alla Rete Sportelli Unici; migliorare l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: riduzione tempi per l'insediamento e avvio attività di impresa	Target: t>t-1

## PROGRAMMA D'AZIONE

QUADRO STRATEGICO		
<i>Progetti</i>	<i>Risultati attesi</i>	<i>Indicatore</i>
Rete sportelli unici	Implementare una rete territoriale di sportelli unici e avvio operatività della stessa	Sottoscrizione almeno n. 10 convenzioni per la gestione di sportelli unici in modalità associata
Progetto Comunica	Portare a regime il processo di telematizzazione e di semplificazione dei rapporti con le imprese avviato con l'entrata in vigore della Comunicazione Unica	Almeno n. 400 partecipanti ai corsi di formazione Sviluppo di piattaforma online per gestione rapporti con utenza Almeno 90% delle pratiche telematiche gestite in "tempo reale"
Info –Point: sviluppo servizi innovativi al pubblico	Sviluppo dei servizi offerti online e riduzione richieste allo sportello	Almeno n. 1 nuovo servizio online Monitoraggio mensile richieste agli sportelli(compresi decentrati) Mantenimento standard di qualità
QUADRO OPERATIVO		
<i>PROCESSI/ATTIVITA'</i>	<i>RISULTATI ATTESI</i>	<i>INDICATORE</i>
Gestione pratiche telematiche	Mantenimento del tempo reale nella gestione delle pratiche telematiche inteso come riduzione al minimo dei tempi di comunicazione tra impresa ed ente camerale	Almeno 90% delle pratiche telematiche gestite in "tempo reale"
	Mantenimento degli standard di qualità come rilevati da controllo a campione	<4%
Gestione pratiche telematiche sospese	Riduzione del numero di pratiche telematiche sospese	Gestione del 90% di pratiche sospese derivanti da precedenti annualità Contenimento pratiche sospese almeno a livello precedente annualità (al 31.12.2010) 1
Infopoint: gestione sportelli	Mantenimento degli standard di qualità rispetto a t-1 rilevati attraverso indagine di customer, riduzione richieste allo sportello	Customer >=3 Numero di accessi rispetto a t-1
<b>Budget:</b> euro 550.000		
<b>Area dirigenziale:</b> Area anagrafe delle imprese e regolazione del mercato e Area Segretario Generale (per gli Infopoint)		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	E. GOVERNEMENT E INFORMAZIONE ECONOMICA	
<b>Asse strategico</b>	Informazione e comunicazione economica	
<b>Obiettivo strategico</b>	Valorizzare il patrimonio informativo, facilitare l'accesso ai dati, veicolare e diffondere conoscenze	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: incremento quali-quantitativo delle analisi effettuate	Target: t> t-1
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>QUADRO STRATEGICO</b>		
<b>Progetti</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Varese 2020	Prosecuzione della ricerca 2020 per delineare programmi operativi e azioni di sistema atti a tradurre in realtà le azioni di policy individuate	Realizzazione ricerca Almeno n. 2 seminari/workshop
Osserva	Soddisfare il bisogno informativo del territorio e semplificare il processo di acquisizione dei dati statistici grazie all'utilizzo della piattaforma Osserva	media di n. 30 accessi al giorno Coinvolgere almeno altri 2 soggetti partner
Osservatorio congiunturale, giornata dell'economia e altri studi e ricerche	Diffondere informazioni valorizzando e innovando l'indagine congiunturale e approfondire specifiche tematiche d'interesse collettivo mediante studi e ricerche	Organizzare la Giornata dell'Economia (almeno 100 partecipanti) Realizzazione di un indicatore congiunturale rapido Realizzazione di n. 4 brochure monografiche
Comitato e Osservatorio Malpensa	Favorire un confronto stabile e permanente tra i soggetti interessati alle dinamiche e all'evoluzione di malpensa contribuendo al pieno sviluppo dell'infrastruttura aeroportuale come risorsa per il territorio	Attivazione di un sistema di monitoraggio su Malpensa Diffusione di almeno n. 3 comunicati stampa e aggiornamento quindicinale sito
Piano di diffusione delle informazioni economiche e attività a favore delle imprese	Migliorare presso le aziende la percezione dei servizi camerale e far crescere tramite un'informazione mirata la conoscenza delle potenzialità e delle eccellenze del territorio	Incremento dei canali di diffusione della rivista Lombardia NW e incremento del 5% del numero delle pagine aggiornate sul sito
Museoweb dell'economia varesina, gli archivi d'impresa tra cultura e marketing del territorio	Ampliare le opportunità di visibilità del tessuto imprenditoriale varesino	Incremento dei canali di divulgazione dell'iniziativa Incremento del numero delle nuove imprese da inserire nella banca dati (16)
<b>QUADRO OPERATIVO</b>		
<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Attività di comunicazione	Aumentare la visibilità delle attività dell'ente camerale garantendo un costante aggiornamento dei contenuti del sito e una maggior divulgazione delle iniziative e attività dell'ente	Incremento del 15% del numero di accessi rispetto a t-1 Incremento del numero di comunicati stampi (almeno 2 al mese) Attivazione di sistema di customer satisfaction sul sito
<b>Budget:</b> euro 498.000		
<b>Area dirigenziale:</b> Area Promozione e informazione economica e Area Segretario Generale (per la comunicazione)		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Politiche ed iniziative di settore	
<b>Asse strategico</b>	Produzioni locali	
<b>Obiettivo strategico</b>	Sviluppare e valorizzare le produzioni agricole e agroalimentari	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: presenza di marchi di settore territoriali in missioni o fiere	Target: +10%

