



Piano della Performance 2016-2018

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

- [Mappa strategica](#)
- [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 2016
- 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



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

Il Piano delle Performance 2016-2018 tiene conto del quadro normativo vigente condizionato da una parte dall'entrata in vigore dell'articolo 28 del D.L. 90/2014, convertito in legge 114/2014 che ha ridotto il diritto annuale nella misura del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% a regime nel 2017, dall'altra dalla riforma in atto del sistema camerale (articolo 10 della legge n. 114 dell'11 agosto 2014 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche").

In coerenza con gli indirizzi espressi dal Consiglio camerale l'Ente ha formulato i documenti di programmazione proseguendo con l'adozione di misure di razionalizzazione e di rimodulazione degli interventi economici, salvaguardando comunque un adeguato livello degli stessi, anche attraverso il ricorso all'utilizzo degli avanzi di amministrazione e tenuto conto dei necessari profili di sostenibilità economica.

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 circa 88 mila imprese registrate, 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 2016-2018, 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:

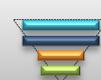
- sostenibilità*: dal punto di vista finanziario oltre che normativo;
- sussidiarietà*: nel senso di favorire l'accesso delle imprese ai servizi di mercato e contribuire alla crescita di questi servizi senza sovrapporsi ad essi;
- aggregazione*: nel senso di stimolare la collaborazione tra imprese per 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:	890.234 abitanti 31 dicembre 2014
Valore aggiunto prodotto:	22.634 milioni di euro - anno 2014
Imprese registrate:	87.688 (65,2% servizi, 32,6% industria, 2,2% agricoltura) - anno 2014
Imprese per kmq:	51,7 - anno 2014
Propensione all'export:	45% - anno 2013
Esportazioni specializzate e high tech:	60,5% - anno 2013
Commercio estero:	export 9.874 milioni di euro, import 5.896 milioni, saldo: +3.978 milioni - anno 2014
Occupati:	375.000 occupati - anno 2014
Tasso di disoccupazione:	8,3% - anno 2014
Turismo:	166 esercizi alberghieri, 13.078 posti letto, 1.117.891 arrivi, 1.939.351 presenze - anno 2014

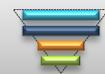


[Presentazione Piano](#) →

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

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

Impatti

Programmi

Attività e servizi

Stato di Salute

Benchmarking



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

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza



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 2015, 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 "Mondo" effettuate dalla Banca Mondiale indicano una dinamica del PIL per il 2015 leggermente inferiore a quella fatta registrare l'anno precedente, mentre il 2016 dovrebbe vedere una ripresa più rapida. Il commercio internazionale è invece stimato in ripresa continua. In particolare, la stasi del 2015 è la conseguenza di un'accelerazione del PIL nei paesi avanzati e una contemporanea e maggiore decelerazione nei paesi emergenti. Si ricordi però che i paesi emergenti mantengono, in valore assoluto, saggi di crescita decisamente più elevati e, in prospettiva, sono visti in ripresa per il 2016.

Rispetto al futuro, poi, vi sono almeno due tipi di rischio che potrebbero peggiorare la situazione. Ogni rischio ha un epicentro in una zona diversa del globo, ma l'impatto non può che essere mondiale e interdipendente.

Il primo rischio è quello cinese. L'economia della Cina, che è stata a lungo il vero motore della crescita mondiale, si trova in una fase di passaggio da un'economia basata sugli investimenti e sulle esportazioni a una basata maggiormente sui consumi. Un corollario di questa strategia è un ridimensionamento dei tassi di crescita. Se il processo sarà ben guidato, l'aggiustamento potrebbe essere graduale e benefico per l'economia mondiale.

Mentre un secondo rischio, riguarda l'atteggiamento della UE in politica estera di fronte a uno scenario internazionale (nel mediterraneo e in Medio Oriente) veramente complesso e in continua evoluzione, tra conflitti ed emergenze umanitarie alle frontiere.

In questo quadro Lombardia e Italia cercano la via della ripresa, seguendo più o meno da vicino la crescita europea.

A Varese si registra un buon clima di fiducia e le aspettative di recupero della produzione manifatturiera varesina hanno trovato conferma in una crescita che nel terzo trimestre di quest'anno ha fatto registrare un incoraggiante +2,2% rispetto all'analogo periodo del 2014. Un dato che, integrandolo con quelli della prima parte del 2015, porta la variazione tendenziale media dei primi nove mesi a un buon +1,7% che fa ben sperare in vista del risultato finale dell'anno.

Le previsioni di crescita del PIL mondiale (WEO e FMI, ottobre 2015)

	2014	2015	2016
PIL	3,4	3,1	3,6
Commercio internazionale	3,3	3,2	4,1

	2014	2015	2016
Paesi avanzati	1,8	2,0	2,2
Paesi in via di sviluppo	4,6	4,0	4,5

Le previsioni sulla dinamica del PIL italiano (Centro studi vari organismi, ottobre 2015)

	2015	2016
Consenso	0,7	1,2
Confindustria (Settembre)	1,0	1,5
Prometeia (Ottobre)	0,8	1,2
FMI (lug.15)	0,8	1,3

[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

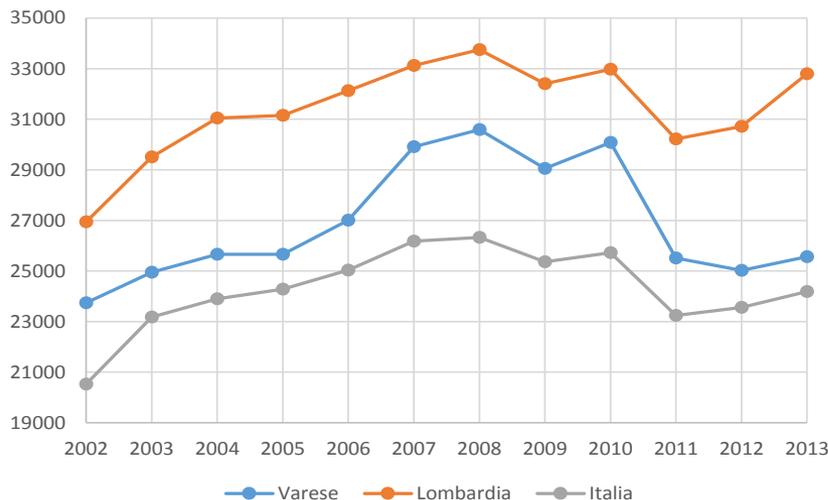
Il valore aggiunto generato dal sistema economico varesino nel 2013, espressione della ricchezza complessivamente prodotta, è pari a 22.563 milioni di euro, ovvero il 7% del valore aggiunto lombardo e l'1,6% di quello italiano.

I 2/3 della ricchezza prodotta, in termini di valore aggiunto, proviene dal terziario varesino (67,2%) ma la provincia mantiene una certa caratterizzazione industriale, con un apporto dell'industria (incluse le costruzioni) al valore aggiunto pari al 32,6%, quota che si ferma al 26,9% nel territorio lombardo e al 23,3% in Italia.

In riferimento al valore aggiunto pro-capite, Varese presenta un valore superiore alla media italiana (25.568 euro per Varese vs. 24.186 euro per Italia). Tuttavia, rispetto al 2008, anno pre crisi, Varese perde il 16,4% e nel confronto regionale presenta un valore aggiunto pro-capite inferiore alla media lombarda (32.802), collocandosi a metà della classifica regionale.

D'altro canto l'analisi del quinquennio 2009-2013 mette in luce il tentativo di ripresa, registrando miglioramenti sia nei valori assoluti, sia nei livelli pro capite .

**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

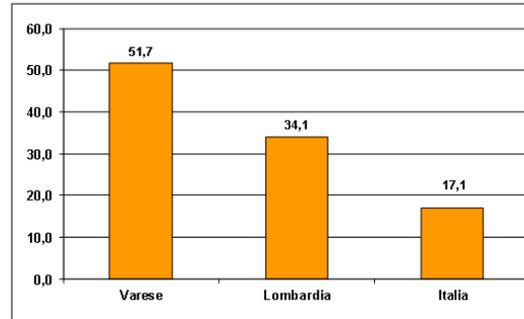
Budget e obiettivi

dirigenza

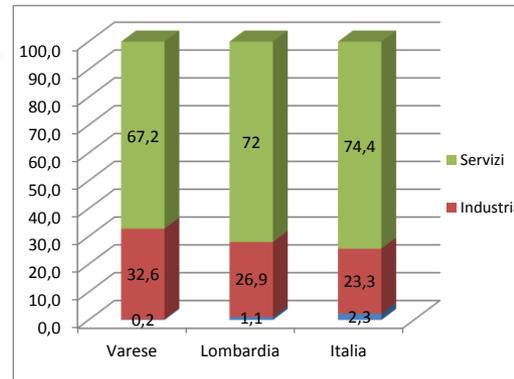
Le 61.994 imprese attive in provincia di Varese a fine 2014 costituiscono il 7,6% del totale delle attive lombarde e l'1,2% del totale delle attive italiane. Nonostante nel 2014 si sia registrato un saldo attivo nella natimortalità delle imprese varesine, con un +268 tra quelle avviate e quelle cessate, i dati evidenziano ancora un complessivo arretramento del nostro sistema economico.

Dopo diversi tentativi di risalita, il numero delle imprese attive è tornato sotto la soglia delle 62mila imprese, riportando il sistema imprenditoriale varesino ai valori del 2004 ed evidenziando un gap produttivo rispetto ai livelli pre-crisi di quasi 4mila imprese (-5,8% rispetto al picco di massimo del 2008).

Numero di imprese attive per Km², 2014 (Infocamere)



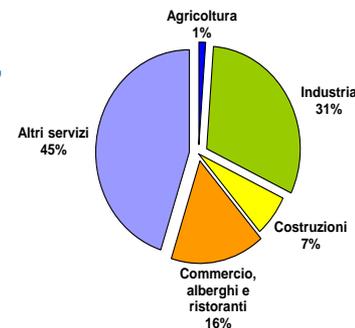
Valore aggiunto per settore 2013 (Istituto Tagliacarne)



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 2013 (per le oltre 12mila società di capitali che depositano il bilancio in Camera di Commercio), pari a 2,3milioni di euro e il valore aggiunto medio di 540mila 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.

Occupati per settore economico, 2014 (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 2015 e/o in corso di definizione, dei quali si è tenuto conto ai fini della predisposizione del presente Piano.

Anche per la programmazione del prossimo triennio si è necessariamente tenuto conto dell'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 ha generato già dal 2015 un radicale mutamento del quadro economico-finanziario rispetto al quale è stato avviato un riposizionamento strategico dell'ente ed una puntuale programmazione degli interventi per gli anni a venire.

Oltre alla riduzione del diritto annuale non si può prescindere dal tenere in considerazione la riforma in atto del sistema camerale che si inserisce nel più ampio disegno di riforma delle pubbliche amministrazioni approvato con legge 7 agosto 2015 n. 124 "Deleghe al governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche". In particolare, l'articolo 10 intitolato "Riordino delle funzioni e del finanziamento delle CdC" dispone che, nell'ambito di una delega il Governo adotti, entro 12 mesi, un decreto che riformi l'organizzazione, le funzioni ed il finanziamento delle Camere di Commercio.

