



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA DI VARESE

Piano della Performance 2015-2017

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 2015](#)
- [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](#)



Con l'approvazione di questo Piano s'avvia il quinto anno di gestione del Ciclo di gestione della performance. Introdotto e disciplinato dal Decreto Legislativo 27 ottobre n. 150, noto anche come Riforma Brunetta, il Piano delle Performance è un documento di programmazione triennale che vuole rafforzare, in una logica di trasparenza, il ciclo di programmazione e controllo dell'ente.

Il Piano delle Performance 2015-2017 tiene conto dell'epocale mutamento di contesto rispetto al programma pluriennale 2013-2017 dell'ente, intervenuto con l'entrata in vigore dell'articolo 28 del D.L. 90/2014, convertito in legge 114/2014. Un intervento legislativo che ha ridotto il diritto annuale nella misura del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% a regime nel 2017.

Per controbilanciare l'impatto derivante dal minor incasso del diritto annuale, in coerenza con gli indirizzi espressi dal Consiglio camerale l'ente ha previsto l'adozione di misure di razionalizzazione e di rimodulazione degli interventi economici rispetto al quadro di sostenibilità del programma pluriennale.

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.

Questo documento punta quindi a rappresentare, nel modo più immediato e al meglio, lo sforzo che l'ente con i suoi collaboratori compie quotidianamente per garantire 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.

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 allora fondamentale predisporre i propri strumenti e operare nel modo migliore così da rispondere alle difficoltà e, anzi, trasformarle in opportunità di crescita.

Un obiettivo che la Camera di Commercio di Varese persegue anche attraverso uno strumento di rilievo quale questo Piano delle Performance che proponiamo all'attenzione dei lettori.

Renato Scapolan

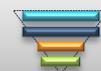
Presidente Camera di Commercio Varese

[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 dirigenza](#) 

La Camera di Commercio è oggi, prima di tutto, l'interlocutore dei soggetti che operano sul mercato: dalle 63 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. Un interlocutore che, nel suo ruolo di "imprenditore collettivo" - ormai riconosciuto e svolto in stretta sinergia con le altre istituzioni locali e con le rappresentanze di categoria -, vuole fungere da propulsore delle iniziative volte a rispondere alle esigenze che sul versante economico vive il nostro territorio.

La stesura di questo Piano, relativo al triennio 2015-2017, parte da una riflessione di fondo: viviamo in un periodo di grandi cambiamenti in grado ormai di sconvolgere i tradizionali punti di riferimento nel giro di poco tempo.

Per modificare in senso positivo le traiettorie di sviluppo, l'Ente camerale agirà all'interno di **quattro grandi direttrici**: innovazione, internazionalizzazione, occupazione e semplificazione.

Questi meta-obiettivi rappresentano le linee-guida verso cui si ispirerà l'attività dell'Ente. Le singole linee di intervento sono articolate secondo tre grandi categorie in relazione alla loro finalità d'incidere positivamente su:

- Competitività delle imprese;
- Competitività dei mercati;
- Competitività del territorio

I **principi ispiratori** che guideranno l'attività della Camera di Commercio di Varese possono essere sintetizzati anche per il prossimo triennio nelle seguenti parole chiave:

- sostenibilità*: dal punto di vista finanziario oltre che normativo;
- sussidiarietà*: nel senso di favorire l'accesso delle imprese ai servizi di mercato e contribuire alla crescita di questi servizi senza sovrapporsi ad essi;
- aggregazione*: nel senso di stimolare la collaborazione tra imprese per accrescere la competitività;
- razionalizzazione*: nell'utilizzo delle risorse;
- addizionalità*: inteso sia in senso verticale (nei confronti di altri livelli istituzionali), sia in senso orizzontale (creando partnership sul territorio con altri Enti o con soggetti privati);
- trasparenza*: sia per consentire ai propri stakeholder la piena partecipazione all'azione amministrativa e la corretta analisi dell'operato dell'Ente, sia per garantirsi, a fronte di regole certe e criteri di accesso altrettanto certi, l'apporto di tutti i potenziali interlocutori;
- valutazione*: sia ex ante che ex post delle attività realizzate dall'Ente.

[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.

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
dirigenza](#)



I numeri della provincia di Varese

| | |
|---|---|
| Comuni: | 139 |
| Superficie: | 1.199 kmq |
| Popolazione: | 887.997 abitanti 31 dicembre 2013 |
| Valore aggiunto prodotto: | 21.869 milioni di euro - anno 2013 |
| Imprese registrate: | 88.624 (63,6% servizi, 34,1% industria, 2,3% agricoltura) - anno 2013 |
| Imprese per kmq: | 52,2 - anno 2013 |
| Propensione all'export: | 45% - anno 2013 |
| Esportazioni specializzate e high tech: | 60,5% - anno 2013 |
| Commercio estero: | export 9.846 milioni di euro, import 5.555 milioni, saldo: +4.291 milioni - anno 2013 |
| Occupati: | 375.000 occupati - anno 2013 |
| Tasso di disoccupazione: | 8,6% - anno 2013 |
| Turismo: | 164 esercizi alberghieri, 13.185 posti letto, 1.071.224 arrivi, 1.862.018 presenze - anno 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



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 2014, che hanno riflessi sulle attività della Camera di Commercio. Di seguito vengono illustrati, per esigenze di sintesi, solo gli elementi ritenuti di maggiore interesse.

Le ultime previsioni di crescita effettuate dal Fondo Monetario Internazionale per il 2014 indicano che, sia il PIL mondiale, che il volume del commercio internazionale, dovrebbero trovarsi su un sentiero di crescita. Va rilevato, tuttavia, che il dato del PIL mondiale per il 2014, negli ultimi mesi, è stato più volte rivisto al ribasso, rispetto alle stime di inizio anno e fattori contingenti, quali lo scoppio delle tensioni in Ucraina, da una parte, e la minaccia di un conflitto in Medio Oriente, dall'altra, rendono sempre più incerte le prospettive di ripresa.

Inoltre, due aspetti meritano di essere sottolineati. Il primo è che la "performance" del PIL mondiale del 2014 è destinata a replicare quella del 2013, già considerata deludente rispetto al trend. Il secondo è che, viceversa, il commercio mondiale dovrebbe già presentare una dinamica più sostenuta a partire dall'anno in corso, salvo poi accelerare nel 2015.

Un fatto ormai stilizzato è, invece, rappresentato dalla crescita dicotomica che caratterizza l'economia mondiale: il tasso di crescita dei paesi in via di sviluppo è più che doppio rispetto a quello fatto registrare dai paesi avanzati. Anche se sono meno resilienti rispetto a quanto si pensasse inizialmente, i paesi emergenti continuano a mostrare tassi di crescita superiori. Per entrambe le aree si prevede una crescita sincrona del Pil nel 2015. In questo contesto resta meno positiva la congiuntura italiana: il 2014 sarà sicuramente un ulteriore anno di recessione, mentre il 2015 si presenta come un periodo di crescita quasi trascurabile.

La situazione in Lombardia e a Varese è comunque migliore e l'andamento dell'indice di produzione industriale regionale segue molto da vicino quello europeo.

Le previsioni di crescita del PIL mondiale (WEO e FMI, ottobre 2014)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------|------|------|------|------|
| PIL | 3,4 | 3,3 | 3,3 | 3,8 |
| Commercio internazionale | 2,9 | 3,0 | 3,8 | 5,0 |

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------|------|------|------|------|
| Paesi avanzati | 1,2 | 1,4 | 1,8 | 2,3 |
| Paesi in via di sviluppo | 5,1 | 4,7 | 4,4 | 5,0 |

Le previsioni sulla dinamica del PIL italiano (Centro studi vari organismi, ottobre 2014)

| | 2014 | 2015 |
|----------------|------|------|
| FMI | -0,2 | 0,8 |
| OCSE | -0,4 | 0,1 |
| ISTAT | -0,2 | |
| Banca d'Italia | -0,3 | |
| Confindustria | -0,4 | 0,5 |

[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](#)

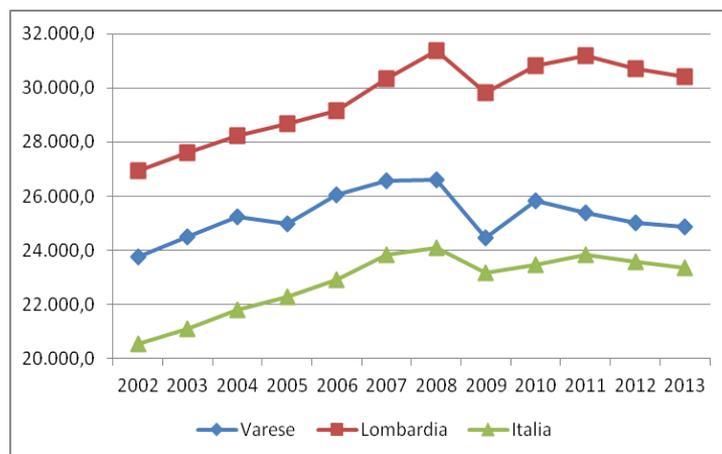
[Allegati tecnici](#)

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

In riferimento al valore aggiunto pro-capite, Varese si posiziona al 38° posto nella classifica di tutte le province con un valore superiore alla media italiana (24.865 euro per Varese vs. 23.333 euro per Italia). Rispetto al 2009, anno di recessione economica, Varese perde due posizioni mentre nell'analisi decennale la discesa di Varese nella classifica è ancora più marcata: nel 2002 Varese si posizionava al 23° posto. Nel confronto regionale, Varese presenta un valore aggiunto pro-capite inferiore alla media lombarda (30.431), all'interno della quale Milano primeggia con 42.217 euro.

In termini di reddito disponibile pro-capite, con riferimento all'insieme delle famiglie consumatrici, Varese con un valore pari a 16.613 euro, si posiziona a metà della classifica regionale precedendo Lecco, Brescia, Como e Lodi. L'analisi del quadriennio 2009-2012 mette in luce il recente riaffacciarsi delle difficoltà economiche: il tentativo di ripresa del 2010-2011 è evidente nei livelli di reddito che crescono complessivamente del 2,8% per poi crollare nel 2012 (-3,3%) addirittura al di sotto dei livelli del 2009. A queste perdite, si deve peraltro aggiungere l'erosione del potere d'acquisto delle famiglie dovuta all'inflazione. L'aumento della disoccupazione registrato nel 2013 e l'incertezza che ancora regna sull'economia, non fanno sperare in una ripresa del livello dei redditi nel breve periodo.

**Valore aggiunto a prezzi correnti pro-capite
(Tagliacarne su 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](#)

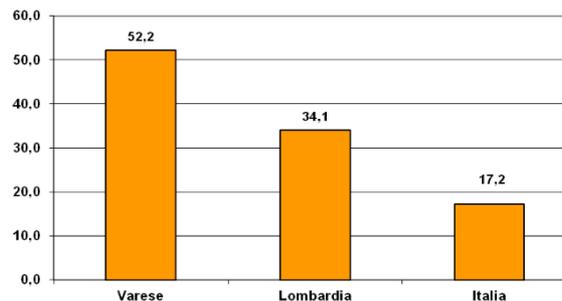
[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi dirigenza](#)

Le 62.607 imprese attive in provincia di Varese a fine 2013 costituiscono il 7,7% del totale delle attive lombarde e l'1,2% del totale delle attive italiane. Rispetto al contesto regionale, Varese presenta una buona presenza d'impresе femminili (22,4%) e giovanili (10,5%), pur rimanendo al di sotto del dato medio nazionale, mentre l'incidenza di imprese straniere a Varese (9,1%) risulta più bassa del dato regionale (10,3%) ma supera il valore italiano (8,7%). I dati relativi alla natimortalità delle imprese confermano le difficoltà dell'ultimo anno: nel 2013 in provincia di Varese sono 4.616 le imprese cessate, ovvero hanno terminato la propria attività. Una perdita che non è stata compensata dalle nuove nascite, che hanno toccato quota 4.499, determinando così un saldo negativo di 117 imprese, peggiore rispetto a quanto registrato nell'anno precedente (-66 unità).

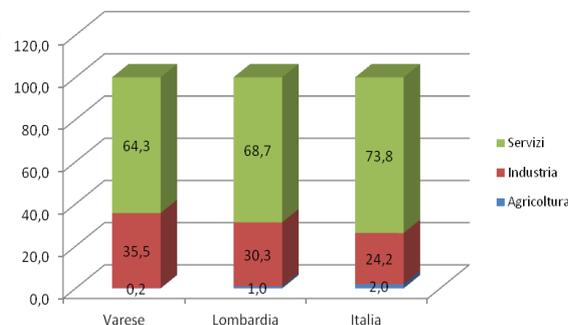
Passando all'analisi del contesto produttivo è da evidenziare che la grande varietà merceologica dell'industria e dell'artigianato di produzione fa sì che la provincia di Varese sia un "multidistretto produttivo". Le specializzazioni più rilevanti riguardano le filiere della meccanica e del tessile, 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 2012 (per le 13mila società di capitali che depositano il bilancio in Camera di Commercio), pari a 2,3milioni di euro e il valore aggiunto medio di 500mila euro. Molta parte dei risultati delle imprese varesine deriva dai rapporti commerciali con l'estero, si evidenzia, infatti, che oltre il 40% del fatturato delle industrie manifatturiere del territorio provenga dalla vendita di beni all'estero come conseguenza di una spiccata vocazione all'export della nostra provincia.

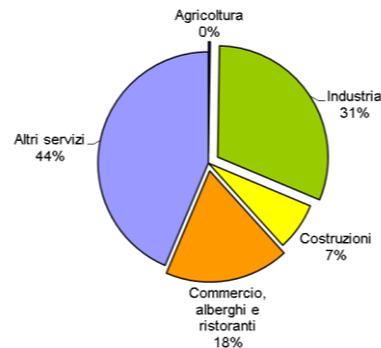
Numero di imprese per Km², 2013 (Infocamere)



Valore aggiunto per settore 2012 (Istituto Tagliacarne)



Occupati per settore economico, 2013 (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 2014 e/o in corso di definizione, dei quali si è tenuto conto ai fini della predisposizione del presente Piano.

Per la programmazione del prossimo triennio si dovrà necessariamente tener conto dell'**epocale mutamento di contesto** rispetto al programma pluriennale 2013-2017 dell'ente, intervenuto con l'entrata in vigore dell'art. 28 del D.L. 90/2014, convertito nella legge n.114 del 11 agosto 2014, che ha ridotto il diritto annuale nella misura del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% a regime nel 2017. La riduzione del diritto annuale per la Camera di Commercio di Varese significa un minor incasso effettivo stimabile in circa € 4 mil. nel 2015, € 5 mil. nel 2016 ed € 6 mil. a regime nel 2017: un radicale mutamento, quindi, del quadro economico-finanziario rispetto al quale è necessario pensare ad un riposizionamento strategico dell'ente e ad una puntuale programmazione degli interventi per gli anni a venire.