## PROGRAMMA D'AZIONE

QUADRO STRATEGICO		
<i>Attività</i>	<i>Risultati attesi</i>	<i>Indicatore</i>
Promozione del settore agricolo varesino e delle produzioni agroalimentari	Rafforzamento complessivo del comparto stimolando anche un aumento delle produzioni e una diversificazione delle attività agricole. Promozione della visibilità delle produzioni locali avviate al percorso della qualificazione.	Compimento di almeno una delle procedure di qualificazione avviate Ideaione di almeno n. 1 nuovo progetto di affiancamento per la crescita delle imprese
Manifestazioni agricole e altre iniziative	Promozione delle imprese e dei settori produttivi del territorio	Organizzazione di Agrivarese 2011 con incremento del 10% del numero di nuove imprese partecipanti alla manifestazione
QUADRO OPERATIVO		
<i>Attività</i>	<i>Risultati attesi</i>	<i>Indicatore</i>
Attività di erogazione contributi	Incremento delle attività di monitoraggio sulle progettualità più consolidate in termini di: rilevazione imprese coinvolte, benefici ottenuti, rispetto dei tempi, livello di soddisfazione delle imprese; Contenimento dei pagamenti contributi alle imprese nel termine di 30 gg. dal manifestarsi delle condizioni.	Report trimestrali Pagamento contributi: <= 30gg
	Mantenimento degli standard di qualità rispetto a t-1 rilevati attraverso indagine di customer	Sì/no
<b>Budget:</b> euro 506.000		
<b>Area dirigenziale:</b> Area Promozione e informazione economica		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Politiche ed iniziative di settore	
<b>Asse strategico</b>	Aggregazioni e filiere	
<b>Obiettivo strategico</b>	Reti, aggregazioni e filiere	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: incremento del tasso di sviluppo imprenditoriale	Target: +1% anno
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>QUADRO STRATEGICO</b>		
<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Convenzione artigianato 2011	Realizzazione di manifestazioni e occasioni di incontro aperte al pubblico per promuovere il comparto artigianato e l'eccellenza dei suoi prodotti	Incremento del 10% del numero delle imprese artigiane coinvolte rispetto a T-1
Progetto art-art	Visibilità e promozione delle eccellenze dell'artigianato artistico varesino	Organizzazione di Art-art 2011 con incremento del 5% delle imprese artigiani partecipanti alla manifestazione
Programma partecipazioni fieristiche ed espositive del settore	Promozione delle imprese varesine mediante la partecipazione a rassegne fieristiche mirate	Incremento del 10% del numero di nuove imprese partecipanti alle fiere in programma (sia organizzate direttamente dalla Camera sia per il tramite di contributi erogati)
Supporto ai distretti e alle aggregazioni d'impresa del territorio	Promozione delle imprese e dei settori produttivi attraverso il sostegno ai distretti, reti e alle aggregazioni di impresa	Incremento del 10% del numero di imprese partecipanti a distretti, reti, aggregazioni e consorzi di imprese
<b>QUADRO OPERATIVO</b>		
<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Gestione delle progettualità	Incremento delle attività di monitoraggio sulle progettualità avviate in termini di: imprese coinvolte, benefici ottenuti, rispetto dei tempi, livello di soddisfazione delle imprese	Report trimestrali
	Mantenimento degli standard di qualità rispetto a t-1 rilevati attraverso indagine di customer	Sì/no
<b>Budget:</b> euro 930.000		
<b>Area dirigenziale:</b> Area Promozione e informazione economica		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Marketing territoriale	
<b>Asse strategico</b>	Sistemi turistici	
<b>Obiettivo strategico</b>	Sviluppare rapporti di collaborazione ed aggregazione turistica	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: incremento dei flussi turistici	Target: + 10%
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>QUADRO STRATEGICO</b>		
<b>Progetti</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Progetti Interreg Italia/Svizzera: Incontrarsi senza confini e Turismo e Media	Crescita e riqualificazione dell'offerta turistica congressuale del lago Maggiore avviate al percorso della qualificazione.	Monitoraggio dei risultati rilevati dal capofila Interreg in termini di incremento dei pacchetti turistici creati e incremento dei congressi realizzati sul territorio
Protocollo turismo: sostegno al Consorzio turistico della provincia di Varese	Favorire la progressiva autonomia strategica e gestionale del VCVB attraverso il supporto a progettualità mirate.	Incremento del 15% dei congressi realizzati sul territorio Incremento del 15% delle presenze turistiche sul territorio
"Green Meeting"	Rilanciare l'immagine congressuale varesina nella direzione dell'ecosostenibilità, per l'affermazione di un brand che qualifichi e valorizzi l'intero sistema congressuale provinciale	Realizzazione degli investimenti previsti dai progetti
Promozione del settore turistico della provincia di Varese	Sostenere lo sviluppo del settore turistico attraverso azioni di riqualificazione dell'offerta locale e in coerenza con il programma dell'Agenzia del Turismo	Monitoraggio almeno trimestrale delle azioni promosse da soggetti terzi.
<b>QUADRO OPERATIVO</b>		
<b>Attività</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Attività di erogazione contributi , presidio delle progettualità avviate	Incremento delle attività di monitoraggio sulle progettualità più consolidate in termini di: rilevazione imprese coinvolte, benefici ottenuti, rispetto dei tempi, livello di soddisfazione delle imprese Contenimento dei pagamenti contributi alle imprese nel termine di 30 gg. dal manifestarsi delle condizioni.	Report trimestrali Contenimento pagamenti: <= 30gg
	Mantenimento degli standard di qualità rispetto a t-1 rilevati attraverso indagine di customer	Sì/no
<b>Budget:</b> euro 787.500		
<b>Area dirigenziale di riferimento:</b> Area Promozione e informazione economica e Area Progetti speciali di Marketing territoriale		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Marketing territoriale	
<b>Asse strategico</b>	Promozione del territorio e attrazione degli investimenti	
<b>Obiettivo strategico</b>	Costruire una politica di marketing territoriale in vista di Expo 2015	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: aumento del numero delle imprese esterne che si insediano sul territorio	Target: t>t-1
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>QUADRO STRATEGICO</b>		
<b>Progetti</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Progetto di valorizzazione dell'offerta congressuale integrata della camera di Commercio di Varese	Massimizzare l'operatività delle strutture congressuali di proprietà dell'Ente attraverso l'individuazione di un referente per lo sviluppo di un'attività commerciale congiunta anche attraverso specifici accordi promo-commerciali oltre all'adeguamento delle strutture e degli spazi	Avvio della funzione Adozione degli strumenti conseguimento dei primi risultati incrementali rispetto a t-1
Expo 2015	Valorizzare i principali spunti contenuti nel "Piano di inquadramento del sistema economico di Varese per l'Expò 2015"	Condivisione di un master plan di attività 2011 con gli stakeholder del territorio
<b>Budget:</b> euro 260.000		
<b>Area dirigenziale di riferimento:</b> Area promozione e informazione economica e Area Progetti speciali di Marketing territoriale		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Infrastrutture	
<b>Asse strategico</b>	Sviluppo reti infrastrutturali	
<b>Obiettivo strategico</b>	Sviluppo del collegamento autostradale Varese-Como-Lecco	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione:realizzazione infrastruttura	Target: si/no
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>QUADRO STRATEGICO</b>		
<b>Progetti</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Collegamento autostradale Varese-Como-Lecco	Approvazione studio di fattibilità e prosecuzione dell'iter previsto dalla normativa regionale e realizzazione analisi costi-benefici	Si/no
<b>Budget:</b> euro 30.000		
<b>Area dirigenziale di riferimento:</b> Area Risorse e Patrimonio		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Infrastrutture	
<b>Asse strategico</b>	Intermodalità e logistica	
<b>Obiettivo strategico</b>	Miglioramento della mobilità di cittadini e imprese	
<b>Indicatori di outcome</b>	Descrizione: Riduzione dei tempi medi di percorrenza di merci e persone sul territorio	Target: t<t-1

