



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA DI VARESE

Piano della Performance 2013-2015

Camera di Commercio di Varese

PRIMA PARTE - La Camera e il modello di valutazione della performance

- [Presentazione del Piano e indice](#)
- [La Camera in sintesi - Identità](#)
- [La Camera in sintesi - Come operiamo](#)
- [Analisi del contesto](#)
- [Analisi del contesto - Il contesto esterno: dinamiche economiche, quadro normativo, Le relazioni istituzionali](#)
- [Analisi del contesto - Il contesto interno: l'organizzazione, le risorse economiche, le partecipazioni](#)
- [Gli stakeholders](#)
- [Gli ambiti di valutazione della performance della Camera](#)

SECONDA PARTE - La performance organizzativa della Camera

- [Le aree strategiche e gli impatti](#)
- [I programmi strategici](#)
- [Le attività e i servizi](#)
- [Lo stato di salute](#)
- [La Camera a confronto](#)

TERZA PARTE - Il Ciclo di Gestione della Performance

QUARTA PARTE - Allegati tecnici

- [Organigramma dell'Ente](#)
- [Sistema di valutazione dei dirigenti – Obiettivi 2012](#)
- [la Relazione Previsionale e Programmatica ed il Bilancio che definiscono gli obiettivi annuali e le risorse finanziarie disponibili](#)
- [il Budget direzionale](#)

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi di rigenza](#)



Presentando il nuovo Piano delle Performance vogliamo garantire la migliore e più immediata rappresentazione dello sforzo che la Camera di Commercio di Varese, con tutti i suoi collaboratori, compie quotidianamente per raggiungere i suoi obiettivi.

Da 150 anni, da quel 3 gennaio 1863 che vide la nascita del nostro ente, garantiamo un impegno volto a offrire un adeguato supporto allo sviluppo del sistema economico varesino in tutte le sue componenti: dalle imprese con i loro dipendenti ai liberi professionisti e ai cittadini intesi quali consumatori protagonisti su un mercato regolato nel modo più corretto possibile.

Il Piano delle Performance 2013-2015 si pone così in una logica di continuità rispetto al precedente Piano 2012-2014 e ne eredita la struttura. Questo anche per favorire una lettura pluriennale che evidenzii i risultati e le azioni realizzate nei diversi ambiti di intervento.

Introdotta e disciplinata dal Decreto Legislativo 27 ottobre n. 150, noto anche come Riforma Brunetta, il Piano delle Performance è un documento di programmazione triennale finalizzato a rafforzare, in una logica di trasparenza, il ciclo di programmazione e controllo dell'Ente.

La Camera di Commercio di Varese raffigura allora in questo documento i suoi indirizzi e i suoi obiettivi strategici e operativi. Per ciascuno di tali obiettivi sono stati selezionati indicatori utili alla misurazione e alla valutazione delle performance raggiunte.

Un impegno che vede l'ente agire in sinergia e a seguito di un fattivo confronto con le rappresentanze economiche cercando di cogliere nel modo più autentico possibile le spinte che attraversano il nostro territorio. Il tutto avendo come punto di riferimento imprescindibile quello della competitività dell'intero sistema economico. Alla luce anche dell'attuale congiuntura, critica in diversi ambiti, diventa infatti fondamentale predisporre i propri strumenti e operare nel modo migliore così da rispondere alle difficoltà e, anzi, trasformarle in opportunità di crescita.

La lettura d'insieme di questo Piano delle Performance vuole quindi offrire un quadro il più possibile veritiero di come l'ente operi a beneficio delle imprese e del territorio.

Renato Scapolan

Presidente Camera di Commercio Varese

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#) 

[Programmi](#) 

[Attività e servizi](#) 

[Stato di Salute](#) 


[Benchmarking](#) 

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#) 

[RPP e Bilancio](#) 

[Budget e obiettivi di dirigenza](#) 

La Camera di Commercio è oggi, prima di tutto, l'interlocutore dei soggetti che operano sul mercato: dalle 64 mila imprese, con i loro collaboratori, che in provincia di Varese producono, trasportano e scambiano beni e servizi, ai liberi professionisti e ai cittadini intesi quali consumatori.

E' questa la "via maestra" su cui la Camera di Commercio s'è indirizzata acquisendo rapidamente il ruolo di "imprenditore collettivo" - ormai riconosciuto e svolto in stretta sinergia con le altre istituzioni locali e con le rappresentanze di categoria - che vuole fungere da propulsore delle iniziative volte a rispondere alle esigenze che sul versante economico vive il nostro territorio.

Varese si colloca in un'area a forte vocazione imprenditoriale, manifatturiera in particolare, con anche zone prealpine dove opera un'agricoltura capace di puntare sulla qualità e spazi lacustri che ben si prestano all'offerta turistica.

Le molteplici attività dell'ente si possono quindi riassumere nel:

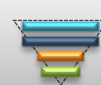
- Promuovere il "Sistema Varese" sostenendone lo sviluppo attraverso il raccordo e la collaborazione con tutti gli interlocutori istituzionali e associativi;
- Favorire lo sviluppo delle imprese e del contesto in cui operano attraverso iniziative nei campi dell'internazionalizzazione, dell'innovazione, dell'accesso al credito, del lavoro, delle infrastrutture e del marketing territoriale;
- Rendere più competitive le imprese operando sul versante della mediazione per la risoluzione rapida ed economica della conflittualità tra le stesse e con i consumatori;
- Valorizzare il proprio patrimonio informativo:
 - Analizzando e mettendo le banche-dati a disposizione della crescita del sistema economico locale;
 - Fornendo strumenti di trasparenza nelle transazioni commerciali contribuendo così al corretto funzionamento del mercato.

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi
dirigenza](#)



La Camera di Commercio di Varese si articola in **una sede centrale nel capoluogo** di provincia e in **3 sedi distaccate** a Busto Arsizio, Luino e Saronno. Il decentramento dei servizi sul territorio risponde all'esigenza di agevolare l'accesso dell'utenza agli uffici camerali.

Nel 2002 la Camera 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 cinesi. Per la realizzazione dei programmi di promozione e sviluppo dell'economia provinciale, **l'Ente si avvale dell'Azienda speciale Promovarese.**

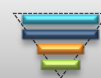


[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#) 

[Programmi](#) 

[Attività e servizi](#) 

[Stato di Salute](#) 


[Benchmarking](#) 

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

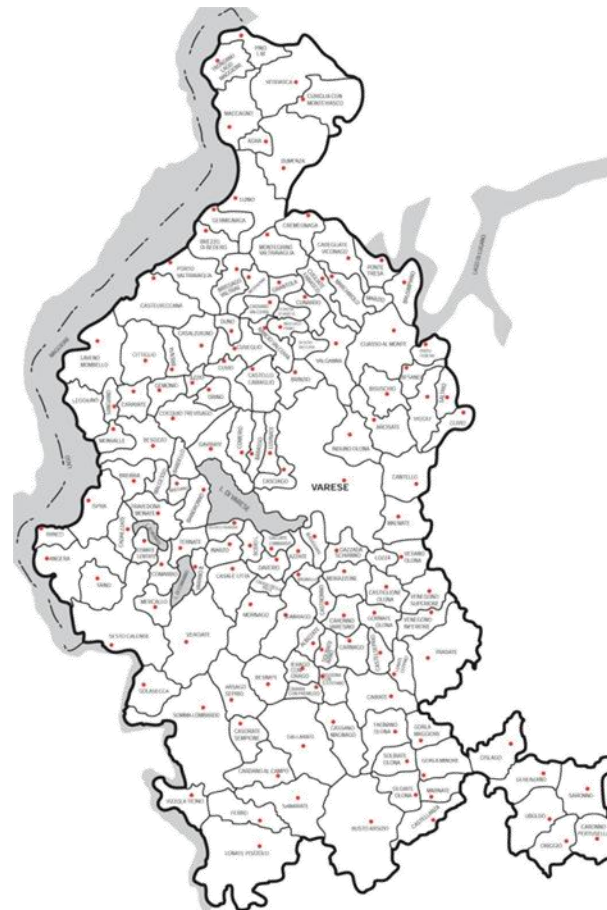
[Organigramma](#) 

[RPP e Bilancio](#) 

[Budget e obiettivi di dirigenza](#) 

I numeri della provincia di Varese

Comuni:	141
Superficie:	1.199 kmq
Popolazione:	883.285 abitanti - 1° gennaio 2011
Valore aggiunto prodotto:	23.801 milioni di euro - anno 2010
Imprese attive:	64.304 (39.431 servizi, 22.829 industria, 1.765 agricoltura, 279 altro) - anno 2011
Imprese per kmq:	53,6 - anno 2011
Propensione all'export:	40,2% - anno 2011
Esportazioni specializzate e high tech:	59,4% - anno 2011
Commercio estero:	export 9.314 milioni di euro, import 6.459 milioni, saldo: +2.856 milioni - anno 2011
Occupati:	376.000 occupati - anno 2011
Tasso di disoccupazione:	7,7% - anno 2011
Turismo:	175 esercizi alberghieri, 13.116 posti letto, 965.117 arrivi, 1.763.915 presenze - anno 2011



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza



Tener conto dei fattori interni ed esterni, ai fini dell'aggiornamento del Piano della performance, significa considerare principalmente l'impatto e gli effetti delle dinamiche economiche e dei mutamenti normativi, intervenuti nel corso del 2012, che hanno riflessi sulle attività della Camera di Commercio. Di seguito vengono illustrati, per esigenze di sintesi, solo gli elementi ritenuti di maggiore interesse.

Nel 2011 si è assistito a un rallentamento generalizzato dell'economica mondiale che è proseguito durante il 2012 costringendo a una revisione verso il basso delle stime sulla crescita globale, europea e nazionale.

Se complessivamente la crescita mondiale, seppur in rallentamento, rimane di segno positivo per il 2012 e per il 2013 dovrebbe registrare una nuova accelerazione, l'Euro Zona risulta in fase recessiva nel 2012 (-0,4%) e le stime per il 2013 indicano una lieve ed incerta ripresa (+0,2%). Peggiora la situazione italiana: tutte le stime confermano che il 2012 sarà un anno di recessione con una pesante caduta del PIL che va dal -2% per i più ottimisti al -2,6% per i più pessimisti e che nemmeno nel 2013 l'Italia vedrà una vera ripresa ma solo un'attenuazione della caduta del PIL (-0,7%).

In questo quadro, Varese sembra destinata a seguire le dinamiche internazionali non rimanendo quindi immune alla tempesta che si è abbattuta nuovamente sul mondo prima finanziario e successivamente produttivo. Si tratta quindi di un ritorno alla crisi, l'uscita dalla quale si prospetta ancora lunga e difficile.

Un fattore che potrebbe costituire una sorta di salvagente per l'economia internazionale è costituito dalla crescita dei Paesi Emergenti che, seppure in fase di decelerazione, si dovrebbe attestare al 5,3% nell'anno in corso e risalire al 5,6% nel 2013. Stesso andamento per la dinamica del commercio internazionale, in leggera frenata nel 2012 (+3,2%) e in risalita nel 2013 (+4,5%). Di questa dinamica positiva potrebbe beneficiare anche l'economia varesina, fortemente orientata all'export, che al momento appare in rallentamento.

Le previsioni di crescita del PIL (FMI, ottobre 2012)

Area	2012	2013
Mondo	3,3	3,6
Euro zona	-0,4	0,2
USA	2,2	2,1
Paesi Emergenti	5,3	5,6
Italia	-2,3	-0,7
Germania	0,9	0,9

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)
[Programmi](#)
[Attività e servizi](#)
[Stato di Salute](#)
[Benchmarking](#)



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

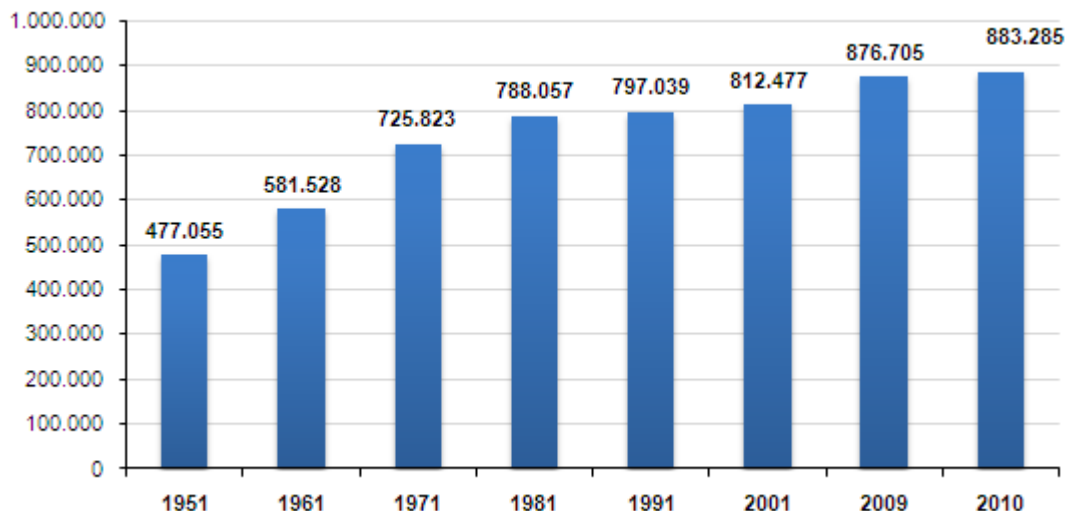
[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi di dirigenza](#)



Se, infatti, il tenore di vita nella provincia di Varese è tra i più alti tra tutte le province italiane, tuttavia gli effetti della recessione internazionale hanno colpito anche il contesto lombardo e varesino: dopo una lunga e ininterrotta fase espansiva, nel 2009 si registra un crollo del PIL con una variazione negativa pari a -4,3% per Varese.

La provincia sembra aver reagito alla crisi e nel 2010 il PIL è tornato a crescere (+4,2%) ad un ritmo superiore alla media regionale (+2,7%). Le stime per il 2011 e il 2012, tuttavia, indicano un'ulteriore riduzione della ricchezza prodotta a livello provinciale a causa del riaffacciarsi della crisi internazionale. In termini di reddito disponibile delle famiglie pro-capite, Varese si posiziona a metà della classifica lombarda rendendo evidente l'impatto della crisi sui redditi che per Varese, dopo un triennio di crescita, risultano in calo e le ultime previsioni non indicano una ripresa dei redditi famigliari almeno nel breve periodo. Ciononostante, Varese si conferma una provincia produttiva e il valore aggiunto rappresenta circa 8,1% del valore aggiunto lombardo e l'1,7% di quello italiano equivalente a quasi 24.000 milioni di euro.

Popolazione residente serie storica (Istat)



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)
[Programmi](#)
[Attività e servizi](#)
[Stato di Salute](#)
[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

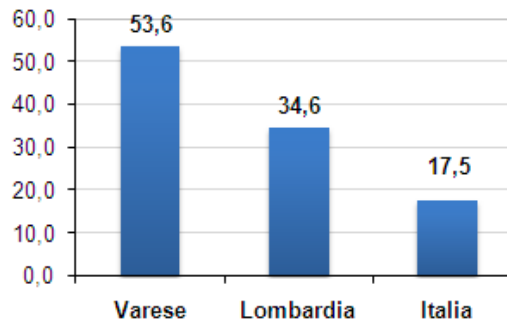
[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi dirigenza](#)

Le 64.303 imprese attive in provincia di Varese a settembre 2012 costituiscono il 7,8% del totale delle attive lombarde e l'1,2% del totale delle attive italiane. Le imprese femminili rappresentano il 22,2% del totale, dato superiore alla media regionale del 20,9% ma inferiore al 24,2% nazionale. Le imprese giovanili sono l'11,2%, percentuale superiore alla media lombarda del 10,7% e inferiore a quella italiana dell'11,9%, mentre quelle straniere costituiscono il 8,6% del totale (contro l'9,4% regionale e il 7,9% nazionale).

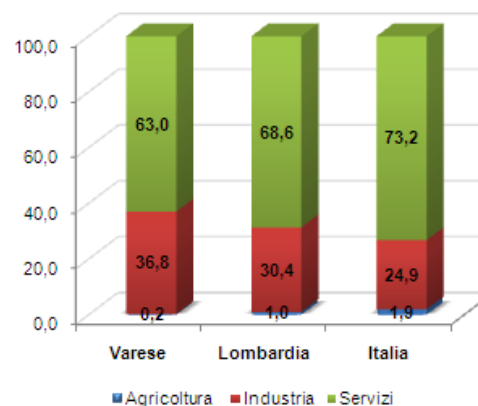
Passando all'analisi del contesto produttivo è da evidenziare che la grande varietà merceologica dell'industria e dell'artigianato di produzione fa sì che la provincia di Varese sia un "multidistretto produttivo". Le specializzazioni più rilevanti riguardano le filiere della meccanica e del tessile, presenti fin dalle prime fasi del processo di industrializzazione locale, e il comparto della chimica e materie plastiche, di più recente affermazione.

Passando a considerare la performance delle imprese varesine si evidenzia il valore medio della produzione per il 2011 (per le 12mila società di capitali che depositano il bilancio in Camera di Commercio), pari a 2,3milioni di euro e il valore aggiunto medio di 489mila euro. Molta parte dei risultati delle imprese varesine deriva dai rapporti commerciali con l'estero, si evidenzia, infatti, quasi il 40% del fatturato delle industrie manifatturiere del territorio proviene dalla vendita di beni all'estero come conseguenza di una spiccata vocazione all'export della nostra provincia.