Un'altra novità rilevante che avrà impatto sulla struttura camerale riguarda la recente legge 107/2015 c.d. "La Buona Scuola" che più direttamente coinvolgerà gli Enti camerali, con l'istituzione a decorrere dall'anno scolastico 2015/2016 del Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro, la possibilità di partecipare a laboratori territoriali per l'occupabilità, il potenziamento dell'alternanza scuola-lavoro in generale.

Legge regionale n. 87 "Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo" che all'articolo 9 prevede la possibilità di promuovere un partenariato attivo con le Camere di Commercio per lo sviluppo e la realizzazione di progetti di promozione turistica del territorio. Da tale partenariato discendono il progetto "Lago Maggiore Varese #Doyoulake?" e la sua naturale prosecuzione nel progetto "Varese Sport Commission".

[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

Nell'ambito della Regolazione di Mercato si evidenzia la pubblicazione del D.M. del 24 marzo 2015, n. 60 recante i criteri per l'esecuzione dei controlli metrologici successivi sui contatori di energia elettrica attiva, che ha affidato alle CdC il compito di svolgere i controlli casuali sui contatori elettrici messi in servizio. Il Ministero dello Sviluppo Economico, nell'ambito di una Convenzione sottoscritta con Unioncamere, intende potenziare i controlli di natura prestazionale su questa tipologia di strumenti. Sempre nell'ambito dell'attività di metrologia legale, da segnalare il recepimento (con legge n.114/2015) della direttiva europea sugli strumenti di pesatura a funzionamento non automatico, che comporterà per le Camere di Commercio un significativo aggravamento del proprio sistema di accreditamento per lo svolgimento dei controlli su questa tipologia di strumenti. Da sottolineare che, insieme a soli tre altri uffici metrici camerali (Torino, Modena, Napoli) e al MISE, l'Ufficio Metrico di Varese è attualmente organismo notificato per il rilascio delle certificazioni di qualità ai fabbricanti di questi strumenti di pesatura: nel 2016 occorrerà pertanto valutare attentamente le implicazioni, nei confronti del mercato, delle possibili scelte organizzative che saranno operate in ragione della modifica normativa sopra richiamata.

Rispetto alla semplificazione amministrativa giova richiamare gli articoli 5 e 6 della sopra citata legge n. 124/2015, rubricati rispettivamente "Segnalazione certificata di inizio attività, silenzio assenso, autorizzazione espressa e comunicazione preventiva" e "Autotutela amministrativa" che, anche mediante delega al Governo, interverranno anche sull'attività delle CdC. In particolare, con riferimento alla modifica dell'articolo 19 della legge 241/1990, imponendo in caso di richiesta di conformazione della SCIA la sospensione dell'attività, e, in prospettiva, prevedendo di individuare con precisione i procedimenti soggetti a segnalazione certificata di inizio attività (SCIA), a silenzio-assenso, ad autorizzazione espressa e a semplice comunicazione preventiva.

Sempre in tema di semplificazione amministrativa, da segnalare in vista del 2016 la messa a regime delle nuove competenze in materia di albo regionale delle cooperative sociali (LR 19/2014), con un rilevante carico amministrativo in capo agli uffici camerali per lo svolgimento di controlli documentali e in loco nei confronti delle coop iscritte all'albo, e la sperimentazione del fascicolo d'impresa, già avviata nel 2015 con un campione di SUAP a livello lombardo (per la provincia di Varese, il SUAP della città capoluogo, in attuazione della LR 11/2014)

[Presentazione Piano](#) →

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

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)



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

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma

RPP e Bilancio

Budget e obiettivi

dirigenza



Anche per il 2016, nella realizzazione dei programmi di attività, 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. Si ricorda che nel 2014 il legislatore è tornato ad incidere sui consumi intermedi inasprando la riduzione di tali voci di costo di un ulteriore 5% (art. 50 D.L. 66/2014).

Nel 2016 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.

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 provveduto dapprima ad una ricognizione delle partecipazioni avviando alla fine del 2014 procedura di asta pubblica per lotti delle partecipazioni ritenute non strettamente necessarie. Successivamente, come disposto dalla sopra richiamata legge 190/2014, nella riunione del 19 marzo 2015 la Giunta camerale ha approvato un ulteriore piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni non indispensabili per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali. Nel corso del 2016 si attendono le manifestazioni finanziarie delle dismissioni in essere.

[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.**

Cooperazione con altre Camere lombarde per la realizzazione del progetto **"Sportello Legalità RiEmergo"** finanziato con risorse regionali e a valere sul fondo perequativo.

Con altri Enti/Istituzioni

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

- **Collaborazione con Regione Lombardia** da gennaio 2015 nell'ambito del servizio **"Gli Angeli Antiburocrazia"**, quale intervento di accompagnamento e supporto alle imprese lombarde nei rapporti con la pubblica amministrazione, con la finalità di contribuire alla "creazione di un ambiente favorevole alle imprese" attraverso una decisa spinta alla semplificazione ed alla "sburocraziazione";
- **Accordo di Programma fra Regione e Sistema camerale lombardo** per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo, che verrà rilanciato 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

dirigenza

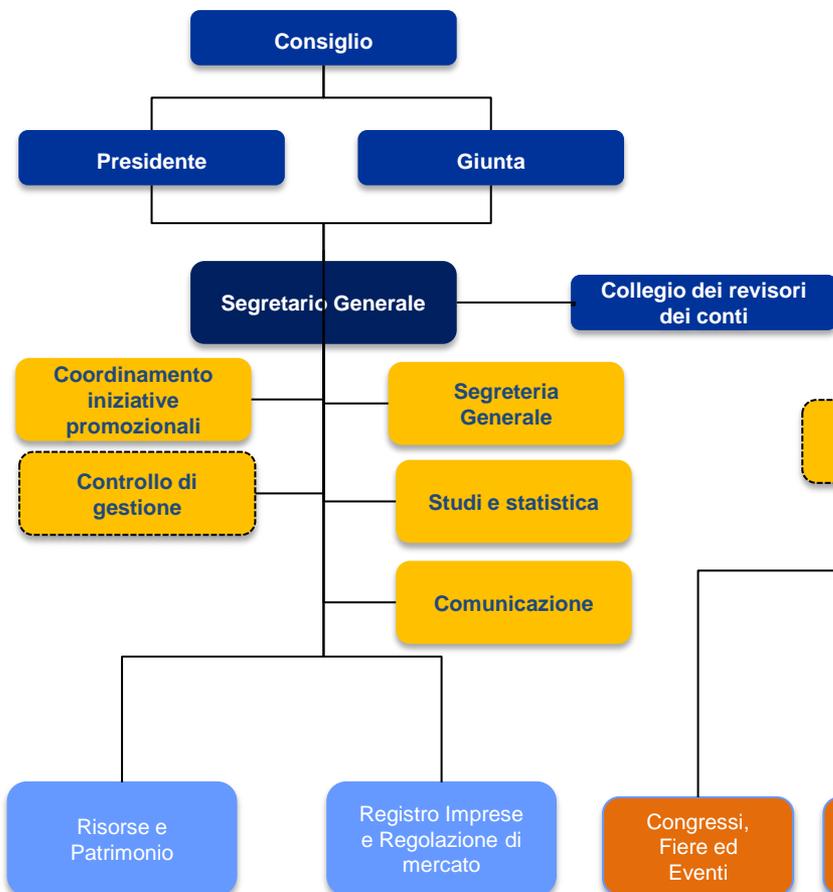


La Camera di Commercio di Varese è impegnata a soddisfare le richieste degli utenti ed a migliorare il livello qualitativo dei servizi in un'ottica di professionalità e miglioramento continuo.

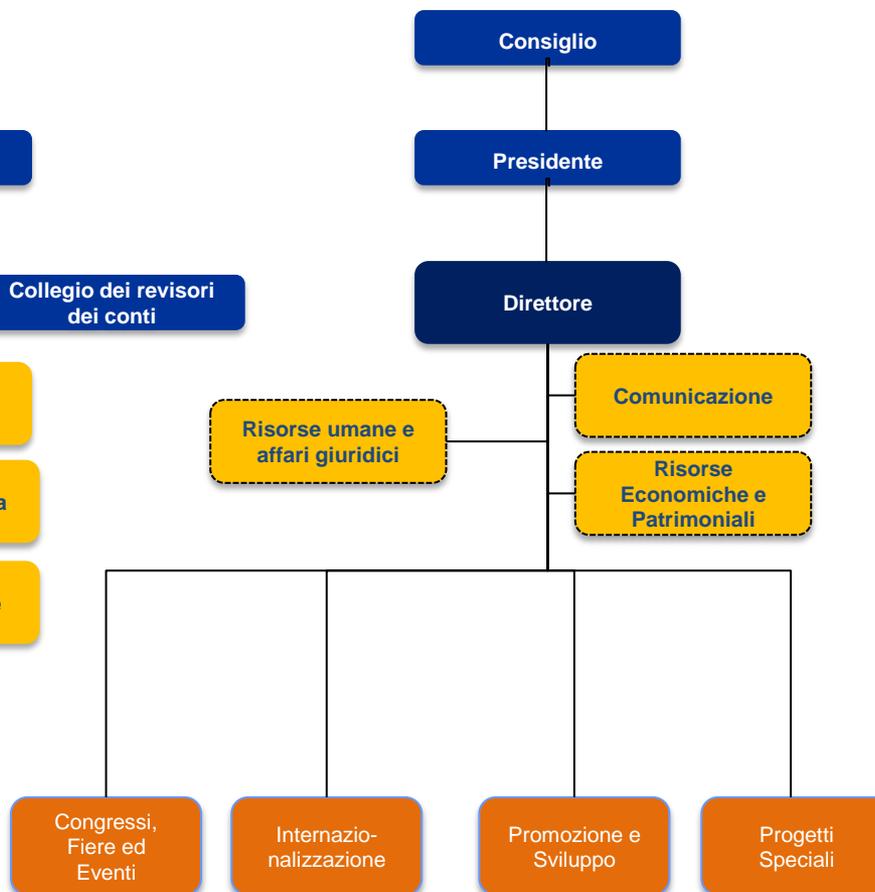
Di seguito si riporta la rappresentazione grafica degli organi e della struttura con la quale la Camera di Commercio, anche attraverso l'azienda speciale Promovarese, persegue le proprie finalità.