## PROGRAMMA D'AZIONE

QUADRO STRATEGICO		
<i>Progetti</i>	<i>Risultati attesi</i>	<i>Indicatore</i>
Progetto "Pedemontana Lombarda: una strada che fa società"	Supportare il progetto autostradale attraverso iniziative di divulgazione sul territorio	Si/no
Iniziative per la mobilità sostenibile	Sostenere le iniziative di imprese ed altri enti finalizzati al miglioramento qualitativo del trasporto merci, della logistica e della mobilità di cittadini e imprese attraverso la realizzazione di specifici progetti	Si/no
<b>Budget:</b> euro 110.000		
<b>Area dirigenziale di riferimento:</b> Area Risorse e Patrimonio		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Progetti speciali	
<b>Asse strategico</b>	Crisi economica e finanziaria: Confiducia	
<b>Obiettivo strategico</b>	Adozione di interventi straordinari a supporto delle imprese	
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
QUADRO STRATEGICO		
<i>Progetti</i>	<i>Risultati attesi</i>	<i>Indicatore</i>
Confiducia	Favorire l'accesso al credito delle piccole e medie imprese lombarde attraverso il rafforzamento delle garanzie confidi	Incremento del 5% del numero delle imprese beneficiarie rispetto all'anno precedente
<b>Budget:</b> euro 245.000		
<b>Area dirigenziale di riferimento:</b> Area Risorse e Patrimonio		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Progetti speciali	
<b>Obiettivo strategico</b>	Varese 2020: riorientamento strategico degli interventi economici	
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>QUADRO STRATEGICO</b>		
<b>Progetti</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Nuove progettualità per Varese 2020	Adeguare le strategie, i programmi, gli interventi della Camera di Commercio ai nuovi scenari che emergeranno dalla ricerca Varese 2020 attraverso l'aggiornamento della RPP e del bilancio dell'ente	Destinazione di almeno il 60% delle risorse su progetti Varese 2020
<b>Budget:</b> euro 1.500.000		
<b>Area dirigenziale di riferimento:</b> Area Promozione e informazione economica		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Sviluppo organizzativo servizi interni	
<b>Obiettivo strategico</b>	Miglioramento efficienza, efficacia, qualità della gestione	
<b>Obiettivi operativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contenimento dei costi nel rispetto delle procedure</li> <li>▪ Digitalizzazione delle procedure</li> <li>▪ Incremento parametri di qualità / soddisfazione utenti interni</li> </ul>	
<b>Area dirigenziale/Servizio di riferimento</b>	Area Risorse e patrimonio — <b>Ufficio Protocollo e Archivi</b>	
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>Progetto / Processo</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Start-up Legalcycle (digitalizzazione flussi documentali)	Messa a regime di tutti i servizi uffici Azzeramento flussi cartacei di documenti tra protocollo e uffici	N. pratiche lavorate con legalcycle
Protocollazione in entrata	Mantenimento standard di qualità e tempestività e volumi lavorati	t <sub>≥t-1</sub> (tempi di protocollazione, % errore controllo a campione ecc.)
Gestione archivio	Miglioramento qualità e tempestività	t <sub>≥t-1</sub> (tempi di trasferimento in archivio)
<b>Obiettivo operativo di carattere trasversale:</b> mantenimento del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività rispetto all'anno precedente		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Sviluppo organizzativo servizi interni	
<b>Obiettivo strategico</b>	Miglioramento efficienza, efficacia, qualità della gestione	
<b>Obiettivi operativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contenimento dei costi nel rispetto delle procedure</li> <li>▪ Digitalizzazione delle procedure</li> <li>▪ Incremento parametri di qualità / soddisfazione utenti interni</li> </ul>	
<b>Area dirigenziale/Servizio di riferimento</b>	Area Risorse e patrimonio — <b>Ufficio Servizi tecnici e logistici</b>	
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>Progetto / Processo</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Gestione magazzino e richieste	Completamento informatizzazione procedure	N. pratiche gestite informativamente
Servizi tecnico-logistici svolti per gli altri uffici	Miglioramento qualità e tempestività	t≥t-1
Decoro dell'ente	Miglioramento degli spazi a disposizione del personale e degli utenti esterni	t>t-1 (numero segnalazioni di intervento)
<b>Obiettivo operativo di carattere trasversale:</b> mantenimento del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività rispetto all'anno precedente		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Sviluppo organizzativo servizi interni	
<b>Obiettivo strategico</b>	Miglioramento efficienza, efficacia, qualità della gestione	
<b>Obiettivi operativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contenimento dei costi nel rispetto delle procedure</li> <li>▪ Digitalizzazione delle procedure</li> <li>▪ Incremento parametri di qualità / soddisfazione utenti interni</li> </ul>	
<b>Area dirigenziale/Servizio di riferimento</b>	Area Risorse e patrimonio - <b>Ufficio Provveditorato</b>	
<b>PROGRAMMA D'AZIONE</b>		
<b>Progetto / Processo</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Gestione magazzino e richieste economali	Completamento informatizzazione procedure (applicativo XAC)	N. pratiche gestite informativamente
Gestione procedure di acquisto	Adeguamento nuove normative (DURC - tracciabilità flussi finanziari)	N. pratiche gestite con le nuove procedure
Ottimizzazione dei costi per manutenzioni, approvvigionamenti ecc	Programmazione interventi e rispetto dei tempi e dei budget previsti	Verifica mensile programmazione interventi
<b>Obiettivo operativo di carattere trasversale:</b> mantenimento del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività rispetto all'anno precedente		

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Sviluppo organizzativo servizi interni
<b>Obiettivo strategico</b>	Miglioramento efficienza, efficacia, qualità della gestione
<b>Obiettivi operativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contenimento dei costi nel rispetto delle procedure</li> <li>▪ Digitalizzazione delle procedure</li> <li>▪ Incremento parametri di qualità / soddisfazione utenti interni</li> </ul>
<b>Area dirigenziale/Servizio di riferimento</b>	Area Risorse e patrimonio — <b>Ufficio Contabilità e Bilancio</b>

## PROGRAMMA D'AZIONE

<b>Progetto / Processo</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Gestione incassi/pagamenti	Completamento informatizzazione procedure (mandati telematici)	N. pratiche gestite informati-camente
Gestione pagamenti	Mantenimento standard di tempi di pagamento (≤30 gg)	t≤t-1 (30 gg.)