Oltre alla riduzione del diritto annuale e l'evoluzione normativa attualmente in corso sul riordino del sistema camerale, vi sono ulteriori interventi normativi che determineranno per il 2015 un notevole impatto sull'organizzazione delle attività inerenti al Registro delle imprese: 1) riforma delle procedure di iscrizione per gli atti costitutivi e modificativi delle società di persone e di capitali redatti per atto pubblico o scrittura privata autenticata (articolo 20, D.L. 91/2014 convertito in legge 116/2014) secondo la cui previsione il Conservatore del Registro imprese, relativamente alle suddette tipologie, non deve effettuare, prima di procedere all'iscrizione, l'accertamento delle condizioni richieste dalla legge, dando corso immediatamente all'iscrizione delle pratiche contenenti atti notarili.

Un'altra novità rilevante che avrà impatto sulla struttura camerale nel 2015 riguarda l'entrata in vigore del D.M. 120/2014 "Regolamento Albo Gestori Ambientali" con il quale si dispone l'implementazione e la diffusione dell'Albo telematico, ovvero il passaggio, entro il termine di tre anni, dal sistema di gestione delle istanze cartacee a quelle telematiche.

[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 legislatore è intervenuto con diversi provvedimenti normativi anche in materia di partecipazioni societarie. Da ultimo con la legge 23 dicembre 2014, n. 190 – legge di stabilità 2015 – che ai commi 611-614 prevede un processo di riorganizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, con l'obiettivo di riduzione delle stesse entro il 31.12.2015. Su questo fronte l'Ente camerale ha già provveduto ad una ricognizione delle partecipazioni avviando alla fine del 2014 procedura di asta pubblica per lotti delle partecipazioni ritenute non strettamente necessarie.

Come previsto dalla legge di stabilità, la Camera di Commercio provvederà entro il 31 marzo 2015 alla definizione e approvazioni da parte degli organi di vertice di un ulteriore piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni non indispensabili per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Nella realizzazione dei programmi di attività per il 2015 la Camera di Commercio dovrà tener conto dei **vincoli normativi in materia di contenimento dei costi** che impattano in maniera significativa nell'organizzazione dell'Ente e sulla gestione del personale. Nel 2014 il legislatore è tornato ad incidere sui consumi intermedi inasprendo la riduzione di tali voci di costo di un ulteriore 5% (art. 50 D.L. 66/2014).

Nel 2015 proseguirà l'attenzione dedicata al tema della **trasparenza e dell'anticorruzione** che, con l'entrata in vigore del D.lgs n. 33/2013 c.d. "decreto Trasparenza" e del D.lgs 39/2013 c.d. "decreto Incompatibilità", ha visto crescere l'impegno della struttura organizzativa per assicurare la tempestiva pubblicazione e accessibilità sul sito della Camera di Commercio di informazioni, dati, documenti relativi alla propria organizzazione ed alle proprie funzioni.

[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

In questo ambito si inserisce l'entrata in vigore dell'articolo 28 del D.L. 90/2014, convertito in legge 114/2014, che prevede al comma 2 la determinazione di diritti e tariffe, in base a costi standard, da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sentite le società per gli studi di settore (SOSE) e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso **l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata.**

Con altri Enti/Istituzioni

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

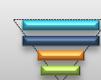
- **Accordo di Programma fra Regione e Sistema camerale lombardo** per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo, che verrà rilanciato nel 2014 prestando particolare attenzione alle iniziative in materia di internazionalizzazione, di innovazione, credito, aggregazione e reti di impresa, ...
- **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.

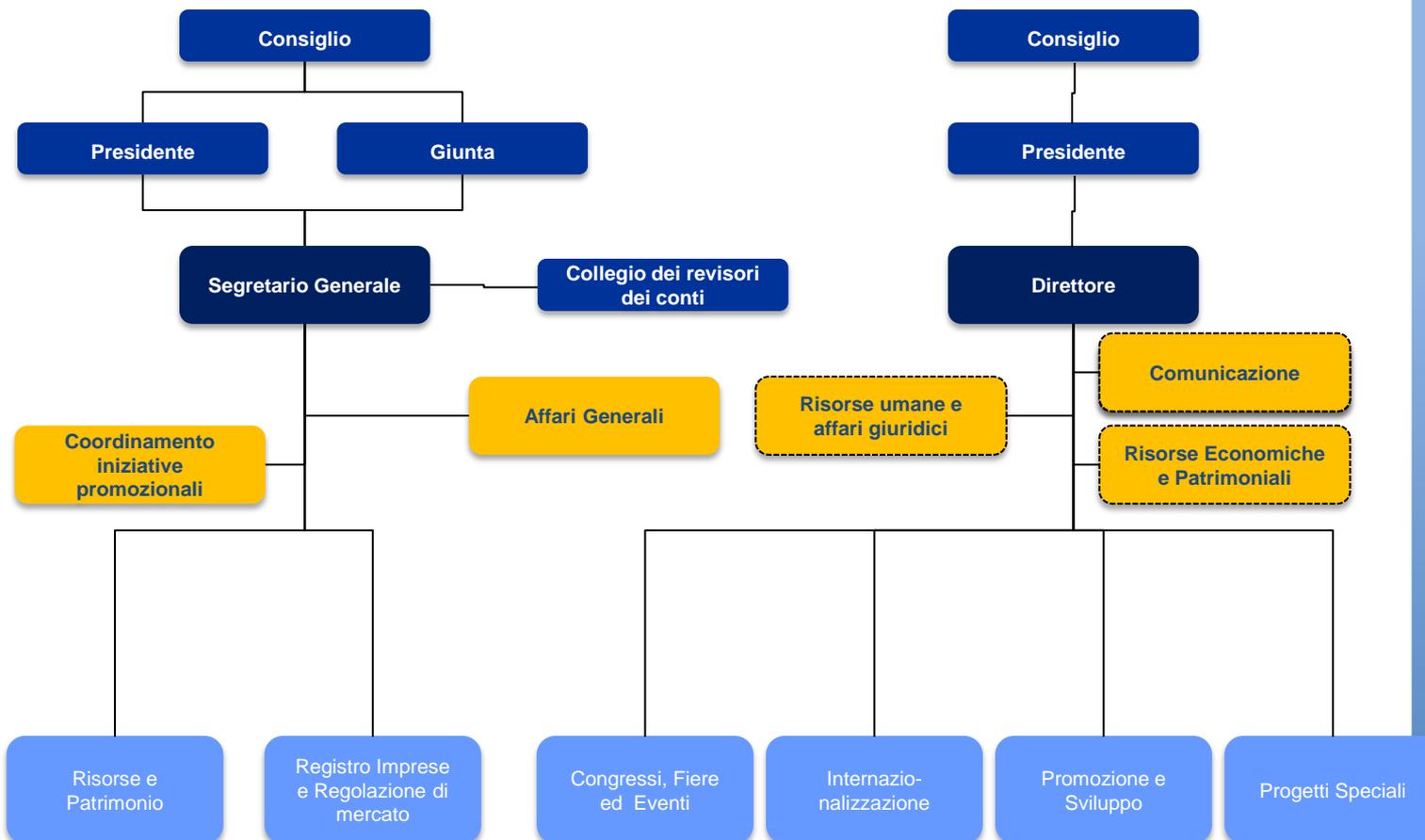
Di seguito si riporta la rappresentazione grafica degli organi e della struttura con la quale la Camera di Commercio, anche attraverso l'azienda speciale Promovarese, persegue le proprie finalità.



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA DI VARESE

PROMOVARESE

Azienda speciale della Camera di Commercio



[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](#) →

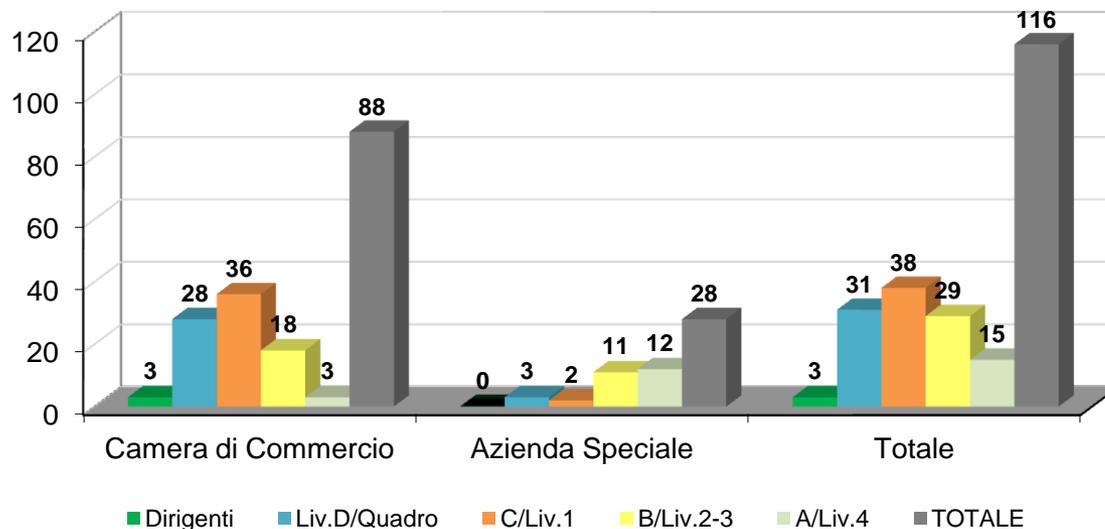
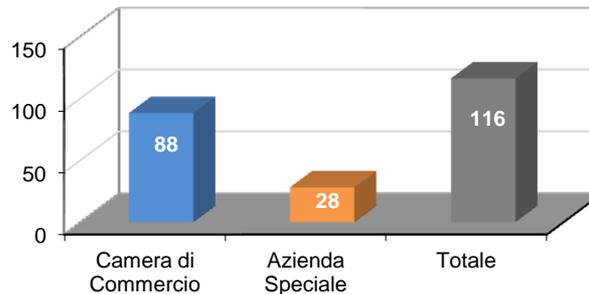
[Allegati tecnici](#) →

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 31.12.2014

| Livelli/categorie | Camera di Commercio | Azienda speciale | Totale |
|-------------------|---------------------|------------------|------------|
| A | 4 | 12 | 15 |
| B | 2-3 | 11 | 29 |
| C | 1 | 2 | 38 |
| D | Quadro | 3 | 31 |
| DIRIGENTI | 3 | 0 | 3 |
| TOTALE | 88 | 28 | 116 |



[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](#)

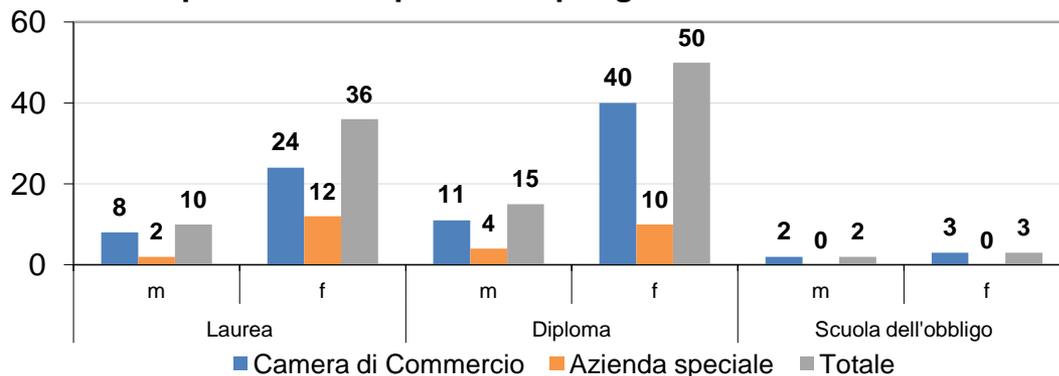
[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)
[dirigenza](#)

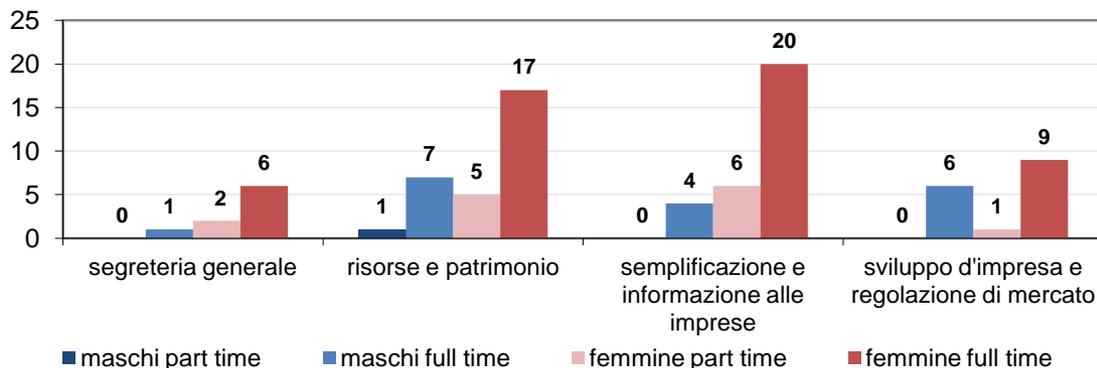
Di seguito si riportano alcuni dati di sintesi sulla composizione del personale per genere.

| Composizione per titolo di studio | Camera di Commercio | Azienda Speciale |
|-----------------------------------|---------------------|------------------|
| Scuola dell'obbligo | 5 | 0 |
| Diploma | 51 | 14 |
| Laurea | 32 | 14 |
| TOTALE | 88 | 28 |

Composizione del personale per genere e titolo di studio



Composizione del personale per orario, genere e area



[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**.

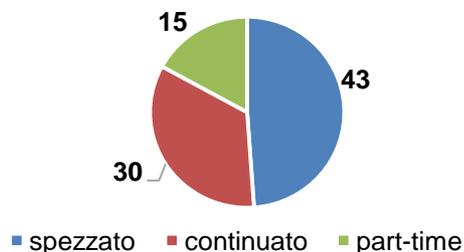
A tale proposito si evidenzia che dal 2011 opera all'interno dell'Ente il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – CUG (ai sensi dell'articolo 57 del D.lgs n. 165/2001, come modificato dall'articolo 21 legge 183/2010), che unifica in un solo organismo le competenze già attribuite ai Comitati per le pari opportunità e ai Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing.