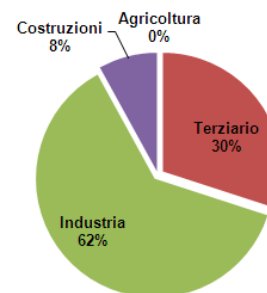
**Numero di imprese per Km²,
2011 (Infocamere)**



**Valore aggiunto per settore
2010 (Istituto Tagliacarne)**



**Occupati per settore economico,
2011 (Istat)**



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

Di seguito si riportano i principali mutamenti normativi, intervenuti nel corso del 2012 e/o in corso di definizione, dei quali si è tenuto conto ai fini della predisposizione del presente Piano.

Unioncamere italiana sta definendo un **progetto di "autoriforma" del sistema camerale** basato sull'ipotesi di accorpamenti e sulla gestione associata di funzioni, come previsto dalla stessa legge n. 580/93, così come riformulata dal D.lgs 15 febbraio 2010. Sulla base degli esiti di tale progetto sarà possibile definire la nuova geografia degli enti camerali;

Nel corso del 2012, nell'ambito del programma di risanamento e crescita dell'economia pubblica è stato avviato un processo di revisione e razionalizzazione della spesa pubblica, c.d. **Spending review**, che coinvolge anche il sistema camerale. Nel quadro normativo che si è venuto a delineare è opportuno ricordare alcune delle principali disposizioni che hanno prodotto e produrranno effetti sulle Camere di Commercio. In particolare, il d.l. n. 52/2012 che contiene norme in tema di acquisto di beni e servizi da parte della P.A. ed il successivo d.l. 95/2012 - convertito con legge 135/2012 -. A tale proposito, tra gli interventi di rilievo, si evidenziano quelli per il **contenimento delle spese di acquisto di beni e servizi**, rafforzando il ruolo di Consip, delle Centrali di committenza regionali e del Mepa (mercato elettronico della Pubblica amministrazione). Il decreto sopra citato impatta notevolmente anche sulle politiche occupazionali dell'Ente fissando, fino a tutto il 2015, la quota di spesa ammissibile per il turnover del personale cessato, nella misura del 20% per l'anno 2013 e del 50% per l'anno 2014, nonché sulla gestione delle società pubbliche. Mantenere il livello di servizi e delle prestazioni realizzati in passato diviene quindi sempre più sfidante;

Numerosi sono inoltre gli interventi normativi che hanno contribuito ad **incrementare il valore delle banche dati camerali** ed a fornire un patrimonio di informazioni organiche, tempestive e sempre più complete. In particolare, si è ampliato l'elenco delle fattispecie iscrivibili nel Registro imprese e nel REA (es. i contratti dirette,...). Nuove e rilevanti informazioni saranno contenute nel REA anche per effetto del Decreto Sviluppo (D.L. n. 70/2011);

Con il D.L. 178/2012, è stato introdotto l'**obbligo, per le imprese individuali**, già iscritte al registro imprese alla data del 20 ottobre 2012, di **attivazione della PEC** entro il 30 giugno 2013;

Con la sentenza n. 272/2012 (Gazzetta ufficiale n. 49 del 12/12/2012) la Corte Costituzionale ha dichiarato l'illegittimità costituzionale, per eccesso di delega legislativa, del D.lgs 4 marzo 2010, n. 28, nella parte in cui ha previsto il carattere obbligatorio della mediazione. A questo proposito, con circolare del Ministero della Giustizia del 12 novembre 2012, si sottolinea il **venir meno dell'obbligatorietà del tentativo di mediazione**.

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

Impatti

Programmi

Attività e servizi

Stato di Salute

Benchmarking



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma

RPP e Bilancio

Budget e obiettivi

dirigenza



LE AZIONI DI SUSSIDIARIETÀ

Le Azioni di sussidiarietà con altre Camere di Commercio e con altre Istituzioni, alla luce dell'evoluzione del quadro normativo appena delineato, diventano sempre più una necessità da programmare e da progettare.

Le relazioni possono essere suddivise in due macro-categorie principali:

Con il Sistema camerale

Tra le azioni in essere in questo ambito si inserisce la partecipazione della Camera di Commercio di Varese al progetto, coordinato da Unioncamere regionale, sulla "**gestione associata dei servizi**", Dopo l'individuazione dei "servizi associabili" il sistema camerale lombardo avvierà la sperimentazione del progetto "servizi on-line". Il Progetto in questione interessa diverse tipologie di procedimenti (diritti web, richieste di accesso ai documenti amministrativi, rettifiche registro imprese, deposito listini prezzi, iscrizione on-line ad eventi, ...) e dovrebbe concludersi entro il mese di dicembre 2013.

Con altri Enti/Istituzioni

Si segnalano a titolo esemplificativo i protocolli sottoscritti con i seguenti Enti:

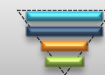
- **Accordo di Programma fra Regione e Sistema camerale lombardo** per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo, che verrà rilanciato nel 2013 prestando particolare attenzione alle iniziative in materia di internazionalizzazione, di innovazione, credito, aggregazione e reti di impresa, ...
- **Protocollo d'intesa sottoscritto tra Camera di Commercio, Prefettura e Guardia di Finanza** su "Tutela del mercato e dei Consumatori" volto ad intensificare l'attività di contrasto della contraffazione e dell'abusivismo, nonché a sviluppare strumenti per garantire la miglior qualità dei prodotti a tutela dei consumatori;
- **Protocollo d'intesa con la Provincia**, rinnovato nel 2011, per la realizzazione di iniziative di valorizzazione e di promozione delle produzioni agroalimentari locali;
- **Collaborazione con le Università del territorio** per la realizzazione di indagini e ricerche e per attività di studio su tematiche ritenute di interesse per lo sviluppo del territorio;
- **Protocollo d'intesa sottoscritto con ASL Varese per la promozione ed educazione alla salute** nell'ambito delle iniziative per il benessere organizzativo.

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#) 

[Programmi](#) 

[Attività e servizi](#) 

[Stato di Salute](#) 


[Benchmarking](#) 

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

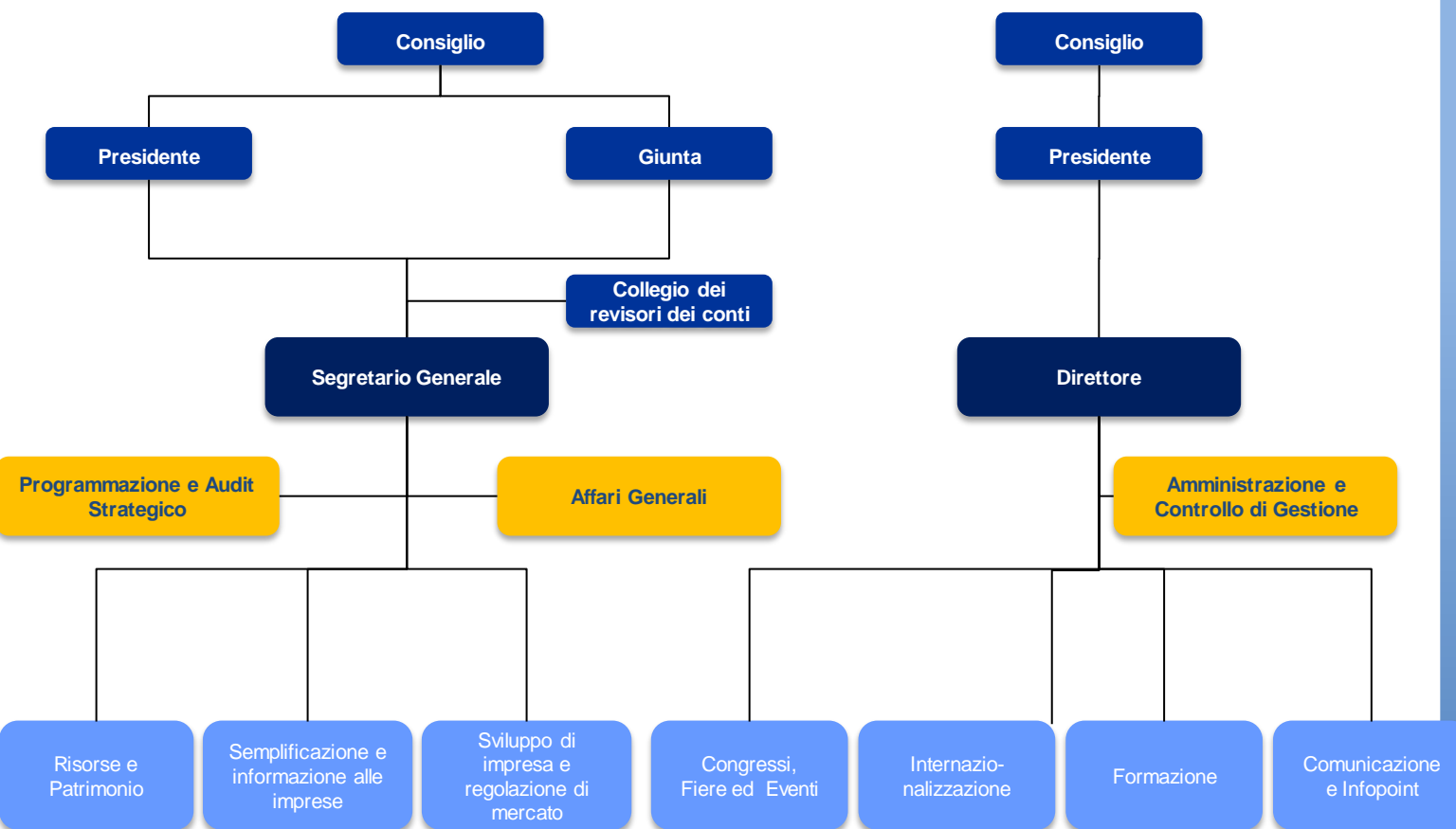
[Organigramma](#) 

[RPP e Bilancio](#) 

[Budget e obiettivi di rigenza](#) 

La Camera di Commercio di Varese è impegnata a soddisfare le richieste degli utenti ed a migliorare il livello qualitativo dei servizi in un'ottica di professionalità e miglioramento continuo.

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica degli organi e della struttura con la quale la Camera di Commercio, anche attraverso l'azienda speciale Promovarese, persegue le proprie finalità.



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

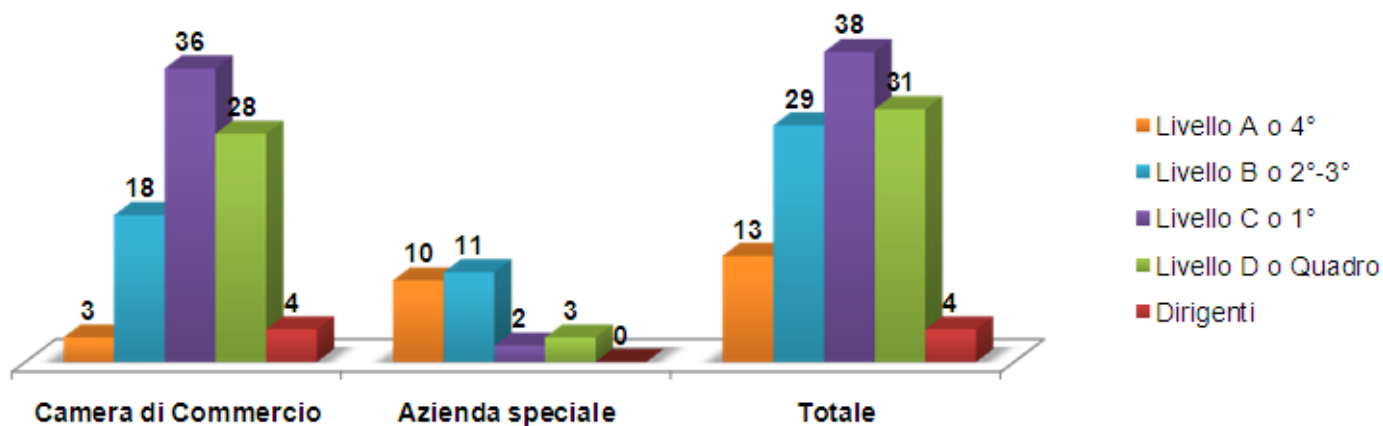
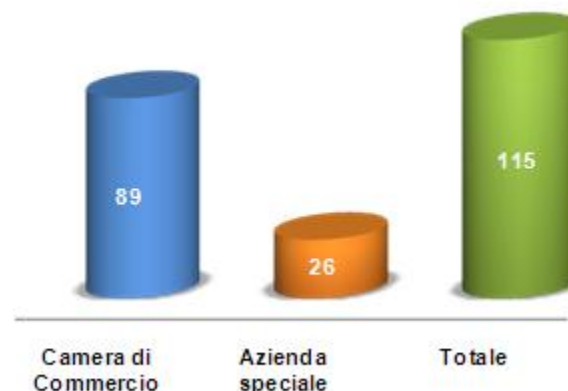
[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

La Camera di Commercio di Varese è impegnata a soddisfare le richieste degli utenti ed a migliorare il livello qualitativo dei servizi in un'ottica di professionalità e miglioramento continuo. Nell'esercizio delle proprie funzioni l'Ente si avvale della seguente struttura organizzativa:

Composizione del personale in servizio al 31.12.2012

Livelli/categorie		Camera di Commercio	Azienda speciale	Totale
A	4	3	10	13
B	2-3	18	11	29
C	1	36	2	38
D	Quadro	28	3	31
DIRIGENTI		4		4
TOTALE		89	26	115



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

Impatti

Programmi

Attività e servizi

Stato di Salute

Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

Organigramma

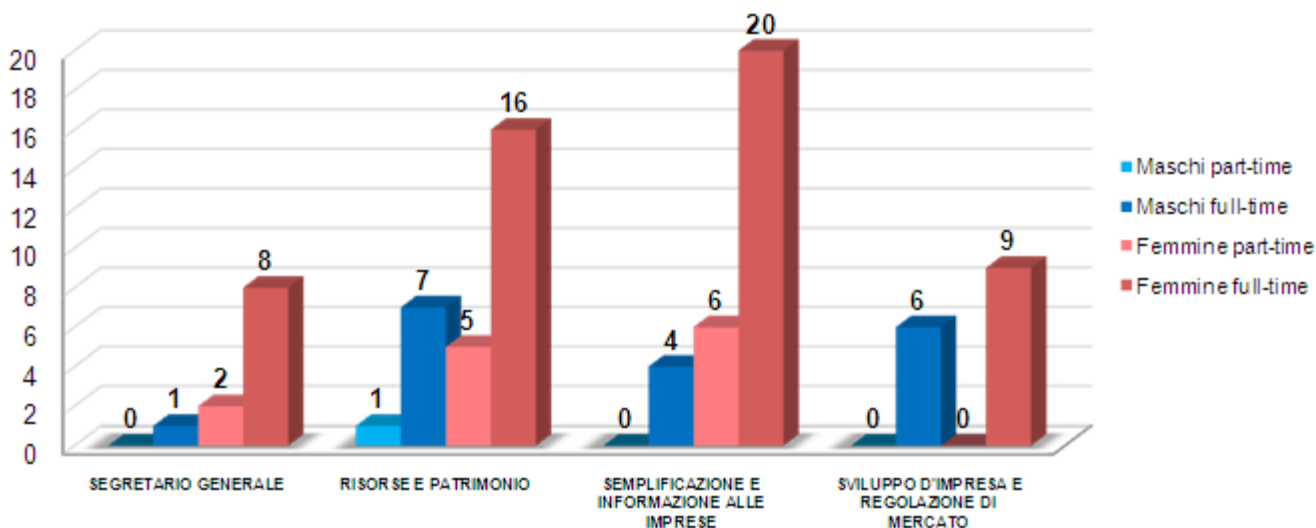
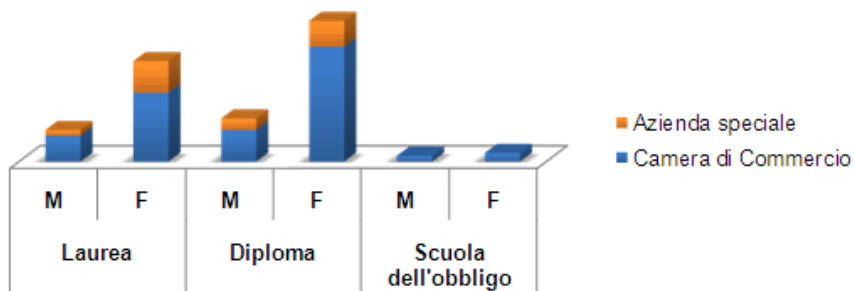
RPP e Bilancio

Budget e obiettivi
dirigenza

Di seguito si riportano alcuni dati di sintesi sulla composizione del personale per genere.

Composizione del personale per genere e titolo di studio

	Laurea		Diploma		Scuola dell'obbligo	
	M	F	M	F	M	F
Camera di Commercio	9	24	11	40	2	3
Azienda speciale	2	11	4	9		
TOTALE	11	35	15	49	2	3



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

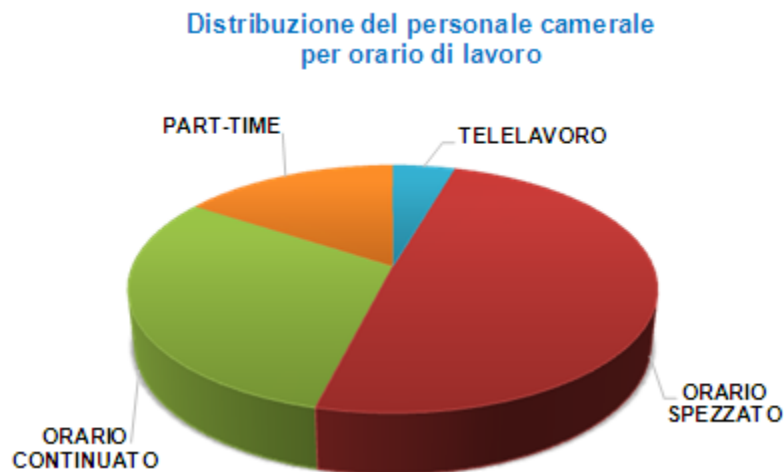
Il D.lgs 150/2009 prevede che, tra gli ambiti di misurazione e valutazione della Performance organizzativa, ci sia anche il raggiungimento degli obiettivi di **promozione delle Pari opportunità**.