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Sviluppo organizzativo servizi interni
<b>Obiettivo strategico</b>	Miglioramento efficienza, efficacia, qualità della gestione
<b>Obiettivi operativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contenimento dei costi nel rispetto delle procedure</li> <li>▪ Digitalizzazione delle procedure</li> <li>▪ Incremento parametri di qualità / soddisfazione utenti interni</li> </ul>
<b>Area dirigenziale/Servizio di riferimento</b>	Area Risorse e patrimonio — <b>Ufficio Diritto annuale</b>

## PROGRAMMA D'AZIONE

<b>Progetto / Processo</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Riscossione diritto annuale	Completamento progetto "riscossione" (ravvedimento operoso; emissione ruoli) Monitoraggio risultati	Emissione del ruolo entro il 31.12.2011
Contenimento costi	Riduzione costi contenzioso	- 10% del costo medio per ricorso ricevuto

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Sviluppo organizzativo servizi interni
<b>Obiettivo strategico</b>	Miglioramento efficienza, efficacia, qualità della gestione
<b>Obiettivi operativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contenimento dei costi nel rispetto delle procedure</li> <li>▪ Digitalizzazione delle procedure</li> <li>▪ Incremento parametri di qualità / soddisfazione utenti interni</li> </ul>
<b>Area dirigenziale/Servizio di riferimento</b>	Area Risorse e patrimonio — <b>Servizio Risorse Umane e Affari Giuridici</b>

## PROGRAMMA D'AZIONE

<b>Progetto / Processo</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Progetto "sanzioni no problem"	Recupero verbali 2007-2009 Messa a regime nuova modalità di gestione sanzioni	100%
Gestione risorse umane	Miglioramento documentazione / flusso informativo al personale (vademecum, gestione richieste ecc)	Realizzazione vademecum Sviluppo richieste online
Gestione procedure acquisto	Vademecum CdC/azienda speciale	Realizzazione vademecum
Riforma Brunetta	Adempimenti connessi all'entrata in vigore della riforma (trasparenza; relazioni sindacali ecc)	Si/no

<b>AMBITO STRATEGICO</b>	Sviluppo organizzativo servizi interni
<b>Obiettivo strategico</b>	Miglioramento efficienza, efficacia, qualità della gestione
<b>Obiettivi operativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adeguamento dell'organizzazione alla riforma della pubblica amministrazione</li> <li>▪ Miglioramento benessere organizzativo</li> <li>▪ Innovazione normativa e miglioramento continuo</li> <li>▪ Costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi</li> </ul>
<b>Area dirigenziale/Servizio di riferimento</b>	Area Segretario generale — Servizio Affari Generali e Servizio programmazione e controllo strategico

## PROGRAMMA D'AZIONE

<b>Progetto / Processo</b>	<b>Risultati attesi</b>	<b>Indicatore</b>
Controllo strategico e di gestione	Riorganizzazione del processo di programmazione e controllo dell'ente alla luce delle novità normative introdotte dalla c.d. "riforma Brunetta"	Adozione dei documenti programmatici nel rispetto delle scadenze Sviluppo sistema controllo di gestione
Benessere organizzativo	Individuazione e attivazione di iniziative per creare condizioni di lavoro più motivanti	Implementazione di un sistema di ascolto degli utenti interni
Controllo qualità	Monitoraggio costante dei livelli di servizi ritenuti fondamentali per l'Ente	Realizzazione e diffusione di report trimestrali
Segreteria affari generali	In seguito alla riforma della disciplina delle Camere di Commercio si renderà necessaria la revisione/aggiornamento dello Statuto e dei relativi regolamenti	Aggiornamento regolamenti

## 5.4 Schede di processo per aree dirigenziali

Per le singole aree gestite dai dirigenti vengono definiti gli indicatori strategici, economico finanziari di processo. In particolare tra gli indicatori individuati a questo livello si inseriscono il maggior numero di indicatori operativi, non necessariamente rappresentativi di un processo di valore che incide sulla realizzazione delle strategie ma comunque il più possibile correlati con le stesse in quanto atti a favorire l'espletamento, anche se indirettamente. Per gli indicatori di progetto si fa riferimento alle apposite "Schede di programmazione".

### AREA SEGRETARIO GENERALE

#### Composizione Area

Totale unità: 12  
 Femmine: 12  
 Unità Full time: 12  
 Età media: 45 anni

	PROCESSI	Output prodotti	INDICATORI		
			STRATEGICI	OPERATIVI/ DI PROCESSO	ECONOMICO/ FINANZIARI
<b>Affari generali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segreteria organi CCIAA e Azienda speciale</li> <li>▪ Preparazione atti deliberativi</li> <li>▪ Relazioni istituzionali e con società partecipate</li> <li>▪ Comunicazione interna ed esterna</li> <li>▪ Gestione sito istituzionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. Delibere e determinazioni</li> <li>▪ N. Comunicati stampa on-line</li> <li>▪ Newsletter</li> <li>▪ N. Conferenze stampa</li> <li>▪ N. Pubblicazioni</li> <li>▪ N. contatti allo sportello</li> <li>▪ N. visure, certificati..</li> </ul>	<p>Adeguamento dell'organizzazione alla riforma della pubblica amministrazione</p> <p>Miglioramento benessere organizzativo</p> <p>Innovazione normativa e miglioramento continuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Articoli pubblicati/comunicati stampa</li> <li>▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1</li> <li>▪ Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo del personale/contatti per informazioni erogate</li> <li>▪ Costo del personale/n. visure e certificati emessi</li> <li>▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1</li> </ul>
<b>Programmazione e controllo strategico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supporto al processo di pianificazione</li> <li>▪ Supporto alla definizione del piano delle performance</li> <li>▪ Monitoraggio e controllo delle KPI</li> <li>▪ Certificazione controllo qualità</li> <li>▪ Sviluppo organizzativo dei servizi e del personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. Corsi di formazione organizzati</li> <li>▪ N. Report prodotti</li> <li>▪ N. indagini di customer interne realizzate</li> </ul>	<p>Costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corsi realizzati/Corsi indicati nel PAF</li> <li>▪ Indagini di customer realizzate/programme</li> <li>▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo personale/N. corsi</li> <li>▪ Costi sostenuti per attività formative anno t/ Spese sostenute anno t-1</li> <li>▪ Budget utilizzato/Budget stanziato</li> <li>▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1</li> </ul>

## AREA RISORSE E PATRIMONIO

### Composizione Area

Totale unità:	31
Maschi:	10
Femmine:	21
Unità Full time:	25
Part-time:	6
Età media:	46 anni

