



Piano della Performance 2019-2021

Camera di Commercio di Varese

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

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

SECONDA PARTE - La performance organizzativa della Camera

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

TERZA PARTE - Il Ciclo di Gestione della Performance

QUARTA PARTE - Allegati tecnici

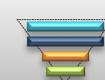
- [Organigramma dell'Ente](#)
- [Sistema di valutazione dei dirigenti – Obiettivi 2019](#)
- [La Relazione Previsionale e Programmatica ed il Bilancio che definiscono gli obiettivi annuali e le risorse finanziarie disponibili](#)
- [Il Budget direzionale](#)

[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, successivamente modificato dal decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017, il Piano della Performance è un documento di programmazione triennale che vuole rafforzare, in una logica di trasparenza, il ciclo di programmazione e controllo dell'ente.

La programmazione per il prossimo triennio tiene conto degli indirizzi strategici definiti dal Consiglio camerale con l'approvazione del Programma pluriennale per il mandato 2018-2022.

Nel documento di mandato la Camera di Commercio di Varese ha declinato la propria «visione del prossimo quinquennio» in alcune linee strategiche definite in una logica di ammodernamento e semplificazione a beneficio del sistema economico varesino. In particolare, sono state individuate 5 linee strategiche: «Struttura e servizi in progress», «Nuove generazioni», «Conessioni», «Attrattività», «Cultura digitale».

Secondo quanto disposto all'articolo 5 comma 1 del decreto n. 150/2009 e s.m., nelle more dell'adozione di apposito DPCM per la formulazione delle linee guida triennali di determinazione degli **obiettivi generali**, la Camera di Commercio di Varese ha definito i propri obiettivi partendo dalle suddette linee strategiche.

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.

Fabio Lunghi

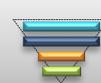
Presidente Camera di Commercio Varese

[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.

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:

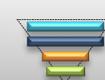
- *trasparenza e semplificazione* delle procedure, qualità delle prestazioni, efficacia dell'azione, economicità ed efficienza nella gestione;
- *attenzione* ai mutamenti del contesto di riferimento e delle esigenze di sviluppo;
- *sostenibilità* economica e ambientale, sposando un modello comportamentale incentrato sulla corresponsabilità decisionale e sulla condivisione dei progetti, delle scelte e degli interventi;
- *regolazione di mercato* intesa come volontà di sostegno della capacità del mercato e dei suoi attori di rispondere in modo efficiente ed equo alle esigenze di sviluppo del sistema economico locale in una logica di vicinanza alle esigenze dell'utenza;
- *investimento sulle nuove generazioni*, in termini di orientamento e transizione al lavoro;
- *promozione della cultura digitale*.

[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.**

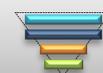


[Presentazione Piano](#) →

[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](#)

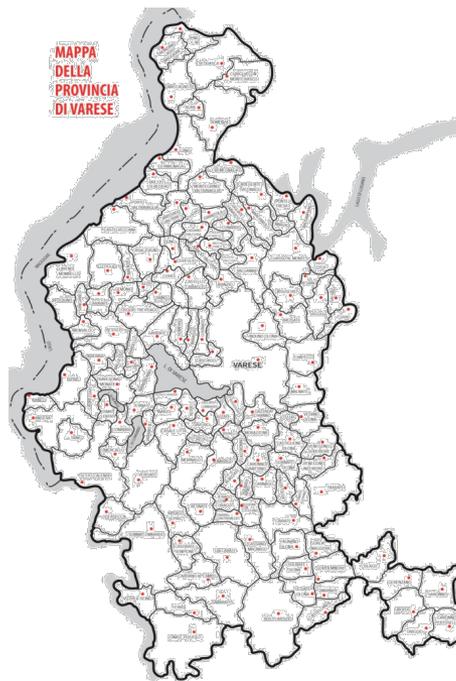
[dirigenza](#)