A tale proposito si evidenzia che è stato costituito il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (ai sensi dell'articolo 57 del D.lgs n. 165/2001, come modificato dall'articolo 21 legge 183/2010).

Il Comitato, che unifica in un solo organismo le competenze già attribuite ai Comitati per le pari opportunità e ai Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, si è insediato il 6 luglio 2011 e, nella riunione del 5 settembre ha approvato il regolamento interno che disciplina il suo funzionamento.

La Camera di Commercio di Varese ha inoltre adottato una serie di iniziative, che saranno consolidate nel corso del 2013, volte a favorire i dipendenti in situazioni di svantaggio personale e familiare con particolare riferimento alle esigenze di conciliazione famiglia/lavoro. A questo proposito si segnala in particolare:

RICORSO AL TELELAVORO	4
ORARIO SPEZZATO	44
ORARIO CONTINUATO (SOLO DUE RIENTRI POMERIDIANI)	27
PART-TIME	14



Nell'ambito delle iniziative che l'Ente camerale mette in atto per assicurare il **benessere organizzativo** si segnala il progetto "Prendiamoci cura della nostra salute". Si tratta di un'iniziativa avviata nel 2012, e che sarà ulteriormente sviluppata nel 2013, in collaborazione con ASL Varese per informare-formare sui fattori di rischio per la salute e orientare le abitudini personali, sostituendo i comportamenti nocivi con altri favorevoli alla salute.

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

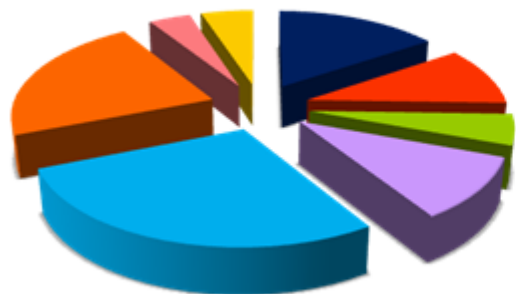
Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

La Camera di Commercio di Varese ha definito la propria pianificazione economico-finanziaria in coerenza con gli obiettivi strategici definiti nel presente Piano. A tale proposito si riporta una rappresentazione di sintesi del valore degli interventi economici e delle attività istituzionali per le imprese suddivisi tra le aree strategiche. Si evidenzia che il valore totale degli interventi risulta determinato dalla sommatoria dei “costi diretti” ad essi imputabili in maniera certa ed oggettiva, del costo del personale e di quello di funzionamento specificamente inerente il “prodotto finale”.

VALORE INTERVENTI ECONOMICI E Preventivo 2013 (valori in euro)

ATTIVITA' ISTITUZIONALI PER LE IMPRESE -

PROMOZIONE	CREDITO	2.048.400	9.148.650
	INNOVAZIONE	1.335.600	
	CAPITALE SOCIALE	691.100	
	INTERNAZIONALIZZAZIONE	1.373.200	
	COMPETITIVITA', MERCATI E ANIMAZIONE TERRITORIALE	3.700.350	
ANAGRAFE IMPRESE E INFORM. ECONOMICA	ANAGRAFE DELLE IMPRESE	2.935.894	3.463.109
	INFORMAZIONE ECONOMICA	527.215	
VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO	VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO	664.487	664.487
TOTALE		13.276.246	



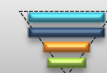
- CREDITO
- INNOVAZIONE
- CAPITALE SOCIALE
- INTERNAZIONALIZZAZIONE
- COMPETITIVITA', MERCATI E ANIMAZIONE TERRITORIALE
- ANAGRAFE DELLE IMPRESE
- INFORMAZIONE ECONOMICA
- VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

Impatti

Programmi

Attività e servizi

Stato di Salute

Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma

RPP e Bilancio

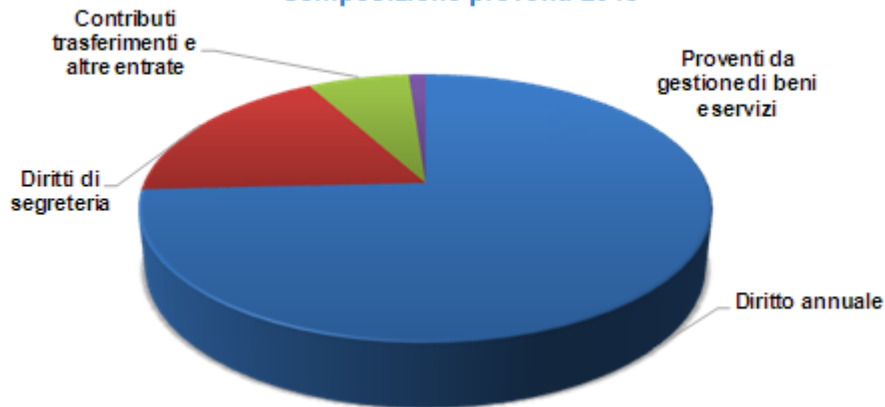
Budget e obiettivi
dirigenza

Con riferimento alle risorse economiche dell'Ente si riporta di seguito il dettaglio della previsione dei proventi e degli oneri correnti per l'esercizio 2013 a confronto con il pre-consuntivo 2012.

Composizione Proventi

Voci di provento	Preventivo 2013		Pre-consuntivo 2012	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Diritto annuale	14.625.000	74%	14.662.000	75%
Diritti di segreteria	3.505.000	18%	3.560.000	18%
Contributi trasferimenti e altre entrate	1.350.000	7%	1.130.000	6%
Proventi da gestione di beni e servizi	225.000	1%	230.000	1%
Variazioni delle rimanenze	-	-	-	-
TOTALE PROVENTI CORRENTI	19.705.000	100%	19.582.000	100%

Composizione proventi 2013



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

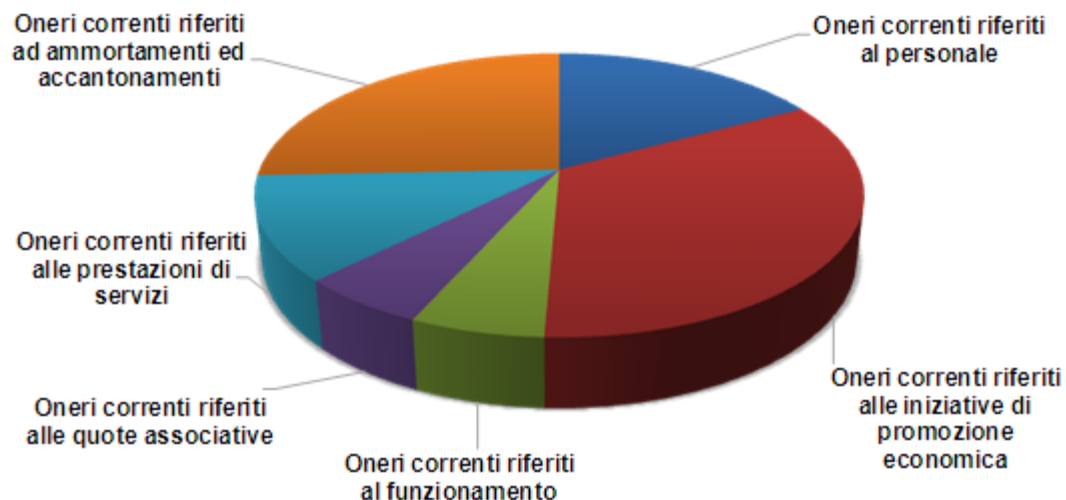
[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

Composizione Oneri della Gestione Corrente

Voci di oneri	Preventivo 2013		Pre-consuntivo 2012	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Oneri correnti riferiti al personale	4.245.000	17%	4.275.000	17%
Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica	8.365.000	34%	9.175.000	37%
Oneri correnti riferiti al funzionamento	1.502.000	6%	1.311.000	5%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	1.450.000	6%	1.460.000	6%
Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi	2.948.000	12%	3.575.000	14%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	6.384.000	26%	5.020.000	20%
TOTALE ONERI CORRENTI	24.894.000	100%	24.816.000	100%

Composizione oneri correnti 2013



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

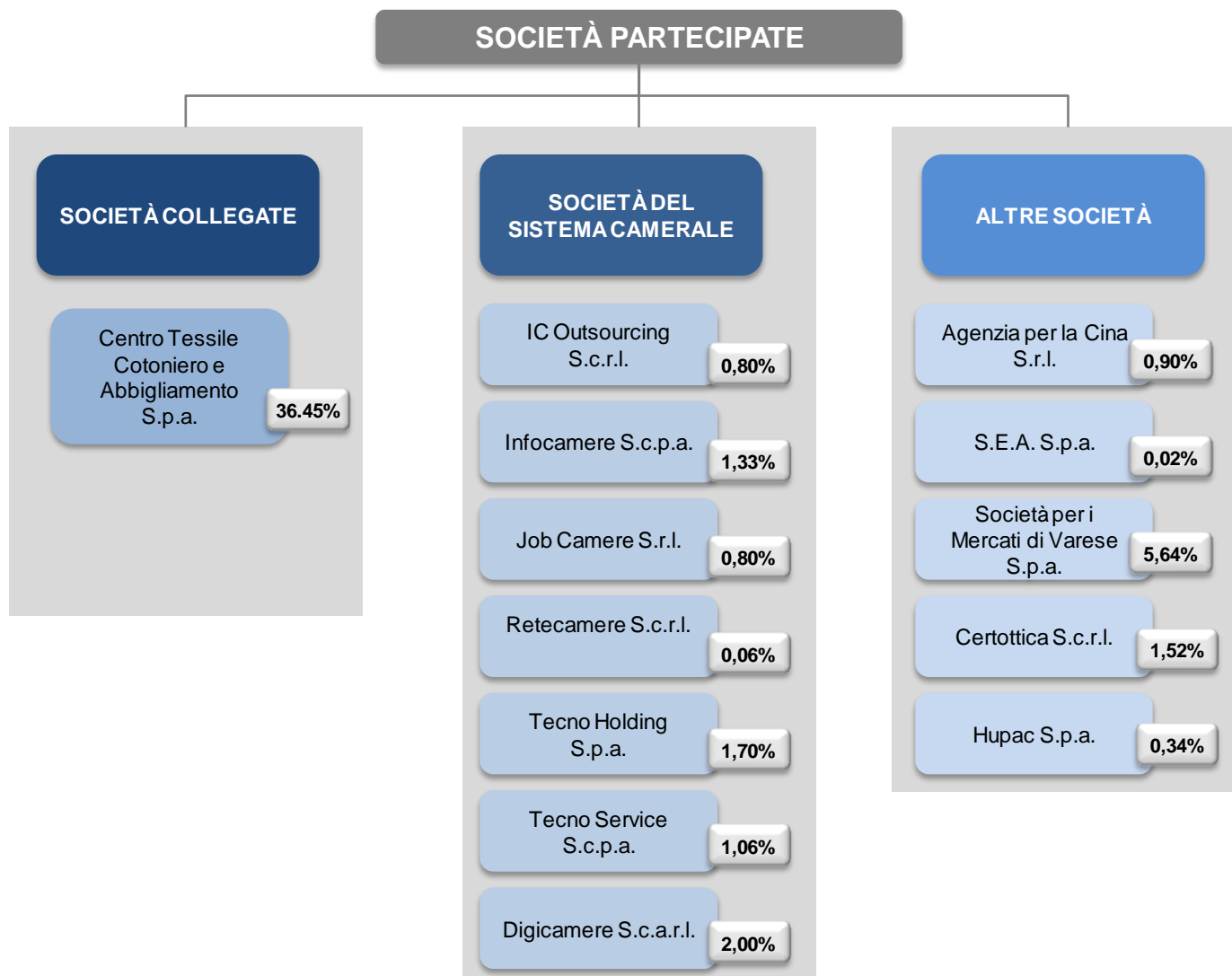
[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

La politica delle partecipazioni, rappresenta per la Camera di Commercio di Varese, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. Al 31.12.2012 il "portafoglio partecipazioni" risulta così composto:



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identit 
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attivit  e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi di dirigenza](#)

Gli stakeholders sono i destinatari delle politiche camerali: sono gli interlocutori della Camera di Commercio che ne influenzano l'azione e ne sono a loro volta influenzati in quanto hanno, direttamente o indirettamente, interesse sui risultati raggiunti dall'ente. Le diverse categorie di portatori di interesse possono essere raggruppate in macro-categorie, tutte legittimate a trarre benefici dalla Camera ed, al tempo stesso, condizionare l'operato dell'Ente.

La matrice attività-stakeholder di seguito riportata individua, relativamente a ciascun settore di attività camerale, quali sono i soggetti che traggono benefici dall'attività stessa.

Servizi resi per tipologia di utente	Anagrafico-certificativi	Regolazione	Vigilanza, ispettivi e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'economia e del mercato	Formazione imprenditoriale	Promozione del territorio e delle imprese
Imprese							
Istituzioni e Associazioni di categoria							
Cittadinanza							

Il coinvolgimento degli stakeholders da parte della Camera di Commercio di Varese avviene principalmente attraverso l'utilizzo di canali tradizionali quali: l'organizzazione di riunioni periodiche con amministratori, associazioni di categoria ed altri Enti (anche attraverso la sottoscrizione di Protocolli d'intesa), la realizzazione di indagini di customer, la somministrazione di questionari alle imprese sul gradimento delle iniziative realizzate, rubriche periodiche su radio e tv locali. Sono stati sviluppati nel corso dell'ultimo quinquennio canali di comunicazione innovativi quali: newsletter, CRM, social network, webtv. Inoltre, è in fase di rilascio la nuova versione del sito internet istituzionale con l'aggiunta di nuove funzionalità che integrano la partecipazione dell'utente tramite canali social e customer.

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

Alla luce di quanto definito nel proprio mandato istituzionale (**mission**) e di ciò che gli organi di vertice politico amministrativo ritengono che la Camera di Commercio di Varese debba realizzare al termine del triennio di riferimento (**vision**), l'Ente identifica:

1. le aree strategiche in termini di **impatti** che con la propria azione intende produrre nell'ambiente e di risposta ai bisogni (**Impatti-Outcome**).
2. sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, i **programmi strategici (attuazione delle strategie)**.
3. le **attività** ed i **servizi** chiave che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse (**Portafoglio di Attività e servizi**).
4. gli obiettivi di rafforzamento strutturale atteso e le condizioni necessarie per assicurare la continuità di produzione di risultati nel tempo (**Stato di Salute**).








[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →




[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

Impatti 
Programmi 
Attività e servizi 
Stato di Salute 
Benchmarking 

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma 
RPP e Bilancio 
Budget e obiettivi di rigenza 

Nel fissare gli obiettivi l'Ente camerale ha individuato, in primo luogo, le più rilevanti aree strategiche di intervento, in secondo luogo, ha definito le modalità di attuazione di tali obiettivi unitamente agli indicatori per misurarne l'effettiva realizzazione.

Nel condividere la nuova cultura di programmazione contenuta nel D.Lgs 150/2009, la Camera di Commercio di Varese ha definito altresì, nel Piano, le condizioni per garantire la massima trasparenza in ordine alla attuazione degli impegni delineati.

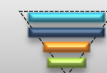
La Camera di Commercio di Varese ha identificato per ogni ambito di misurazione e valutazione della performance delle schede che ne riassumono le principali caratteristiche e definiscono gli indicatori sulla base dei quali avvengono la misurazione e valutazione dell'effettivo raggiungimento dell'obiettivo (performance). Le schede cambiano a seconda dell'ambito cui si riferiscono.

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)



[Impatti](#)

La scheda impatto identifica una serie di indicatori utili a quantificare l'impatto. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2012 e lo scenario atteso per il triennio 2013-2015.

[Programmi Strategici](#)

Le schede obiettivo del programma strategico forniscono una breve descrizione del programma, articolano le fasi lungo le quali il programma si svolge nel triennio 2013-2015 ed elencano una selezione di indicatori che servono a monitorare lo stato di attuazione del programma. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2012 e i target attesi per il triennio 2013-2015.

[Attività e servizi](#)

Le schede obiettivo delle attività e dei servizi della Camera forniscono una breve descrizione di ciò che la Camera intende fare nel 2013. Alla descrizione seguono una serie di indicatori raggruppati in quattro dimensioni: quantità, qualità, efficienza ed efficacia. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2012 e il target 2013.