	PROCESSI	Output prodotti	INDICATORI		
			STRATEGICI	OPERATIVI/ DI PROCESSO	ECONOMICO/ FINANZIARI
<b>Risorse Umane e Affari Giuridici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reclutamento del personale</li> <li>▪ Trattamento giuridico, economic, previdenziale...</li> <li>▪ Gestione del personale</li> <li>▪ Relazioni sindacali</li> <li>▪ Istanze di cancellazione sospensione protesti</li> <li>▪ Pubblicazione elenco protesti</li> <li>▪ Attività sanzionatoria</li> <li>▪ Informazione e assistenza alle imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratti di lavoro stipulati</li> <li>▪ Interventi formativi realizzati</li> <li>▪ N. ordinanze emesse</li> <li>▪ N. protesti levati</li> <li>▪ N. cancellazioni, sospensioni</li> </ul>	<p>Contenimento dei costi nel rispetto delle procedure</p> <p>Digitalizzazione delle procedure</p> <p>Incremento parametri di qualità / soddisfazione utenti interni</p> <p>Rispetto dei tempi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Domande assunzione esaminate/ Domande protocollate</li> <li>▪ Corsi realizzati/Corsi indicati nel PAF</li> <li>▪ N. verbali emessi nell'arco dei 30 gg.</li> <li>▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1</li> <li>▪ Tempo medio aggiornamento protesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo personale/ N. corsi</li> <li>▪ Budget utilizzato/ Budget stanziato</li> <li>▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1</li> </ul>
<b>Risorse economiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contabilità generale</li> <li>▪ Bilancio</li> <li>▪ Imposte, tributi tasse</li> <li>▪ Stipendi/gettoni</li> <li>▪ Mandati/Reversali</li> <li>▪ Gestione diritto annual</li> <li>▪ Gestione ruoli diritto annuale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. mandati/reversali</li> <li>▪ N. registrazioni contabili</li> <li>▪ N. report prodotti</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. Documenti registrati/Totale documenti protocollati nel periodo</li> <li>▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1</li> <li>▪ Rispetto dei tempi di pagamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo del personale/n. Mandati e reversali</li> <li>▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1</li> </ul>
<b>Patrimonio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appalti/gare/contratti</li> <li>▪ Gestione beni mobili, immobili e inventario</li> <li>▪ Gestione minute spese</li> <li>▪ Servizi di supporto</li> <li>▪ Gestione corrispondenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. Ordini</li> <li>▪ N. Gare</li> <li>▪ N. interventi informatici</li> <li>▪ N. spedizioni corrispondenza</li> <li>▪ N. documenti protocollati</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. provvedimenti/n. gare nel mese</li> <li>▪ N. preventivi/N. ordini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo personale/gare</li> <li>▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1</li> </ul>

<b>Innovazione finanziaria e agevolazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestione e erogazione contributi camerali</li> <li>▪ Gestione e erogazione contributi altri enti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importo contributi liquidati</li> <li>▪ Domande di contributo istruite</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. domande/N. pratiche istruite nel periodo per bandi camerali</li> <li>▪ N. domande/N. pratiche istruite nel periodo per bandi camerali</li> <li>▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1</li> <li>▪ Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo del personale</li> <li>▪ /domande istruite</li> <li>▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1</li> </ul>
-----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## AREA: ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DI MERCATO

### Composizione Area

Totale unità:	33
Maschi:	6
Femmine:	27
Unità Full time:	28
Part-time:	5
Età media:	49 anni

	PROCESSI	Output prodotti	INDICATORI		
			STRATEGICI	OPERATIVI/ DI PROCESSO	ECONOMICO/ FINANZIARI
<b>Rete Imprese</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestione pratiche telematiche</li> <li>▪ Gestione regolarizzazioni</li> <li>▪ Gestione attività regolamentate</li> <li>▪ Gestione RPG</li> <li>▪ Aggiornamento sito</li> <li>▪ Rapporti con l'utenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copia atti/modelli</li> <li>▪ Visure e certificate aggiornati</li> <li>▪ N. pratiche ricevute</li> <li>▪ N. pratiche istruite</li> <li>▪ N. contatti</li> <li>▪</li> </ul>	<p>Rispetto dei tempi</p> <p>Innovazione normativa e miglioramento continuo</p> <p>Costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pratiche evase nei termini di legge/Totale pratiche</li> <li>▪ errori sulle pratiche telematiche evase nell'anno t/Totale pratiche</li> <li>▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1</li> <li>▪ Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. pratiche evase/personale dedicato al servizio</li> <li>▪ Personale dedicato al servizio per 1000/N. imprese registrate</li> <li>▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1</li> </ul>
<b>Regolazione del mercato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestione conciliazioni e arbitrati</li> <li>▪ Manifestazioni a premi</li> <li>▪ Accertamento e raccolta usi e consuetudini</li> <li>▪ Informazione imprese/consumatori</li> <li>▪ Ispezioni e verifiche metriche</li> <li>▪ Assistenza informativa</li> <li>▪ Procedimenti sanzionatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. riunioni comitato per raccolta usi</li> <li>▪ N. interventi mensili per manifestazioni a premi</li> <li>▪ N. conciliazioni e arbitrati</li> <li>▪ Verifiche eseguite</li> <li>▪ N. contatti allo sportello</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interventi mensili del funzionario per operazioni a premio</li> <li>▪ N. verbali emessi nell'arco dei 30 gg</li> <li>▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1</li> <li>▪ N. verifiche eseguite nell'arco dei 30 gg.</li> <li>▪ Tempo medio di pubblicazione elenchi protesti</li> <li>▪ Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. pratiche evase/personale dedicato al servizio</li> <li>▪ Costo del personale dedicato/entrate da manifestazioni a premi</li> <li>▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1</li> </ul>

## AREA: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA

### Composizione Area

Totale unità:	13
Maschi:	3
Femmine:	10
Unità Full time:	12
Part-time:	1
Età media:	37 anni

	PROCESSI	Output prodotti	INDICATORI		
			STRATEGICI	OPERATIVI/ DI PROCESSO	ECONOMICO/ FINANZIARI
<b>Promozione del territorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marchi e Brevetti</li> <li>▪ Informazione e assistenza tecnica in materia di internazionalizzazione</li> <li>▪ Informazione e assistenza tecnica in materia di ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. Marchi e brevetti registrati</li> <li>▪ N. visure rilasciate</li> <li>▪ N. eventi realizzati</li> <li>▪ Delegazioni estere ricevute</li> <li>▪ N. accessi al sito Vareseexport</li> </ul>	<p>Incremento parametri di qualità / soddisfazione degli utenti</p> <p>Rispetto dei tempi</p> <p>Costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. quesiti evasi/Totale quesiti</li> <li>▪ Tempo medio registrazione marchi e brevetti</li> <li>▪ N. pagine sito aggiornate</li> <li>▪ % certificati rilasciati a vista/certificati totali</li> <li>▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1</li> <li>▪ Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo del personale/Pratiche e elaborate</li> <li>▪ Budget utilizzato/Budget stanziato</li> <li>▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1</li> </ul>
<b>Cultura e Relazioni d'impresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizzazione di indagini, studi e ricerche</li> <li>▪ Contatti per informazioni di tipo statistico</li> <li>▪ Volumi catalogati nel periodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N. contatti per informazioni di tipo statistico</li> <li>▪ N. volumi e pubblicazioni catalogate nel periodo</li> <li>▪ N. indagini, realizzate</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N indagini realizzate/Indagini programmate</li> <li>▪ N. output prodotti anno t rispetto a t-1</li> <li>▪ N. pubblicazioni, comunicazioni/n. Indagini</li> <li>▪ N. volumi catalogati/Volumi totali</li> <li>▪ Mantenimento standard di qualità 3, su scala 1:4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budget utilizzato/Budget stanziato</li> <li>▪ costo del personale/contatti per informazioni erogate</li> <li>▪ Costo del personale assegnato al servizio anno t rispetto a t-1</li> </ul>