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

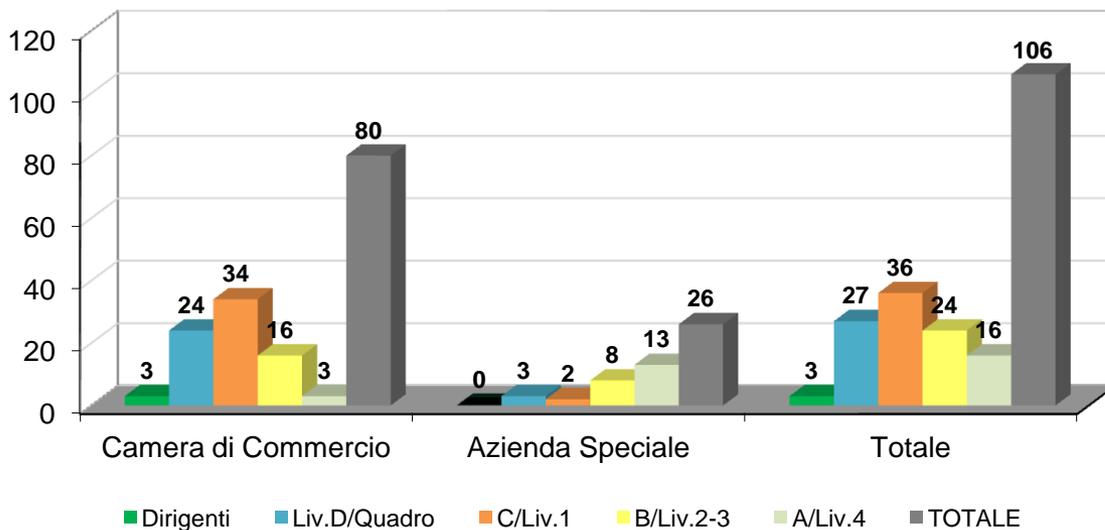
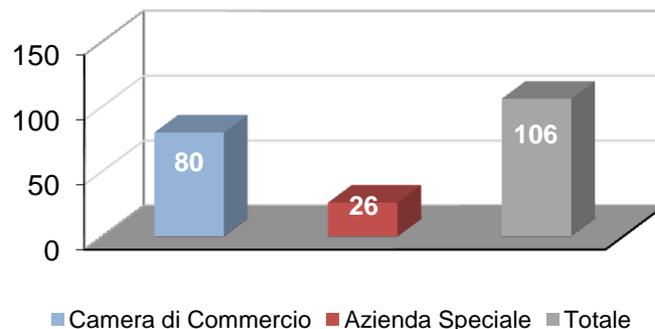
Budget e obiettivi

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 31.12.2015

Livelli/categorie	Camera di Commercio	Azienda speciale	Totale
A	4	13	16
B	2-3	8	24
C	1	2	36
D Quadro	24	3	27
DIRIGENTI	3	0	3
TOTALE	80	26	106



[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

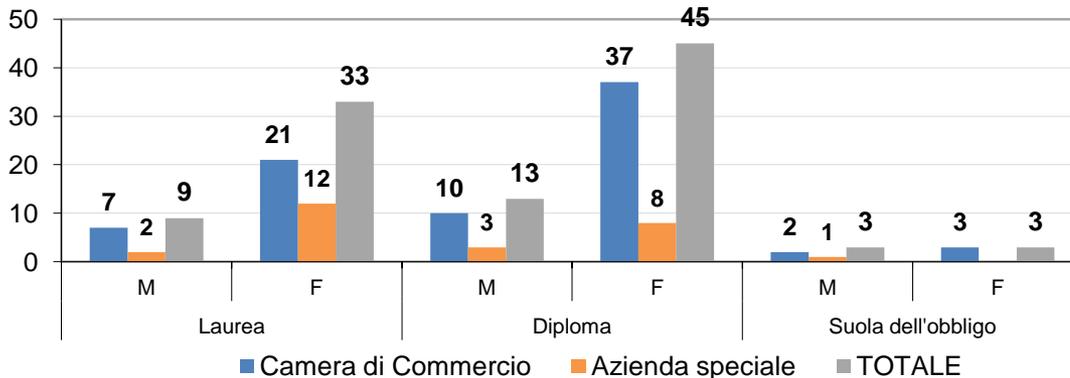
RPP e Bilancio

Budget e obiettivi
dirigenza

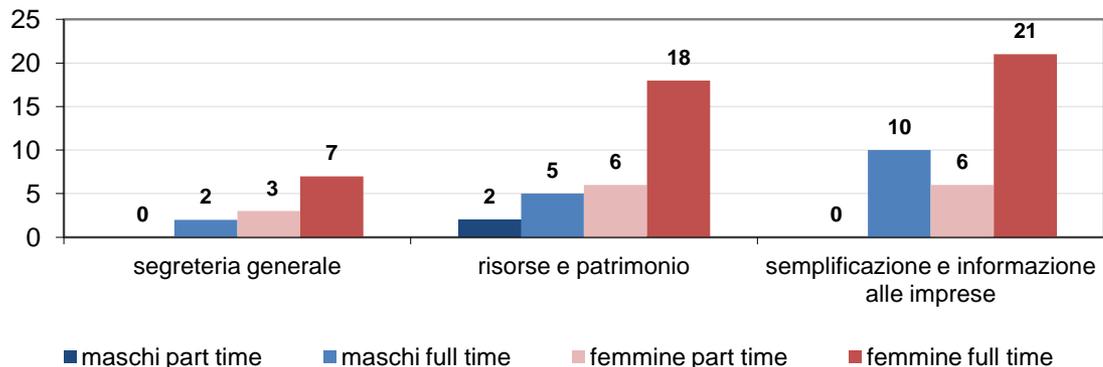
Di seguito si riportano alcuni dati di sintesi sulla composizione del personale per genere.

Composizione per titolo di studio	Camera di Commercio	Azienda Speciale
Scuola dell'obbligo	5	1
Diploma	47	11
Laurea	28	14
TOTALE	80	26

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.

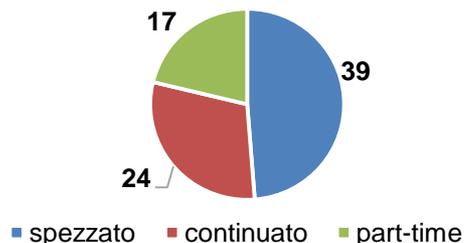
Nell'ambito delle iniziative volte a favorire la conciliazione famiglia/lavoro si segnalano le seguenti iniziative:

-rinnovo progetto telelavoro domiciliare per il triennio 2016-2018, relativamente ai seguenti ambiti di attività: gestione delle pratiche telematiche nell'ambito del Registro delle Imprese; gestione delle fasi procedurali dell'attività sanzionatoria; gestione dell'istruttoria per l'erogazione di contributi camerali; aggiornamento del sito web camerale dedicato all'osservatorio dell'economia provinciale. Il progetto coinvolge n. 3 unità di personale.

-le seguenti tipologie di orari di lavoro e di forme di lavoro flessibile:

RICORSO AL TELELAVORO	3
ORARIO SPEZZATO	39
ORARIO CONTINUATO (SOLO DUE RIENTRI POMERIDIANI)	24
PART-TIME	17

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 2015 sono stati valorizzati i comportamenti virtuosi del personale relativi ad un consumo intelligente di energia (con riferimento a illuminazione, uso della carta, dei fancoil e delle attrezzature elettriche/elettroniche) sensibilizzando in particolare sull'utilizzo delle scale come alternativa ecologica e salutare all'ascensore, attraverso appositi cartelli posizionati vicino agli ascensori stessi.

[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](#)

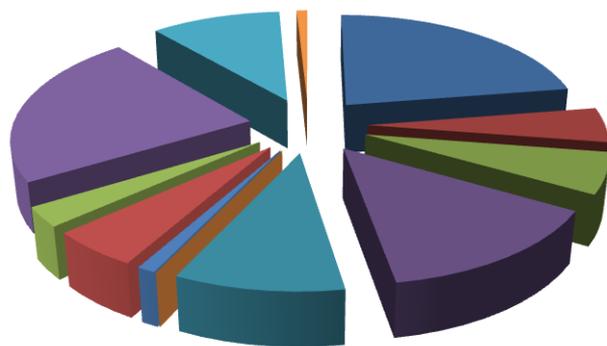
[Allegati tecnici](#)

[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 ATTIVITA' ISTITUZIONALI PER LE IMPRESE - Preventivo 2016 (valori in euro)

COMPETITIVITÀ IMPRESE	CREDITO	1.070.000	2.721.000
	AGGREGAZIONI D'IMPRESA	240.000	
	INNOVAZIONE	281.000	
	INTERNAZIONALIZZAZIONE	670.000	
	VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE	460.000	
	ANAGRAFE DELLE IMPRESE	0	
COMPETITIVITÀ MERCATO	VALORIZZAZIONE E TUTELA DELLE ATTIVITA' ARTIGIANALI	50.000	435.000
	VALORIZZAZIONE E TUTELA DELLE PRODUZIONI LOCALI E DEL TERRITORIO	250.000	
	VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO E DEL CONSUMATORE E SVILUPPO E TUTELA DEL MERCATO IMMOBILIARE	135.000	
	ANIMAZIONE E ATTRATTIVITÀ TURISTICA E COMMERCIALE	1.080.000	
COMPETITIVITÀ TERRITORIO	INFORMAZIONE ECONOMICA E STATISTICA	494.000	1.614.000
	PROMOZIONE TEMI INFRASTRUTTURE	40.000	
	TOTALE	4.770.000	



- CREDITO
- AGGREGAZIONI D'IMPRESA
- INNOVAZIONE
- INTERNAZIONALIZZAZIONE
- VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE
- ANAGRAFE DELLE IMPRESE
- VALORIZZAZIONE E TUTELA DELLE ATTIVITA' ARTIGIANALI
- VALORIZZAZIONE E TUTELA DELLE PRODUZIONI LOCALI E DEL TERRITORIO
- VIGILANZA E TUTELA DEL MERCATO E DEL CONSUMATORE E SVILUPPO E TUTELA DEL MERCATO IMMOBILIARE
- ANIMAZIONE E ATTRATTIVITÀ TURISTICA E COMMERCIALE
- INFORMAZIONE ECONOMICA E STATISTICA
- PROMOZIONE TEMI INFRASTRUTTURE

[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](#) →

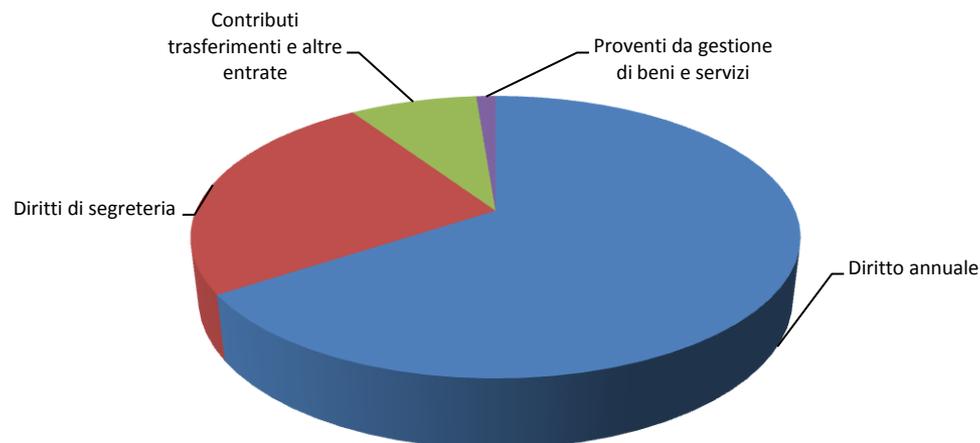
Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

Con riferimento alle risorse economiche dell'Ente si riporta di seguito il dettaglio della previsione dei proventi e degli oneri correnti per l'esercizio 2016 a confronto con il pre-consuntivo 2015.