Nell'ambito delle iniziative volte a favorire la conciliazione famiglia/lavoro si segnalano le seguenti iniziative:

- una maggiore flessibilità per l'orario di lavoro «continuato», introdotta in seguito a quanto emerso dall'indagine sul benessere organizzativo realizzata nel 2013 e ad una proposta dal CUG;
- le seguenti tipologie di orari di lavoro e di forme di lavoro flessibile

| | |
|---|-----------|
| RICORSO AL TELELAVORO | 3 |
| ORARIO SPEZZATO | 43 |
| ORARIO CONTINUATO (SOLO DUE RIENTRI POMERIDIANI) | 30 |
| PART-TIME | 15 |

Composizione personale per distribuzione orario



Nell'ambito delle iniziative che l'Ente camerale mette in atto per assicurare il **benessere organizzativo** si segnala che nel corso del 2014 sono state sottoscritte convenzioni con soggetti terzi per offrire ai dipendenti la possibilità di ottenere sconti su prestazioni sanitarie e acquisti di beni e servizi in diversi settori (turismo, arredamento, mostre...).

I risultati dell'indagine sul benessere organizzativo realizzata nel 2013 sono stati pubblicati sul sito istituzionale, nella sezione Amministrazione trasparente.

[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](#)

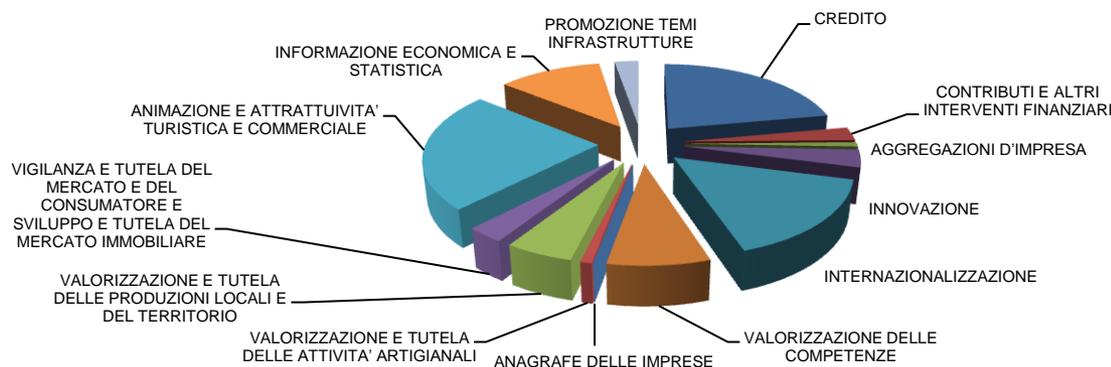
[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi dirigenza](#)

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 2015 (valori in euro)

ATTIVITA' ISTITUZIONALI PER LE IMPRESE -

| | | | |
|---------------------------------|--|------------------|------------------|
| COMPETITIVITÀ IMPRESE | CREDITO | 1.250.000 | 3.000.000 |
| | CONTRIBUTI E ALTRI INTERVENTI FINANZIARI | 150.000 | |
| | AGGREGAZIONI D'IMPRESA | 50.000 | |
| | INNOVAZIONE | 200.000 | |
| | INTERNAZIONALIZZAZIONE | 900.000 | |
| | VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE | 450.000 | |
| COMPETITIVITÀ MERCATO | ANAGRAFE DELLE IMPRESE | 0 | 520.000 |
| | VALORIZZAZIONE E TUTELA DELLE ATTIVITA' ARTIGIANALI | 50.000 | |
| | VALORIZZAZIONE E TUTELA DELLE PRODUZIONI LOCALI E DEL TERRITORIO | 300.000 | |
| | VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO E DEL CONSUMATORE E SVILUPPO E TUTELA DEL MERCATO IMMOBILIARE | 170.000 | |
| COMPETITIVITÀ TERRITORIO | ANIMAZIONE E ATTRATTIVITA' TURISTICA E COMMERCIALE | 1.350.000 | 2.150.000 |
| | INFORMAZIONE ECONOMICA E STATISTICA | 650.000 | |
| | PROMOZIONE TEMI INFRASTRUTTURE | 150.000 | |
| TOTALE | | 5.670.000 | |



[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

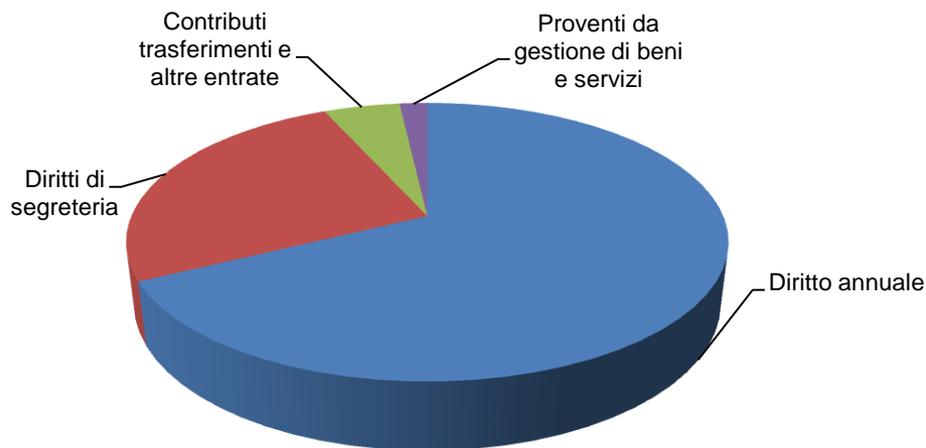
dirigenza

Con riferimento alle risorse economiche dell'Ente si riporta di seguito il dettaglio della previsione dei proventi e degli oneri correnti per l'esercizio 2015 a confronto con il pre-consuntivo 2014.

Composizione Proventi 2015

| Voci di provento | Preventivo 2015 | | Pre-consuntivo 2014 | |
|--|-----------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|
| | Valore assoluto (importi in euro) | % | Valore assoluto (importi in euro) | % |
| Diritto annuale | 9.244.000 | 68% | 14.223.170 | 74% |
| Diritti di segreteria | 3.511.900 | 26% | 3.511.912 | 18% |
| Contributi trasferimenti e altre entrate | 669.150 | 5% | 1.282.250 | 7% |
| Proventi da gestione di beni e servizi | 243.300 | 2% | 231.715 | 1% |
| Variazioni delle rimanenze | - | 0% | - | 0% |
| TOTALE PROVENTI CORRENTI | 13.668.350 | 100% | 19.249.047 | 100% |

Composizione Proventi 2015



[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

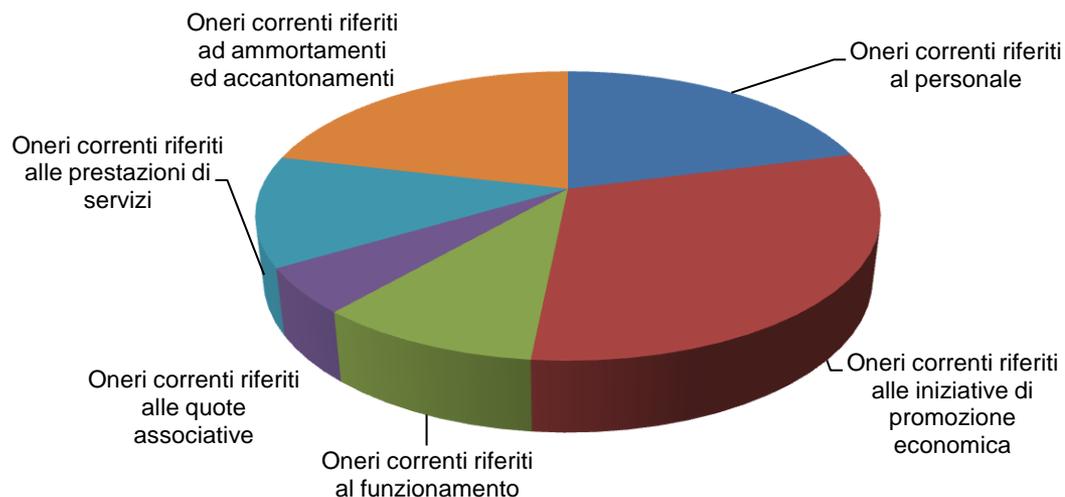
Budget e obiettivi

dirigenza

Composizione Oneri della Gestione Corrente

| Voci di oneri | Preventivo 2015 | | Pre-consuntivo 2014 | |
|---|-----------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|
| | Valore assoluto (importi in euro) | % | Valore assoluto (importi in euro) | % |
| Oneri correnti riferiti al personale | 3.854.600 | 21% | 3.937.784 | 18% |
| Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica | 5.670.000 | 31% | 7.027.000 | 32% |
| Oneri correnti riferiti al funzionamento | 1.800.356 | 10% | 1.768.896 | 8% |
| Oneri correnti riferiti alle quote associative | 938.000 | 5% | 1.398.272 | 6% |
| Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi | 2.279.530 | 12% | 2.465.772 | 11% |
| Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti | 3.925.864 | 21% | 5.221.114 | 24% |
| TOTALE ONERI CORRENTI | 18.468.350 | 100% | 21.818.837 | 100% |

Composizione oneri correnti 2015



[Presentazione Piano](#) →

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

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

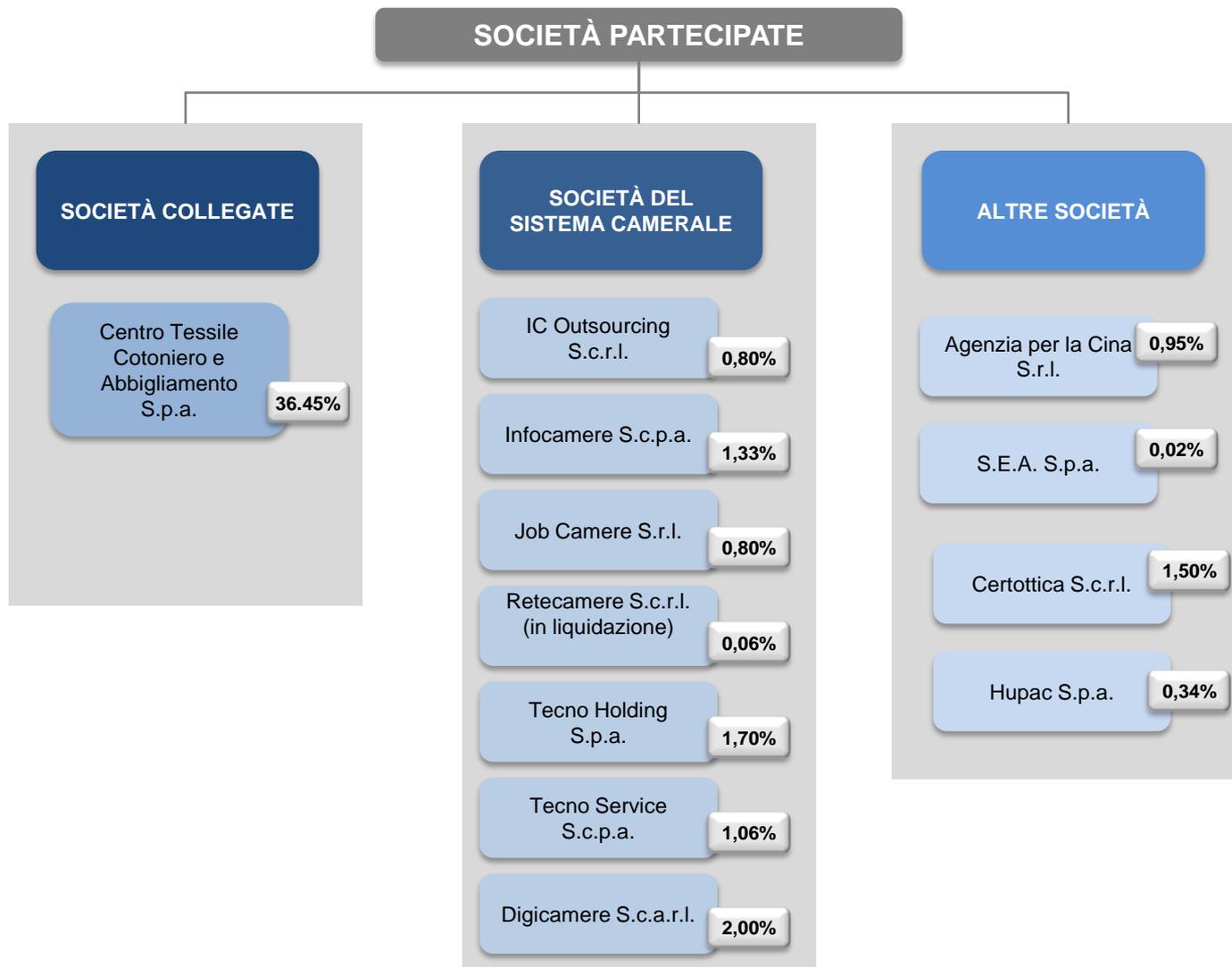
[Impatti](#)
[Programmi](#)
[Attività e servizi](#)
[Stato di Salute](#)
[Benchmarking](#)

[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 31.12.2014 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

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**).



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.

[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 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 2014 e lo scenario atteso per il triennio 2015-2017.

[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 2015-2017 ed elencano una selezione di indicatori che servono a monitorare lo stato di attuazione del programma. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2014 e i target attesi per il triennio 2015-2017.

[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 2015. Alla descrizione seguono una serie di indicatori raggruppati in quattro dimensioni: quantità, qualità, efficienza ed efficacia. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2014 e il target 2015.

[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 2014 e il target 2015.

[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. Gli indicatori individuati sono estratti dal sistema Pareto di Unioncamere.