Perseguendo la logica di integrazione fra programmazione strategica e programmazione operativa e di bilancio la Camera di Commercio di Varese ha deciso di far discendere “a cascata” dagli obiettivi strategici dell’Ente, gli obiettivi assegnati ai dirigenti i quali a loro volta dovranno provvederanno ad assegnare ai servizi e uffici posti sotto la propria responsabilità obiettivi operativi altrettanto coerenti e conseguenti.

Si riportano le tabelle con gli obiettivi assegnati ai Dirigenti

## AREA SEGRETARIO GENERALE

<b>SCHEDE OBIETTIVI</b>		
<b>PROGETTI OBIETTIVO</b>		
<b>Progetto</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>indicatori</b>
Coordinamento e monitoraggio progettualità assegnate alle diverse aree dirigenziali	Assicurare la coerenza dei piani di attività alle linee strategiche dell’ente e la realizzazione del programma 2011	Attuazione 90% programma 2011
<b>RISULTATI SERVIZI PRESIDATI</b>		
Segreteria affari generali	In seguito alla riforma della disciplina delle Camere di Commercio si renderà necessaria la revisione/aggiornamento dello Statuto e dei relativi regolamenti	Aggiornamento regolamenti
	Regolare funzionamento attività di Giunta e Consiglio con particolare riferimento alla semplificazione e informatizzazione delle procedure	Razionalizzazione procedure di adozione atti deliberativi
Raccordo CdC/Azienda speciale	Assicurare il raccordo tra CdC e Azienda speciale anche attraverso la direzione della stessa (con responsabilità sugli obiettivi di Promovarese)	Integrazione procedure (controllo di gestione)
Info –Point: sviluppo servizi innovativi al pubblico e gestione sportelli	Assicurare i processi di informazione nei confronti dell’utenza e degli stakeholders. Sviluppo dei servizi offerti online e riduzione richieste allo sportello	Almeno n. 1 nuovo servizio online Monitoraggio mensile richieste agli sportelli(compresi decentrati) Mantenimento standard di qualità
	Mantenimento degli standard di qualità rispetto a t-1 rilevati attraverso indagine di customer, riduzione richieste allo sportello	Customer >=3 Numero di accessi rispetto a t-1
Controllo strategico e di gestione	Riorganizzazione del processo di programmazione e controllo dell’ente alla luce delle novità normative introdotte dalla c.d. “riforma Brunetta”	Adozione dei documenti programmatici nel rispetto delle scadenze Sviluppo sistema controllo di gestione
Benessere organizzativo	Individuazione e attivazione di iniziative per creare condizioni di lavoro più motivanti	Implementazione di un sistema di ascolto degli utenti interni
Controllo qualità	Monitoraggio costante dei livelli di servizi ritenuti fondamentali per l’Ente	Realizzazione e diffusione di report trimestrali
<b>OBIETTIVO A CARATTERE TRASVERSALE (assegnati a tutti i Dirigenti)</b>		
Contenimento e ottimizzazione dei costi di struttura		

## AREA RISORSE E PATRIMONIO

<b>SCHEDA OBIETTIVI</b>		
<b>PROGETTI OBIETTIVO (progetti a carattere speciale assegnati al Dirigente)</b>		
<b>Progetto</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>indicatori</b>
Progetto "sanzioni no problem"	Recupero verbali 2007-2009 Messa a regime nuova modalità di gestione sanzioni	100%
Messa a regime progetto "potenziamento servizi sede di Busto Arsizio e razionalizzazione costi no core"	Potenziamento servizi e controllo dei costi	Da definire
<b>PROGETTI A CARATTERE SPECIALE (progetti proposti dal Dirigente)</b>		
Presentazione di progetti innovativi correlati agli obiettivi strategici dell'ente	Individuazione e predisposizione a cura del Dirigente di almeno due progetti innovativi correlati agli obiettivi strategici che sino originali, di impatto sul territorio e sostenibili.	Approvazione del progetto da parte degli organi dell'ente.
<b>RISULTATI SERVIZI PRESIDATI</b>		
Start-up Legalcycle (digitalizzazione flussi documentali)	Messa a regime di tutti i servizi uffici Azzeramento flussi cartacei di documenti tra protocollo e uffici	N. pratiche lavorate con legalcycle
Protocollazione in entrata	Mantenimento standard di qualità e tempestività e volumi lavorati	Mantenimento tempi di protocollazione e standard qualità rispetto a t-1,
Gestione archivio	Miglioramento qualità e tempestività	Mantenimento tempi di trasferimento in archivio rispetto a t-1
Gestione magazzino e richieste	Completamento informatizzazione procedure	N. pratiche gestite informaticamente
Servizi tecnico-logistici svolti per gli altri uffici	Miglioramento qualità e tempestività	t≥t-1
Decoro dell'ente	Miglioramento degli spazi a disposizione del personale e degli utenti esterni	t>t-1 (decremento numero segnalazioni di intervento)
Gestione magazzino e richieste economali	Completamento informatizzazione procedure (applicativo XAC)	N. pratiche gestite informaticamente
Gestione procedure di acquisto	Adeguamento nuove normative (DURC - tracciabilità flussi finanziari)	N. pratiche gestite con le nuove procedure
Contenimento dei costi per manutenzioni, approvvigionamenti ecc	Programmazione interventi e rispetto dei tempi e dei budget previsti	Verifica mensile programmazione interventi
Gestione incassi/pagamenti	Completamento informatizzazione procedure (mandati telematici)	N. pratiche gestite informaticamente
Gestione pagamenti	Mantenimento standard di tempi di pagamento (≤30 gg)	t≤t-1 (30 gg.)
Contenimento costi	Riduzione costi contenzioso	10% del costo medio per ricorso ricevuto
Gestione risorse umane	Miglioramento documentazione / flusso informativo al personale (vademecum, gestione richieste ecc)	Realizzazione vademecum Sviluppo richieste online
Gestione procedure acquisto	Vademecum CdC/azienda speciale	Realizzazione vademecum
Riforma Brunetta	Adepiamenti connessi all'entrata in vigore della riforma (trasparenza; relazioni sindacali ecc)	Adeguamento riforma
<b>OBIETTIVO A CARATTERE TRASVERSALE (assegnato a tutti i Dirigenti)</b>		
Contenimento e ottimizzazione dei costi di struttura		