Composizione Proventi 2016

Voci di provento	Preventivo 2016		Pre-consuntivo 2015	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Diritto annuale	8.620.000	66%	9.350.000	69%
Diritti di segreteria	3.287.860	25%	3.315.080	24%
Contributi trasferimenti e altre entrate	1.061.600	8%	786.950	6%
Proventi da gestione di beni e servizi	160.100	1%	153.400	1%
Variazioni delle rimanenze	-	0%	-	0%
TOTALE PROVENTI CORRENTI	13.129.560	100%	13.605.430	100%

Composizione Proventi 2016



[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

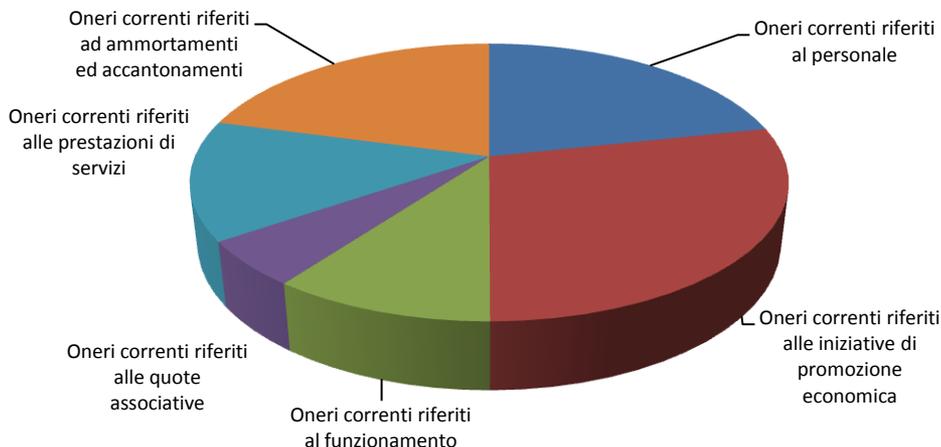
Budget e obiettivi

dirigenza

Composizione Oneri della Gestione Corrente

Voci di oneri	Preventivo 2016		Pre-consuntivo 2015	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Oneri correnti riferiti al personale	3.625.650	22%	3.689.109	21%
Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica	4.770.000	28%	4.649.000	27%
Oneri correnti riferiti al funzionamento	1.700.787	10%	1.806.487	10%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	885.150	5%	906.889	5%
Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi	2.337.060	14%	2.275.088	13%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	3.485.500	21%	3.931.735	23%
TOTALE ONERI CORRENTI	16.804.147	100%	17.258.308	100%

Composizione oneri correnti 2016



[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](#)

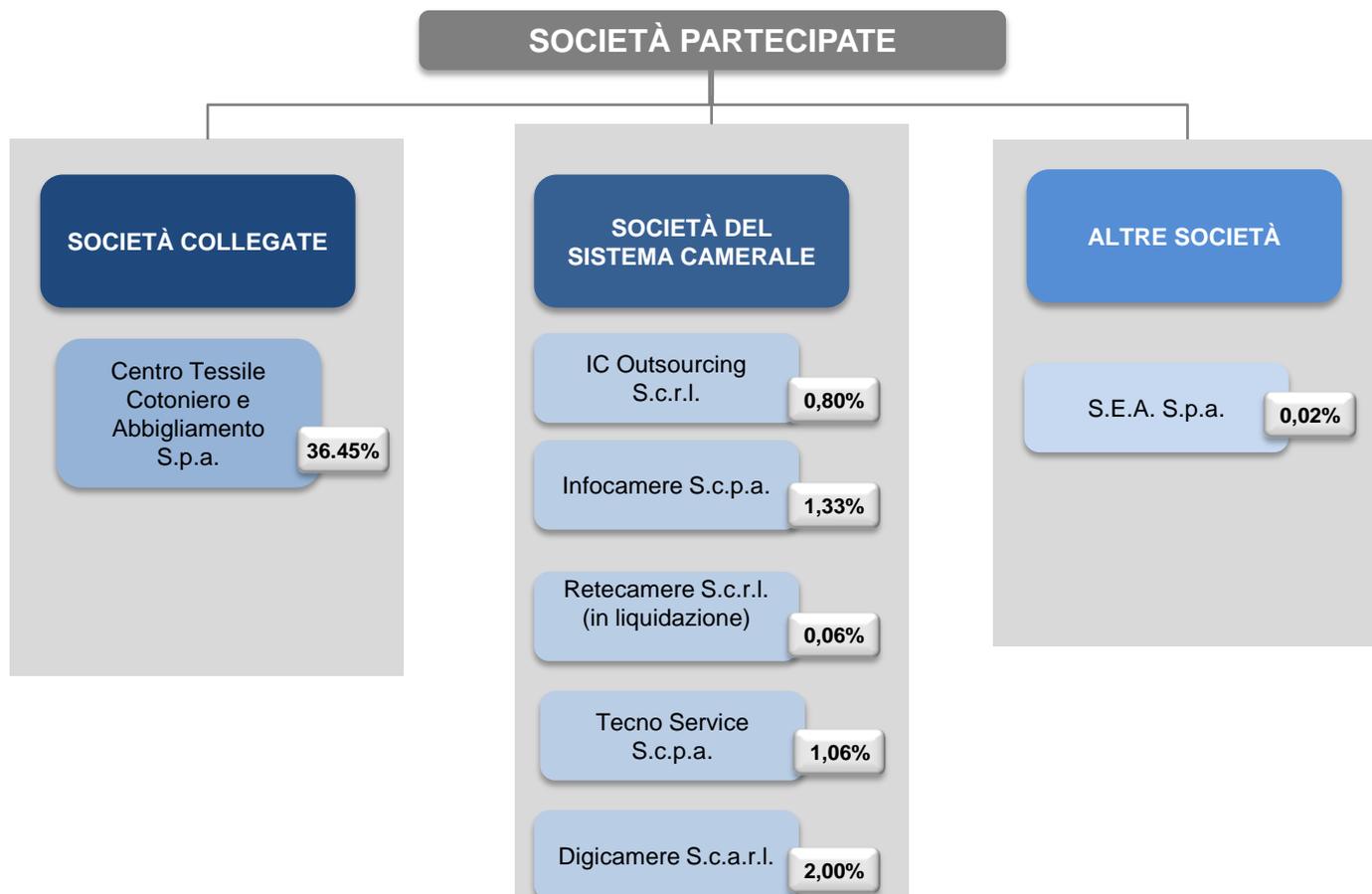
Organigramma

RPP e Bilancio

Budget e obiettivi

dirigenza

La politica delle partecipazioni ha sempre rappresentato, 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. Tuttavia, alla luce delle numerose disposizioni legislative intervenute negli ultimi anni in materia di partecipazioni pubbliche finalizzate a ricondurre l'utilizzo dello strumento societario alle finalità istituzionali, - con riferimento in particolare alla legge 27 dicembre 2013, n. 147, articolo 1, comma 569, c.d. "legge di stabilità 2014" -, la Giunta camerale, con deliberazione n. 81 del 17 dicembre 2014, ha disposto di procedere alla dismissione delle seguenti partecipazioni tramite procedura ad evidenza pubblica: Agenzia per la Cina Srl; Certottica Scrl; Hupac Spa; Job Camere srl; Tecnoholding Spa. Alla luce delle operazioni di dismissione in essere, al 31.12.2015 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 2015 e lo scenario atteso per il triennio 2016-2018.

[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 2016-2018 ed elencano una selezione di indicatori che servono a monitorare lo stato di attuazione del programma. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2015 e i target attesi per il triennio 2016-2018.

[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 2016. Alla descrizione seguono una serie di indicatori raggruppati in quattro dimensioni: quantità, qualità, efficienza ed efficacia. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2015 e il target 2016.

[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 2015 e il target 2016.

[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	Animazione e attrattività turistica e commerciale	Integrazione dei diversi piani dell'ente, sistematizzando gli strumenti di monitoraggio e controllo dei dati
	Sviluppo di servizi mirati in particolare in tema di innovazione	Tutelare il mercato e garantire la fede pubblica	Informazione economica e statistica - semplificazione	Razionalizzazione e riqualificazione della spesa.
	Sviluppo delle reti di impresa	Valorizzazione e tutela delle produzioni locali		Innovazione amministrativa nei processi dell'Ente
	Creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nei mercati esteri			
	Valorizzazione delle competenze			
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 			

FATTORI STRATEGICI ABILITANTI

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

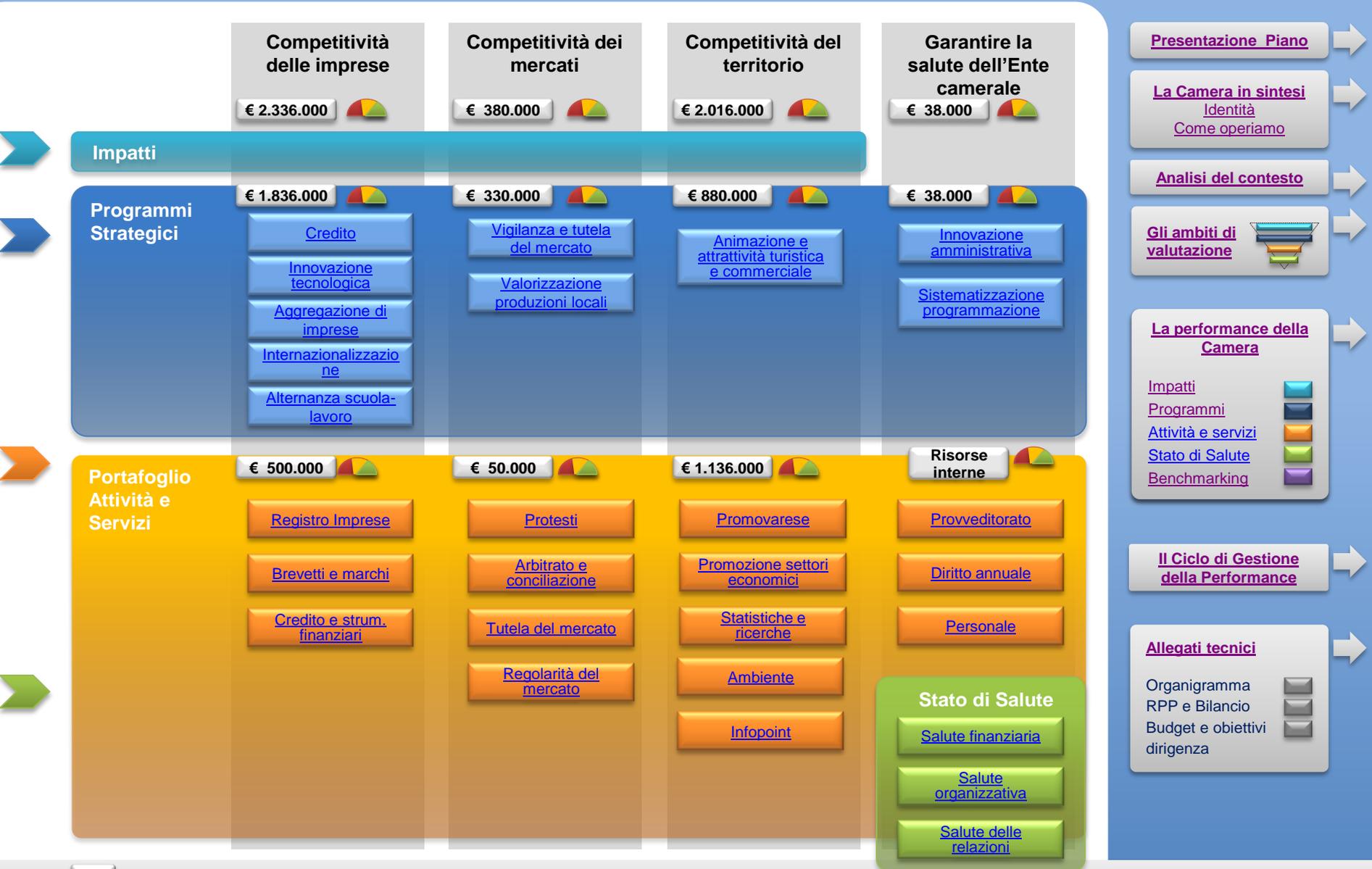
VALORI

- ▶ 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 2016 per area, per programma strategico e per macro-attività.