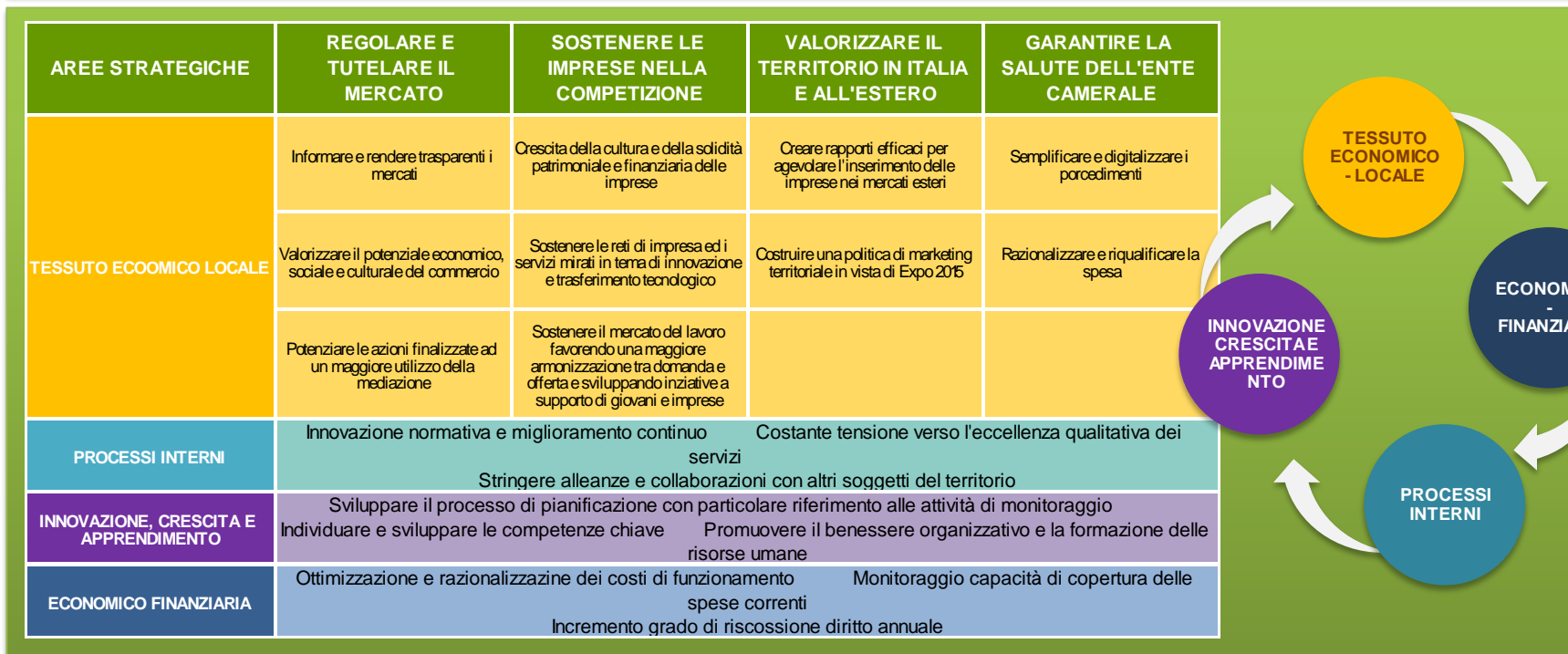
[Stato di Salute](#)

Le schede obiettivo degli stati di salute descrivono brevemente lo stato di salute e forniscono una serie di indicatori attraverso i quali vengono misurate le diverse dimensioni in cui si articola ogni stato di salute. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2012 e il target 2013.

[Confronti](#)

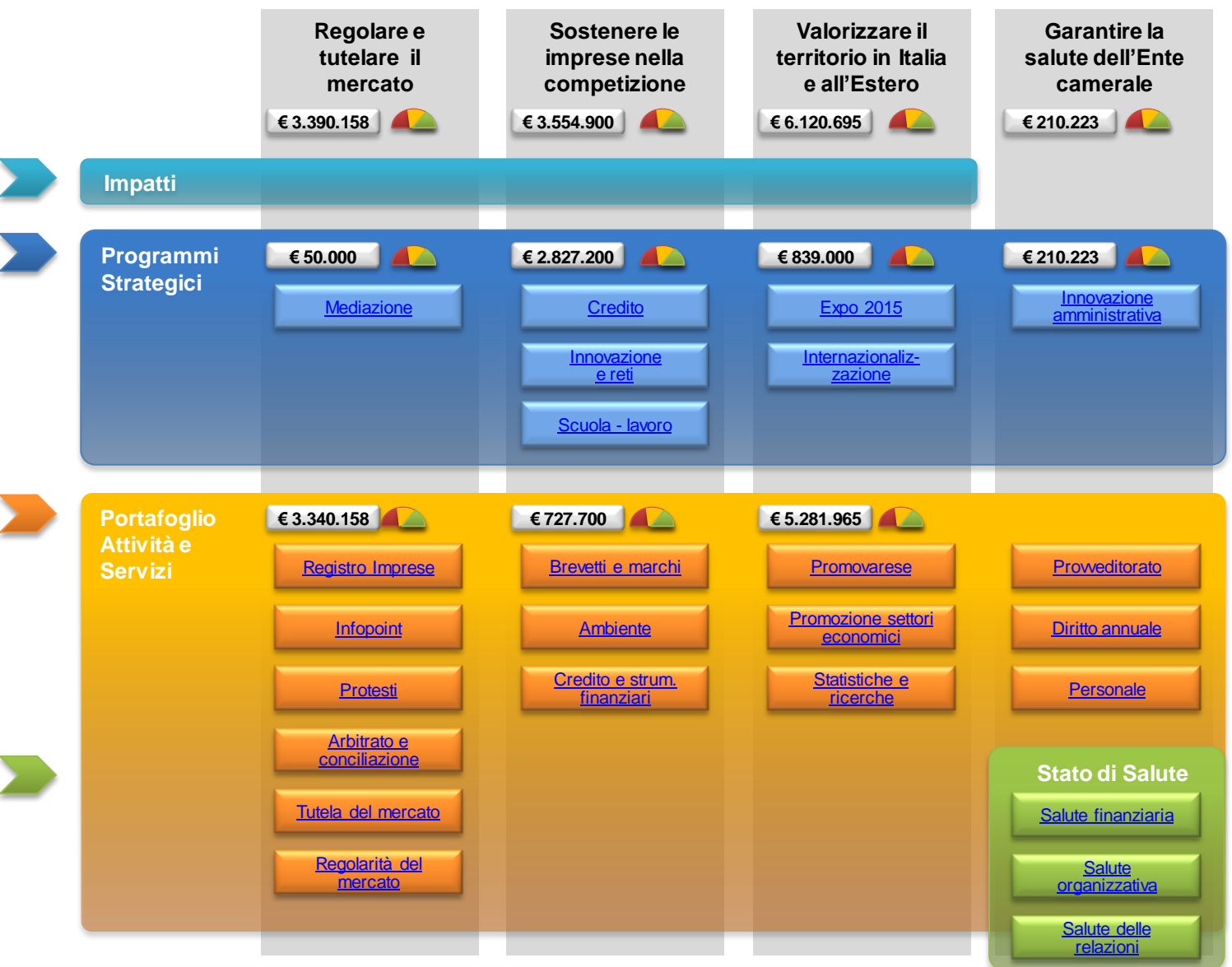
La scheda obiettivo relativa ai confronti con altre Camere di commercio seleziona un elenco di indicatori attraverso i quali l'Ente camerale si confronta con altre Camere di commercio.

Missione: SULLA VIA DELL'ECCELLENZA AL SERVIZIO DEL SISTEMA VARESE



FATTORI STRATEGICI ABILITANTI	Trasparenza, pubblicità, semplificazione delle procedure	Sussidiarietà dell'azione camerale	Flessibilità operativa	Qualità delle prestazioni
VALORI DELL'ORGANIZZAZIONE	Collaborazione	Eccellenza	Innovazione	Responsabilità
STAKEHOLDERS	Sistema economico-produttivo	Rete istituzionale	Stakeholders interni	Altri stakeholders

Il piano della performance Della Camera di Commercio di Varese



- [Presentazione Piano](#)
- [La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo
- [Analisi del contesto](#)
- [Gli ambiti di valutazione](#)
- [La performance della Camera](#)
 - Impatti
 - Programmi
 - Attività e servizi
 - Stato di Salute
 - Benchmarking
- [Il Ciclo di Gestione della Performance](#)
- [Allegati tecnici](#)
 - Organigramma
 - RPP e Bilancio
 - Budget e obiettivi dirigenza

€ ... Ripartizione degli interventi economici 2013 per area, per programma strategico e per macro-attività.
 Il diagramma a barometro fornirà nel corso del 2013 una rappresentazione sintetica sullo stato avanzamento nell'utilizzo delle risorse.



Il 2013 sarà un anno particolare per la Camera di Commercio di Varese in quanto, in seguito al rinnovo degli organi per il mandato 2012-2017, dovrà essere approvato il programma pluriennale per il relativo quinquennio. Va da sé che per la programmazione strategica e operativa per il 2013 sono state confermate le priorità già definite nel programma pluriennale 2008-2012 e gli obiettivi strategici e operativi che hanno caratterizzato il piano della performance 2012-2014.

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

Impatti

Programmi

Attività e servizi

Stato di Salute

Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

Organigramma

RPP e Bilancio

Budget e obiettivi
dirigenza

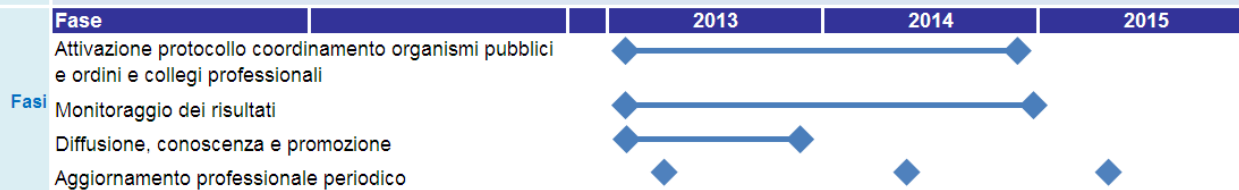
Area strategica [Regolare e tutelare il mercato](#)

Obiettivo strategico Informare e rendere trasparenti i mercati. Intensificare le azioni finalizzate ad un maggiore utilizzo della mediazione.

Programma Sviluppo delle attività di mediazione.

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula	n.	2012	Target
	Livello di ricorso alla mediazione	n. procedimenti di mediazione	n.	129	130

Descrizione Le Camere di Commercio offrono il servizio di mediazione/conciliazione, finalizzato alla risoluzione delle controversie civili e commerciali. La Camera di Varese punta a sostenere la diffusione della conoscenza dello strumento e conseguentemente ad aumentare il numero dei casi in cui le parti accettano di esperire il tentativo, partecipando agli incontri. Consapevoli che l'esito positivo della mediazione rimane nella disponibilità delle parti, si punta a creare tutte le condizioni affinché il livello di successo della mediazione aumenti con conseguente riduzione dei costi e dei tempi della giustizia a vantaggio della competitività delle imprese.



Indicatore	Formula	n.	2012	Target	2013	2014	2015	Performance
Livello di ricorso alla mediazione	n. procedimenti di mediazioni gestiti dalla CdC	n.	129	130	100	115	130	
Livello di ricorso alla mediazione sul territorio	n. mediazioni sul territorio (CdC, Ordine avvocati Varese, Ordine Commercialisti Varese)	n.	881	900	700	800	900	
Livello di accettazione della mediazione c/o Camera di Commercio	(N. procedimenti - N. abbandoni) / n. procedimenti	%	42%	60%	50%	55%	60%	
Livello di successo della mediazione c/o Camera di Commercio	% di procedimenti risolti positivamente	%	33%	40%	35%	37%	40%	
Tempi di mediazione	tempi totali di conclusione procedimento di mediazione con composizione positiva / valore della mediazione	gg.	52	45	50	48	45	

*dati al 27/12/2012

** dati al 30/11/2012

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

Impatti

Programmi

Attività e servizi

Stato di Salute

Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

Organigramma

RPP e Bilancio

Budget e obiettivi

dirigenza

Area strategica **Sostenere le imprese nella competizione**

Obiettivo strategico Sviluppo delle reti di impresa e di servizi mirati in particolare in tema di innovazione, trasferimento tecnologico.

Programma Innovazione tecnologia e reti di impresa.

Indicatore	Formula	2012	Target
Coinvolgimento imprese	n. imprese coinvolte/Tot. Imprese	% avviato	50%

Descrizione La Camera di Commercio sostiene la capacità innovativa delle imprese ed il trasferimento tecnologico contribuendo, direttamente e per il tramite di Promovarese, al rafforzamento ed all'attivazione di iniziative destinate a favorire l'aggregazione tra imprese, la formazione ed il trasferimento di know how, in particolare alle PMI, e per realizzare progetti di investimento ad elevato contenuto tecnologico e collaborazioni tecnico-scientifiche a favore del tessuto produttivo-occupazionale locale.

Progetti	2013	2014	2015
Percorsi di affiancamento ad imprenditori del settore della meccanica (Progetto Mech-net; Distretti Alta Tecnologia Green Plated)	◆	◆	◆
Sostegno all'aggregazione delle imprese del settore della meccanica (Progetto Mech-net; Distretto Alta Tecnologia Green Plated)	◆	◆	◆
Definizione iniziative a sostegno del sistema produttivo per l'energia (Progetto Energy Cluster).	◆	◆	
Finanziamento delle iniziative a sostegno del sistema produttivo per l'energia (Progetto Energy Cluster).	◆	◆	◆
Definizione iniziative a sostegno delle aggregazioni di imprese (tra cui i Distretti ad alta tecnologia).	◆	◆	
Finanziamento iniziative a sostegno delle aggregazioni di imprese (Programma Ergon)	◆	◆	◆
Attivazione iniziative di supporto e formazione per le imprese aderenti ai distretti del commercio	◆	◆	◆

Indicatore	Formula	2012	Target	2013	2014	2015	Performance
Livello di aggregazione del settore meccanico sostenuto	n. aggregazioni supportate	n.	2	1	2	1	1
Livello di sostegno del settore produttivo per l'energia	n. imprese varesine coinvolte / tot. imprese lombarde	%	32%	33%	33%	33%	33%
Incidenza del Programma ERGON	n. imprese coinvolte/Tot. Imprese	%	avviato	50%	50%	50%	50%
Animazione distretti del commercio	n. iniziative attivate / n. distretti del commercio	n.	4 su 12	3 su 12	4 su 12	4 su 12	4 su 12

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

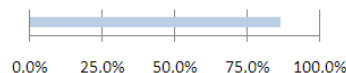
Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

Area strategica **Sostenere le imprese nella competizione**

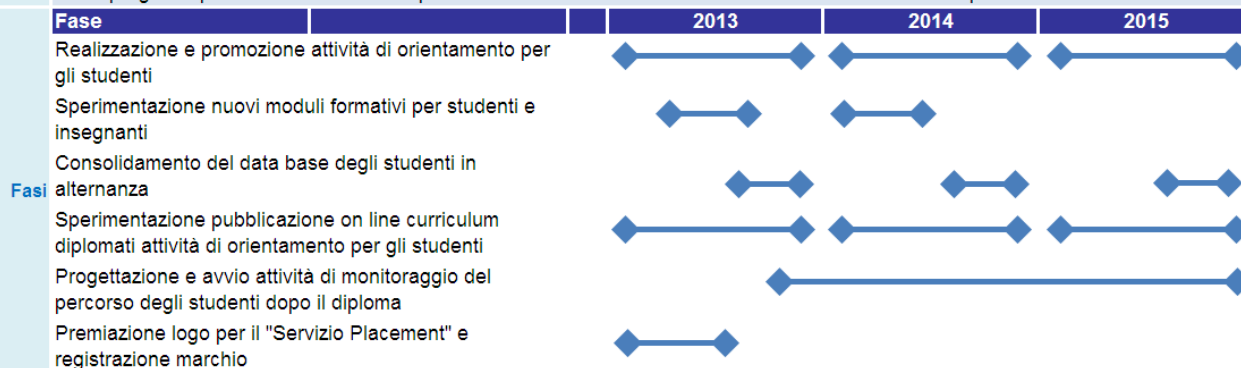
Obiettivo strategico Sostenere il mercato del lavoro favorendo una maggiore armonizzazione tra la domanda e l'offerta e sviluppando iniziative a supporto dei giovani e delle imprese e della loro formazione.

Programma Alternanza scuola/lavoro.

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formola	2012	Target
"Servizio Placement"	n. uffici di placement attivati	n.	13	15



Descrizione Rafforzamento delle iniziative di alternanza scuola-lavoro poste in essere in collaborazione con le associazioni di categoria e con gli istituti tecnici del territorio, finalizzate alla creazione di un ufficio placement, con attività di follow up degli studenti dopo il diploma. Avvio progetto sperimentale di attività di pubblicazione on line sui siti delle scuole dei curriculum dei diplomati.