## AREA PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA

<b>SCHEDA OBIETTIVI</b>		
<b>PROGETTI OBIETTIVO (progetti a carattere speciale assegnati al Dirigente)</b>		
<b>Progetto</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>indicatori</b>
Progetto "Dal Lombardia Point al Lombardia Network"	Sviluppare un nuovo modello di rete per favorire l'internazionalizzazione delle imprese	Avvio progetto sperimentale Lombardia Point-net
Nuove progettualità per Varese 2020	Adeguare le strategie, i programmi, gli interventi della Camera di Commercio ai nuovi scenari che emergeranno dalla ricerca Varese 2020 attraverso l'aggiornamento della RPP e del bilancio dell'ente	Destinazione di almeno il 60% delle risorse su progetti Varese 2020
<b>PROGETTI A CARATTERE SPECIALE (progetti proposti dal Dirigente)</b>		
Presentazione di progetti innovativi correlati agli obiettivi strategici dell'ente	Individuazione e predisposizione a cura del Dirigente di almeno due progetti innovativi correlati agli obiettivi strategici che sino originali, di impatto sul territorio e sostenibili.	Approvazione del progetto da parte degli organi dell'ente.
<b>RISULTATI SERVIZI PRESIDATI</b>		
Liquidazione contributi su bandi (propri o di altri enti)	Contenimento dei pagamenti contributi alle imprese nel termine di 30 gg. dal manifestarsi delle condizioni.	Pagamento contributi ≥ 30 gg.
Registrazione marchi e brevetti	Valorizzazione dei titoli di proprietà industriale registrati all'Ufficio marchi e brevetti	Mantenimento standard di servizio come definiti da Carta dei Servizi1
Sportello ambiente	Incremento del numero di contatti qualificati	+10% numero contatti inseriti nel "panel ambiente"
Diffusione informazione sui temi dell'innovazione della ricerca e del trasferimento tecnologico a supporto delle imprese	Promozione di bandi, studi e ricerche, nuove progettualità.	Incremento del 30% dei contatti inseriti nel "panel innovazione"
Osservatorio congiunturale	Consolidamento osservatori e qualificazione dei contenuti degli osservatori in essere	Diffusione di almeno 2 comunicati stampa al mese
	Avvio monitoraggio sugli standard di qualità da rilevare attraverso indagine di customer	Si/no
Realizzazione di indagini (Programma statistico nazionale)	Ottimizzazione gestione delle indagini come da Programma statistico nazionale, con particolare attenzione ai Censimenti Istat	Rispetto programma statistico nazionale e rispetto dei tempi
Realizzazione corsi di formazione	Incremento dell'utilizzo del portale web per le iscrizioni	Incremento del 5% rispetto a t-1 delle domande on line sul totale delle domande
Erogazione servizi commercio estero	Incrementare i servizi offerti online rispetto al periodo precedente	+ 5% domande ricevute online su domande totali
	Impostazione di un sistema di controllo qualità sulle certificazioni per l'estero rilasciate dagli sportelli camerati	Si/no

Servizi di informazione, assistenza e supporto alle imprese (internazionalizzazione)	Incremento delle attività di monitoraggio in termini di: imprese coinvolte, benefici ottenuti, rispetto dei tempi, livello di soddisfazione delle imprese	Report trimestrale
Gestione delle progettualità	Incremento delle attività di monitoraggio sulle progettualità avviate in termini di: imprese coinvolte, benefici ottenuti, rispetto dei tempi, livello di soddisfazione delle imprese	Report trimestrali su stato avanzamento progettualità
Attività di erogazione contributi	Incremento delle attività di monitoraggio sulle progettualità più consolidate in termini di: rilevazione imprese coinvolte, benefici ottenuti, rispetto dei tempi, livello di soddisfazione delle imprese; Contenimento dei pagamenti contributi alle imprese nel termine di 30 gg. dal manifestarsi delle condizioni.	Pagamento contributi ≤30 gg. Report trimestrali
A valere su tutti i progetti/attività: rispetto standard qualità	Mantenimento degli standard di qualità rispetto a t-1 rilevati attraverso indagine di customer o implementazione di sistemi di rilevazione customer	Si/no
<b>OBIETTIVO A CARATTERE TRASVERSALE (assegnati a tutti i Dirigenti)</b>		
Contenimento e ottimizzazione dei costi di struttura		

## AREA PROGETTI SPECIALI DI MARKETING TERRITORIALE

<b>SCHEDA OBIETTIVI</b>		
<b>PROGETTI OBIETTIVO (progetti a carattere speciale assegnati al Dirigente)</b>		
<b>Progetto</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>indicatori</b>
Expo 2015	Valorizzare i principali spunti contenuti nel piano di inquadramento del sistema economico di Varese per l'Expo 2015. Potenziamento in una logica Expo-oriented dei servizi dell'ambito innovazione imprenditoriale	Condivisione con gli stakeholder di un master plan 2011
Marketing turistico	Coordinamento degli interventi camerati in ambito turistico, sia svolti attraverso progettualità dirette che per il tramite di soggetti partecipati/supportati dalla Camera (Agenzia del turismo, Consorzio turistico, ecc).	Monitoraggio delle attività, della loro coerenza rispetto alle linee strategiche, e rispetto alle interrelazioni con specifici ambiti di progettualità camerati.
<b>PROGETTI A CARATTERE SPECIALE (progetti proposti dal Dirigente)</b>		
Attrattività investimenti	La Camera di Commercio di Varese si propone, nell'ambito delle fasi di più generale programmazione territoriale (es. AQST), la creazione e promozione di un sistema strutturato di strumenti volti a dare visibilità alle opportunità economiche del territorio ed attrarre investimenti	Ricognizione e monitoraggio aree disponibili per nuovi insediamenti Individuazione iniziative di promozione (anche attraverso partecipazioni fieristiche) Individuazione iniziative di accompagnamento delle imprese
<b>OBIETTIVO A CARATTERE TRASVERSALE (assegnati a tutti i Dirigenti)</b>		
Contenimento e ottimizzazione dei costi di struttura		