TEMI CHIAVE

| AREE STRATEGICHE | COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE | COMPETITIVITÀ DEI MERCATI | COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO | GARANTIRE LA SALUTE DELL'ENTE CAMERALE |
|---------------------------------------|--|--|--|---|
| TESSUTO ECONOMICO LOCALE | Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria | Informare e rendere trasparenti i mercati | Costruire una politica di marketing territoriale in vista di Expo 2015 | Semplificare e digitalizzare i procedimenti |
| | Sviluppo di servizi mirati in particolare in tema di innovazione | Tutelare il mercato e garantire la fede pubblica | Animazione e attrattività turistica e commerciale | Razionalizzare e riqualificare la spesa |
| | Sviluppo delle reti di impresa | Valorizzazione e tutela delle produzioni locali | | |
| | Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nei mercati esteri | | | |
| PROCESSI INTERNI | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovazione normativa e miglioramento continuo ▶ Costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi ▶ Stringere alleanze e collaborazioni con altri soggetti del territorio | | | |
| INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sviluppare il processo di pianificazione con particolare riferimento alle attività di monitoraggio ▶ Individuare e sviluppare le competenze chiave ▶ Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane | | | |
| ECONOMICO FINANZIARIA | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ottimizzazione e razionalizzazione dei costi di funzionamento ▶ Monitoraggio capacità di copertura delle spese correnti ▶ Incremento grado di riscossione diritto annuale | | | |

FATTORI STRATEGICI ABILITANTI

- ▶ Trasparenza, pubblicità, semplificazione delle procedure
- ▶ Flessibilità operativa
- ▶ Sussidiarietà dell'azione camerale
- ▶ Qualità delle prestazioni

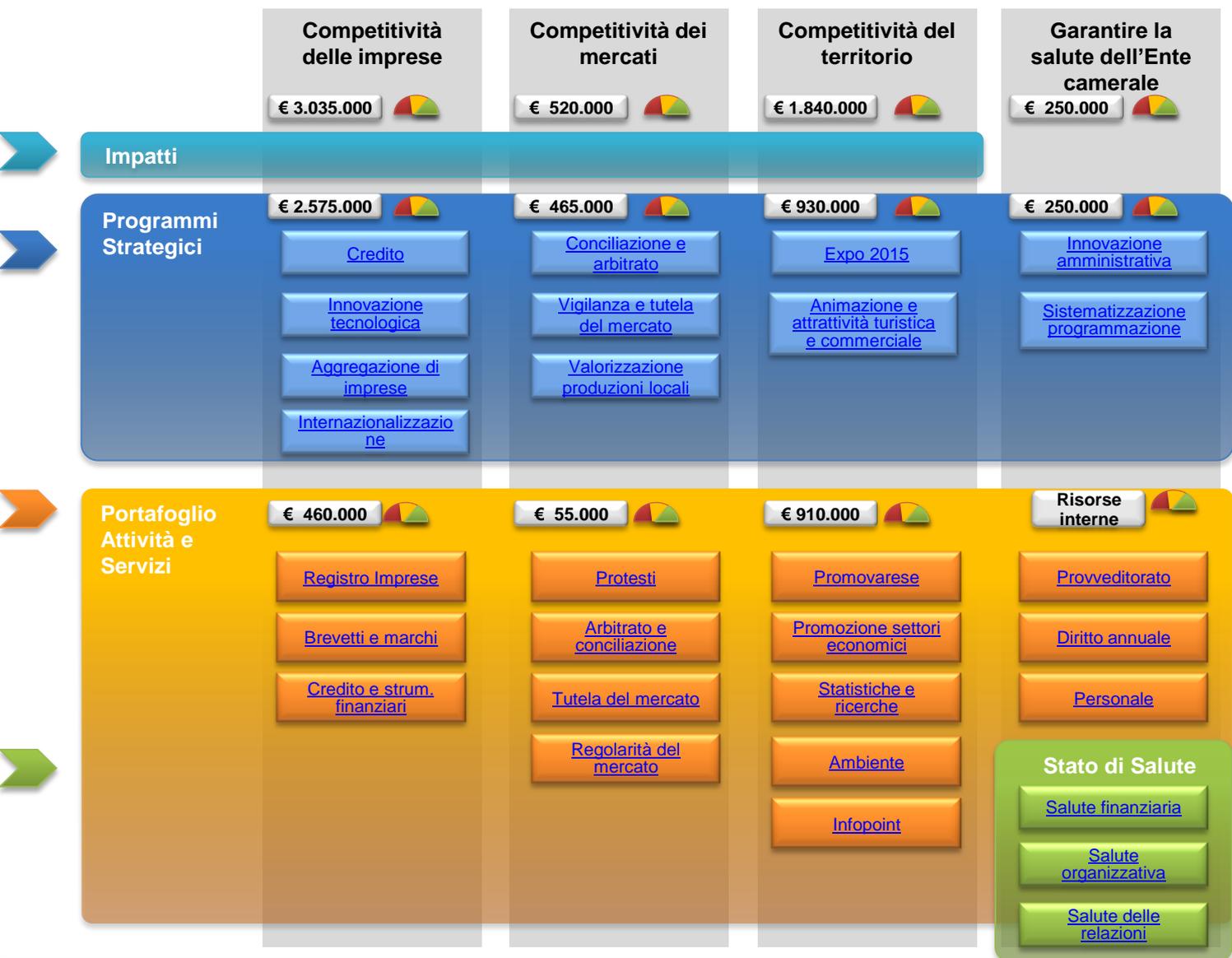
VALORI

- ▶ 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 2015 per area, per programma strategico e per macro-attività.
 Il diagramma a barometro fornirà nel corso del 2015 una rappresentazione sintetica sullo stato avanzamento nell'utilizzo delle risorse.



[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 aree strategiche del Piano sono state individuate a partire dalle linee di intervento della Programmazione Pluriennale approvata dal Consiglio Camerale con deliberazione n. 1 del 9 maggio 2013.

Nello specifico le **aree strategiche del Piano 2015-2017 sono articolate secondo quattro grandi categorie** in relazione alla loro finalità d'incidere positivamente su:

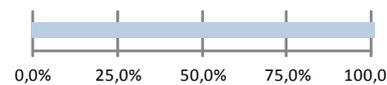
- competitività delle imprese;
- competitività dei mercati;
- competitività del territorio;
- garantire la salute dell'Ente camerale

Area strategica **Competitività delle imprese**

Obiettivo strategico Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese.

Programma Credito

| Indicatore di | Indicatore | Formula | | 2014 | Target |
|---------------|--|--|----|------|--------|
| | Moltiplicatore finanziamenti Consorzi fidi | Contributo erogato/nuovi finanziamenti garantiti dai Confidi | n. | 42 | 25 |



Descrizione Il programma prevede l'adozione sia di un complesso di interventi di immediata e diretta applicazione a favore delle imprese attraverso iniziative di sostegno all'accesso al credito (garanzie, investimenti, liquidità aziendale, patrimonializzazione, consolidamento del debito), sia di interventi strutturali di medio periodo che hanno consentito al sistema finanziario ed in particolare ai Confidi di accrescere il proprio ruolo di facilitatori nell'accesso al credito da parte delle piccole imprese. Viene considerata una buona performance per l'amministrazione, alla luce dell'attuale situazione economica, il mantenimento nel triennio del livello delle garanzie da parte della Camera di Commercio.

| Fasi | | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|--|------|------|------|
| Coinvolgimento Associazioni di categoria e sistema dei Confidi | | ◆ | ◆ | ◆ |
| Erogazione contributi ai Consorzi di garanzia fidi per il sostegno delle PMI | | ◆ | ◆ | |
| Definizione del quadro a livello nazionale delle iniziative a sostegno del credito | | ◆ | ◆ | |
| Definizione iniziative per il sostegno all'accesso al credito e la crescita della cultura economica | | ◆ | ◆ | |

| Indicatori | Indicatore | Formula | | 2014 | Target | 2015 | 2016 | 2017 | Performance |
|------------|---|--|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | Moltiplicatore finanziamenti altre iniziative in materia di credito | Contributo concesso/Finanziamenti erogati | n. | 42 | ≥25 | ≥40 | ≥25 | ≥25 | |
| | Moltiplicatore finanziamenti Consorzi fidi | Contributo erogato/nuovi finanziamenti garantiti dai Confidi | n. | ≥25 | ≥20 | ≥25 | ≥20 | ≥20 | |
| | Risorse per interventi promozionali per il sostegno al credito | Risorse stanziare | € | 1.878.000 | 1.178.000 | 1.250.000 | 1.000.000 | 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](#)

Area strategica **Competitività delle imprese**

Obiettivo strategico Sviluppo di servizi mirati in particolare in tema di innovazione, trasferimento tecnologico.

Programma Innovazione tecnologica

Indicatore di avanzamento

| Indicatore | Formula | n. | 2014 | Target |
|---|-------------------------------------|----|------|--------|
| Incremento della propensione all'innovazione del territorio: coinvolgimento e supporto alle imprese che per la prima volta accedono ai bandi. | Σ nuove imprese beneficiarie | n. | 38 | 100 |



Descrizione

I sistemi economici appaiono sempre più in evoluzione, di pari passo con le grandi trasformazioni indotte dalla rivoluzione tecnologica e digitale, che incidono profondamente anche sul nostro tessuto economico oltre che sociale. La Camera di Commercio perseguirà nel supportare questi processi evolutivi e d'innovazione delle imprese, in assenza dei quali concreto è il rischio di perdere progressivamente competitività.

Progetti

| Progetti | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|------|------|------|
| Smart Innovation - Individuazione progettualità con immediate ricadute sulle imprese, dedicate all'innovazione di processo e di prodotto, ad esempio attraverso la diffusione dei sistemi RFI | ◆ | ◆ | ◆ |
| Sostegno agli investimenti nei processi di innovazione effettuati dalle micro, piccole e medie imprese, facilitando il loro avvicinamento ai temi dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione. | ◆ | ◆ | ◆ |
| Contributi diretti alle imprese a sostegno della ricerca, innovazione tecnologica e brevettazione | ◆ | ◆ | ◆ |

Indicatori

| Indicatore | Formula | n. | 2014 | Target | 2015 | 2016 | 2017 | Performance |
|--|-------------------------------------|----|------|--------|------|------|------|-------------|
| Realizzazione di almeno un progetto "Smart innovation" condiviso | Σ progetti | n. | 2 | 5 | ≥1 | ≥1 | ≥1 | |
| Incremento della propensione all'innovazione del territorio: coinvolgimento e supporto alle imprese che per la prima volta accedono ai bandi | Σ nuove imprese beneficiarie | n. | 38 | 100 | ≥25 | ≥20 | ≥20 | |
| Contributi diretti alle imprese a sostegno della ricerca, innovazione tecnologica e brevettazione | Σ imprese beneficiarie | n. | 65 | 150 | ≥30 | ≥30 | ≥30 | |

[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](#)

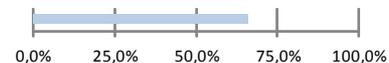
Area strategica Competitività delle imprese

Obiettivo strategico Sviluppo delle reti di impresa.

Programma Aggregazione di imprese

Indicatore di avanzamento

| Indicatore | Formula | n. | 2014 | Target |
|---|--|----|------|--------|
| Imprese della provincia di Varese interessate ad operare in rete e coinvolte nelle attività di progetto | Σ imprese beneficiarie del progetto | n. | 33 | 50 |



Descrizione

La Camera di Commercio supporta i processi di aggregazione e svolge una capillare animazione e informazione su questi temi. Il programma camerale si caratterizza con misure indirizzate ad attivare e rafforzare i processi di aggregazione imprenditoriale, quale forma di sostegno alla stabilizzazione, sviluppo e accrescimento competitivo.

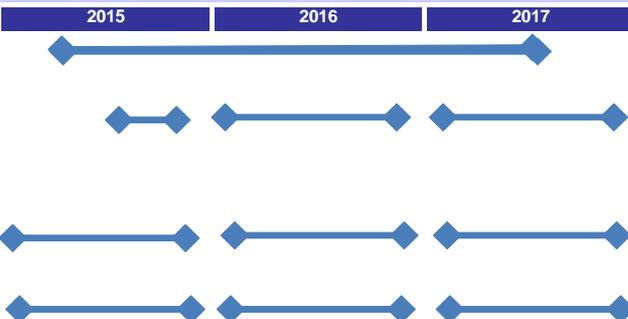
Progetti

Sostegno allo sviluppo competitivo delle aggregazioni imprenditoriali della provincia di Varese che già collaborano in forma stabile (Energy cluster e altri progetti)

Favorire le collaborazioni imprenditoriali per la partecipazione a bandi/progetti/gare d'appalto europei e/o opportunità di business a livello europeo (Europa per le imprese: rete EEN e altri progetti)

Sostegno alla riqualificazione delle imprese del comparto Tessile Abbigliamento e Moda mediante sostegno alla realizzazione di investimenti materiali e immateriali volti a garantire innovazione di competenze, di materiali e di prodotti

Supportare i Distretti del commercio varesini ad essere riconosciuti come interlocutori, anche a livello internazionale, per la programmazione commerciale e la promozione del settore.



Indicatori

| Indicatore | Formula | n. | 2014 | Target | 2015 | 2016 | 2017 | Performance |
|---|--|----|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Imprese della provincia di Varese interessate ad operare in rete e coinvolte nelle attività di progetto | Σ imprese beneficiarie del progetto | n. | 33 | ≥ 50 | ≥ 10 | ≥ 10 | ≥ 10 | |
| Incremento dei contatti inseriti nel Business Cooperation and Technology, Database della Commissione Europea, contenente i profili delle imprese interessate alle cooperazione transnazionale | Σ Contatti | n. | 9 | ≥ 20 | ≥ 5 | ≥ 5 | ≥ 5 | |
| Progettualità innovative imprese comparto Tessile Abbigliamento e Moda | Σ Progettualità | n. | 3 | ≥ 9 | ≥ 2 | ≥ 2 | ≥ 2 | |
| Distretti partecipanti | Σ Distretti | n. | 15 | 15 | 15 | 15 | 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](#)

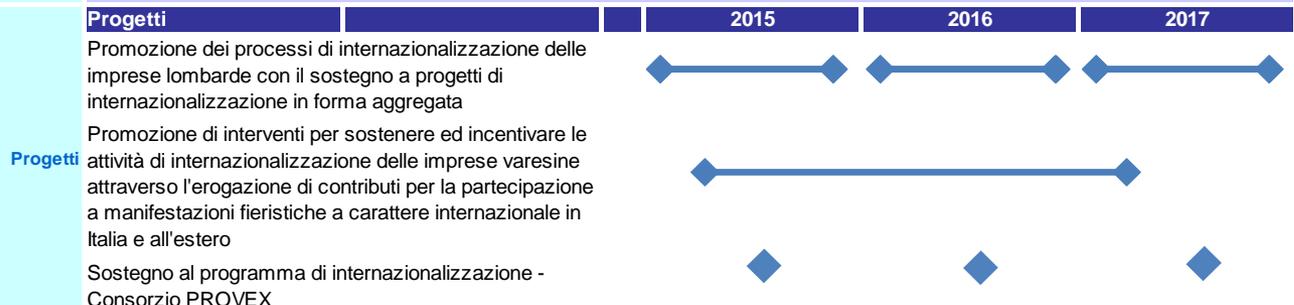
Area strategica **Competitività delle imprese**

Obiettivo strategico Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nei mercati esteri.