Indicatori	Indicatore	Formola	2012	Target	2013	2014	2015	Performance
	Studenti coinvolti	n. studenti coinvolti nel progetto	n. 6.868	5.000	5.000	5.000	5.000	
	Insegnanti coinvolti	n. insegnanti coinvolti nel progetto	n. 27	33	30	32	33	
	"Servizio Placement"	n. uffici di placement attivati	n. 13	15	13	14	15	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

- Impatti
- Programmi
- Attività e servizi
- Stato di Salute
- Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

- Organigramma
- RPP e Bilancio
- Budget e obiettivi dirigenza

Area strategica	Valorizzare il territorio in Italia e all'Estero								
Obiettivo strategico	Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nei mercati esteri.								
Programma	Internazionalizzazione delle imprese								
Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula		2012	Target				
	Incremento del grado di partecipazione delle imprese alle iniziative organizzate direttamente dalla Camera di Commercio T-1	N. imprese partecipanti anno T - N. imprese partecipanti anno T-1/N. imprese partecipanti anno T-1	%	5%	15%				
Descrizione	L'internazionalizzazione è attività trasversale dell'Ente camerale presente anche in altri progetti strategici e in diverse attività e servizi erogati dalla Camera. A titolo esemplificativo, si ricollegano a questo ambito di intervento il progetto Invest in Lombardy, i focus paese, le attività formative e informative, nonché le iniziative di aggregazione come ad esempio Varese Aeroindustry.								
Progetti	Progetti			2013	2014	2015			
	Promozione iniziative volte a incrementare l'inserimento delle imprese nei mercati esteri potenziando le reti per l'internazionalizzazione			◆	◆	◆	◆	◆	
	Erogazione contributi alle imprese per la partecipazione a fiere e missioni			◆			◆		
	Erogazione di contributi a consorzi export			◆				◆	
	Ampliamento servizi offerti alle imprese da Lombardia Point			◆				◆	
Indicatori	Indicatore	Formula		2012	Target	2013	2014	2015	Performance
	Incremento del grado di partecipazione delle imprese alle iniziative organizzate direttamente dalla Camera di commercio	N. imprese partecipanti anno T - N. imprese partecipanti anno T-1/N. imprese partecipanti anno T-1	%	5%	15%	5%	10%	15%	
	Customer satisfaction (scala da 1 a 5)	valutazione media espressa dalle imprese	n.	4	4	4	4	4	
	Livello degli interventi	Ammontare delle somme trasferite ad imprese e organizzazioni di imprese	€	1.420.000	1.200.000	1.150.000	1.200.000	1.200.000	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

Area strategica Valorizzare il territorio in Italia ed all'Estero

Obiettivo strategico Costruire una politica di marketing territoriale in vista di Expo 2015.

Programma Expo 2015.

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula	2012	Target
	Attrattività dei progetti proposti	n. imprese varesine partecipanti ai progetti proposti	n. 128	300

Descrizione La Camera di commercio di Varese con il presente programma intende dare attuazione al piano di intervento approvato per preparare il sistema Varese ad accogliere l'esposizione universale Expo di Milano 2015 e a beneficiare delle conseguenti ricadure

Fase	2013	2014	2015
Costituzione del tavolo di coordinamento con gli interlocutori istituzionali e le rappresentanze economiche del territorio. Sigla protocollo d'intesa con società EXPO	◆ ◆		
Servizio di informazione, formazione assistenza per le imprese interessate a Expo	◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆
Presentazione candidatura per ospitare International Participant Meeting (meeting annuale delegazioni paesi partecipanti)	◆		
Presentazione candidature per ospitare le sedi operative/logistiche delle delegazioni di 2/3 paesi partecipanti	◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆	
Valorizzazione delle eccellenze in campo ambientale, energetico ed ecologico	◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆
Capitalizzazione delle relazioni economiche internazionali con le delegazioni dei paesi partecipanti		◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆
Valorizzazione presenza imprese varesine presso la sede espositiva			◆ ◆ ◆ ◆
Pianificazione operativa servizi accoglienza pubblico visitatori Expo		◆ ◆ ◆ ◆	◆ ◆ ◆ ◆

Indicatore	Formula	2012	Target	2013	2014	2015	Performance
Livello di informazione	n.imprese contattate	n. 3.500	5.000	4.000	4.500	5.000	
Successo imprese varesine	n. imprese varesine accreditate a Expo	n. 23	100	60	80	100	
Attrattività dei progetti proposti	n. imprese varesine partecipanti ai progetti proposti	n. 128	300	200	250	300	
Attrattività del territorio	N. delegazioni che scelgono il territorio di Varese come sede operativa/logistica	n. 0	2	1	2	2	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

- Impatti
- Programmi
- Attività e servizi
- Stato di Salute
- Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

- Organigramma
- RPP e Bilancio
- Budget e obiettivi
- dirigenza

Area strategica	Garantire la salute dell'Ente camerale								
Obiettivo strategico	Sviluppo organizzativo dei servizi interni. Miglioramento dell'efficienza, efficacia e qualità della gestione.								
Programma	Innovazione amministrativa nella Camera di Commercio e razionalizzazione e riqualificazione della spesa.								
Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula		2012	Target				
	Diffusione PEC	n. documenti trasmessi e ricevuti tramite PEC	€	83.915	84.000				
Descrizione	La Camera di Commercio di Varese con la realizzazione di questo programma intende proseguire nel percorso di miglioramento continuo dell'organizzazione agendo sulla digitalizzazione delle procedure, innovazione e tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi con una costante attenzione alla razionalizzazione e riqualificazione della spesa.								
Progetti	Progetti			2013	2014	2015			
	Performance: implementazione utilizzo software gestionale attraverso il monitoraggio almeno semestrale degli obiettivi			◆	◆	◆			
	Completamento digitalizzazione procedura ciclo passivo XAC con apposizione visto su fattura			◆—◆		◆—◆			
	Fornitori: introduzione Albo informatico dei fornitori PEC: diffusione strumento			◆—◆		◆—◆			
Indicatori	Indicatore	Formula		2012	Target	2013	2014	2015	Performance
	Sistematizzazione attività di monitoraggio del Piano attraverso l'utilizzo del software	Predisposizione report almeno semestrale	n.	1	2	2	2	2	
	Completamento digitalizzazione procedura ciclo passivo XAC	N. documenti siglati con visto on-line/Totale documenti contabilizzati	%	===	100%	80%	90%	100%	
	Introduzione Albo informatico fornitori	N. Fornitori registrati/Totale Fornitori	n.	===	100%	90%	95%	100%	
	Diffusione PEC	n. documenti trasmessi e ricevuti tramite PEC	n.	83.915	84.000	84.000	84.000	84.000	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi di dirigenza](#)

Il presente Piano intende fornire indicazione del **portafoglio di attività e servizi** che la Camera di Commercio di Varese svolge, con l'indicazione degli **obiettivi operativi** e standard di performance (target 2013) che si propone di raggiungere.

Al fine di facilitare la lettura degli obiettivi operativi e, per far meglio comprendere le relazioni che sussistono fra questi, gli impatti ed i programmi strategici definiti in precedenza, le schede di attività e servizi sono articolate per gruppi che afferiscono alle quattro aree strategiche.

Area strategica: Regolare e tutelare il mercato

Attività/Servizio: Registro Imprese

Il Registro delle Imprese è l'anagrafe delle Imprese. Vi si trovano infatti registrate tutte le imprese individuali e societarie che hanno sede o unità locali sul territorio provinciale. Il Registro delle Imprese fornisce un quadro essenziale della situazioni giuridica e dell'attività svolta da ciascuna impresa ed è un archivio fondamentale per l'elaborazione degli indicatori di sviluppo economico ed imprenditoriale.

	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Gestione pratiche telematiche	n. pratiche telematiche (iscrizioni,	n.	59.015	59.500	1%	
	Pratiche per comunicazioni PEC	n. pratiche telematiche per pec (entro il 30/6/2013 obbligo per ditte	n.	1.044	32.000	====	
	Gestione cancellazioni di ufficio	n. cancellazioni d'ufficio (pratiche gestite)	n.	1.281	900	-30%	
	Gestione pratiche sospese	n. pratiche sospese	n.	22.261	27.000	21%	
	Procedure concorsuali d'ufficio	n. pratiche per procedure concorsuali (gestite d'ufficio)	n.	568	600	6%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	17,50	18	====	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Qualità	Help Desk	n. richieste gestite on line da help desk	n.	5.571	5.600	1%	
	Contact Center	n. richieste gestite on line e telefonicamente da Contact Center	n.	24.106	25.000	4%	
	Affidabilità del servizio	% stimata di pratiche regolari sul totale delle pratiche evase (controllo a campione)	%	97,1%	97,5%	0,37%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficienza	tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (Pareto)	tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche al netto della sospensione con pec	gg	3,30	3,20	-3%	
	tasso di sospensione delle pratiche Registro Imprese (Pareto)	n. pratiche del Registro Imprese con almeno una gestione correzione nell'anno / n. pratiche Registro Imprese evase nell'anno	%	51%	51%	====	
	rispetto dei tempi di evasione (Pareto)	n. di pratiche del Registro Imprese ricevuto nell'anno ed evase entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/n. di pratiche del Registro Imprese ricevute	%	91%	90%	-1%	
	Costo medio del servizio	Spese personale per il servizio / N. pratiche	€	18,04	17,56	-3%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficacia	Capacità di risposta in tempo reale	Percentuale di richieste evase help desk entro le 24 ore	%	97,58%	98%	0,43%	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Identità](#)
[Come operiamo](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

Area strategica: Regolare e tutelare il mercato

Attività/Servizio: Info Point

Gli InfoPoint presenti nelle sedi di Varese, Busto Arsizio, Luino e Saronno, forniscono allo sportello informazioni sulle attività camerali e offrono servizi di primo livello (certificati, visure, documenti per l'estero, carta nazionale dei servizi ecc.). Assicurano inoltre accoglienza e orientamento agli utenti che necessitano di approfondimenti di tipo specialistico.

	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Visure e certificati	n. visure, certificati, copie atti, etc.	n.	24.967	27.000	8%	
	Servizi di informazione	n. accessi a servizio di informazione Infopoint VA e BA	n.	45.737	50.000	9,32%	
	Documenti per l'estero	n. documenti per l'estero rilasciati	n.	18.776	17.000	-9,46%	
	Vidimazioni	n. vidimazioni	n.	23.260	23.000	-1,12%	
	Firme digitali	n. firme digitali rilasciate (business key)	n.	3.442	4.000	16,21%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Qualità	Accessibilità fisica	n. sedi territoriali	n.	5	4	-20%	
	Tempestività del servizio (documenti per l'estero)	tempo (standard) per l'ottenimento dei documenti per l'estero	gg.	2	2	====	
	Tempestività del servizio (vidimazioni)	tempo (standard) per l'ottenimento delle vidimazioni	gg.	5	5	====	
	Accessibilità virtuale (visure e certificati)	% richieste gestite virtualmente	%	67%	70%	5%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficienza	Produttività	n. visure e certificati / Personale dedicato al servizio	n.	8.322	9.000	8%	
	Ottimizzazione dei tempi	% servizi erogati nel rispetto degli standard	%	100%	100%	====	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficacia	Customer satisfaction dei Servizi di Informazione	Grado soddisfazione utenti	%	87%	90%	4%	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi di rigenza](#)

Area strategica: Regolare e tutelare il mercato

Attività/Servizio: Protesti

Il registro informatico dei protesti è una banca dati nazionale dove sono inseriti tutti i nominativi dei soggetti nei confronti dei quali è stato levato un protesto per vaglia cambiario (pagherò), assegni bancari o tratte accettate. La Camera di Commercio di Varese cura la tenuta del registro informatico dei protesti per la provincia di Varese.

	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Protesti	n. protesti pubblicati nel registro	n.	12.604	12.800	2%	
	Istanze di cancellazione	n. istanze di cancellazione	n.	338	350	3,55%	
	Visure	n. visure rilasciate	n.	1.211	1.200	-0,91%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	0,8	0,8	====	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Qualità	Accessibilità virtuale	dati accessibili on line / tot. Dati disponibili	%	100%	100%	====	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficienza	Tempi medi per cancellazione	media giorni evasione pratiche	gg	7,15	7,00	-2,10%	
	Produttività del personale (visure)	n. visure rilasciate / Personale dedicato al servizio	n.	1.514	1.500	-0,91%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficacia	Customer satisfaction dei Servizi di Informazione	Grado soddisfazione utenti	%	99%	99%	====	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

Area strategica: Regolare e tutelare il mercato

Attività/Servizio: Arbitrato e conciliazione

La conciliazione è uno strumento di risoluzione delle controversie commerciali, basato su una procedura volontaria e riservata, nella quale un soggetto neutrale aiuta le parti a raggiungere un accordo in maniera semplice e rapida. L'arbitrato è una procedura di risoluzione delle controversie civili e commerciali alternativa alla giustizia ordinaria in cui uno o più soggetti neutrali (arbitri) vengono incaricati della soluzione di una lite insorta tra le parti. Il servizio arbitrato e conciliazione cura la promozione di questi strumenti e assicura la gestione dei relativi

	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Volumi di attività	n. richieste di servizio conciliazione e	n.	134	100	-25%	
	Soggetti iscritti	n. soggetti iscritti al registro degli organismi di mediazione (n. mediatori)	n.	48	48	====	
	Informazione	n. contatti a sportello e via mail di richiesta informazione (stima)	n.	600	620	3%	
	Incontri di mediazione	n. incontri	n.	151	100	-34%	
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Tempestività del servizio di arbitrato	tempo medio intercorrente fra richiesta ed erogazione	gg.	5	5	====	
	Tempestività del servizio di conciliazione	tempo medio intercorrente fra richiesta ed erogazione	gg.	15	15	====	
Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e Mediazioni (Pareto)	pratiche di conciliazione e mediazione gestite nell'anno / Personale FTE imputato al servizio	n.	89	67	-25%	
	Reddittività del servizio	Proventi arbitrato e conciliazione / Spesa per il personale dedicato al servizio	€	0,75	0,51	-32%	
	Costo medio per utente servito	Spesa per il personale dedicato al servizio / n. pratiche di conciliazione e mediazione gestite	€	296,43	391,30	32%	
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Customer satisfaction del servizio metrico	Grado soddisfazione utenti	%	95%	96%	1%	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Identità](#)

[Come operiamo](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

Area strategica: Regolare e tutelare il mercato

Attività/Servizio: Tutela del mercato e del consumatore

La Camera di Commercio di Varese svolge diverse attività allo scopo di informare e dunque tutelare il mercato ed in particolar modo i consumatori. Per garantire la regolarità delle procedure di manifestazione a premio ad ogni fase dell'assegnazione è presente presso le imprese promotrici un responsabile della tutela del consumatore e della fede pubblica della Camera. L'ufficio prezzi gestisce l'attività di raccolta dei prezzi medi praticati nella provincia di Varese relativi agli immobili, alle opere compiute per l'edilizia, ai materiali per l'edilizia e ai prodotti petroliferi. L'ufficio metrico, infine, ha il compito di verificare gli strumenti di misura prima che gli stessi immessi in commercio e di accertare il mantenimento

	Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Prezzi	n. rilevazioni prezzi pubblicate	n. 4	4	====	
	Manifestazioni a premio	n. interventi per concorsi a premi	n. 465	470	1%	
	Servizio metrico	n. ispezioni metrologiche effettuate	n. 2.063	2.100	1,79%	
	Personale dedicato al servizio metrico	Personale (Full Time Equivalent)	n. 3,8	3,8	====	
	Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Qualità	Accessibilità on line del servizio prezzi	% rilevazioni prezzi disponibili on line	% 100%	100%	====	
	Affidabilità del servizio manifestazioni a premio	n. reclami	n. 0	0	====	
	Aggiornamento banca dati servizio metrico	tempi di aggiornamento banca dati Eureka	gg. 1	1	====	
	Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficienza	Redditività del servizio manifestazioni a premio	entrate da servizio / spesa del personale dedicato	€ 0,70	0,93	33%	
	Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficacia	Accesso all'informazione relativa ai prezzi	n. accessi on-line alla pagine contenente rilevazioni prezzi.	n. 12.534	12.600	0,53%	
	Capacità di risposta alla domanda del servizio manifestazioni a premi	n. richieste evase / tot. richieste	% 100%	100%	====	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Identità](#)

[Come operiamo](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

Area strategica: Regolare e tutelare il mercato

Attività/Servizio: Regolarità del mercato

L'attività sanzionatoria si inserisce tra quelle di regolazione di mercato e riguarda principalmente la tardiva presentazione di denunce al Registro delle imprese, l'abusivo esercizio delle attività di mediazione, la violazione della normativa sulla vigilanza dei prodotti, oltreché sul codice del

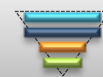
Quantità	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Attività sanzionatoria	n. ordinanze di sanzione irrogate	n.	442	430	-3%	
	Verbal di accertamento	n. verbali di accertamento	n.	940	900	-4,26%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	1,50	1,5	====	
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Affidabilità del servizio	controllo qualità verbali	%	100%	100%	====	
Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie (Pareto)	n. ordinanze sanzionatorie emesse nell'anno/personale FTE imputato al servizio	n.	295	287	-3%	
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Rilevanza economica del contenzioso	importo delle sanzioni riscosse	€	41.800	40.000	-4%	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi di dirigenza](#)



Area strategica: Valorizzare il territorio in Italia e all'estero

Attività/Servizio: Ufficio statistiche e ricerche

Le informazioni economico-statistiche assolvono al compito, svolto tradizionalmente dalle Camere di Commercio, di osservatorio dell'economia

	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Livello di elaborazione	n.richieste di dati pervenute	n.	1.824	1.700	-7%	
	Indagini statistiche	n. indagini realizzate per altri enti	n.	29	28	-3%	
	Pubblicazioni periodiche	n. pubblicazioni realizzate	n.	2	3	50%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	1,70	2	18%	
	Attività di indagine periodica	Personale dedicato allo svolgimento di indagini periodiche	n.	0,50	0,6	20%	
Qualità	Accessibilità virtuale	% informazioni statistiche presenti on-line	%	80%	85%	6%	
	Comunicazione e informazione sui dati statistici	n. comunicati stampa emessi nel corso dell'anno	n.	29	24	-17%	
	Diffusione delle pubblicazioni	n. pubblicazioni distribuite / n. pubblicazioni stampate	n.	79%	80%	1%	
Efficienza	Rispetto dei tempi di realizzazione indagini	n. medio giorni di ritardo rispetto alla scadenza programmata	gg	0	0	====	
	Livello di utilizzo del personale camerale per le attività di statistica e ricerca	Spese totali per attività statistica e ricerca / Spese per il personale	%	28,66%	29%	====	
Efficacia	Livello di accesso on line alle sezioni (da sito)	n. utenti (o accessi) che utilizzano le statistiche e indagini della Camera disponibili on line	n.	13.528	13.600	1%	
	Livello di correttezza informazioni	n. di segnalazioni per rettifiche/correzioni	n.	0	0	====	