Il diagramma a barometro fornirà nel corso del 2016 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 2016-2018 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



€ ... Ripartizione degli interventi economici 2016 per area, per programma strategico e per macro-attività.

Il diagramma a barometro fornirà nel corso del 2016 una rappresentazione sintetica sullo stato avanzamento nell'utilizzo delle risorse.

Area strategica **Competitività delle imprese**

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

Programma Credito

Indicatore di	Indicatore	Formula	2015	Target	
	Incremento numero imprese che accedono al bando rispetto a T-1	Numero imprese che accedono al bando anno T/ Numero imprese che accedono anno T-1	n. n.d. (*)	≥50%	

Descrizione

Seguendo le linee tracciate nel programma pluriennale 2013-2017, la Camera di Commercio continuerà a portare avanti le politiche di facilitazione del credito pur in un momento di sostanziale contrazione delle risorse disponibili e in considerazione di un contesto economico ancora critico per le imprese, in particolare per le piccole e medie imprese che continuano a mostrare difficoltà nell'accesso ai finanziamenti. L'Ente camerale conferma quindi la priorità di un intervento volto a favorire le imprese nell'accesso al mercato del credito, proseguendo nelle misure di abbattimento del costo delle garanzie rilasciate dai Consorzi e Cooperative di garanzia fidi ed al miglioramento della cultura finanziaria delle imprese, alle quali potranno affiancarsi nuove iniziative quali ad esempio abbattimento tassi di interesse, sostegno al micro-credito, ecc.

Fasi

Fase	2016	2017	2018
Miglioramento della cultura finanziaria delle imprese	◆	◆	◆
Migliorare l'accesso ai finanziamenti per investimenti produttivi e/o esigenze di liquidità per le MPMI	◆	◆	◆
Rilascio di cogaranzie al 70%, emesse congiuntamente dai Confidi di primo grado per il 25% e da Regione Lombardia e sistema camerale tramite Federfidi Lombardia per il 45%	◆	◆	

Indicatori	Indicatore	Formula	2015	Target	2016	2017	2018	Performance
	Incremento numero di imprese che accedono al bando rispetto all'anno T-1	Numero imprese che accedono al bando anno T/ Numero imprese che accedono anno T-1	% n.d. (*)	≥50%	≥50%	≥45%	≥40%	
	Misure a sostegno della garanzia	Numero imprese che accedono al contributo	n. 2200%	≥100	≥100	≥100	≥100	
	Moltiplicatore finanziamenti	Contributi concessi/Finanziamenti erogati	n. 3200%	≥30	≥30	≥30	≥30	
	Grado di utilizzo del fondo Confiducia	Insolvenze pagate/fondo globale	% 1477%	≥10%	≥20%	≥30%	===	

(*) Bando aperto nel mese di ottobre 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

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	2015	Target
Incremento della propensione all'innovazione del territorio: coinvolgimento e supporto alle imprese che per la prima volta accedono ai bandi.	Numero imprese che accedono nell'anno T/ Numero imprese che accedono anno T-1	% n.d.	≥30%



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 proseguirà nel supportare percorsi di trasferimento tecnologico di cui possano beneficiare le imprese. Questo programma strategico favorisce il network tra soggetti che possiedono competenze sinergiche, la condivisione delle stesse e lo sviluppo di servizi tra il mondo della ricerca e delle istituzioni e quello produttivo.

Progetti

Progetti	2016	2017	2018
Smart Innovation - Lab#Id: supporto alle imprese della provincia di Varese che necessitano di approcciarsi a nuovi strumenti tecnologici/competenze, riconducibili a Internet of Things, Smart Factory...	◆◆◆◆◆	◆◆◆◆◆	◆◆◆◆◆
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	◆◆◆◆◆	◆◆◆◆◆	◆◆◆◆◆
Riqualificazione delle imprese del comparto Tessile Abbigliamento e Moda mediante il sostegno alla realizzazione di investimenti materiali e immateriali	◆◆◆◆◆	◆◆◆◆◆	◆◆◆◆◆
Valorizzazione delle attività imprenditoriali (sia in Italia sia all'estero) tramite gli schemi di certificazione delle produzioni Made in Italy	◆◆◆◆◆	◆◆◆◆◆	◆◆◆◆◆

Indicatori

Indicatore	Formula	2015	Target	2016	2017	2018	Performance
Imprese della provincia di Varese effettivamente coinvolte nelle attività di progetto Lab#Id	∑ imprese beneficiarie del progetto	n.	7	6	≥6	n.a.	n.a.
Numero imprese coinvolte nel progetto di qualificazione delle filiere Made in Italy in provincia di Varese	∑ nuove imprese certificate	n.	23	20	24	n.a.	n.a.
Imprese della provincia di Varese effettivamente coinvolte nelle attività di progetto TAM	∑ imprese beneficiarie del progetto	n.	30	≥25	≥25	≥25	≥25
Incremento della propensione all'innovazione del territorio: coinvolgimento e supporto alle imprese che per la prima volta accedono ai bandi.	Numero imprese che accedono nell'anno T/ Numero imprese che accedono anno T-1	%	n.d.	≥30%	≥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	2015	Target
	Sostegno ad iniziative di cooperazione imprenditoriale	Σ numero iniziative di cooperazione	n. 12	≥ 12

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	2016	2017	2018
Supporto al Distretto Aerospaziale: sostegno alla competitività di Lombardia Aerospace Cluster	◆	◆	◆
Supporto Aggregazioni d'impresa settore turistico: sostegno alla competitività della filiera turistica	◆		
Supporto Distretti del commercio: sostegno alla competitività dei distretti del commercio (DUC/DID)	◆	◆	◆

Indicatore	Formula	2015	Target	2016	2017	2018	Performance
Iniziative di cooperazione imprenditoriale quali partecipazioni a rassegne internazionali aerospaziali	Σ iniziative di cooperazione imprenditoriale	n. 2	≥ 5	≥ 2	≥ 5	=====	
Allargamento dell'aggregazione Lombardia Aerospace ad altre imprese della provincia di Varese	Σ nuove imprese	n. n.a.	n.a.	≥ 3	=====	=====	
Iniziative di cooperazione imprenditoriale in termini di promo-commercializzazione	Σ iniziative di cooperazione imprenditoriale	n. 6	6	≥ 2	=====	=====	
Sostegno ad iniziative di cooperazione imprenditoriale (DIC/DUD)	Σ numero iniziative di cooperazione	n. 12	≥ 12	≥ 10	≥ 12	≥ 12	

[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

Area strategica **Competitività delle imprese**

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

Programma Internazionalizzazione delle imprese

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula	2015	Target
	Consolidare il percorso del soggetto unico locale per l'internazionalizzazione	\sum nuove adesioni	n. 12	3

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.

Progetti	2016	2017	2018
Promozione di interventi volti a sostenere e incentivare le attività di internazionalizzazione delle imprese varesine attraverso l'erogazione di contributi per la partecipazione a manifestazioni fieristiche a carattere internazionale in Italia e all'estero	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
Attrazione di investimenti sul territorio anche finalizzando i contatti creati durante Expo 2015	◆◆◆		
Supporto di tutte le imprese varesine interessate all'internazionalizzazione tramite lo sviluppo di relazioni e scambi con l'estero, favorite da un unico soggetto operante con il territorio	◆◆	◆◆	◆◆

Indicatori	Indicatore	Formula	2015	Target	2016	2017	2018	Performance
	Accrescere il bacino delle imprese beneficiarie del contributo	$\frac{\text{Nuove imprese beneficiarie}}{\text{Totale imprese beneficiarie}}$	n. 77	$\geq 25\%$	$\geq 35\%$	$\geq 30\%$	$\geq 25\%$	
	Consolidare il percorso del soggetto unico locale per l'internazionalizzazione	\sum nuove adesioni	n. 12	≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3	
	Valorizzazione contatti post Expo 2015	\sum operatori commerciali coinvolti	n. 121	≥ 40	≥ 40	===	===	

[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 Valorizzazione delle competenze

Programma Alternanza scuola-lavoro

Indicatore di avanzamento

Indicatore	Formula	2015	Target
% Curricula pubblicati con informazioni personalizzate dallo studente	$\frac{\Sigma \text{ curricula pubblicati con informazioni personalizzate dallo studente}}{\Sigma \text{ curricula pubblicati con informazioni personalizzate dallo studente/studenti diplomati}}$ %	2,3%	≥30%



Descrizione

In questo contesto la Camera di Commercio realizza misure mirate di sostegno al mercato del lavoro, favorendo una maggiore armonizzazione tra la domanda e l'offerta e sviluppando iniziative a supporto dei giovani e della loro formazione. Una particolare attenzione sarà posta alle novità introdotte dalla recente legge 107/2015, c.bd. "La Buona Scuola", che più direttamente coinvolgono gli enti camerali, nello specifico il Registro nazionale dell'alternanza, i laboratori per l'occupabilità, il potenziamento dell'alternanza scuola lavoro per l'incremento del monte ore per studente e l'estensione a tutti gli studenti degli istituti tecnici ma anche dei licei.