Programma Internazionalizzazione delle imprese

| Indicatore | Formula | | 2014 | Target |
|----------------------------------|---|---|-------|--------|
| Indicatore di avanzamento | Incremento del bacino delle imprese beneficiarie del contributo | Nuove imprese beneficiarie/Totale imprese | % 60% | 40% |

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 le attività informative, di assistenza e primo orientamento all'internazionalizzazione, le attività di formazione realizzate in collaborazione con Provex Consorzio per l'Internazionalizzazione nonché le attività volte a sostenere e incentivare la partecipazione a manifestazioni fieristiche e le iniziative di aggregazione come ad esempio Varese Aeroindustry.



| Indicatore | Formula | | 2014 | Target | 2015 | 2016 | 2017 | Performance |
|--|--|----|------|--------|------|------|------|-------------|
| Incremento del bacino delle imprese beneficiarie del contributo | Nuove imprese beneficiarie/Totale imprese | % | 60% | 40% | ≥40% | ≥45% | ≥40% | |
| Consolidare il percorso del soggetto unico locale per l'internazionalizzazione | Σ nuove adesioni | n. | n.d. | ≥3 | ≥3 | ≥3 | ≥3 | |
| Costo medio sostenuto dalla Camera di Commercio per partecipante ai seminari tecnici | Costo complessivo seminario/Numero di partecipanti | € | 62 | 60 | ≤90 | ≤80 | ≤60 | |

[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 **Competitività del mercato**

Obiettivo strategico

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

Programma Conciliazione e arbitrato

| Indicatore | Formula | | 2014 | Target | |
|----------------------------------|------------------------------------|--|--------|--------|--|
| Indicatore di avanzamento | Livello di ricorso alla mediazione | Σ procedimenti di mediazione gestiti dalla CdC | n. 130 | 145 | |

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.

Fasi

| Fase | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|------|------|------|
| Mediazione: raccolta e pubblicazione dei dati sulle mediazioni sul sito www.osserva-varese.it | ◆ | ◆ | ◆ |
| Contenimento del tempo necessario all'ufficio per notificare alla controparte l'atto introduttivo del procedimento arbitrale depositato | ◆ | ◆ | ◆ |

Indicatori

| Indicatore | Formula | | 2014 | Target | 2015 | 2016 | 2017 | Performance |
|--|---|-----|------|--------|------|------|------|-------------|
| Livello di ricorso alla mediazione | Σ procedimenti di mediazioni gestiti dalla CdC | n. | 130 | 145 | 115 | 130 | 145 | |
| Livello di ricorso alla mediazione sul territorio | Σ mediazioni sul territorio (CdC, Ordine avvocati Varese, Ordine Commercialisti Varese) | n. | 557 | 750 | 800 | 400 | 750 | |
| Mediazione: raccolta e pubblicazione dei dati sulle mediazioni sul sito www.osserva-varese.it | Σ aggiornamenti/anno | n. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| Arbitrato: tempestività nella notifica della domanda depositata | Σ giorni | gg. | 1 | ≤5 | ≤5 | ≤5 | ≤5 | |

[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](#)

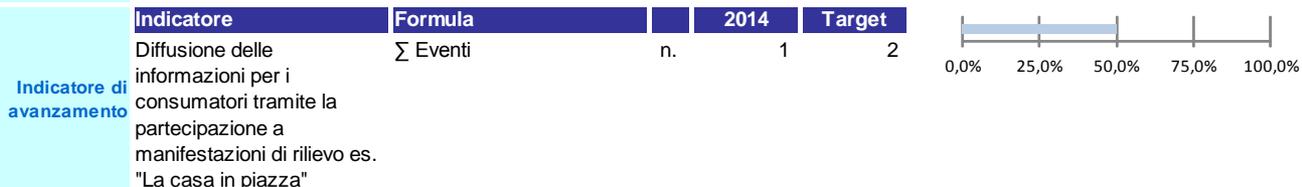
[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

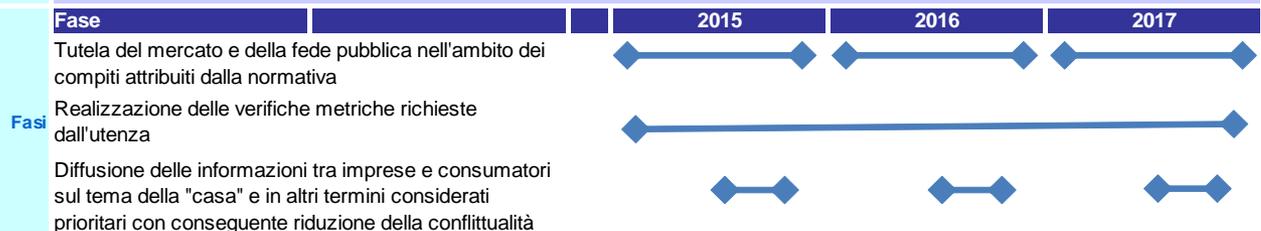
Area strategica Competitività del mercato

Obiettivo strategico Tutelare il mercato e garantire la fede pubblica nell'ambito dei compiti attribuiti dalla normativa

Programma Vigilanza e tutela del mercato



Descrizione Le Camere di Commercio realizzano le verifiche ispettive richieste dagli utenti metrici, le attività di sorveglianza sui laboratori metrologici presenti in provincia di Varese e sull'esecuzione delle verifiche periodiche. La Camera di Commercio contribuisce alla tutela del consumatore ed alla sicurezza del mercato anche attraverso la diffusione delle informazioni quale elemento di garanzia di trasparenza e correttezza delle relazioni, per contribuire a rendere più chiaro ed intelligibile il contesto ambientale entro il quale gli attori del mercato operano.



| Indicatore | Formula | | 2014 | Target | 2015 | 2016 | 2017 | Performance |
|---|--|----|-------|--------|------|------|------|-------------|
| Realizzazione attività ispettiva | Verifiche effettuate nell'anno/Totale verifiche richieste dall'utenza | % | 140% | ≥80% | ≥80% | ≥80% | ≥80% | |
| Diffusione delle informazioni per i consumatori tramite la partecipazione a manifestazioni di rilievo es. | Σ Eventi | n. | 1 | ≥2 | ≥2 | ≥2 | ≥2 | |
| N. imprese aderenti al marchio Casa | Nuove imprese aderenti al marchio anno T/Totale imprese aderenti al marchio anno T-1 | % | 16,18 | ≥5% | ≥5% | ≥5% | ≥5% | |

[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 **Competitività del mercato**

Obiettivo strategico Sostegno alle produzioni di qualità, valorizzando il ruolo dei consorzi e delle associazioni dei produttori presenti sul territorio

Programma Valorizzazione e tutela delle produzioni locali

| Indicatore di avanzamento | Indicatore | Formula | | 2014 | Target | |
|---------------------------|--|-----------|----|------|--------|--|
| | Imprese interessate ai bandi di contributo | Σ imprese | n. | 41 | 40 | |

Descrizione Particolare attenzione sarà dedicata alla crescita del settore promuovendo le produzioni agricole locali più tipiche ed in grado di garantire un maggiore valore aggiunto alle imprese. Estensione della presenza coordinata delle aziende agricole, in format ormai consolidati, in altre zone del territorio provinciale.

| Progetti | Fase | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|---|------|------|------|
| Incremento della produttività delle imprese agricole e preparazione delle stesse a cogliere la grande opportunità offerta da Expo 2015, il cui tema sarà proprio "Nutrire il Pianeta. Energia per la vita" | | | | |
| | Realizzazione in collaborazione con le Associazioni di categoria e con le istituzioni locali della manifestazione "Agrivarese in città" secondo il format consolidatosi nelle precedenti edizioni | | | |

| Indicatori | Indicatore | Formula | | 2014 | Target | 2015 | 2016 | 2017 | Performance |
|------------|--|---------------------------|----|------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| | Imprese coinvolte nelle varie progettualità | Σ imprese | n. | 67 | ≥100 | ≥100 | ≥100 | ≥100 | |
| | Alunni coinvolti per i progetti di avvicinamento scuole/mondo agricolo | Σ alunni | n. | 900 | ≥1.000 | ≥1.000 | ≥1.000 | ≥1.000 | |
| | Imprese interessate ai bandi di contributo | Σ imprese | n. | 41 | ≥40 | ≥40 | ≥40 | ≥40 | |
| | Coinvolgimento di operatori agricoli alle manifestazioni di settore | Σ operatori agricoli | n. | 67 | 80 | 80 | 80 | 80 | |
| | Coinvolgimento di operatori di altri comparti alle manifestazioni agricole | Σ operatori altri settori | n. | 20 | 35 | 25 | 35 | 35 | |

[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 **Competitività del territorio**

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

Programma Expo 2015.

| Indicatore di avanzamento | Indicatore | Formula | n. | 2014 | Target | 0,0% | 25,0% | 50,0% | 75,0% | 100,0% |
|---------------------------|------------------------|---------------------------------|----|------|--------|------|-------|-------|-------|--------|
| | | | | 497 | 550 | | | | | |
| | Coinvolgimento imprese | Imprese partecipanti ai meeting | | | | | | | | |

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 economiche

| Fasi | Fase | 2015 | 2016 | 2017 |
|------|--|---|------|------|
| | | Servizio di informazione, formazione assistenza per le imprese interessate a Expo | | |
| | Sviluppo del sito www.varesexpo.it e miglioramento della circolazione delle informazioni sulle opportunità per le imprese. | | | |
| | Presentazione candidatura per ospitare Internazionale 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 | | | |
| | Attività di follow-up dell'evento | | | |

| Indicatori | Indicatore | Formula | | 2014 | Target | 2015 | 2016 | 2017 | Performance |
|------------|--|---|---|-------|--------|------|------|------|-------------|
| | | Coinvolgimento imprese | N. imprese varesine partecipanti ai meeting | n. | 497 | 550 | 250 | 100 | n.d. |
| | Vetrina imprese varesine | n. imprese varesine registrate su sito www.varesexpo.it | % | 1332 | 10% | 5% | 5% | n.d. | |
| | Incremento contatti web/social | (Contatti anno T- contatti anno T-1) | % | 15778 | 10% | 10% | 0% | n.d. | |
| | Eventi di divulgazione | Σ eventi di divulgazione | n. | 6 | 2 | 2 | 0 | n.d. | |
| | Accordi per la presenza territoriale ad Expo Milano 2015 | Σ presenze territoriali | n. | 5 | 5 | 5 | 0 | n.d. | |

[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 Ridurre i costi dell'azione amministrativa, anche razionalizzando i processi per renderli il più possibile snell

Programma Innovazione amministrativa nella Camera di Commercio e razionalizzazione e riqualificazione della spesa.

| Indicatore di avanzamento | Indicatore | Formula | 2014 | Target |
|---------------------------|--|--|------|--------|
| | Razionalizzazione costi di funzionamento | Spese funzionamento anno n./Spese funzionamento anno n- anno n-1 | % | 2 |

Descrizione La Camera di Commercio di Varese vuole porsi come Ente trainante nella ricerca dell'efficienza gestionale e organizzativa, così da essere "acceleratore" delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività. E questo anche con un ruolo attivo nel più generale processo di riqualificazione della Pubblica Amministrazione destinata a diventare sempre più integrata e interconnessa

| Progetti | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|------|------|------|
| Sviluppo servizio informazioni online | ◆ | ◆ | ◆ |
| Razionalizzazione costi di funzionamento | ◆ | ◆ | ◆ |
| Attivazione sistema di fatturazione elettronica | ◆ | ◆ | ◆ |

| Indicatori | Indicatore | Formula | 2014 | Target | 2015 | 2016 | 2017 | Performance |
|---|--|----------------------------|------|--------|-------|-------|-------|-------------|
| | Sviluppo servizio informazioni online | Numero richieste Help Desk | n. | 5.073 | 6.500 | 5.500 | 6.000 | 6.500 |
| individuazione di misure finalizzate alla razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni strumentali | Numero misure adottate | n. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| Messa a regime sistema di fatturazione elettronica | Attivazione sistema fatturazione elettronica a decorrere dal 31 marzo 2015 | % | n.d. | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| Razionalizzazione costi di funzionamento | Spese funzionamento anno n- anno n-1/Spese funzionamento anno n | % | 2 | ≤ 4 | ≤ 4 | ≤ 4 | ≤ 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](#)
[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 2015) 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.

Attività/Servizio Registro Imprese

Descrizione

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 situazione giuridica e dell'attività svolta da ciascuna impresa ed è un archivio fondamentale per l'elaborazione degli indicatori di sviluppo economico ed imprenditoriale.

| Quantità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|--|--|------------|-------------|-------|-------------|
| | Gestione pratiche telematiche (compresi bilanci e escluse PEC) | n. pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni) | n. 37.304 | 42.000 | 13% | |
| | Eventi di divulgazione (incontri, seminari, momenti formativi, ecc.) | Σ eventi | n. 6 | 8 | 33% | |
| | Procedure concorsuali d'ufficio | n. pratiche per procedure concorsuali (gestite d'ufficio) | n. 830 | 870 | 5% | |
| | Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. 17 | 16 | -6% | |
| Qualità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Help Desk | n. richieste gestite on line da help desk | n. 5.053 | 5.500 | 9% | |
| | Contact Center | n. richieste gestite on line e telefonicamente da Contact Center | n. 11.988 | 10.000 | -17% | |
| | Mantenimento standard di qualità | Pratiche in errore/pratiche lavorate | % 5,81% | 5% | -14% | |
| Efficienza | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | rispetto dei tempi di caricamento | 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 nell'anno | % 98% | 92% | -6% | |
| | Attuazione "cancellazioni d'ufficio" | SAL | % 90% | 100% | 11% | |
| Efficacia | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Capacità di risposta in tempo reale | Percentuale di richieste evase help desk entro le 24 ore | % 99% | 96% | -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](#)

Attività/Servizio Brevetti e marchi

Descrizione 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 registrati all'Ufficio marchi e brevetti.

| Quantità Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------------------|--|------------|-------------|-------|-------------|
| Titoli depositati | n. titoli depositati (brevetti, modelli, marchi, invenzioni, etc.) | n. 398 | 450 | 13% | |
| Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. 1,50 | 1,50 | ==== | |

| Qualità Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|--|--|------------|-------------|-------|-------------|
| grado di telematizzazione delle domande di brevetti, modelli, marchi e seguiti | n. domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari con modalità telematica nell'anno/n. totale domande brevetti, modelli, marchi e dei seguiti pervenute nell'anno | % 30% | 30% | 2% | |
| livello di apertura al pubblico dello sportello brevetti e marchi | ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello brevetti e marchi | h. 26,5 | 26,5 | ==== | |

| Efficienza Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|-----------------------|--|------------|-------------|-------|-------------|
| Produttività | n. titoli depositati pratiche gestite / Personale Full Time Equivalent | n. 265 | 300 | 13% | |

| Efficacia Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|---|----------------------------|------------|-------------|-------|-------------|
| 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](#)

Attività/Servizio Credito e strumenti finanziari

Descrizione

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.

| Quantità | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend |
|------------|---|--|-----|------------|-------------|-------|
| | Estensione dell'intervento | n. imprese che presentano richiesta di contributo | n. | 650 | 500 | -23% |
| | Pratiche | n. pratiche gestite | n. | 650 | 500 | -23% |
| | Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. | 2,00 | 1,50 | -25% |
| Qualità | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend |
| | Accessibilità virtuale | % richieste gestite on-line | % | 100% | 100% | ==== |
| | Verifica della correttezza delle richieste | % richieste sottoposte a verifica | % | 64% | 65% | 2% |
| | Livello di correttezza delle richieste | % richieste corrette (stima su campione) | % | 88% | 90% | 2% |
| Efficienza | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend |
| | Produttività | Quantità pratiche gestite / Personale Full Time Equivalent | n. | 325 | 333 | 3% |
| | Rispetto degli standard di gestione delle richieste | N. richieste gestite nel rispetto degli standard / N. totale richieste | % | 90% | 90% | ==== |
| | Rapidità della liquidazione | Tempo medio di liquidazione | gg. | 30 | 30 | ==== |
| Efficacia | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend |
| | Livello di risposta alle richieste presentate | n. erogazioni effettuate / n. richieste presentate | % | 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](#)

Attività/Servizio Protesti

Descrizione 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.