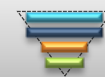
[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#) →

Identità
[Come operiamo](#)

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi di dirigenza](#)



Area strategica: Sostenere le imprese nella competizione

Attività/Servizio: Brevetti e marchi

Il brevetto è un titolo in forza del quale viene conferito un monopolio temporaneo di sfruttamento sul trovato oggetto del brevetto stesso consistente nel diritto esclusivo di realizzarlo, di disporne e di farne oggetto di commercio, nonché di vietare a terzi di produrlo, usarlo, metterlo in commercio, venderlo o importarlo. Il marchio di impresa è un segno distintivo che serve a contraddistinguere i prodotti o servizi che un'impresa produce o mette in commercio. La Camera di Commercio di Varese sostiene la valorizzazione dei titoli di proprietà industriale

	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Titoli depositati	n. titoli depositati (brevetti, modelli, n. persone ricevute a sportello + n. mail di informazione trasmesse + n. telefonate a scopo informativo	n.	584	650	11,30%	
	Attività di informazione	n. persone ricevute a sportello + n. mail di informazione trasmesse + n. telefonate a scopo informativo	n.	6.004	6.500	8,26%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	1,50	1,50	====	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Qualità	grado di telematizzazione delle domande di brevetti, modelli, marchi e seguiti (Pareto)	n. domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatarci con modalità telematica nell'anno/n. totale domande brevetti, modelli, marchi e dei seguiti pervenute nell'anno	%	24%	30%	25%	
	livello di apertura al pubblico dello sportello brevetti e marchi (Pareto)	ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello brevetti e marchi	h.	26,3	26,3	====	
	Indicatore	Formula		31/12/2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficienza	Produttività	n. titoli depositati pratiche gestite / Personale Full Time Equivalent	n.	389	433	0,62%	
	Rispetto degli standard di servizio	n. servizi (depositi e visure) erogati nel rispetto degli standard / q.tà totale servizi	%	100%	100%	====	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficacia	Customer satisfaction dei Servizi di Informazione	Grado soddisfazione utenti	%	98%	98%	====	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

Area strategica: Sostenere le imprese nella competizione

Attività/Servizio: Sportello Ambiente

Lo Sportello Ambiente gestisce le attività relative al Modello Unico di Dichiarazione ambientale (MUD) e fornisce documentazione relativa a leggi comunitarie, nazionali e regionali in materia ambientale.

Lo sportello si occupa inoltre di dare informazioni su finanziamenti, contributi, agevolazioni, semplificazioni, benefici e opportunità per le imprese che realizzano interventi in campo ambientale, nonché su corsi, seminari e convegni dedicati alle tematiche ambientali.

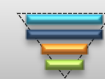
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Tracciamento Rifiuti	n. pratiche SISTRI presentate	n.	99	300	203%	
	Dichiarazioni Ambientali	n. pratiche MUD presentate	n.	5.122	5.300	3%	
	Attività di informazione	n. persone ricevute a sportello + n. mail di informazione trasmesse + n. telefonate a scopo informativo	n.	3.543	3.700	4,43%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	0,50	0,50	====	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Qualità	Informazione e aggiornamenti	n. soggetti iscritti a mailing list mensile	n.	431	440	2,09%	
	Accessibilità virtuale	% richieste gestite virtualmente	%	100%	100%	====	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficienz a	Produttività	n. totale pratiche gestite / Personale	n.	10.343	10.900	5%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficacia	Customer satisfaction	Grado soddisfazione utenti	%	96%	96%	====	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)
[Programmi](#)
[Attività e servizi](#)
[Stato di Salute](#)
[Benchmarking](#)



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi di dirigenza](#)



Area strategica: Sostenere le imprese nella competizione

Attività/Servizio: Credito e strumenti finanziari

La Camera di commercio di Varese sostiene gli operatori economici nell'affrontare uno dei problemi più critici per la vita delle imprese: quello del credito. In particolare la Camera è impegnata da anni nell'offerta di iniziative di sostegno all'accesso al credito (garanzie, investimenti, liquidità aziendale, patrimonializzazione, consolidamento del debito) sia attraverso servizi di informazione su tutte le opportunità di origine comunitaria, nazionale e regionale. L'ente camerale interviene inoltre per agevolare l'intermediazione con il sistema bancario, collaborando anche con le organizzazioni territoriali dei servizi di assistenza al credito.

	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Estensione dell'intervento	n. imprese che presentano richiesta di	n.	225	300	33%	
	Pratiche	n. pratiche gestite	n.	598	500	-16%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	1,00	1,00	====	
Qualità	Accessibilità virtuale	% richieste gestite on-line	%	100%	100%	====	
	Verifica della correttezza delle richieste	% richieste sottoposte a verifica	%	10%	10%	====	
	Livello di correttezza delle richieste	% richieste corrette (stima su campione)	%	100%	100%	====	
Efficienza	Produttività	q.tà pratiche gestite / Personale Full Time Equivalent	n.	598	500	-16%	
	Rispetto degli standard di gestione delle richieste	n. richieste gestite nel rispetto degli standard / n. totale richieste	%	99%	99%	====	
	Rapidità della liquidazione	Tempo medio di liquidazione	gg.	21	21	====	
	Risorse destinate a iniziative a sostegno del credito per ogni euro di spesa sostenuto dalla Camera	Contributi stanziati / Spese per il personale	€	51,29	51,42	0,26%	
Efficacia	Customer satisfaction dei Servizi di Informazione	n. utenti soddisfatti/tot. utenti rispondenti	%	80%	85%	6%	
	Livello di risposta alle richieste presentate	n. erogazioni effettuate / n. richieste presentate	%	98,80%	99%	0,20%	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Identità](#)

[Come operiamo](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

Area strategica: Valorizzare il territorio in Italia e all'estero

Attività/Servizio: PromoVarese

Promovarese è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Varese per la promozione delle attività economiche. In particolare l'Azienda prevalentemente opera nei seguenti ambiti di attività: congressi fiere ed eventi, formazione, internazionalizzazione, informazione economica e

	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Internazionalizzazione	Supporto all'internazionalizzazione	n. imprese supportate	n.	6.388	6.700	5%	
	Spesa destinata all'internazionalizzazione	€ di risorse destinate all'internazionalizzazione	€	220.000	400.000	82%	
	Multicanalità del servizio	n. canali utilizzati per l'attività di internazionalizzazione	n.	6	6	====	
	Delegazioni estere	n. delegazioni estere accolte	n.	3	4	33%	
	Manifestazioni fieristiche internazionali	n. manifestazioni fieristiche internazionali a cui Promovarese partecipa	n.	3	4	33%	
	Osservatorio sull'internazionalizzazione	n. report sull'internazionalizzazione prodotti.	n.	2	3	50%	
	Supporto all'internazionalizzazione	n. pratiche per richiesta contributi e voucher	n.	n.d.	350	====	
Centro congressi Ville Ponti, Centro fieristico	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Fiere e manifestazioni	n. fiere e manifestazioni ospitate/organizzate	n.	91	120	32%	
	Fiere e manifestazioni	n. soggetti partecipanti	n.	119.300	178.000	49%	
	Eventi commerciali	n. eventi commerciali ad hoc con operatori italiani ed esteri	n.	71	98	38%	
	Eventi istituzionali	n. eventi istituzionali ad hoc	n.	48	87	81%	
Formazione	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Spesa per formazione	€ di formazione finanziati	€	261.000	300.000	15%	
	Formazione multisettoriale	n. domande ammesse al contributo	n.	27	25	-7%	
	Formazione multisettoriale	n. imprese coinvolte	n.	1.300	1.000	-23%	
	Grado di soddisfazione della domanda	n. imprese formate/n. domande presentate	%	90%	90%	====	
	Alternanza scuola-lavoro	n. studenti e docenti formati	n.	6.895	5.000	-27%	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi
dirigenza](#)

Area strategica: Valorizzare il territorio in Italia e all'estero

Attività/Servizio: Promozione dei settori economici

Le attività della Camera di Commercio, nell'ambito delle azioni a sostegno dello sviluppo locale, sono finalizzate ad accrescere l'attrattività del territorio provinciale e a valorizzare i principali settori dell'economia locale. La Camera di Commercio svolge un ruolo di primo piano nella realizzazione degli interventi di promozione e nel coordinamento per la qualificazione del sistema produttivo.

	Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Iniziative per il territorio (artigianato, Finanziamento di soggetti esterni	n. programmi e progetti di € assegnati a soggetti esterni per la realizzazione di iniziative nel turismo	n. 29	29	====	
	Risorse finanziarie interne	€ impiegati per la realizzazione diretta di iniziative di promozione dei comparti	€ 441.667	470.000	6%	
	Sostegno alle imprese	€ distribuiti sotto forma di contributo	€ 690.000	600.000	-13%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n. 3	2,5	-17%	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Livello di raggiungimento delle imprese dei settori economici	nr. delle imprese raggiunte da comunicazioni camerale	% 22%	22%	====	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Risorse destinate a iniziative a supporto dei settori economici per ogni euro di spesa sostenuto dalla Camera	Interventi economici / Spese per il personale	€ 8,61	7,63	-11%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Customer satisfaction dei Servizi di Informazione	n. utenti soddisfatti/tot. utenti rispondenti	% 85%	85%	====	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza



Area strategica: Garantire la salute dell'ente camerale

Attività/Servizio: Provveditorato, protocollo e servizi tecnici

Gli uffici hanno la funzione di assicurare le migliori condizioni per il corretto svolgimento delle attività dell'Ente, attraverso l'efficienza dei beni strumentali e della gestione documentale. In particolare l'Ufficio Provveditorato cura la gestione dei beni immobili e mobili dell'Ente, provvede alla acquisizione di beni e servizi, assicurando la predisposizione e gestione dei relativi contratti.

	Indicatore	Formola		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Ordini di acquisto	n. ordini effettuati nell'anno	n.	426	430	0,94%	
	Patrimonio della Camera di Commercio (dati consuntivo anno precedente)	n. beni immobili e mobili di proprietà della camera di commercio	n.	12.700	12.700	====	
	Protocollo	n. protocolli (Cciaa, Promovarese, CPA) effettuati nell'anno	n.	30.843	30.500	-1,11%	
	Servizi tecnici	n. richieste (Servizio Tecnico, stampe e fotocopie, auto e sale) ricevute nell'anno	n.	3.247	3.300	1,63%	
	Indicatore	Formola		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Qualità	tempi medi di evasione delle richieste di acquisizione di beni e servizi in economia (Pareto)	Σ giorni che intercorrono tra la data ricevimento della richiesta di acquisizione in economia e la data dell'ordine/n. richieste di acquisizione in economia evase nell'anno	gg	5,6	6,0	7,14%	
	Indicatore	Formola		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficienza	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	2,20	2,20	====	
	Valore degli acquisti (dato rilevato da totale ordinativi effettuati) realizzati per ogni euro di spesa sostenuta dalla Camera per il servizio	spesa da ordinativi / spesa Personale dedicato all'attività di provveditorato	€	15,68	15,72	0,23%	
	Indicatore	Formola		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Efficacia	Consumi di carta	mantenimento consumi carta entro range rispetto anno precedente	n.	543	540	-1%	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)



Area strategica: Garantire la salute dell'ente camerale

Attività/Servizio: Diritto annuale

La Camera di Commercio cura tutti gli adempimenti connessi alla riscossione del diritto annuale che ogni impresa iscritta o annotata nel Registro delle Imprese è tenuta a versare.

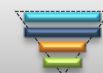
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Quantità	Soggetti contribuenti	n. posizioni iscritte	n.	76.967	77.000	0,04%	
	Posizioni a ruolo	n.posizioni	n.	0	15.500	====	
	assorbimento di personale	n. verbali/ruoli	n.	0	0,5	====	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	1,8	1,8	====	
Qualità	Comunicazioni obbligatorie	n. lettere spedite per comunicazioni ufficiali	n.	79.900	79.000	-1,13%	
	Accessibilità fisica	Personale Full Time Equivalent dedicato all'attività di informazione	n.	1,0	1,0	====	
Efficienza	Produttività del personale	n. posizioni a ruolo / personale dedicato al servizio	n.	0	8.611	====	
	Reddittività del servizio	€ previsti per riscossione diritto annuale / Spese per il personale dedicato al servizio	€	7,55	7,65	1,32%	
	Tempestività	tempo medio di emissione del ruolo (standard)	me si	30	30	====	
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
	Livello di riscossione	gettito DA riscosso / gettito DA accertato	%	76,43%	75,90%	-0,70%	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)



Area strategica: Garantire la salute dell'ente camerale

Attività/Servizio: Personale

L'ufficio si occupa dell'acquisizione e della gestione amministrativa del personale, curando il trattamento economico, le politiche incentivanti, l'applicazione degli istituti contrattuali, il coordinamento delle relazioni sindacali, la formazione del personale e il benessere organizzativo.

Quantità	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
		Organismo personale	n. contratti di lavoro attivi (presso la	n.	115	117	1,74%
	Attività per il personale	n. richieste da parte del personale	n.	572	580	1,40%	
	Formazione	n. ore di formazione erogate al personale	n.	2.093	2.100	0,33%	
Qualità	Indicatore	Formula		31/12/2012	Target 2013	Trend	Performance
	Contenziosi extragiudiziali interni alla Camera di commercio inerenti l'attività lavorativa (Pareto)	n. contenziosi extragiudiziali interni alla Camera di commercio inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno dal personale a tempo indeterminato in servizio nell'anno/n. personale della Camera di commercio presente a tempo indeterminato nell'anno	n.	0	0	====	
	diffusione dell'attività formativa tra il personale presente a tempo indeterminato (Pareto)	n. personale della Camera di commercio presente a tempo indeterminato partecipante ad almeno un corso di formazione nell'anno/n. personale della Camera di commercio presente a tempo indeterminato nell'anno	%	76%	80%	5,80%	
	Innovazione dei prodotti di formazione	n. nuovi corsi attivati	n.	59	59	====	
Efficienza	Indicatore	Formula		31/12/2012	Target 2013	Trend	Performance
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	3,8	3,8	====	
	Risorse destinate alla remunerazione del personale per ogni euro di spesa sostenuto dalla Camera per la gestione del servizio	Spese totali per il personale / Spese per il personale dedicato al servizio	€	40,62	40,33	-1%	
Efficacia	Indicatore	Formula		31/12/2012	Target 2013	Trend	Performance
	Analisi delle candidature	domande di assunzione esaminate / domande protocollate	%	100%	100%	====	
	Sistema gestione richieste	Richieste evase / Richieste pervenute	%	100%	100%	====	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

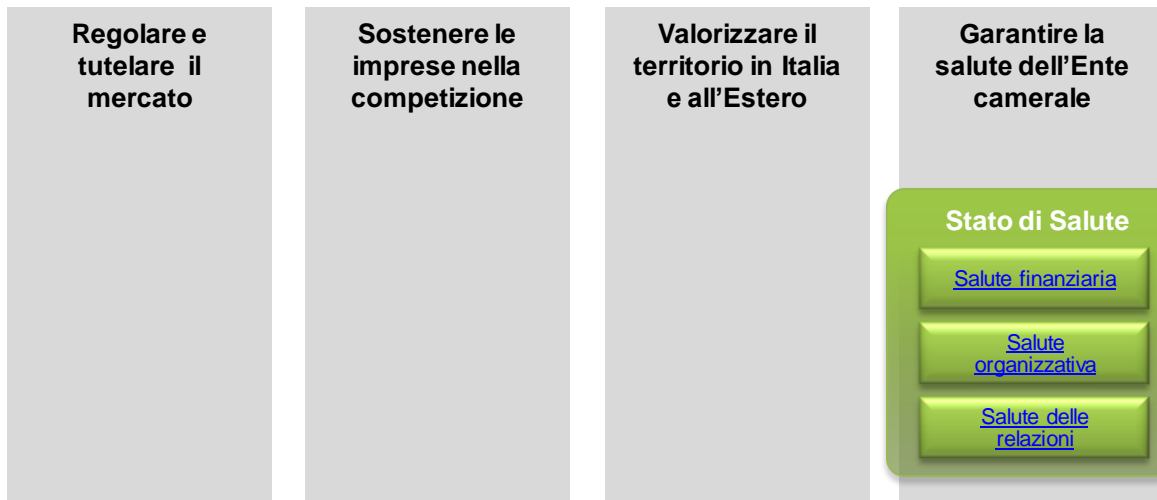
[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)
[Programmi](#)
[Attività e servizi](#)
[Stato di Salute](#)
[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi](#)
[dirigenza](#)



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

L'area stato di salute costituisce un ambito di misurazione che non si articola in programmi, bensì in tre dimensioni che la Camera di Commercio di Varese misura e valuta in modo trasversale.

Le aree nelle quali si articola lo stato di salute sono tre:

- lo **stato di salute finanziaria**: in termini di capacità di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica;
- lo **stato di salute organizzativa**: in termini di capacità di far crescere e innovare l'organizzazione e le professionalità;
- lo **stato di salute delle relazioni**: in termini di stato delle relazioni della Camera di Commercio di Varese con i propri interlocutori, quale condizione imprescindibile per l'ottenimento dei risultati.