Progetti

Fase	2016	2017	2018
Promozione dell'attività di orientamento per gli studenti incoraggiando tutte le occasioni di incontro tra impresa e scuola	◆————◆	◆————◆	◆————◆
Potenziamento delle attività degli uffici Placement delle scuole del territorio	◆————◆	◆————◆	◆————◆
Valorizzazione curricula personalizzati dallo studente	◆—◆	◆—◆	◆—◆

Indicatori

Indicatore	Formula	2015	Target	2016	2017	2018	Performance
Valorizzazione curricula personalizzati dallo studente	$\frac{\Sigma \text{ curricula personalizzati}}{\Sigma \text{ curricula diplomati on-line}}$ %	2,3%	≥30%	≥30%	≥30%	≥30%	n
% Curricula pubblicati con informazioni personalizzate dallo studente	$\frac{\Sigma \text{ curricula pubblicati con informazioni personalizzate dallo studente/studenti diplomati}}{\Sigma \text{ curricula pubblicati con informazioni personalizzate dallo studente/studenti diplomati}}$ %	1,9%	≥20%	≥15%	≥18%	≥20%	n

[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 e del consumatore; sviluppo e tutela del mercato immobiliare

Indicatore di avanzamento	Formula	2015	Target
Numero contatti/ricieste informazioni sulle tematiche "consumatore-impresa" e legalità	Σ contatti	n.	n.d. ≥200



Descrizione 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 tra imprese e consumatori. Continuerà, in particolare, a progettare e realizzare interventi di sensibilizzazione e informazione nell'ambito della filiera della "Casa. Il 2016 vedrà inoltre lo svolgimento della fase di sperimentazione del nuovo servizio di informazione/accompagnamento delle imprese dedicato ai temi delle grandi utenze (energia-telefonia). Si rafforzeranno le attività inerenti la metrologia legale e la sorveglianza sugli strumenti di misura, la lotta al contraffazione dei prodotti, i concorsi a premio. Sul tema della legalità proseguirà la collaborazione con altre Ccd lombarde per lo sviluppo degli "Sportelli RiEmergo" in un percorso finanziato dalla Regione Lombardia e dal fondo perequativo.

Fase	2016	2017	2018
Realizzazione de "La Casa in piazza" con formula itinerante	◆	◆	◆
Realizzazione attività ispettiva al fine di assicurare maggiore sicurezza e concorrenza a vantaggio degli operatori e del consumatore finale	◆	◆	◆
Realizzazione interventi di regolazione nella filiera "Casa" concentrando l'attenzione soprattutto alla promozione della convenzione casa	◆	◆	◆
Promozione dei temi della legalità a vantaggio delle imprese e dei consumatori, anche con un collegamento con il mondo della scuola	◆	◆	◆

Indicatore	Formula	2015	Target	2016	2017	2018	Performance
Grado di partecipazione degli operatori alla manifestazione "La Casa in piazza"	Partecipanti anno T/partecipanti anno T-1	%	17 ≥20%	≥20%	===	===	
Esecuzione delle verifiche e controlli previsti dalla convenzione	Verifiche eseguite nel periodo di validità della convenzione/Totale verifiche eseguite	%	100%	100%	100%	100%	
Realizzazione attività ispettiva	Σ verifiche effettuate nell'anno/Totale verifiche richieste dall'utenza	%	97%	≥80%	≥80%	≥80%	
Numero contatti/ricieste informazioni sulle tematiche "consumatore-impresa" e legalità	Σ contatti	n.	n.d. ≥200	≥100	≥150	≥200	
Piena operatività degli sportelli RiEmergo e divulgazione nelle scuole dei temi della legalità	N. scuole coinvolte	n.	n.d. ≥5	≥5	≥5	≥5	
N. imprese aderenti al marchio "Convenzione Casa"	N. imprese aderenti anno T/N. imprese aderenti anno T-1	%	3%	≥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

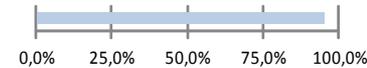
Sostegno alle produzioni di qualità, valorizzando il ruolo dei consorzi e delle associazioni dei produttori presenti sul territorio

Programma

Valorizzazione e tutela delle produzioni locali

Indicatore di avanzamento

Indicatore	Formula		2015	Target
Imprese interessate ai bandi di contributo	Σ imprese	n.	38	40



Descrizione

Particolare attenzione sarà dedicata alla crescita del settore, promuovendo le produzioni agricole locali, anche per il tramite di contributi diretti alle imprese. Proseguirà, inoltre, il programma di sostegno alle produzioni di qualità, valorizzando i ruoli dei consorzi ed associazioni del nostro territorio.

Fase	2016	2017	2018
------	------	------	------

Progetti

Sostegno ai produttori agricoli locali attraverso bandi rivolti al comparto, il sostegno a programmi di sviluppo che valorizzano il ruolo dei consorzi ed associazioni del territorio



Potenziamento collaborazione tra il settore agricolo e gli altri settori economici, in particolare il commercio e la ristorazione



Promozione e valorizzazione della produzione agricola locale e avvicinamento del grande pubblico



Indicatori

Indicatore	Formula		2015	Target	2016	2017	2018	Performance
Imprese coinvolte nelle varie progettualità comparto agricoltura	Σ imprese	n.	528	≥ 100	≥ 100	≥ 100	≥ 100	
Imprese interessate ai bandi di contributo	Σ imprese	n.	38	≥ 40	≥ 40	≥ 40	≥ 40	
Coinvolgimento di operatori agricoli	Σ operatori agricoli	n.	52	80	≥ 80	====	====	
Coinvolgimento di operatori di altri comparti	Σ operatori altri settori	n.	30	20	≥ 20	====	====	

[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi dirigenza

Area strategica **Competitività del territorio**

Obiettivo strategico

Favorire il rafforzamento del tessuto di relazione, che lega le imprese della stessa filiera commerciale/turistica, mediante azioni di innovazione tecnologica, di supporto allo sviluppo competitivo delle aree commerciali urbane, di sviluppo delle reti turistiche esistenti.

Programma Animazione e attrattività turistica e commerciale

Indicatore di avanzamento

Indicatore	Formula	2015	Target
Eventi organizzati	Σ eventi turistico/sportivi	n. n.d.	6

0,0% 25,0% 50,0% 75,0% 100,0%

Descrizione

La particolare collocazione geografica, la posizione baricentrica rispetto agli assi infrastrutturali, la vocazione ad un turismo congressuale/leisure favorito da locazioni storiche ma fruibili e da un contesto paesaggistico, naturalistico e storico di primaria importanza e bellezza sono gli asset sui quali lavorare per una reale politica di attrattività del territorio. Tali politiche dovranno essere condivise con gli attori istituzionali presenti sul territorio ed in particolare con la Regione Lombardia, tenuto conto della legge regionale n. 87 "Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo".

Fase	2016	2017	2018
------	------	------	------

Potenziamento strutturale per favorire la fruibilità in chiave turistico/sportiva del territorio	◆————◆	◆————◆	◆————◆
Attivazione rete di informazione/accoglienza/pratica sportiva ad ampie ricadute territoriali (gate)	◆————◆	◆——◆	
Capitalizzazione dell'attrattività dei Mondiali di canottaggio dando la possibilità agli operatori locali del settore di proporre in forma aggregata l'offerta di servizi turistici correlati	◆——◆		
Potenziamento dell'attrattività turistica richiamando praticanti sportivi e loro accompagnatori	◆————◆	◆————◆	◆————◆
Azioni di sostegno e di supporto alla creazione di nuovi marchi/club di prodotto turistici sostenibili che presentino caratteri di unicità e attrattività internazionale	◆——◆		

Indicatori

Indicatore	Formula	2015	Target	2016	2017	2018	Performance
Sperimentazione accoglienza di gruppi sportivi	Σ gruppi sportivi	n. n.d.	3	1	2	3	
Nazioni partecipanti all'evento agonistico Mondiali di canottaggio	Σ squadre	n. 51	≥ 40	≥ 40	===	===	
Interventi strutturali	Σ interventi strutturali	n. n.d.	≥ 3	≥ 3	===	===	
Costituzione di club di prodotto (*)	Σ club di prodotto	n. 6	6	≥ 4	===	===	
Eventi organizzati	Σ eventi turistico/sportivi	n. n.d.	≥ 6	≥ 6	===	===	

[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 snelli

Programma

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

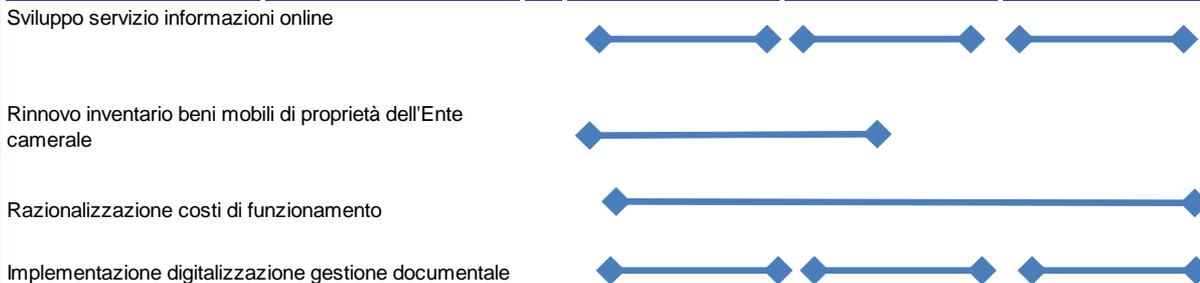
Indicatore di avanzamento

Indicatore	Formula	2015	Target
Razionalizzazione costi di funzionamento	$\frac{\text{Spese funzionamento anno n}}{\text{Spese funzionamento anno n-1}}$ %	4%	9%

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



Progetti

Indicatore	Formula	2015	Target	2016	2017	2018	Performance
Sviluppo servizio informazioni online	Numero richieste Help Desk	n.	5.842	7.000	6.000	6.500	7.000
Redazione nuovo inventario	$\frac{\text{N. beni inventariati}}{\text{Totale beni}}$	%	n.d.	100%	≥80%	100%	===
Digitalizzazione gestione documentale	Azzeramento corrispondenza cartacea verso istituzioni e imprese	%	n.d.	≥90%	≥80%	≥85%	≥90%
individuazione di misure finalizzate alla razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni strumentali	Numero misure adottate	n.	3	3	3	3	3
Riduzione progressiva spese di funzionamento	$\frac{\text{Spese funzionamento anno T}}{\text{Spese funzionamento anno T-1}}$	%	4%	≤ 9%	≤ 3%	≤ 3%	≤ 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

Area strategica **Garantire la salute dell'Ente camerale**

Obiettivo strategico Individuare, all'interno del Piano anticorruzione e trasparenza, le più adeguate procedure volte a favorire la prevenzione della corruzione e ad aumentare la trasparenza e la diffusione delle informazioni sulla attività dell'ente.

Programma Integrazione dei diversi piani dell'ente, sistematizzando gli strumenti di monitoraggio e controllo dei dati con indicatori.