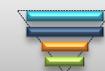
| Quantità Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|---------------------------------------|---|----|------------|-------------|-------|-------------|
| Protesti | n. protesti pubblicati nel registro | n. | 7.102 | 7.100 | ===== | |
| Istanze di cancellazione | n. istanze di cancellazione | n. | 286 | 250 | -13% | |
| Visure | n. visure rilasciate | n. | 1.168 | 1.100 | -6% | |
| Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. | 0,8 | 0,8 | ===== | |
| Qualità Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| Accessibilità virtuale | dati accessibili on line / tot. Dati disponibili | % | 100% | 100% | ===== | |
| Efficienza Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| Tempi medi per cancellazione | media giorni evasione pratiche | gg | 4,79 | 5,00 | 4% | |
| Produttività del personale (visure) | n. visure rilasciate / Personale dedicato al servizio | n. | 1.460 | 1.375 | -6% | |
| Efficacia Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| Grado di esecuzione dei provvedimenti | % di esecuzione del provvedimento entro 2 giorni | % | 92% | 92% | ===== | |

[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](#)



Attività/Servizio conciliazione/ mediazione

Descrizione 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. Il servizio di conciliazione cura la promozione di questo strumento e assicura la gestione dei relativi procedimenti.

| Quantità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|----------|------------------------|---|------------|-------------|-------|-------------|
| | Volumi di attività | n. richieste di servizio conciliazione e arbitrato | n. 130 | 135 | 4% | |
| | Soggetti iscritti | n. soggetti iscritti al registro degli organismi di mediazione (n. mediatori) | n. 45 | 45 | ==== | |
| | Incontri di mediazione | n. incontri | n. 140 | 145 | 4% | |

| Qualità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|---------|--|---|------------|-------------|-------|-------------|
| | Tempestività del servizio di conciliazione | tempo medio intercorrente fra richiesta ed erogazione | gg. 6,5 | 6 | -8% | |

| Efficienza | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|---|---|------------|-------------|-------|-------------|
| | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e Mediazioni | pratiche di conciliazione e mediazione gestite nell'anno / Personale FTE imputato al servizio | n. 96 | 100 | 4% | |
| | Redditività del servizio | Proventi arbitrato e conciliazione / Spesa per il personale dedicato al servizio | € 1,00 | 1,05 | 5% | |

| Efficacia | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|-----------|--|----------------------------|------------|-------------|-------|-------------|
| | Customer satisfaction del servizio arbitrato | Grado soddisfazione utenti | % 90% | 92% | 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](#)



Attività/Servizio Tutela del mercato e del consumatore

Descrizione

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 nel tempo della loro affidabilità metrologica.

| Quantità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|---|--|------------|-------------|---------|-------------|
| | Prezzi | n. rilevazioni prezzi pubblicate | n. 4 | 4 | ==== | |
| | Manifestazioni a premio | n. interventi per concorsi a premi | n. 475 | 470 | -1% | |
| | Servizio metrico | Percentuale di realizzazione delle verifiche richieste dall'utenza | % 140% | 100% | -29% | |
| | Personale dedicato al servizio metrico | Personale (Full Time Equivalent) | n. 3,4 | 3,4 | ==== | |
| Qualità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | N. accessi on line al programma di computo metrico | Accessi al sito computo metrico prezzi edilizia (accessi anno T – accessi anno T-1)/accessi anno T-1 | % 51,3% | 10% | -81% | |
| | Affidabilità del servizio manifestazioni a premio | n. reclami | n. 0 | 0 | ==== | |
| Efficienza | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Redditività del servizio manifestazioni a premio | entrate da servizio / spesa del personale dedicato | € 2,70 | 2,84 | 5% | |
| Efficacia | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Accesso all'informazione relativa ai prezzi | n. accessi on-line alla pagine contenente rilevazioni prezzi. | n. 28.248 | 17.000 | -39,82% | |
| | 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](#)

Attività/Servizio Regolarità del mercato

Descrizione 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 consumo.

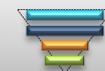
| Quantità | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|--|--|----|------------|-------------|-------|-------------|
| | Attività sanzionatoria | n. ordinanze di sanzione irrogate | n. | 582 | 590 | 1% | |
| | Verbal di accertamento | n. verbali di accertamento | n. | 997 | 1.000 | ==== | |
| | Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. | 1,60 | 1,60 | ==== | |
| Qualità | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Affidabilità del servizio | controllo qualità verbali | % | 98% | 100% | 2% | |
| Efficienza | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie | n. ordinanze sanzionatorie emesse nell'anno/personale FTE imputato al servizio | n. | 364 | 369 | 1% | |
| Efficacia | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Rilevanza economica del contenzioso | importo delle sanzioni riscosse | € | 52.712 | 52.700 | ==== | |

[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](#)



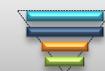
| Attività/Servizio | PromoVarese | | | | | |
|--|--|---|------------|-------------|-------|-------------|
| Descrizione | Promovarese è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Varese per la promozione delle attività economiche. In particolare l'Azienda prevalentemente opera nei seguenti ambiti di attività: congressi fiere ed eventi, internazionalizzazione, informazione economica e relazioni con il pubblico. | | | | | |
| Internazionalizzazione | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Multicanalità del servizio | n. canali utilizzati per l'attività di internazionalizzazione | n. 3 | 3 | ==== | |
| | Azioni di promozione sui mercati trainanti: rispetto del budget di progetto | ∑ risorse | € 40.000 | 40.000 | ==== | |
| | Azioni di promozione sui mercati trainanti: realizzazione delle iniziative programmate | Iniziative realizzate/iniziative programmate | % 100 | 100 | ==== | |
| Centro congressi Ville Ponti, Centro fieristico | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Fiere e manifestazioni | n. fiere e manifestazioni ospitate/organizzate | n. 295 | 320 | 8% | |
| | Fiere e manifestazioni | n. soggetti partecipanti | n. 189.500 | 210.000 | 11% | |
| | Razionalizzazione contributo camerale | Margine di contribuzione bilancio Azienda speciale per il centro di costo | € 300.000 | 270.000 | -10% | |
| Progetti speciali | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Numero imprese partecipanti alla manifestazione AF - L'Artigiano in Fiera | ∑ imprese partecipanti | n. 30 | 25 | -17% | |
| | Alternanza scuola-lavoro: Pubblicazione curricula degli studenti diplomati on-line | ∑ curricula diplomati on-line/n. diplomati | % 97,40% | 70% | -28% | |

[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](#)



Attività/Servizio Promozione dei settori economici

Descrizione 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.

| Quantità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|---|--|------------|-------------|-------|-------------|
| | Realizzazione di almeno un progetto condiviso di cooperazione e responsabilità sociale | Σ progetti | n. | 2 | 1 | -50% |
| | Follow-up "I venti dell'innovazione" registrati/segnalati | Σ attività/iniziative/collaborazioni nate in seguito agli incontri "I venti dell'innovazione" | n. | 10 | 10 | ==== |
| | Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. | 3 | 3 | ==== |
| Qualità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Livello di raggiungimento delle imprese dei settori economici | nr. delle imprese raggiunte da comunicazioni camerali (CRM ambiente e innovazione) | n. | 2.171 | 2.200 | 1% |
| Efficienza | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | 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 | € | 1,78 | 1,46 | -18% |
| Efficacia | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Customer satisfaction dei Servizi di Informazione | n. utenti soddisfatti/tot. utenti rispondenti | % | 89% | 90% | 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](#)

Attività/Servizio Ufficio statistiche e ricerche

Le informazioni economico-statistiche assolvono al compito, svolto tradizionalmente dalle Camere di Commercio, di osservatorio dell'economia locale. In questo ambito la Camera cura l'elaborazione statistica dei dati provinciali e la pubblicazione di tavole statistiche e grafici di interesse per il territorio locale, organizza convegni, seminari ed eventi pubblici dedicati alla diffusione di informazioni di particolare interesse per la comprensione delle dinamiche economiche del territorio, provvede alla diffusione per la consultazione al pubblico dei dati statistici elaborati dall'ISTAT, ecc.

Descrizione

| Quantità | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|---|---|----|------------|-------------|-------|-------------|
| | Elaborazione analisi statistiche settoriali | Σ schede di sintesi quali-quantitativa | n. | 8 | 12 | 50% | |
| | Pubblicazioni periodiche | n. pubblicazioni realizzate | n. | 2 | 1 | -50% | |
| | Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. | 3,00 | 2,5 | -17% | |
| Qualità | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Accessibilità virtuale | % informazioni statistiche presenti on-line | % | 85% | 85% | ==== | |
| | Comunicazione e informazione sui dati statistici | n. comunicati stampa emessi nel corso dell'anno | n. | 45 | 30 | -33% | |
| | Rilevazione del numero dei contatti sui social network utilizzati | (Contatti anno T-Contatti anno T-1) / Contatti anno T | % | 43% | 15% | -65% | |
| Efficienza | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Rispetto dei tempi di realizzazione indagini | n. medio giorni di ritardo rispetto alla scadenza programmata | gg | 0 | 0 | ==== | |
| Efficacia | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | 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. | 9.884 | 10.000 | 1% | |
| | Livello di correttezza informazioni | n. di segnalazioni per rettifiche/correzioni | n. | 0 | 0 | -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](#)

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.

Descrizione 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.

| Quantità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|--------------------------|--|------------|-------------|-------|-------------|
| | Tracciamento Rifiuti | n. pratiche SISTRI presentate | n. 143 | 170 | 19% | |
| | Dichiarazioni Ambientali | n. pratiche MUD presentate | n. 5.391 | 5.300 | -2% | |
| | Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. 0,30 | 0,30 | ==== | |
| Qualità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Accessibilità virtuale | % richieste gestite virtualmente | % 100% | 100% | ==== | |
| Efficienza | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Produttività | n. totale pratiche gestite / Personale FTE | n. 18.447 | 18.233 | -1% | |
| Efficacia | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Customer satisfaction | Grado soddisfazione utenti | % 90% | 90% | ==== | |

[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](#)

Attività/Servizio Info Point

Descrizione 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.

| Quantità | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|----------|--|---|----|------------|-------------|-------|-------------|
| | Visure e certificati | n. visure, certificati, copie atti, etc. | n. | 15.303 | 14.000 | -9% | |
| | Servizi di informazione | n. accessi a servizio di informazione Infopoint VA e BA | n. | 39.624 | 37.000 | -7% | |
| | Documenti per l'estero | n. documenti per l'estero rilasciati | n. | 17.953 | 18.500 | 3% | |
| | Contatti/ricieste di informazioni da parte di aspiranti imprenditori | Σ contatti | n. | 1.152 | 1.300 | 13% | |
| | Tavoli di lavoro | Σ incontri | n. | 7 | 6 | -14% | |
| | Firme digitali | n. firme digitali rilasciate (business key) | n. | 4.021 | 4.000 | -1% | |

| Qualità | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|---------|---|---|----|------------|-------------|-------|-------------|
| | Accessibilità fisica | Numero sedi territoriali | n. | 4 | 4 | ==== | |
| | Utilizzo dell'applicativo SUAP camerale | Numero Suap dotati dell'applicativo camerale/numero Suap totali | % | 58,27% | 58,27% | ==== | |
| | Incremento delle richieste gestite virtualmente ed evoluzione dei servizi on-line | Servizi erogati on-line/Totale servizi erogati | % | 71% | 75% | 5% | |

| Efficienza | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|--------------------------|--|----|------------|-------------|-------|-------------|
| | Produttività | n. visure e certificati / Personale dedicato al servizio | n. | 4.372 | 4.000 | -9% | |
| | Ottimizzazione dei tempi | % servizi erogati nel rispetto degli standard | % | 100% | 100% | ==== | |

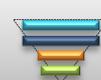
| Efficacia | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|-----------|---|----------------------------|---|------------|-------------|-------|-------------|
| | Customer satisfaction dei Servizi di Informazione | Grado soddisfazione utenti | % | 99% | 99% | ==== | |

[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](#)



Attività/Servizio Provveditorato, protocollo e servizi tecnici

Descrizione 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.

| Quantità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|--|--|------------|-------------|-------|-------------|
| | Ordini di acquisto (Camera di Commercio+Azienda speciale) | n. ordini effettuati nell'anno | n. 320 | 300 | -6% | |
| | Protocollo | n. protocolli (Cciaa e Promovarese) effettuati nell'anno | n. 26.500 | 26.000 | -2% | |
| | Servizi tecnici | n. richieste (Servizio Tecnico, stampe e fotocopie, auto e sale) ricevute nell'anno | n. 1.900 | 1.800 | -5% | |
| Qualità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | tempi medi di evasione delle richieste di acquisizione di beni e servizi in economia | 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 7,00 | 7,00 | ==== | |
| Efficienza | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. 2,50 | 2,00 | -20% | |
| | Numero fornitori qualificati all'albo on-line realizzato sulla piattaforma telematica Sintel | Numero fornitori qualificati (Camera di Commercio + Azienda speciale) | n. 3.736 | 3.800 | 2% | |
| Efficacia | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Consumi di carta | mantenimento consumi carta entro range rispetto anno precedente | n. 450 | 440 | -2% | |
| | Misure di razionalizzazione | rispetto delle misure previste nel piano annuale di razionalizzazione dei | % 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 Garantire la salute dell'ente camerale

Attività/Servizio Diritto annuale

Descrizione 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.

| Quantità | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|----------------------------|--|--------|------------|-------------|-------|-------------|
| | Soggetti contribuenti | n. posizioni iscritte | n. | 75.000 | 75.000 | ==== | |
| | Posizioni a ruolo | n.posizioni | n. | 12.305 | 15.000 | 22% | |
| | Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. | 1,8 | 1,5 | -17% | |
| Qualità | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Comunicazioni obbligatorie | n. lettere spedite per comunicazioni ufficiali | n. | 76.825 | 76.825 | ==== | |
| | Accessibilità fisica | Personale Full Time Equivalent dedicato all'attività di informazione | n. | 0,3 | 0,2 | -33% | |
| Efficienza | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Produttività del personale | n. posizioni a ruolo / personale dedicato al servizio | n. | 6.836 | 10.000 | 46% | |
| | Tempestività | tempo medio di emissione del ruolo (standard) | m e si | 37 | 30 | -19% | |
| Efficacia | Indicatore | Formula | | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| | Livello di riscossione | gettito DA riscosso / gettito DA accertato | % | 79,67% | 79,67% | ==== | |

[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](#)

Attività/Servizio Personale

Descrizione 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 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|----------|---------------------------|---|------------|-------------|-------|-------------|
| | Organismo personale | n. contratti di lavoro attivi (presso la Camera e presso le sue aziende speciali) | n. 116 | 115 | -1% | |
| | Attività per il personale | n. richieste da parte del personale | n. 390 | 400 | 3% | |
| | Formazione | n. ore di formazione erogate al personale | n. 1.534 | 2.000 | 30% | |

| Qualità | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|---------|---|---|------------|-------------|-------|-------------|
| | contenziosi extragiudiziali interni alla Camera di commercio inerenti l'attività lavorativa | 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 | 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 | % 49% | 90% | 82% | |
| | Innovazione dei prodotti di formazione | n. nuovi corsi attivati | n. 46 | 45 | -2% | |

| Efficienza | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|------------|---|---|------------|-------------|-------|-------------|
| | Risorse umane dedicate | Personale (Full Time Equivalent) | n. 3,8 | 3,8 | 0% | |
| | 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 | € 37,41 | 36,62 | -2% | |

| Efficacia | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|-----------|----------------------------|---------------------------------------|------------|-------------|-------|-------------|
| | 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 di 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.