Stato di Salute Finanziaria

Gli obiettivi e i relativi indicatori riportati nella presente scheda rappresentano lo stato di salute finanziaria dell'ente, in termini di capacità di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica.

	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Equilibrio economico	Equilibrio economico della gestione corrente	oneri correnti-proventi correnti	€	5.234.000	5.189.000	-0,86%	
	Equilibrio della gestione complessiva	avanzo o disavanzo	€	-3.758.000	- 4.229.000	12,53%	
	Margine di struttura	immobilizzazioni/patrimonio netto	%	1,25%	1,31%	4,80%	
	Efficienza di struttura	(oneri correnti funzioni A+B)/oneri	%	32%	34%	6,10%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Entrate	Capacità di generare proventi	(proventi correnti-entrate da diritto annuale-diritti da segreteria)/proventi correnti	%	6,82%	7,99%	17,24%	
	Incidenza dei proventi correnti	proventi correnti/proventi totali	%	92,30%	95,35%	3,31%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Spese	Costo medio operativo per azienda attiva	oneri di funzionamento/n. imprese registrate	€	99,16	92,19	-7,03%	
	Rigidità dei costi	oneri correnti fissi (personale+funzionamento+amm.ti e acc.ti)/proventi correnti	%	80%	84%	5,02%	
	Incidenza interventi economici	oneri per interventi economici/oneri correnti	%	36,97%	33,60%	-9,11%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Patrimonio	Valore delle immobilizzazioni materiali	immobilizzazioni materiali	€	23.798.300	22.783.300	-4,27%	
	Composizione delle immobilizzazioni	valore immobili	€	20.646.825	21.146.825	2,42%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Indebitamento	Indebitamento	indebitamento	€	-	-	====	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi
dirigenza](#)

Stato di Salute Organizzativa

Gli obiettivi e i relativi indicatori riportati nella presente scheda rappresentano lo stato di salute organizzativa dell'ente, con particolare riferimento alla capacità di far crescere e innovare l'organizzazione e le professionalità.

	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performanc
Modello organizzativo	% dirigenti	n. dirigenti / tot. dipendenti (tempo indeterminato e determinato+dirigenti con Promovarese)	%	3%	3%	====	
	Incidenza retribuzione	retribuzione variabile/totale	%	15%	15%	====	
	Revisione della struttura organizzativa	n. personale coinvolto nelle revisioni organizzative (solo Camera)	n.	42	5	-88,10%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performanc
Capitale umano	Dimensionamento del personale (Risorse umane del sistema)	n. personale dipendente e collaborazioni	n.	115	117	1,74%	
	Età media del personale	somma età/n. dipendenti (dirigenti+tempo indeterminato)	n.	46	47	2,17%	
	Anzianità media di servizio del personale	somma anzianità/n. dipendenti	n.	17	18	5,88%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performanc
Formazione	Incidenza dipendenti laureati	dipendenti laureati/tot.dipendenti (dirigenti+t.indeterminato con Promovarese)	%	40%	40%	0,43%	
	Spese di formazione per dipendente	ore di formazione per personale target (con Promovarese)	h.	18	20	11,11%	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performanc
Benessere organizzativo	Tasso di assenza	n.gg totali di assenza /tot.dipendenti (con Promovarese)	n.	44	42	-4,55%	
	Qualità dei luoghi di lavoro	n. infortuni nei luoghi di lavoro (con Promovarese)	n.	3	1	100%	
	Comunicazione interna	n. incontri di comunicazione con il personale (con Promovarese)	n.	3	3	====	
	Indicatore	Formula		Stato 2012	Target 2013	Trend	Performanc
Pari opportunità	Distribuzione del personale dirigente per	n. dirigenti donna/tot. dirigenti (con Promovarese)	%	25%	25%	====	
	Distribuzione del personale dipendente per	n. dipendenti donna/tot. dipendenti (con Promovarese)	%	76%	76%	====	
	Strumenti conciliazione famiglia-lavoro	n. part time concessi/tot. Richieste part time (con Promovarese)	%	100%	100%	====	
	Strumenti conciliazione famiglia-lavoro	n. domande telelavoro concesse/tot. Richieste telelavoro (solo Camera)	%	100%	100%	====	

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi dirigenza](#)

Stato di Salute delle Relazioni

La Camera di Commercio di Varese gestisce un insieme molto variegato e complesso di relazioni con soggetti che dipendono dall'Ente camerale stesso o che insieme all'Ente camerale costituiscono partnership strategiche e/o iniziative e programmi trasversali. Gli obiettivi e i relativi indicatori danno conto della capacità dell'ente di attivarsi a rete per l'ottenimento dei risultati.

Piena Proprietà
Partecipazione
Autonomia e concessione

Soggetto	Descrizione	2012	2013	Performance
Promovarese	Azienda speciale della Camera di Commercio per la promozione delle			
Infocamere	Società consortile di Informatica delle Camere di Commercio			
TecnoServiceCamere	Ingegneria e Global Service per le Camere di Commercio			
DigiCamere	Servizi di innovazione e semplificazione dei processi per le Camere di commercio			
Job Camere	Agenzia per il lavoro delle Camere di			

Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance
Stakeholder	Principali partnership su progetti attivati	n. 18	21	====	
	n. 1 Accordo di programma con Regione Lombardia				
	n. 1 Protocollo d'intesa su turismo con Provincia	n. 21	21	====	
	n. 1 Protocollo d'intesa su promozione settore agricolo con Provincia				
Networking nel sistema camerale	n. iniziative e programmi trasversali a più Enti Camerali	n. 9	8	-11%	

Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance	
Fornitori	Livello di outsourcing	n. servizi in outsourcing	n. 3	3	====	
	Rapporti negoziali	n. dei fornitori (non i contratti di fornitura)	n. 542	550	1%	
	Regolarità delle relazioni	n. ricorsi e contenzioni/tot. fornitori	n. 1	1	====	

Indicatore	Formula	Stato 2012	Target 2013	Trend	Performance	
Imprese	Visibilità	n. eventi patrocinati	n. 31	30	-3%	
	Customer Care	n. servizi sottoposti a indagini di customer satisfaction	n. 15	30	100%	
	Aggiornamento e informazione	n. contatti piattaforma CRM	n. 6.203	5.800	-6%	
	Sito web	n. accessi al sito (al primo livello)	n. 151.471	158.000	4%	
	Incidenza interventi economici	€ distribuiti per interventi economici	€ 9.175.000	8.365.000	-9%	

Elenco dei principali portatori di interesse	Il sistema economico-produttivo	La rete istituzionale	Stakeholders interni	Altri Stakeholders

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Identità](#)

[Come operiamo](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

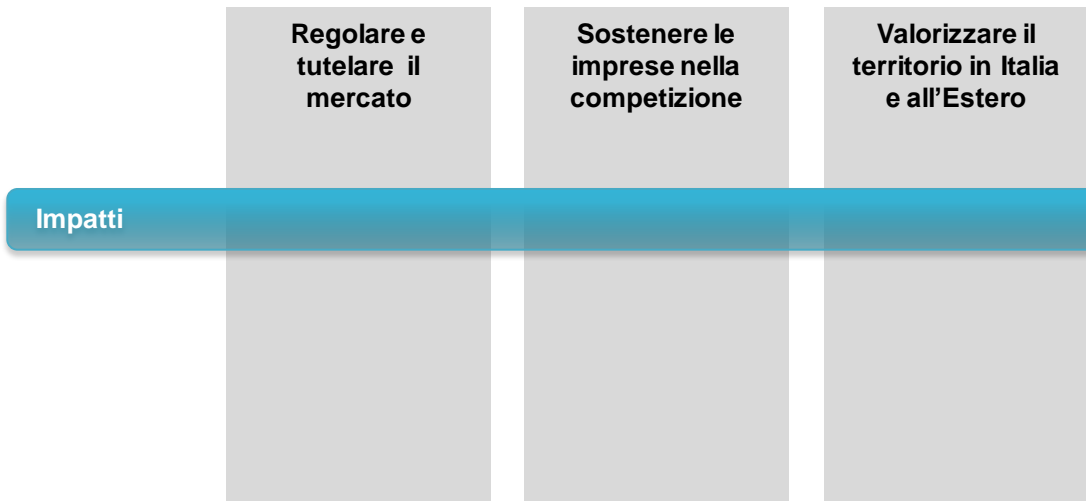
[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)



La Camera di Commercio di Varese realizzando i propri programmi e le proprie attività produce impatti (outcomes) sul proprio territorio.

Per ogni impatto la Camera di Commercio di Varese identifica indicatori che ritiene idonei a misurare e valutare l'impatto e individua alcune delle amministrazioni che, con le loro attività, producono effetti sul medesimo.






[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#) 
[Programmi](#) 
[Attività e servizi](#) 
[Stato di Salute](#) 
[Benchmarking](#) 

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#) 
[RPP e Bilancio](#) 
[Budget e obiettivi dirigenza](#) 

Area strategica: Regolare e tutelare il mercato

Com'è noto le attività legate alla regolazione del mercato mirano ad offrire elementi di garanzia di trasparenza e correttezza delle relazioni, contribuendo a rendere più chiaro e intelleggibile il contesto ambientale entro il quale le imprese ed i consumatori muovono il loro agire economico. Sono riconducibili a quest'area strategica le attività del registro imprese (archivio ufficiale dove sono tenuti tutti i dati economici delle imprese del territorio provinciale) e le attività di tutela del mercato (arbitrato, conciliazione, operazioni a premio...). In particolare, alla luce della sentenza della Corte Costituzionale n. 272/2012, che ha eliminato il preesistente obbligo del tentativo di mediazione, si intensificheranno le azioni promozionali finalizzate ad una maggiore conoscenza dello strumento della mediazione, da scegliere volontariamente per la soluzione delle controversie.

	Indicatore	Formula		Dato Storico	Scenario triennio	Performance
Indicatori	Tempi di avvio di attività di impresa	Tempo medio lavorazione pratiche telematiche	gg.	3	3	
	Livello di irregolarità comportamenti	N. controlli effettuati	n.	2.182	2.200	
	Andamento della conciliazione	N. procedimenti in provincia di Varese	n.	881	900	
Principali interazioni istituzionali	Ente	Iniziative correlate				
	> Ordini professionali;					
	> Guardia di Finanza;	Stretto e continuo coordinamento con gli ordini e i collegi professionali provinciali in tema di mediazione, insieme ai due tribunali della provincia. Protocollo d'intesa sottoscritto tra Camera di Commercio, Prefettura e Guardia di Finanza su "Tutela del mercato e dei Consumatori" volto ad intensificare l'attività di contrasto della contraffazione e dell'abusivismo, nonché a sviluppare strumenti per garantire la miglior qualità dei prodotti a tutela dei consumatori.				
	> Altre CCIAA;					
	>....					
Fonte	Osser-VA e Registro Imprese					

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
[Identità](#)
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

Area strategica: Sostenere le imprese nella competizione

Lo scenario degli ultimi anni caratterizzato dal perdurare della debolezza dell'economia ed in particolare dei mercati finanziari ha reso necessaria l'adozione sia di un complesso di interventi di immediata e diretta applicazione a favore delle imprese attraverso iniziative di sostegno al credito, sia di interventi strutturati di medio periodo. In questi anni si è anche rafforzato il ruolo dell'Ente come attore di sviluppo del territorio attraverso un sistema di alleanze finalizzato alla realizzazione di programmi che creino valore aggiunto al sistema economico.

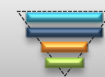
	Indicatore	Formula		Dato Storico	Scenario triennio	Performance
Indicatori	Sostegno all'innovazione	N. brevetti depositati	n.	194	210	
	Tasso nati-mortalità imprenditoriale	N. imprese iscritte nell'anno T - N. imprese cessate nell'anno T	n.	447	700	
	Sostegno al lavoro	Tasso di occupazione provincia di Varese	%	64	66	
Principali interazioni istituzionali	Ente	Iniziative correlate				
	> Associazioni di imprese ...;					
	> Province ...;	Protocollo d'intesa con la Provincia in materia di promozione del settore agricolo.				
	> Agenzie pubbliche ...;					
	>....					
Fonte	Osser-VA					

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza



Area strategica: Valorizzare il territorio in Italia e all'estero

Il marketing del territorio ha assunto un ruolo strategico nelle politiche di sviluppo locale all'interno di una visione d'insieme ampia e complessiva. In tema di internazionalizzazione la Camera di commercio di Varese, in coerenza con gli obiettivi strategici, ha avviato un percorso teso a favorire la gestione coordinata e integrata delle politiche di intervento mirate a sviluppare e sostenere le capacità e competenze dei soggetti del territorio.

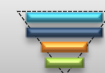
	Indicatore	Formula		Dato Storico	Scenario triennio	Performance
Indicatori	Incremento dell'export delle imprese provinciali	Fatturato per esportazioni/Tot. Fatturato	%	40%	45%	
	Livelli di occupazione	n. occupati nei settori industria, commercio, artigianato, agricoltura / forza lavoro	%	64%	66%	
	Attrazione turistica	N. arrivi nell'anno	n.	965.117	1.000.000	
Principali interazioni istituzionali	Ente	Iniziative correlate				
	> Enti locali ... ;					
	> Gestori infrastrutture e servizi ...	Realizzazione di attività rivolte all'offerta locale e alla promozione all'estero; coinvolgimento concreto e fattivo di istituzioni, pubblica amministrazione e tutti gli attori che operano sul territorio.				
	> Regione ... ;					
	>					
Fonte	Osser-VA					

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi di dirigenza](#)

Scheda di benchmark

Come previsto dall'articolo 5 del D.lgs 150/2009 e dall'articolo 35 del DPR 254/2005, il sistema di misurazione della performance richiede l'introduzione di una logica di confronto con altre amministrazioni. Non si tratta di svolgere una semplice comparazione fra enti, ma di identificare consapevolmente amministrazioni di riferimento e comunicare, relativamente a specifici indicatori (integrati con il sistema Pareto), come si colloca la propria amministrazione rispetto al soggetto che realizza la migliore performance. Le aree di benchmark riguardano le attività e servizi, le dimensioni dello stato di salute e gli impatti ed il confronto avverrà nell'ambito del sistema camerale.

	Servizio	Indicatore	Formula	Target 2013	Ente	Benchmark	Performance
Servizi	Registro imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro imprese	tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche al netto della sospensione	gg 3,2			
	Promozione	Iniziative per il territorio (artigianato, commercio, agricoltura, turismo)	n. programmi e progetti di promozione dei comparti produttivi	n. 29			
	Protesti	Pubblicazione protesti	n. protesti pubblicati nel registro	n. 12.800			
	Statistica - prezzi	Accessi sezione del sito statistiche	n. accessi alla pagina sezione delle statistiche	n. 13.600			
	Sanzioni	volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie (Pareto)	n. ordinanze sanzionatorie emesse (spedite) nell'anno/personale FTE imputato al servizio	n. 287			
Salute	Stato di salute	Indicatore	Formula	Target 2013	Ente	Benchmark	Performance
	Finanziaria	Capacità di generare proventi	(proventi correnti-entrate da diritto annuale-dirittida segreteria) /proventi correnti	% 7,99%			
	Organizzativa	Incidenza dipendenti laureati	dipendenti laureati/tot.dipendenti (dirigenti+t.indeterminato)	% 40%			
	delle Relazioni	networking nel sistema camerale	n. iniziative e programmi trasversali a più Enti Camerali	n. 8			
delle Relazioni	Visibilità	n. eventi patrocinati e/o sponsorizzati	n. 30				
Impatti	Area	Indicatore	Formula	Target 2013	Ente	Benchmark	Performance
	Regolare e tutelare il mercato	Andamento della conciliazione provinciale	N. procedimenti gestiti in provincia	n. 900			
	Sostenere le imprese nella competizione	Tasso nati-mortalità imprenditoriale	N. imprese iscritte nell'anno T - N. imprese cessate nell'anno T	n. 700			
	Sostenere le imprese nella competizione	Sostegno all'innovazione	N. brevetti depositati * ml. di abitanti	n. 210			
Valorizzare il territorio in Italia e all'estero	Attrazione turistica	N. presenze nell'anno	n. 1.000.000				

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

Il Processo seguito per la redazione del Piano della Performance

Tabella di sintesi del processo e soggetti coinvolti nella redazione del Piano 2013-2015

FASI DEL PROCESSO	SOGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE								
			G	L	A	S	O	N	D	G	
1	Avvio del processo di elaborazione del Piano	5		x							
2	Coinvolgimento stakeholder per condivisione priorità strategiche	5				x					
3	Definizione linee di indirizzo strategiche del Piano	10				x					
4	Approvazione RPP e bilancio preventivo in coerenza con gli indirizzi del Piano	10					x	x			
5	Predisposizione schede di programmazione con definizione degli obiettivi	70					x				
6	Elaborazione e approvazione del budget direzionale in coerenza con il Piano	20							x	x	
7	Validazione degli indicatori di performance da parte dell'OIV	5									x
8	Adozione del Piano	10									x
9	Pubblicazione del Piano sul sito	5									x

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

Impatti

Programmi

Attività e servizi

Stato di Salute

Benchmarking



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma

RPP e Bilancio

Budget e obiettivi

dirigenza



La Camera di Commercio di Varese, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.lgs 150/2009, Delibera Civit 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

In tal senso, il modello di Check-up:

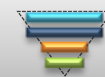
- Costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei sistemi di misurazione e valutazione in essere nella CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance);
- Garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione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