## AREA ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DI MERCATO

<b>SCHEDA OBIETTIVI</b>		
<b>PROGETTI OBIETTIVO (progetti a carattere speciale assegnati al Dirigente)</b>		
<b>Progetto</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>indicatori</b>
Progetto Rete Suap – Impresa in un giorno	Implementare una rete di Sportelli Unici Attività Produttive e avvio dell'operatività della stessa	Almeno n.10 convenzioni sottoscritte per la gestione associata dei Suap
Progetto Conciliamo	Incrementare la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti alternativi di giustizia in particolare alla luce della riforma della mediazione civile e commerciale	Incremento del 10% del numero di domande di conciliazione e arbitrato rispetto a t-1
<b>PROGETTI A CARATTERE SPECIALE (progetti proposti dal Dirigente)</b>		
Presentazione di progetti innovativi correlati agli obiettivi strategici dell'ente	Individuazione e predisposizione a cura del Dirigente di almeno due progetti innovativi correlati agli obiettivi strategici che siano originali, di impatto sul territorio e sostenibili.	Approvazione del progetto da parte degli organi dell'ente.
<b>RISULTATI SERVIZI PRESIDATI</b>		
Trasparenza e pubblicità dei prezzi e delle tariffe	Incremento della diffusione e della consultazione telematica dei listini prezzi realizzati	+ 5% rispetto a t-1
Revisione raccolta provinciale degli usi	Revisione della raccolta usi procedendo anche per singoli settori merceologici	Costituzione della commissione e dei comitati tecnici
Sorveglianza: attuazione e completamento del protocollo MSE/Unioncamere attraverso la convenzione Camera di Commercio /Unioncamere	Dare attuazione al protocollo realizzando il numero di verifiche previste dalla convenzione con Unioncamere	n. verifiche previste dalla convenzione
Progetto Casa	Diffusione di un "marchio di garanzia – settore casa" e realizzazione di un vademecum sul contratto preliminare per la compravendita di immobili in costruzione	+ 5% n. imprese aderenti al marchio e realizzazione vademecum
Salone Immobiliare di Varese e provincia	Sostegno al comparto immobiliare e alla sua filiera	Incremento (da definire in corso di progetto) del numero di espositori e del numero di visitatori rispetto alla prima edizione
Ispezioni, accertamenti e controlli	Prosecuzione dell'attività ispettiva (sia verifiche effettuate direttamente dagli uffici sia quelle effettuate da soggetti accreditati)	Effettuare almeno lo stesso numero di verifiche dell'anno precedente
Gestione manifestazioni a premi	Mantenimento dello standard di risposta >=90% alla richiesta da parte delle imprese, con la partecipazione del funzionario camerale	Partecipazione funzionario camerale per il 90% delle richieste
Attività di informazione alle imprese	Presidio dell'attività informativa all'utenza nelle materie di competenza del servizio	Mantenimento degli standard di erogazione dei servizi dell'anno precedente
Gestione pratiche telematiche	Mantenimento del tempo reale nella gestione delle pratiche telematiche inteso come riduzione al minimo dei tempi di comunicazione tra impresa ed ente camerale	90% pratiche registro imprese evase in tempo reale Si/no
	Mantenimento degli standard di qualità	≤ a 3% errori rilevati da

	rispetto al periodo precedente	controllo a campione
Gestione pratiche telematiche sospese	Riduzione del numero di pratiche telematiche sospese sia correnti che da precedenti annualità	Gestione del 90% di pratiche sospese derivanti da precedenti annualità Contenimento pratiche sospese almeno a livello precedente annualità (al 31.12.2010)
<b>OBIETTIVO A CARATTERE TRASVERSALE (assegnati a tutti i Dirigenti)</b>		
Contenimento e ottimizzazione dei costi di struttura		

# 6.0

## Il processo seguito per la redazione del Piano della performance

**Tabella di sintesi del processo e soggetti coinvolti nella redazione del Piano 2011-2013**

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

	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE						
				1	2	3	4	5	6	
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Giunta, Consiglio, Segretario Generale	Definita in fase di programma pluriennale							
2	Analisi del contesto interno	Ufficio Supporto Giuridico	8 h							
3	Analisi del contesto esterno	Ufficio studi e statistica	8 h							
4	Definizione degli obiettivi strategici	Estratti da programma pluriennale e rpp 2011	8 h							
5	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Dirigenti, responsabili di servizio	42 h							
6	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Servizi programmazione e ufficio comunicazione	10 h							

Il processo di redazione del Piano della Performance si inserisce nell'ambito del più complessivo processo di pianificazione strategica e di programmazione operativa dell'ente il cui punto di partenza a livello strategico è il Programma Pluriennale. E' in questo documento che l'organo politico della camera definisce il proprio mandato istituzionale, la mission e la vision dell'Ente nonché le priorità strategiche che intende realizzare. Altro documento rilevante ai fini della programmazione strategica è la Relazione Previsionale e programmatica annuale con la quale si aggiornano le priorità

strategiche, gli obiettivi e i piani di azione previsti nel programma pluriennale con riferimento alle eventuali mutate esigenze di contesto.

Sulla base, pertanto, delle priorità definite nel programma pluriennale ed aggiornate con la RPP deve essere cura del Segretario Generale predisporre il Piano della performance coinvolgendo il management dell'ente ed eventualmente l'Organo Indipendente di valutazione. In sede di prima adozione, per l'esercizio 2011 il processo è stato, necessariamente, realizzato al contrario partendo cioè dai documenti di programmazione (RPP, preventivo economico, budget direzionale) già approvati e mutuando dagli stessi il Piano della performance.

Per il Piano 2012-2014 l'approvazione del documento dovrà invece seguire il seguente percorso:

## 6.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

ATTIVITÀ	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE						
		LUG.	AGO.	SETT.	OTT.	NOV.	DIC.	GEN.
Avvio del processo di elaborazione del Piano	Segretario Generale e struttura camerale							
Coinvolgimento stakeholder per condivisione priorità strategiche	Segretario Generale							
Definizione linee di indirizzo strategico del Piano	Segretario generale, Giunta camerale , OIV							
Approvazione RPP in coerenza con gli indirizzi del Piano	Segretario Generale, Giunta							
Predisposizione e schede di programmazione e con definizione degli obiettivi operativi e ripartizione delle risorse	Segretario Generale e struttura dell'ente							
Elaborazione e approvazione del preventivo economico e del budget direzionale in coerenza con il Piano	Struttura dell'ente, Giunta camerale							
Validazione degli indicatori di performance da parte dell'OIV	OIV							
Adozione del Piano	Segretario Generale e Giunta							
Pubblicazione del Piano sul sito	Struttura dell'ente							

# 7.0

## Allegati

- Organigramma dell'Ente