[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 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 2014 | Target 2015 | Trend | Performance | |
|----------------------|--|--|--------------|-------|-------------|--|
| Equilibrio economico | Equilibrio economico della gestione corrente | oneri correnti-proventi correnti | € 4.790.188 | 0 | -100,00% | |
| | Equilibrio della gestione complessiva | avanzo o disavanzo | € -3.960.414 | - | -100,00% | |
| | Efficienza di struttura | (oneri correnti funzioni A+B)/oneri correnti | % 33% | 0% | -33,00% | |
| Entrate | Capacità di generare proventi | (proventi correnti-entrate da diritto annuale-diritti da segreteria)/proventi correnti | % 6,40% | 0,00% | -6,40% | |
| | Incidenza dei proventi correnti | proventi correnti/proventi totali | % 95,51% | 0,00% | -95,51% | |
| Spese | Costo medio operativo per azienda attiva | oneri di funzionamento/n. imprese registrate | € 93,32 | - | -100,00% | |
| | Rigidità dei costi | oneri correnti fissi (personale+funzionamento+amm.ti e acc.ti)/proventi correnti | % 79% | 0% | -100,00% | |
| | Incidenza interventi economici | oneri per interventi economici/oneri correnti | % 36,99% | 0,00% | -100,00% | |
| Patrimonio | Valore delle immobilizzazioni materiali | immobilizzazioni materiali | € 23.055.611 | - | -100,00% | |
| | Composizione delle immobilizzazioni | valore immobili | € 20.636.538 | - | -100,00% | |
| 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 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
|-------------------------|--|--|------------|-------------|---------|-------------|
| Modello organizzativo | % dirigenti | n. dirigenti / tot. dipendenti (tempo indeterminato e determinato+dirigenti con Promovarese) | % 3% | 3% | ==== | |
| | Incidenza retribuzione | retribuzione variabile/totale retribuzioni | % 15% | 15% | ==== | |
| | Revisione della struttura organizzativa | n. personale coinvolto nelle revisioni organizzative (solo Camera) | n. 7 | 16 | 128,57% | |
| | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| Capitale umano | Dimensionamento del personale (Risorse umane del sistema camerale) | n. personale dipendente e collaborazioni | n. 117 | 115 | -2% | |
| | Età media del personale | somma età/n. dipendenti (dirigenti+tempo indeterminato) | n. 48 | 48 | ==== | |
| | Anzianità media di servizio del personale | somma anzianità/n. dipendenti | n. 19 | 19 | ==== | |
| | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| Formazione | Incidenza dipendenti laureati | dipendenti laureati/tot.dipendenti (dirigenti+t.indeterminato con Promovarese) | % 39% | 39% | ==== | |
| | Spese di formazione per dipendente | ore di formazione per personale target (con Promovarese) | h. 13 | 19 | 46% | |
| | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| Benessere organizzativo | Tasso di assenza | n.gg totali di assenza /tot.dipendenti (con Promovarese) | n. 49 | 45 | -8% | |
| | Qualità dei luoghi di lavoro | n. infortuni nei luoghi di lavoro (con Promovarese) | n. 1 | 0 | 100% | |
| | Comunicazione interna | n. incontri di comunicazione con il personale (con Promovarese) | n. 2 | 2 | 100% | |
| | Indicatore | Formula | Stato 2014 | Target 2015 | Trend | Performance |
| Pari opportunità | Distribuzione del personale dirigente per genere | n. dirigenti donna/tot. dirigenti (con Promovarese) | % 33% | 33% | 100% | |
| | Distribuzione del personale dipendente per genere | n. dipendenti donna/tot. dipendenti (con Promovarese) | % 77% | 77% | 100% | |
| | Strumenti conciliazione famiglia-lavoro | n. part time concessi/tot. Richieste part time (con Promovarese) | % 100% | 100% | 100% | |
| | Strumenti conciliazione famiglia-lavoro | n. domande telelavoro concesse/tot. Richieste telelavoro (solo Camera) | % 100% | 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 | |
|--------------------|--|---|-------------|----------------|--------------------|-------------------------|--|
| | | 2014 | 2015 | Performance | | | |
| Soggetto | Descrizione | | | | | | |
| Promovarese | Azienda speciale della Camera di Commercio per la promozione delle attività economiche | | | | | | |
| 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 il lavoro delle Camere di Commercio | | | | | | |
| Indicatore | Formula | 2014 | 2015 | Trend | Performance | | |
| Stakeholder | Principali partnership su progetti attivati | n.18 ComunicaPoint in collaborazione associazioni categoria | | | | | |
| | | 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. | 4 | 3 | -25% | |
| Indicatore | Formula | 2014 | 2015 | Trend | Performance | | |
| Fornitori | Livello di outsourcing | n. servizi in outsourcing | n. | 3 | 3 | ==== | |
| | Rapporti negoziali | n.dei fornitori qualificati in Sintel (Camera e Azienda) | n. | 3.736 | 3.800 | 2% | |
| | Regolarità delle relazioni | n.ricorsi e contenzioni/tot.fornitori | n. | - | - | ==== | |
| Indicatore | Formula | 2014 | 2015 | Trend | Performance | | |
| Imprese | Visibilità | n. eventi patrocinati | n. | 24 | - | -100% | |
| | Customer Care | n. servizi sottoposti a indagini di customer satisfaction | n. | 24 | 24 | ==== | |
| | Aggiornamento e | n. contatti piattaforma CRM | n. | 7.233 | 7.300 | 1% | |
| | Sito web | n. accessi al sito (al primo livello) | n. | 157.358 | 160.000 | 2% | |
| | Incidenza interventi | € distribuiti per interventi economici | € | 7.027.000 | 5.645.000 | -20% | |

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.

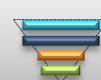
Per ogni impatto la Camera di Commercio di Varese identifica indicatori che ritiene idonei a misurare e valutare l'impatto e individua alcune delle amministrazioni che, con le loro attività, producono effetti sul medesimo.

[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: Competitività delle imprese

La crisi deve rafforzare l'azione dell'Ente verso iniziative sempre più vicine alle esigenze delle imprese. Una particolare attenzione dovrà essere posta all'attrazione di quelle realtà imprenditoriali che, pur possedendo tutti i requisiti necessari, non hanno mai incrociato le opportunità che sono loro offerte. Diventa essenziale per la Camera di Commercio proseguire nella politica di facilitazione del credito. Altrettanto rilevante per favorire l'acquisizione di un vantaggio competitivo per le imprese del territorio sarà dare continuità all'erogazione di contributi diretti a supporto di progetti innovativi: tecnologici, organizzativi e di creatività stilistica. Infine, per incrementare la competitività delle imprese diventa rilevante anche migliorare il contesto in cui le stesse operano, facilitando ad esempio il processo di un'autentica semplificazione amministrativa.

| | Indicatore | Formula | | Dato Storico | Scenario triennio | Performance |
|--------------------------------------|--|--|-----|--------------|-------------------|-------------|
| Indicatori | Semplificazione amministrativa | Tempo medio lavorazione pratiche telematiche | gg. | ≤3 | ≤3 | |
| | Incremento dell'export delle imprese provinciali | Fatturato per esportazioni/Tot. Fatturato | % | 40% | 45% | |
| | Sostegno all'innovazione | N. titoli depositati (brevetti, modelli, marchi, invenzioni, etc.) | n. | 398 | 450 | |
| Principali interazioni istituzionali | Ente | Iniziative correlate | | | | |
| | > Associazioni di imprese ...; | | | | | |
| | > Enti locali; | Azione congiunta con Regione Lombardia e ANCI per lo sviluppo e la digitalizzazione degli sportelli unici, con la finalità di applicare concretamente e in modo proficuo per il sistema economico locale il concetto di "impresa in un giorno" | | | | |
| | > 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: Competitività dei mercati

Esistono ambiti nei quali il ruolo della Camera di Commercio e delle rappresentanze associative può costituire l'elemento aggregante in grado di favorire iniziative promozionali con ricadute diffuse sui singoli settori (agricoltura, artigianato, ...). L'impegno della Camera di Commercio punta in primo luogo a tutelare e a dar valore a tutte le imprese del nostro territorio. Da qui per esempio il sostegno al comparto artigiano, la promozione delle produzioni agricole locali. Il tutto deve poter contare su un forte impegno in tema di vigilanza e tutela del mercato.

| Indicatore | Formula | | Dato Storico | Scenario triennio | Performance |
|---|---|----|--------------|-------------------|-------------|
| Andamento della conciliazione | N. procedimenti in provincia di Varese | n. | 881 | 900 | |
| Livello di irregolarità dei comportamenti | Verbali di accertamento | n. | 997 | 1.000 | |
| Ente | Iniziative correlate | | | | |
| Principali interazioni istituzionali | > Associazioni di imprese ...; | | | | |
| | > Guardia di Finanza; | | | | |
| | Costante collaborazione con gli Ordini professionali e i Tribunali della provincia di Varese, in modo da fornire uno strumento statistico che agevoli lo studio della mediazione e quindi il ricorso ad uno strumento ADR non ancora ampiamente diffuso | | | | |
| | > 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: Competitività del territorio

Una forte attenzione al territorio, promuovendo gli strumenti che possano favorire la sua competitività complessiva ma anche la sua attrattività, è una pre-condizione per garantire opportunità di sviluppo alle imprese ed al sistema economico locale nel suo complesso. In tal senso, sarà garantito un forte impegno da parte dell'Ente camerale sul versante dell'animazione e dell'attrattività turistica e commerciale. Diventa poi prioritario incrementare ulteriormente la messa a disposizione e la valorizzazione del patrimonio di conoscenze di cui l'Ente dispone. Sviluppare la competitività del territorio si traduce anche nella promozione dei temi infrastrutturali.

| | Indicatore | Formula | | Dato Storico | Scenario triennio | Performance |
|--------------------------------------|--|--|----|--------------|-------------------|-------------|
| Indicatori | Tasso nati-mortalità imprenditoriale | N. imprese iscritte nell'anno T - N. imprese cessate nell'anno T | n. | -117 | 200 | |
| | Livelli di occupazione | n. occupati nei settori industria, commercio, artigianato, agricoltura / forza lavoro | % | 64% | 66% | |
| | Sostegno al lavoro | Tasso di occupazione provincia di Varese | % | 64 | 66 | |
| | Attrazione turistica | N. arrivi nell'anno | n. | 1.071.224 | 1.150.000 | |
| 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

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.

| Processo | Formula indicatore di benchmark | Target 2015 | Ente | Benchmark - cluster Pareto | Performance |
|--|---|-------------|------------------|----------------------------|-------------|
| PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO | N. Totale aggiornamenti preventivo annuale successivi alla prima emissione | | Sistema camerale | | |
| GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI | N. Totale delibere di Giunta e Consiglio camerale + N. Totale delibere del Presidente (urgenti e non urgenti) | | Sistema camerale | | |
| GESTIONE DOCUMENTAZIONE | N. documenti protocollati tramite PEC nell'anno "n" | | Sistema camerale | | |
| COMUNICAZIONE | N. Imprese qualificate nella banca dati CRM al 31.12 dell'anno "n" | | Sistema camerale | | |
| ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE | N. contenziosi giudiziari/extragiudiziali (relativi a dipendenti ed ex dipendenti) aperti al 01.01 dell'anno "n" | | Sistema camerale | | |
| | Attribuire per ciascuno dei seguenti ambiti un punteggio pari a 1 se gestito in modalità informatizzata nell'anno "n" badge elettronico Cartellino elettronico, gestione elettronica giustificativi missione, cedolino elettronico (punteggio min =0 max=4) | | Sistema camerale | | |
| FORNITURA BENI E SERVIZI | N. CIG(codice identificativo di gara) richiesti nell'anno "n" | | Sistema camerale | | |
| DIRITTO ANNUALE | Totale Diritto annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n" | | Sistema camerale | | |
| GESTIONE CONTABILITA' E LIQUIDITA' | Σgiorni che intercorrono tra la data del ricevimento e la data del mandato di pagamento delle fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze delle fatture IC gestite in compensazione) | | Sistema camerale | | |
| | N. pratiche registro imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione) | | Sistema camerale | | |
| TENUTA REGISTRO IMPRESE | Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (protocolli) Registro Imprese - (Banca dati Priamo) | | Sistema camerale | | |
| SERVIZI DIGITALI | N. richieste di rilascio o rinnovo di dispositivi per la firma digitale evase nell'anno "n" | | Sistema camerale | | |