[Presentazione Piano](#) →






[La Camera in sintesi](#)
Identità
[Come operiamo](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →






[La performance della Camera](#) →

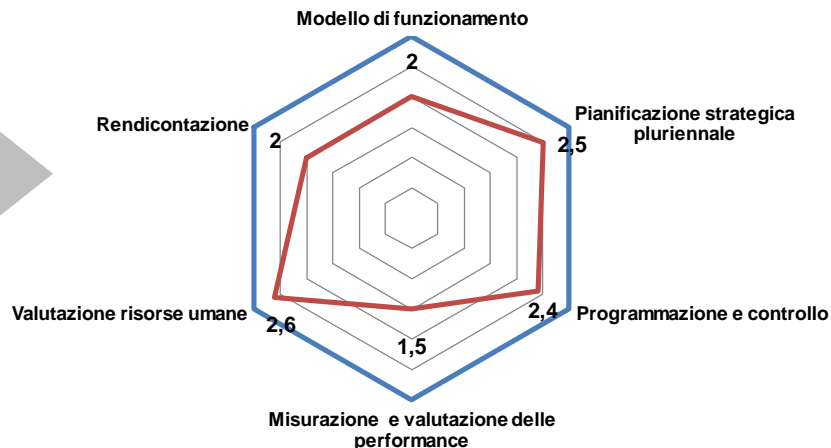
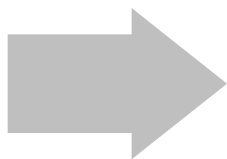
[Impatti](#) 
[Programmi](#) 
[Attività e servizi](#) 
[Stato di Salute](#) 
[Benchmarking](#) 

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

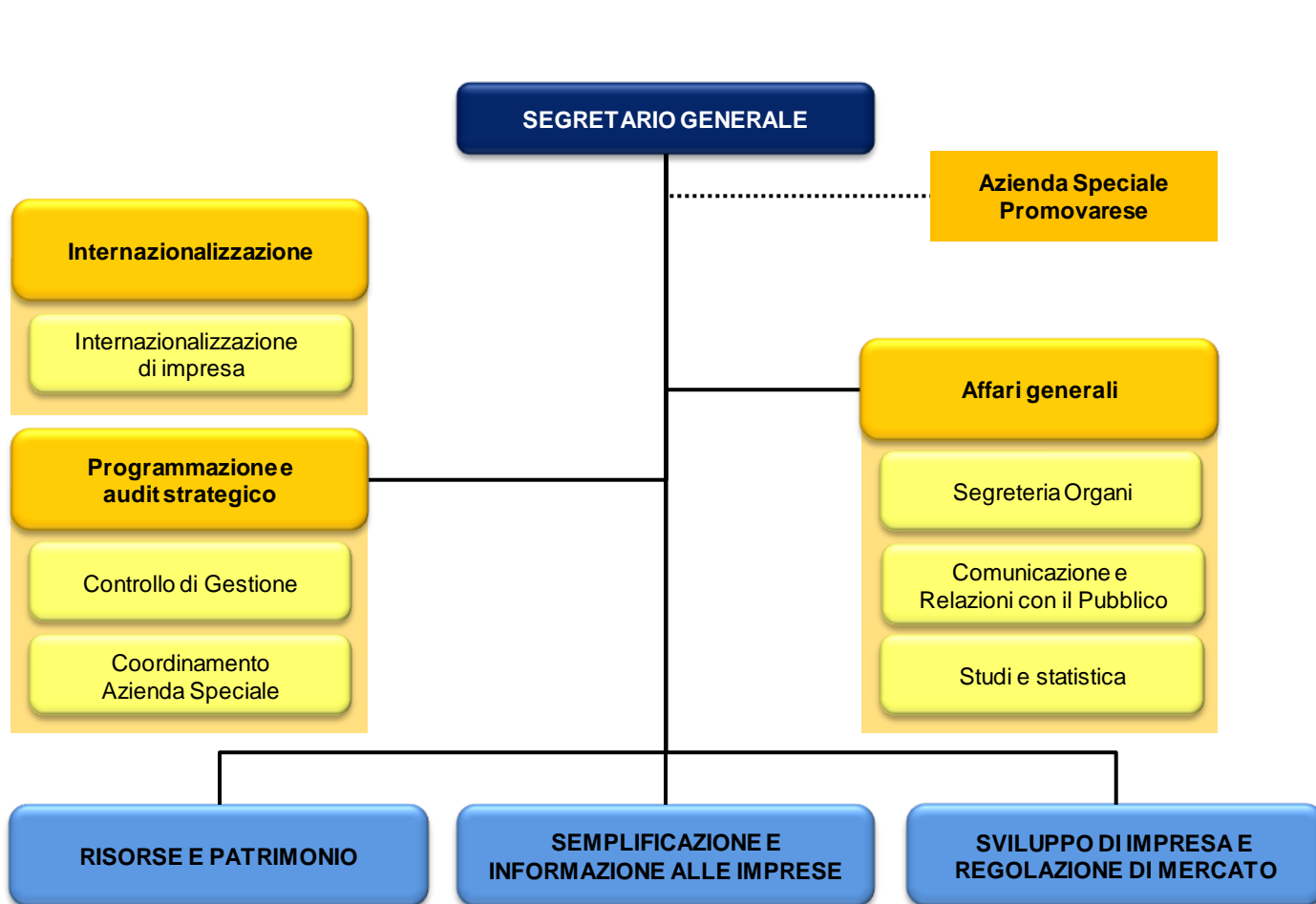
[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#) 
[RPP e Bilancio](#) 
[Budget e obiettivi dirigenza](#) 

Livello di corrispondenza ciclo di gestione della performance



OGGETTO	CRESCITA	ELEMENTI MIGLIORATIVI
Modello di funzionamento		Consolidamento e implementazione strumenti e metodologie funzionali all'attività di controllo di gestione
Pianificazione strategica pluriennale		Consolidamento e sviluppo strumenti di pianificazione strategica e realizzazione mappa strategica
Programmazione e controllo		Sviluppo sistema di cruscotto indicatori, e target con sistema di monitoraggio
Misurazione e Valutazione Performance		Implementazione strumenti per la misurazione e la valutazione delle Performance
Valutazione Risorse Umane		Buona articolazione del sistema (risultati-competenze-comportamenti)



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

Impatti

Programmi

Attività e servizi

Stato di Salute

Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

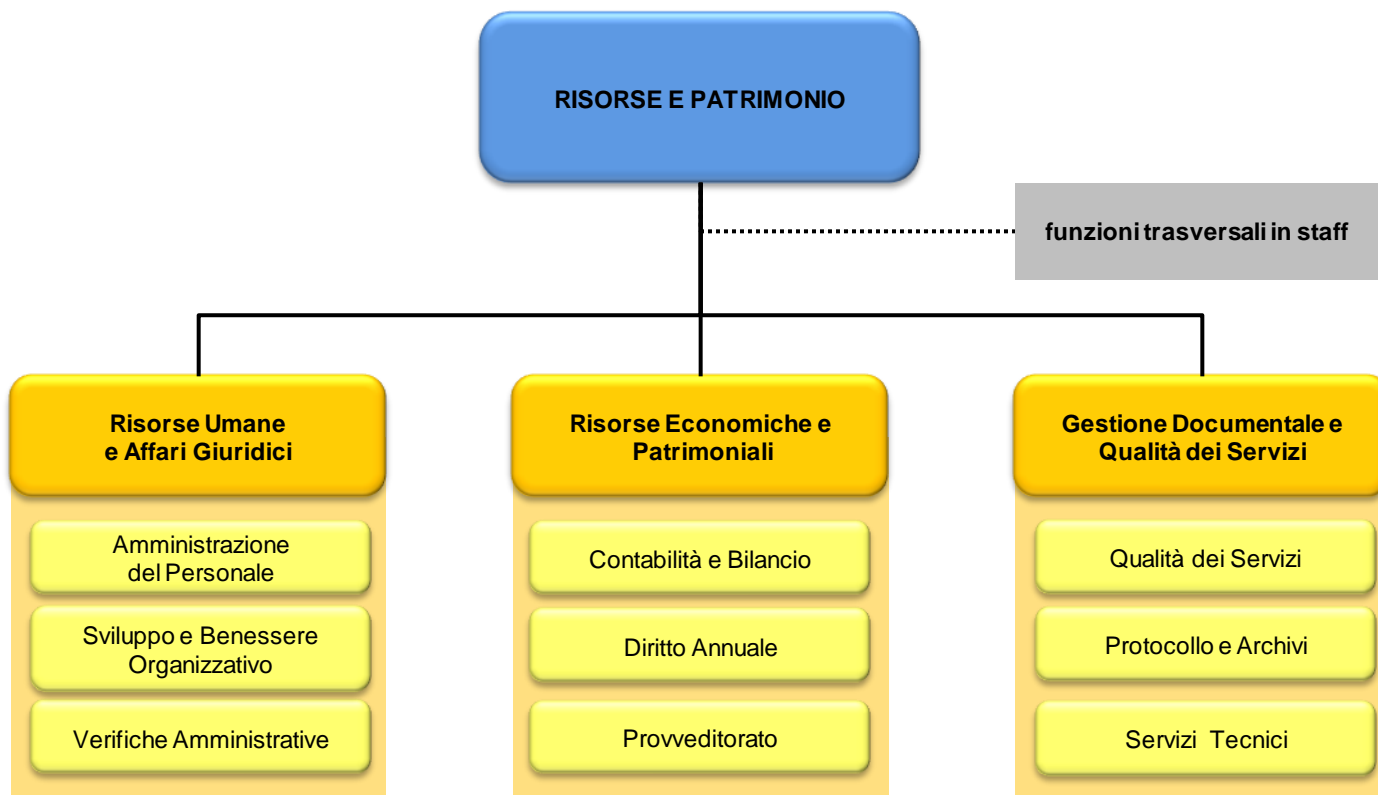
[Allegati tecnici](#) →

Organigramma

RPP e Bilancio

Budget e obiettivi

dirigenza



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

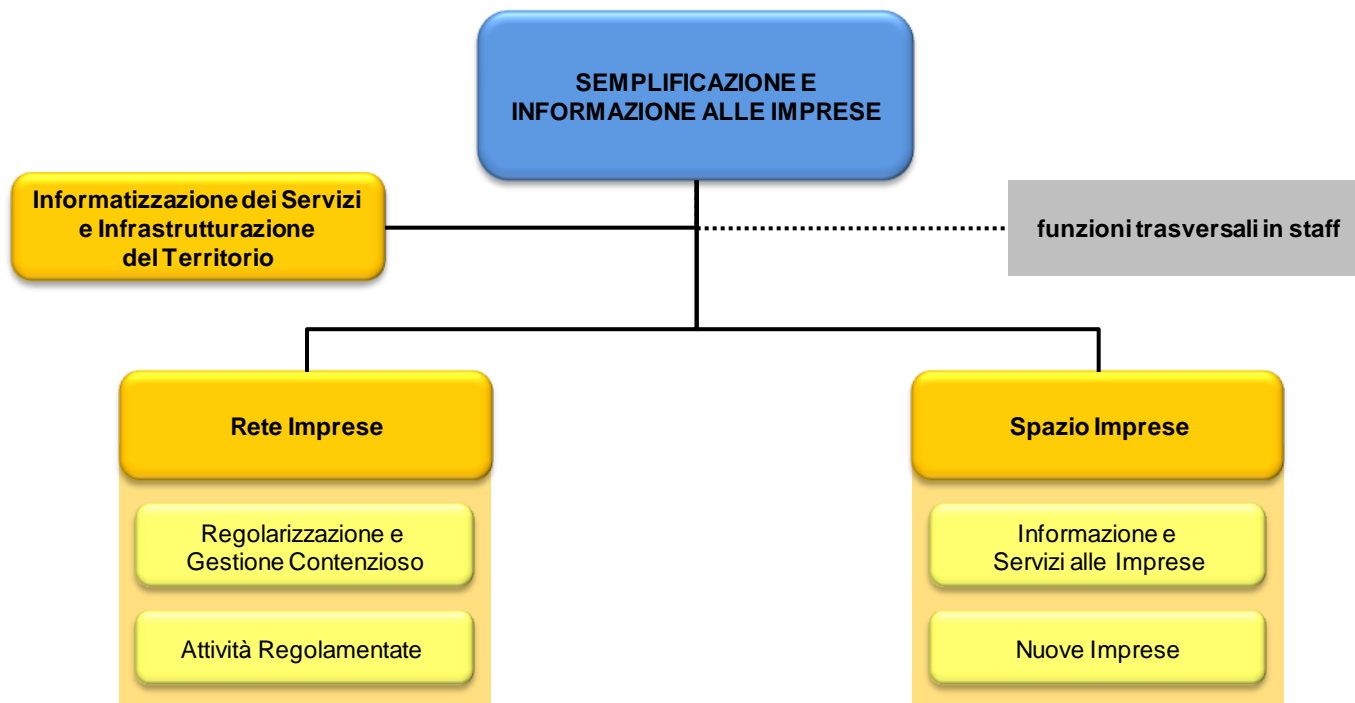
[La performance della Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

Impatti

Programmi

Attività e servizi

Stato di Salute

Benchmarking

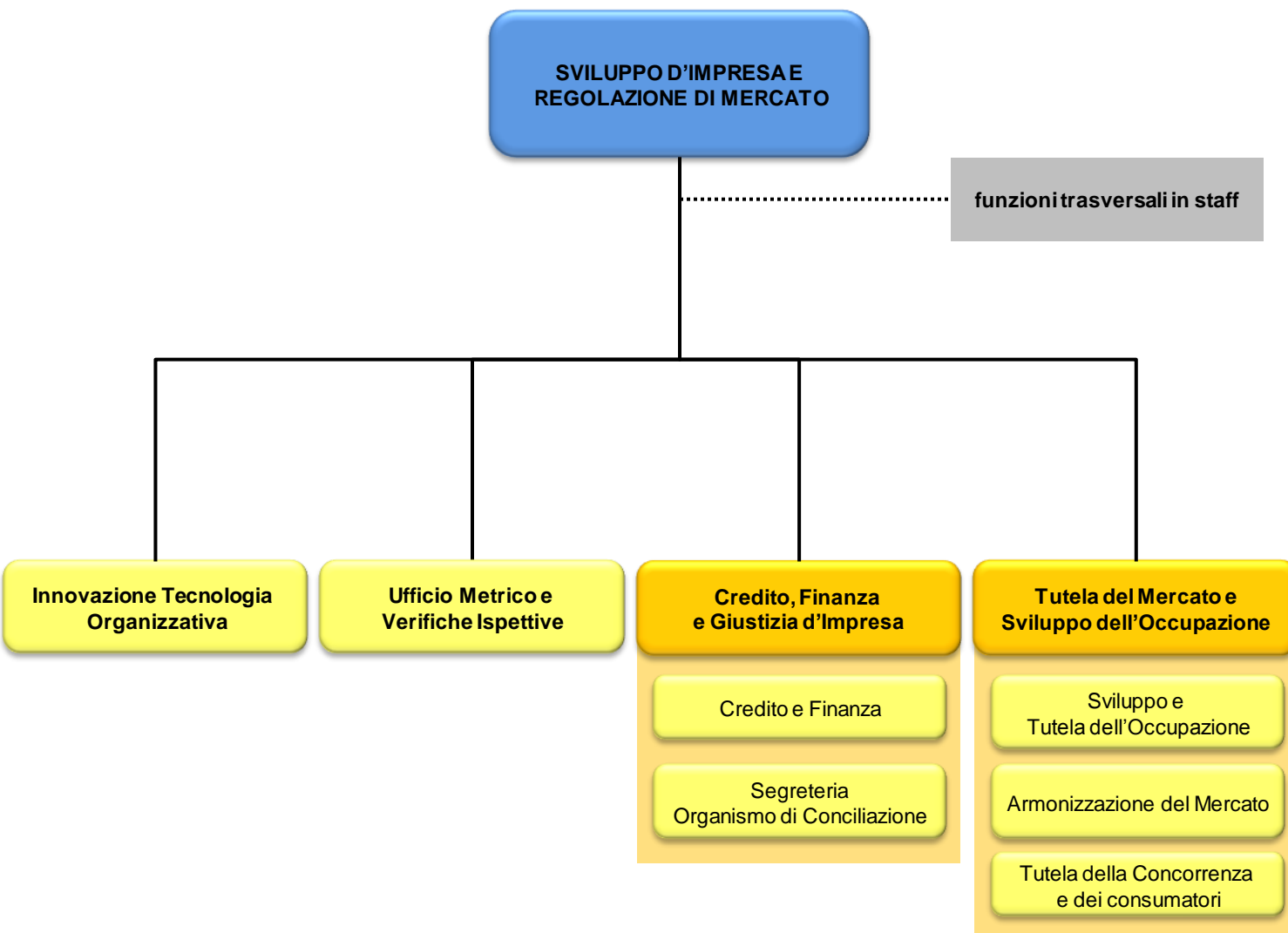
[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma

RPP e Bilancio

Budget e obiettivi
dirigenza



[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di
valutazione](#) →

[La performance della
Camera](#) →

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione
della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

- [Organigramma](#) ;
- [Sistema di valutazione dei dirigenti - Obiettivi 2013](#)
- [La Relazione previsionale e programmatica ed il Bilancio che definiscono gli obiettivi annuali e le risorse finanziarie disponibili](#) ;
- [Il budget direzionale.](#)

[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#)
Identità
Come operiamo →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#) →

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi
dirigenza](#)