Indicatore	Formula	2015	Target
Indicatore di avanzamento Messa a regime del piano anticorruzione e trasparenza	Numero documenti elaborati nell'anno nei tempi previsti dalla normativa	n. 2	2

Descrizione Realizzare le azioni individuate nell'ambito del Piano triennale di prevenzione della corruzione e dell'illegalità che sarà strettamente correlato con quello della performance e con le procedure della qualità, nonché integrato con il piano trasparenza. In tema di trasparenza l'ente vuole raggiungere l'obiettivo della "accessibilità totale" delle informazioni, per perseguire forme diffuse di controllo sulle funzioni istituzionali e sull'uso delle risorse pubbliche

Progetti	2016	2017	2018
Anticorruzione e trasparenza: attuazione diversi adempimenti normativi nei termini stabiliti	◆	◆	◆
Anticorruzione: messa a regime del Piano anticorruzione e trasparenza, con individuazione indicatori per i le aree a rischio e completa integrazione con piano trasparenza e performance	◆	◆	◆
Trasparenza: implementazione utilizzo software gestionale PUBBLICAMERA	◆	◆	◆

Indicatore	Formula	2015	Target	2016	2017	2018	Performance
Utilizzo software gestionale per trasparenza	Numero adempimenti gestiti con Pubblicamera/ Numero adempimenti	%	75%	≥90%	≥90%	≥90%	
Revisione registro dei rischi con individuazione indicatori da monitorare	Numero indicatori per ogni area a rischio	n.	1	≥1	≥1	≥1	
Messa a regime del piano anticorruzione e trasparenza	Numero documenti elaborati nell'anno nei tempi previsti dalla normativa	n.	2	2	2	2	
Anticorruzione: Monitoraggio "uffici a rischio"	Numero "uffici a rischio" monitorati	n.	7	8	7	7	8
Individuazione nuovi strumenti di misurazione customer senza aggravio di costi sul bilancio dell'ente	Numero strumenti individuati	n.	1	1	1	1	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



[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 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 situazioni 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 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Gestione pratiche telematiche (compresi bilanci e escluse PEC)	n. pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni)	n. 54.688	53.100	-3%	
	Eventi di divulgazione (incontri, seminari, momenti formativi, ecc.)	\sum eventi	n. 6	10	67%	
	Procedure concorsuali d'ufficio	n. pratiche per procedure concorsuali (gestite d'ufficio)	n. 500	510	2%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n. 15	13	-13%	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Help Desk	n. richieste gestite on line da help desk	n. 5.842	6.000	3%	
	Contact Center	n. richieste gestite on line e telefonicamente da Contact Center	n. 9.757	9.500	-3%	
	Mantenimento standard di qualità	Pratiche in errore/pratiche lavorate	% 6,21%	6,50%	5%	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	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	% 97,04%	95,00%	-2%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Capacità di risposta in tempo reale	Percentuale di richieste evase help desk entro le 24 ore	% 97%	97%	===	

[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 2015	Target 2016	Trend	Performance
Titoli depositati	n. titoli depositati (brevetti, modelli, marchi, invenzioni, etc.)	n. 361	400	11%	
Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n. 1,50	1,50	===	

Qualità Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Tempo medio di telematizzazione (invio telematico al Ministero) delle domande cartacee	Σ giorni intercorrenti tra la data di ricezione e la data di invio telematico al Ministero / Σ n. invii telematici	gg 6,7	6,0	-10%	
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 2015	Target 2016	Trend	Performance
Produttività	n. titoli depositati pratiche gestite / Personale Full Time Equivalent	n. 241	300	25%	

Efficacia Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Customer satisfaction dei Servizi di Informazione	Grado soddisfazione utenti	% n.d.	≥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 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 2015	Target 2016	Trend
	Estensione dell'intervento	n. imprese che presentano richiesta di contributo	n.	400	700	75%
	Pratiche	n. pratiche gestite	n.	900	1.000	11%
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	1,50	1,20	-20%

Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend
	Accessibilità virtuale	% richieste gestite on-line	%	100%	100%	===
	Verifica della correttezza delle richieste	% richieste sottoposte a verifica	%	10%	10%	===
	Livello di correttezza delle richieste	% richieste corrette (stima su campione)	%	100%	95%	-5%

Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend
	Produttività	Quantità pratiche gestite / Personale Full Time Equivalent	n.	600	833	39%
	Rispetto degli standard di gestione delle richieste	N. richieste gestite nel rispetto degli standard / N. totale richieste	%	95%	98%	3%
	Rapidità della liquidazione	Tempo medio di liquidazione	gg.	25	30	20%

Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	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 2015	Target 2016	Trend	Performance
Protesti	n. protesti pubblicati nel registro	n.	6.272	5.300	-15%	
Istanze di cancellazione	n. istanze di cancellazione	n.	220	250	14%	
Visure	n. visure rilasciate	n.	874	900	3%	
Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	0,8	0,8	===	
Qualità Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Accessibilità virtuale	dati accessibili on line / tot. Dati disponibili	%	100%	100%	===	
Efficienza Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Tempi medi per cancellazione	media giorni evasione pratiche	gg	7	5	-29%	
Produttività del personale (visure)	n. visure rilasciate / Personale dedicato al servizio	n.	1.093	1.125	3%	
Efficacia Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Grado di esecuzione dei provvedimenti	% di esecuzione del provvedimento entro 2 giorni	%	85%	90%	6%	

[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 2015	Target 2016	Trend	Performance
Volumi di attività	n. richieste di servizio conciliazione e arbitrato	n.	157	200	27%	
Soggetti iscritti	n. soggetti iscritti al registro degli organismi di mediazione (n. mediatori)	n.	45	45	===	
Incontri di mediazione	n. incontri	n.	163	175	7%	
Qualità Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Tempestività del servizio di conciliazione	tempo medio intercorrente fra richiesta ed erogazione	gg.	7,4	7	-5%	
Efficienza Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	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.	105	100	-4%	
Redditività del servizio	Proventi arbitrato e conciliazione / Spesa per il personale dedicato al servizio	€	0,28	0,29	2%	
Efficacia Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Customer satisfaction del servizio arbitrato	Grado soddisfazione utenti	%	95%	95%	===	

[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 nelle Manifestazioni a premio, in ogni fase di assegnazione dei premi e di chiusura dei Concorsi (CO) deve essere presente, con relativi oneri a carico dei soggetti promotori, un notaio o il responsabile della tutela del consumatore e della fede pubblica competente per territorio (o un suo delegato, funzionario camerale). 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 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Grado di diffusione dei listini prezzi cartacei+on-line	Σ volumi cartacei distribuiti + accessi on-line pagine prezzi del sito	n.	24.510	25.736	5%	
	Manifestazioni a premio	n. interventi per concorsi a premi	n.	450	470	4%	
	Servizio metrico	Percentuale di realizzazione delle verifiche richieste dall'utenza	%	97%	98%	1%	
	Personale dedicato al servizio metrico	Personale (Full Time Equivalent)	n.	3,2	4,0	25%	
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Affidabilità del servizio manifestazioni a premio	n. reclami	n.	0	0	====	
Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Redditività del servizio manifestazioni a premio	entrate da servizio / spesa del personale dedicato	€	0,67	0,67	0%	
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Accesso all'informazione relativa ai prezzi	n. accessi on-line alla pagine contenente rilevazioni prezzi.	n.	18.510	20.000	8%	
	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, oltrechè sul codice del consumo.

Quantità Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Attività sanzionatoria	n. ordinanze di sanzione irrogate	n.	590	700	19%	
Verballi di accertamento	n. verballi di accertamento	n.	1.350	1.300	-4%	
Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	1,60	1,6	===	
Qualità Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Affidabilità del servizio	controllo qualità verballi	%	100%	100%	===	
Efficienza Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	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.	369	437	18%	
Efficacia Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Rilevanza economica del contenzioso	importo delle sanzioni riscosse	€	39.580	40.000	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	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 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Multicanalità del servizio	n. canali utilizzati per l'attività di internazionalizzazione	n. 4	5	25%	
	Imprese varesine assistite in tema di internazionalizzazione	Σ imprese beneficiarie del progetto	n. 403	≥ 400	===	
	Azioni di promozione sui mercati trainanti: realizzazione delle iniziative programmate	Iniziativa realizzate/iniziativa programmate	% 100%	100%	===	
Centro congressi Ville Ponti, Centro fieristico	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Fiere e manifestazioni	n. fiere e manifestazioni ospitate/organizzate	n. 265	280	6%	
	Fiere e manifestazioni	n. soggetti partecipanti	n. 321.000	335.000	4%	
	Razionalizzazione contributo camerale	Margine di contribuzione bilancio Azienda speciale per il centro di costo	€ 150.000	200.000	33%	
Progetti speciali	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Numero imprese partecipanti alla manifestazione AF - L'Artigiano in Fiera	Σ imprese partecipanti	n. 29	≥ 25	===	
	Alternanza scuola-lavoro: Pubblicazione curricula degli studenti diplomati	Σ curricula diplomati personalizzati/curricula diplomati on-line	% 2,3%	$\geq 30\%$	===	

[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

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 2015	Target 2016	Trend	Performance
	N. imprese coinvolte nelle varie progettualità	Σ imprese	n. 1.749	2.000	14%	
	Presentazione proposte progettuali a valere su fondi comunitari	N. proposte progettuali presentate	n. 1	≥ 1	===	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Livello di raggiungimento delle imprese dei settori economici	nr. delle imprese raggiunte da comunicazioni camerale (CRM)	n. 9.769	9.800	0,32%	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	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	€ 2,34	2,40	3%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Customer satisfaction dei Servizi di Informazione	n. utenti soddisfatti/tot. utenti rispondenti	% 87%	90%	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 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 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Banche dati via web	\sum banche dati via web	n.	0	≥ 2	===	
	Pubblicazioni periodiche	n. pubblicazioni realizzate	n.	2	2	===	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	2,6	2,3	-12%	
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Accessibilità virtuale	% informazioni statistiche presenti on-line	%	90%	90%	===	
	Comunicazione e informazione sui dati statistici	n. comunicati stampa emessi nel corso dell'anno	n.	62	40	-35%	
	Rilevazione del numero dei contatti sui social network utilizzati	(Contatti anno T-Contatti anno T-1) / Contatti anno T	%	22%	20%	-9%	
Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Rispetto dei tempi di realizzazione indagini	n. medio giorni di ritardo rispetto alla scadenza programmata	gg	0	0	====	
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	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.	7.822	8.500	9%	
	Livello di correttezza informazioni	n. di segnalazioni per rettifiche/correzioni	n.	0%	0%	====	

[Presentazione Piano](#) →

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

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

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

[Allegati tecnici](#) →

Organigramma

RPP e Bilancio

Budget e obiettivi

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.