[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](#)



| Processo | Formula indicatore di benchmark | Target 2015 | Ente | Benchmark - cluster Pareto | Performance |
|---|---|-------------|------------------|----------------------------|-------------|
| CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO | N. di richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine on-line nell'anno "n-1" | | Sistema camerale | | |
| PROTESTI | N. istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n" | | Sistema camerale | | |
| BREVETTI E MARCHI | N. domande brevetti, marchi e seguiti (riserve, trascrizioni, annotazioni e varie" pervenute da utenti | | Sistema camerale | | |
| SANZIONI AMMINISTRATIVE | N. ordinanze nell'anno "n" | | Sistema camerale | | |
| ATTIVITA' IN MATERIA DI METROLOGIA LEGALE | N. utenti metrici al 31.12 anno "n" | | Sistema camerale | | |
| FORME ALTERNATIVE DI GIUSTIZIA | N. procedure di arbitrato e conciliazione/mediazione avviate dalla Camera di Commercio nell'anno "n" | | Sistema camerale | | |
| REGOLAMENTAZIONE DEL MERCATO | Proventi derivanti dalla presenza del Responsabile della tutela del consumatore e della fede pubblica alle operazioni/concorsi a premio | | Sistema camerale | | |
| | N. iniziative di sviluppo (reti di imprese, green economy, blue economy, CSR, ecc) | | Sistema camerale | | |
| PROMOZIONE TERRITORIO E IMPRESE | N. imprese che hanno partecipato a programmi di innovazione tecnologica promossi dalla Camera di Commercio nell'anno "n" | | Sistema camerale | | |
| | N. fiere, mostre, iniziative di incoming e outgoing realizzate nell'anno "n" | | Sistema camerale | | |

[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 2015-2017

| FASI DEL PROCESSO | SOGGETTI 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 | 10 | | | | x | 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](#) →

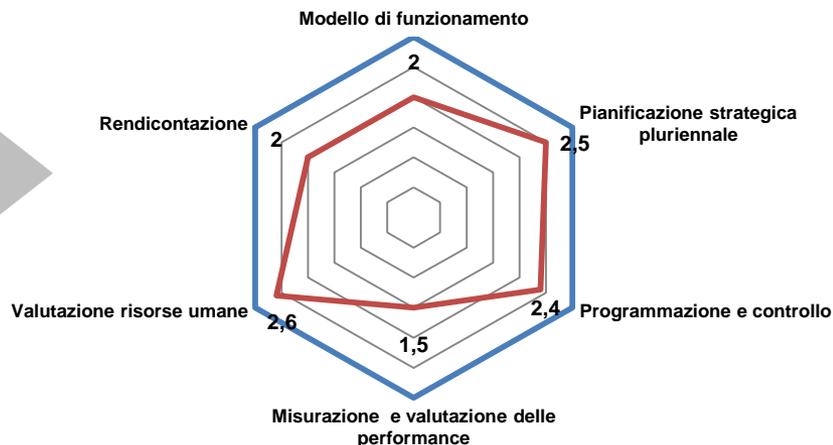
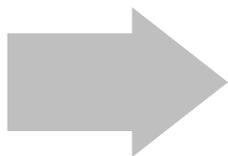
[Impatti](#) 
[Programmi](#) 
[Attività e servizi](#) 
[Stato di Salute](#) 
[Benchmarking](#) 

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

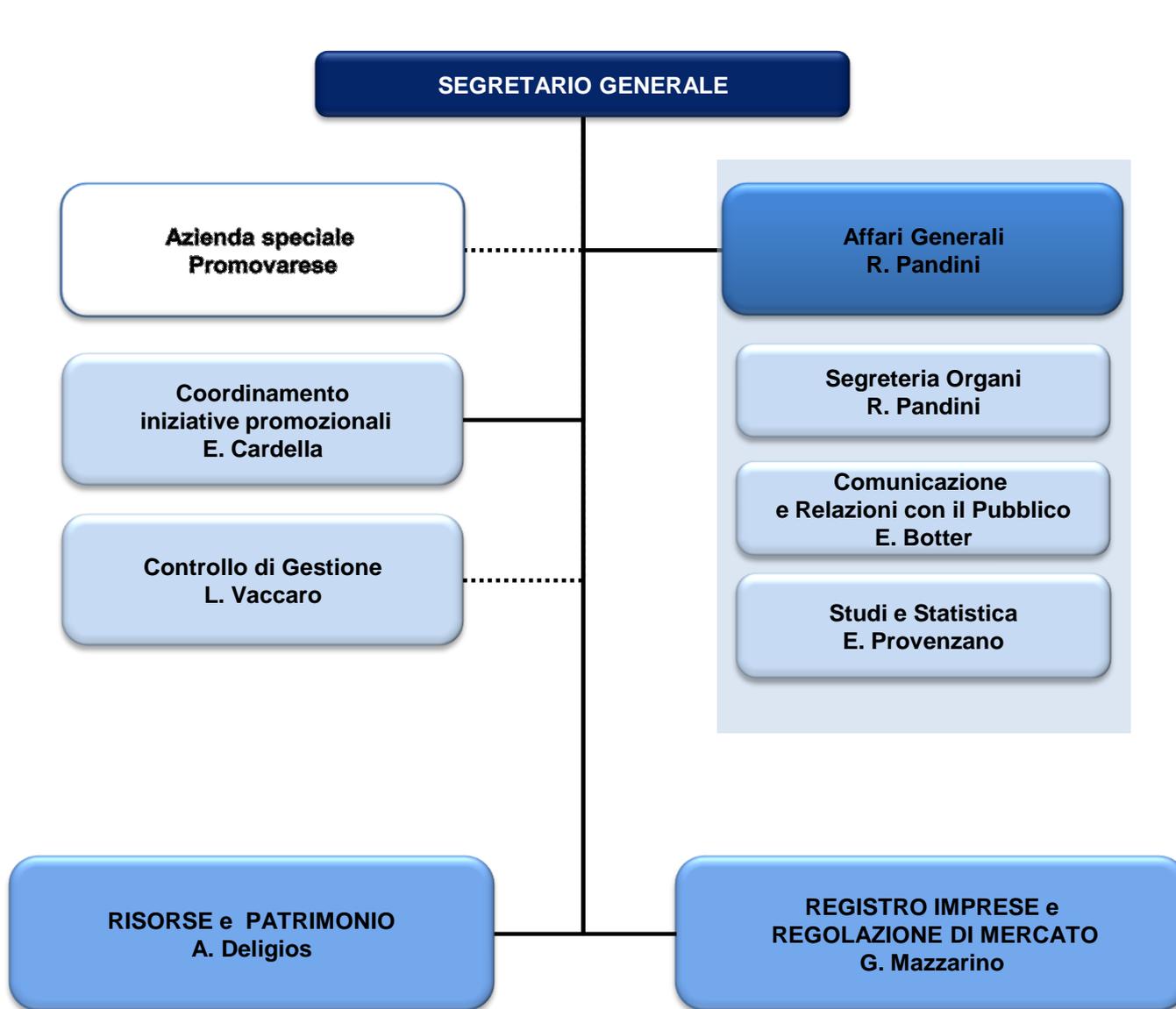
[Allegati tecnici](#) →

[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](#) →

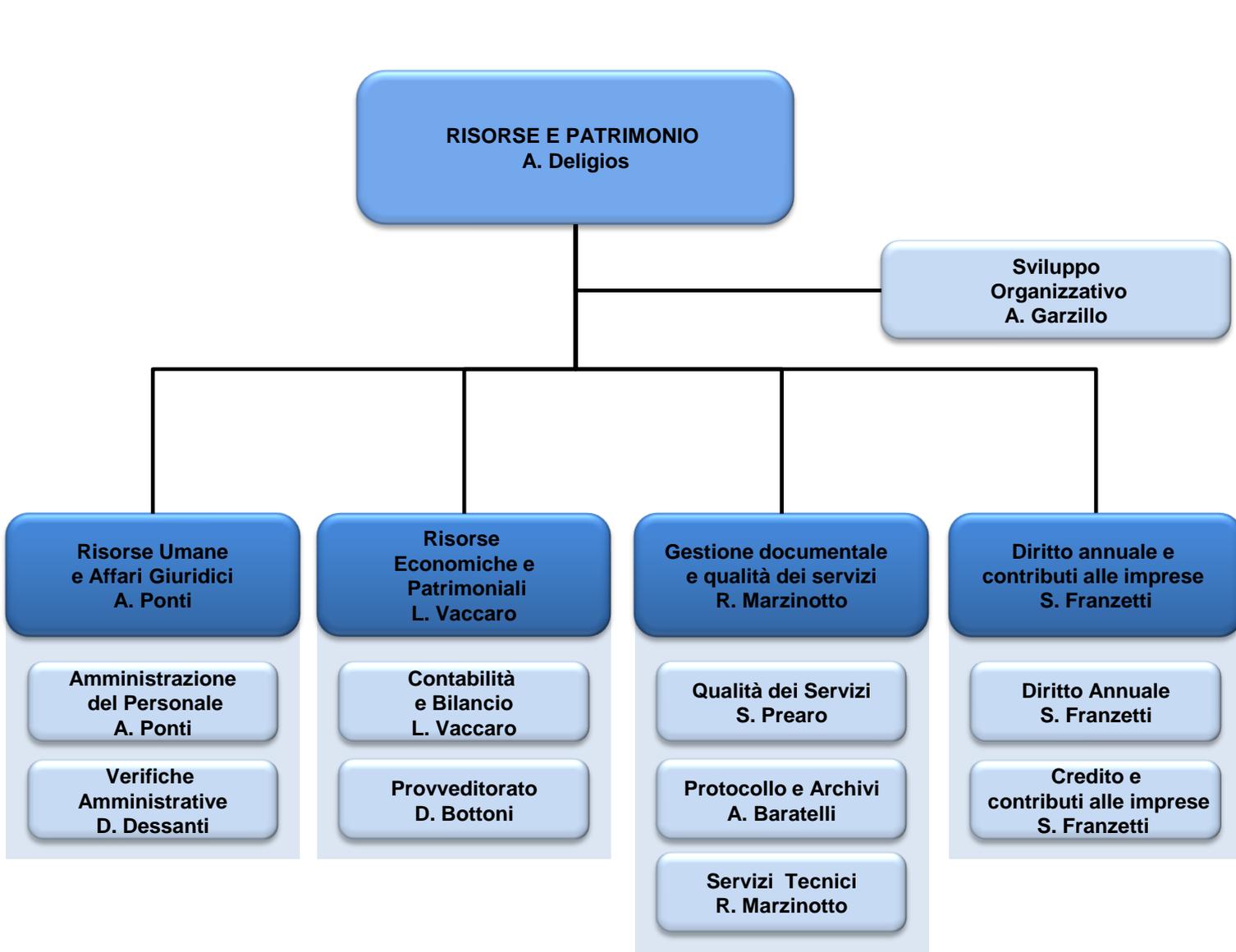
[Allegati tecnici](#) →

[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](#) →

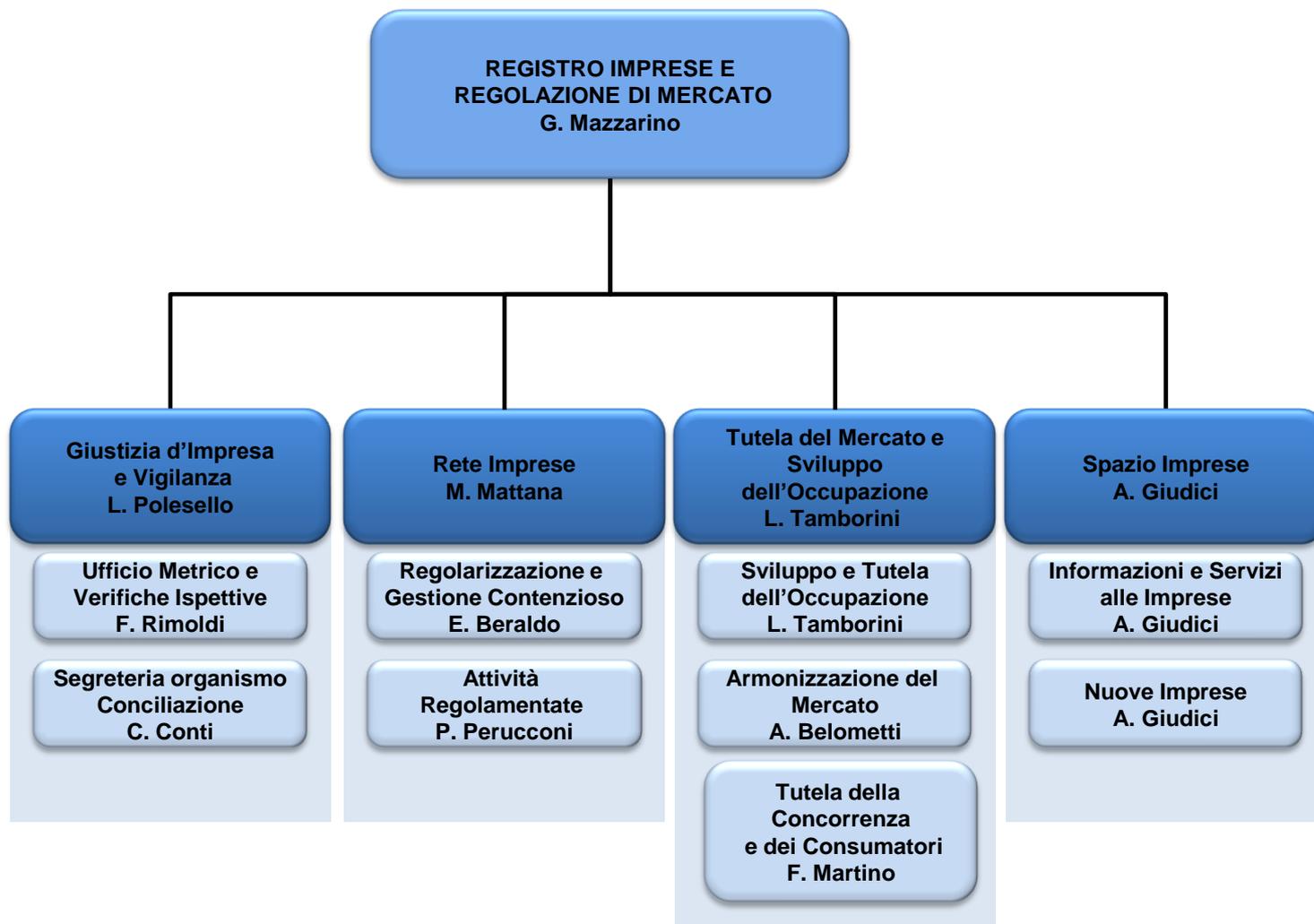
[Allegati tecnici](#) →

[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](#)

- [Organigramma](#) ;
- [Sistema di valutazione dei dirigenti - Obiettivi 2015](#)
- [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](#)