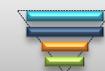
Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Tracciamento Rifiuti	n. pratiche SISTRI presentate	n. 83	100	20%	
	Dichiarazioni Ambientali	n. pratiche MUD presentate	n. 5.217	5.200	===	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n. 0,30	0,30	===	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Accessibilità virtuale	% richieste gestite virtualmente	% 100%	100%	===	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Produttività	n. totale pratiche gestite / Personale FTE	n. 17.667	17.667	===	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	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 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Visure e certificati	n. visure, certificati, copie atti, etc.	n.	12.643	13.000	3%	
	Servizi di informazione	n. accessi a servizio di informazione Infopoint VA e BA	n.	40.006	40.000	===	
	Documenti per l'estero	n. documenti per l'estero rilasciati	n.	17.152	16.000	-7%	
	Contatti/ricieste di informazioni da parte di aspiranti imprenditori	Σ contatti	n.	1.267	1.300	3%	
	Tavoli di lavoro	Σ incontri	n.	6	6	===	
	Firme digitali	n. firme digitali rilasciate (business key)	n.	4.659	4.000	-14%	

Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Accessibilità fisica	Numero sedi territoriali	n.	4	4	===	
	Favorire l'omogeneizzazione delle procedure tra i SUAP	Convenzioni Suap/Numero Suap	%	66,19%	≥70%	6%	
	Incremento delle richieste gestite virtualmente ed evoluzione dei servizi on-line	Servizi erogati on-line/Totale servizi erogati	%	78%	78%	===	

Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Produttività	n. visure e certificati / Personale dedicato al servizio	n.	4.214	4.333	3%	
	Ottimizzazione dei tempi	% servizi erogati nel rispetto degli standard	%	100%	100%	===	

Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Customer satisfaction dei Servizi di Informazione	Grado soddisfazione utenti	%	n.d.	≥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 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 2015	Target 2016	Trend	Performance
Ordini di acquisto (Camera di Commercio+Azienda speciale)	n. ordini effettuati nell'anno	n.	1.100	1.000	-9%	
Protocollo	n. protocolli (Cciaa e Promovarese) effettuati nell'anno	n.	23.500	23.300	-1%	
Servizi tecnici	n. richieste (Servizio Tecnico, stampe e fotocopie, auto e sale) ricevute nell'anno	n.	1.600	1.550	-3%	
Qualità Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	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	6,96	7,00	1%	
Efficienza Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Numero fornitori qualificati all'albo on-line realizzato sulla piattaforma telematica Sintel	Numero fornitori qualificati (Camera di Commercio + Azienda speciale)	n.	7.090	7.200	2%	
Efficacia Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
Consumi di carta	mantenimento consumi carta entro range rispetto anno precedente	n.	400	380	-5%	
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 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Soggetti contribuenti	n. posizioni iscritte	n.	75.000	75.000	===	
	Posizioni a ruolo	n.posizioni	n.	23.278	20.000	-14%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	2	2	===	
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Comunicazioni obbligatorie	n. lettere spedite per comunicazioni ufficiali	n.	72.310	72.500	0,26%	
	Accessibilità fisica	Personale Full Time Equivalent dedicato all'attività di informazione	n.	0,2	0,2	===	
Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Produttività del personale	n. posizioni a ruolo / personale dedicato al servizio	n.	11.639	10.000	-14%	
	Tempestività	tempo medio di emissione del ruolo (standard)	mesi	34	30	-12%	
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Livello di riscossione	gettito DA riscosso / gettito DA accertato	%	75%	75%	===	

[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 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Organismo personale	n. contratti di lavoro attivi (presso la Camera e presso le sue aziende speciali)	n. 106	105	-1%	
	Attività per il personale	n. richieste da parte del personale	n. 380	380	====	
	Formazione	n. ore di formazione erogate al personale	n. 2.000	1.800	-10%	

Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	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 T/n.dipendenti della Camera di commercio a tempo indeterminato nell'anno T	n. 0	0	====	
	diffusione dell'attività formativa tra il personale presente a tempo indeterminato	n. dipendenti della Camera di commercio a tempo indeterminato partecipante ad almeno un corso di formazione anno T/n. dipendenti della Camera di commercio a tempo indeterminato anno T	% 100%	90%	-10%	
	Innovazione dei prodotti di formazione	n. nuovi corsi attivati	n. 46	46	====	

Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n. 2,8	2,8	====	
	Risorse destinate alla remunerazione del personale per ogni euro di spesa sostenuto dalla Camera per la gestione del servizio	Spese totali per il personale / Spese per il personale dedicato al servizio	€ 21,14	20,78	-2%	

Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	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
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 2015	Target 2016	Trend	Performance
Equilibrio economico	Equilibrio economico della gestione corrente	oneri correnti-proventi correnti	€ 3.652.878	3.674.587	0,59%	
	Equilibrio della gestione complessiva	avanzo o disavanzo	€ -3.106.456	-3.132.587	0,84%	
	Efficienza di struttura	(oneri correnti funzioni A+B)/oneri correnti	% 33%	34%	0,88%	
Entrate	Capacità di generare proventi	(proventi correnti-entrate da diritto annuale-diritti da segreteria)/proventi correnti	% 6,91%	9,30%	2,39%	
	Incidenza dei proventi correnti	proventi correnti/proventi totali	% 94,80%	96,04%	1,24%	
Spese	Costo medio operativo per azienda attiva	oneri di funzionamento/n. imprese registrate	€ 80,31	79,26	-1,31%	
	Rigidità dei costi	oneri correnti fissi (personale+funzionamento+amm.ti e acc.ti)/proventi correnti	% 93%	92%	-1,10%	
	Incidenza interventi economici	oneri per interventi economici/oneri correnti	% 26,94%	28,39%	5,38%	
Patrimonio	Valore delle immobilizzazioni materiali	immobilizzazioni materiali	€ 18.509.820	19.934.820	7,70%	
	Composizione delle immobilizzazioni	valore immobili	€ 17.540.042	16.493.183	-5,97%	
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 2015	Target 2016	Trend	Performance
Modello organizzativo	% dirigenti	n. dirigenti / tot. dipendenti (tempo indeterminato e determinato+dirigenti con Promovarese)	3%	3%	1%	
	Incidenza retribuzione	retribuzione variabile/totale retribuzioni	15%	15%	====	
	Revisione della struttura organizzativa	n. personale coinvolto nelle revisioni organizzative (solo Camera)	20	5	-75%	
Capitale umano	Dimensionamento del personale (Risorse umane del sistema camerale)	n. personale dipendente e collaborazioni	106	105	-1%	
	Età media del personale	somma età/n. dipendenti (dirigenti+tempo indeterminato)	48	49	2%	
	Anzianità media di servizio del personale	somma anzianità/n. dipendenti	20	20	3%	
Formazione	Incidenza dipendenti laureati	dipendenti laureati/tot.dipendenti (dirigenti+t.indeterminato con Promovarese)	40%	40%	1%	
	Spese di formazione per dipendente	ore di formazione per personale target (con Promovarese)	19	17	-9%	
Benessere organizzativo	Tasso di assenza	n.gg totali di assenza /tot.dipendenti (con Promovarese)	47	45	-4%	
	Qualità dei luoghi di lavoro	n. infortuni nei luoghi di lavoro (con Promovarese)	0	0	====	
	Comunicazione interna	n. incontri di comunicazione con il personale (con Promovarese)	2	2	====	
Pari opportunità	Distribuzione del personale dirigente per genere	n. dirigenti donna/tot. dirigenti (con Promovarese)	33%	33%	====	
	Distribuzione del personale dipendente per genere	n. dipendenti donna/tot. dipendenti (con Promovarese)	76%	76%	====	
	Strumenti conciliazione famiglia-lavoro	n. part time concessi/tot. Richieste part time (con Promovarese)	100%	100%	====	
	Strumenti conciliazione famiglia-lavoro	n. domande telelavoro concesse/tot. Richieste telelavoro (solo Camera)	100%	100%	====	

[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi dirigenza

Stato di Salute delle Relazioni

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

		Piena Proprietà		Partecipazione		Autonomia e concessione		
Soggetto	Descrizione	2015	2016	Performance				
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 lavoro delle Camere di Commercio							
Stakeholder	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance		
	Principali partnership su progetti attivati	n. 1 Protocollo Agenzia Dogane n. 1 Accordo di programma con Regione Lombardia n. 1 Partnership su turismo con Regione Lombardia n. 1 Protocollo d'intesa su promozione settore agricolo con Provincia	n. 4	4	====			
	Networking nel sistema camerale	n. iniziative e programmi trasversali a più Enti Camerali (progetti interreg, perequativo)	n. 7	3	-57%			
Fornitori	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance		
	Livello di outsourcing	n. servizi in outsourcing	n. 3	3	====			
	Rapporti negoziali	n. dei fornitori qualificati in Sintel (Camera e Azienda)	n. 7.090	7.200	2%			
	Regolarità delle relazioni	n. ricorsi e contenzioni/tot. fornitori	n. -	-	====			
Imprese	Indicatore	Formula	Stato 2015	Target 2016	Trend	Performance		
	Visibilità	n. eventi patrocinati	n. 28	20	-29%			
	Customer Care	n. servizi sottoposti a indagini di customer satisfaction	n. 7	10	43%			
	Aggiornamento e informazione	n. contatti piattaforma CRM	n. 9.769	9.800	0,3%			
	Sito web	n. accessi al sito (al primo livello)	n. 147.647	155.000	5%			
	Incidenza interventi	€ distribuiti per interventi economici	€ 4.649.000	4.770.000	3%			
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.

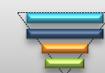
Per ogni impatto la Camera di Commercio di Varese identifica indicatori che ritiene idonei a misurare e valutare l'impatto e individua alcune delle amministrazioni che, con le loro attività, producono effetti sul medesimo.

[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. brevetti depositati	n.	361	400	
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	
	Andamento delle attività di controllo	Verbali di accertamento	n.	1.350	1.300	
Principali interazioni istituzionali	Ente	Iniziative correlate				
	> 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.	-66	700	
	Livelli di occupazione	n. occupati nei settori industria, commercio, artigianato, agricoltura / forza lavoro	%	66%	67%	
	Sostegno al lavoro	Tasso di occupazione provincia di Varese	%	66	67	
	Attrazione turistica	N. arrivi nell'anno	n.	1.063.641	1.150.000	
Principali interazioni istituzionali	Ente	Iniziative correlate				
	> Enti locali ... ; > Gestori infrastrutture e servizi ... > Regione ... ; >	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.				

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 2016	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" 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'	?giorni 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		
TENUTA REGISTRO IMPRESE	N. pratiche registro imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione) 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](#)

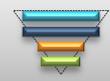
Processo	Formula indicatore di benchmark	Target 2016	Ente	Benchmark - cluster Pareto	Performance
CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO	N. di richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine on-line nell'anno "n-1"		Sistema camerale		
PROTESTI	N. istanze di cancellazione e annotazione pervenute 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



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	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	x				
6	Elaborazione e approvazione del budget direzionale in coerenza con il Piano	20									x	
7	Validazione degli indicatori di performance da parte dell'OIV	5									x	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](#) →

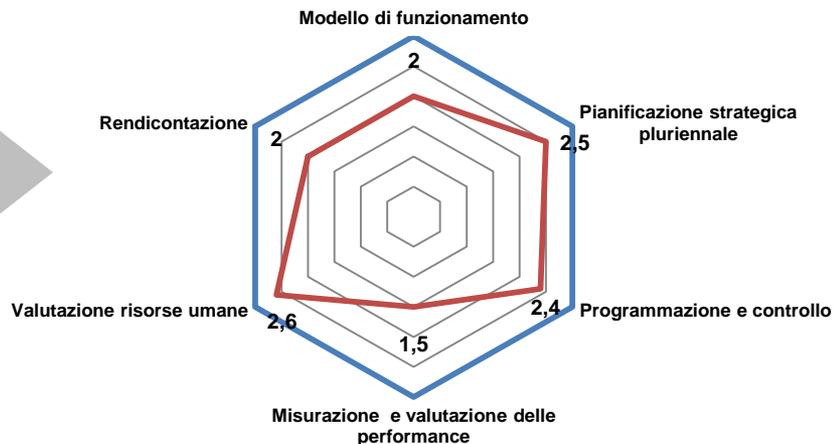
Organigramma

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
Integrazione con altri strumenti di programmazione		Integrazione e raccordo indicatori Piano della Performance con Piano indicatori e risultati attesi di bilancio (PIRA)
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)

- [Organigramma](#)
- [Sistema di valutazione dei dirigenti - Obiettivi 2016](#)
- [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