Analisi del contesto

I numeri della provincia di Varese

Comuni:	139
Superficie:	1.199 kmq
Popolazione:	890.528 abitanti - gennaio 2018
Valore aggiunto prodotto:	24.115,40 milioni di euro - anno 2017
Unità locali registrate:	88.096 (66,3% servizi, 31,5% industria, 2,2% agricoltura) - anno 2017
Imprese attive per kmq:	51,3 - anno 2017
Propensione all'export:	43,2% - anno 2017
Esportazioni specializzate e high tech:	58,22% - anno 2017
Commercio estero:	Export: 9.781 milioni di euro Import: 6.122 milioni Saldo: +3.659 milioni - anno 2017
Occupati:	387.000 occupati - anno 2017
Tasso di disoccupazione:	6,5% - anno 2017
Turismo:	155 esercizi alberghieri, 12.781 posti letto, 1.419.523 arrivi, 2.371.561 presenze - anno 2017



[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](#)

Analisi del contesto

Il contesto esterno: dinamiche economiche

L'economia mondiale, all'inizio del 2018, mostrava ancora confortanti segnali di miglioramento: la ripresa era partita nel secondo semestre del 2016 per poi accentuarsi nel 2017. Tuttavia nel corso di quest'anno sono aumentati i rischi e si è evidenziata una tendenza alla decelerazione per il 2019.

Complessivamente le prospettive restano positive, nonostante le tensioni commerciali innescate dagli USA, ma per l'Italia, fanalino di coda in Europa, nel 2019 si prevede un rallentamento vero e proprio della ripresa.

Vale la pena ricordare che a Varese l'industria è riuscita a recuperare e superare i livelli produttivi del 2005 (quando l'indice era uguale a 100), mentre l'artigianato resta ancora al di sotto dei traguardi raggiunti prima della crisi.

Prossimamente le economie italiana ed europea dovranno fronteggiare condizioni complesse (la fine del quantitative easing, un eventuale scontro con gli Usa sui dazi, il rincaro del petrolio e dei prodotti energetici, un rallentamento del commercio internazionale, ecc.) alle quali i diversi paesi dell'eurozona reagiranno in modo differente a seconda della solidità macroeconomica e del contesto strutturale di base. Le conseguenze di una nuova crisi sarebbero quindi differenti a seconda dei casi. Proprio nell'ultimo trimestre 2018 il ciclo internazionale si è indebolito notevolmente e la domanda globale ha rallentato bruscamente.

A Varese si registra una congiuntura positiva anche nel 3° trimestre 2018 l'indice di produzione industriale varesino ha fatto segnare il +1,7% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Il dato, pur restando in terreno positivo, è inferiore a quello medio regionale, pari al +2,3%. Nel periodo luglio-settembre di quest'anno la produzione industriale varesina è risultata al penultimo posto per crescita in Lombardia. Il rallentamento registrato nel terzo trimestre sta ridimensionando il ritmo di crescita varesino: così, l'indice di produzione industriale cumulato dall'inizio del 2018 alla fine di settembre risulta al +3,7%, in discesa seppur contenuta rispetto al dato medio del 2017, pari al +3,9%.

Una situazione che porta inevitabilmente a rivedere verso il basso le prospettive di crescita, condizionate da un clima di incertezza che affonda le sue radici sia nel contesto nazionale, sia in quello internazionale. Qui, in particolare, incidono fattori come le dispute tariffarie USA, l'uscita del Regno Unito dalla Ue – sulle cui modalità ancora non si è pervenuti a un accordo definitivo – e l'appuntamento elettorale europeo del prossimo maggio, oltre che l'uscita dal Quantitative Easing, avviata con gradualità dalla Banca Centrale Europea. Preoccupazioni che emergono dalle dichiarazioni degli imprenditori interpellati nell'ambito dell'indagine congiunturale. Così, le aspettative degli industriali circa un aumento o la stabilità della produzione manifatturiera, che nel primo trimestre '18 erano ancora al 90,6%, adesso sono scese all'81%. E lo stesso per gli imprenditori artigiani, dove questo valore è diminuito dal 79% al 76,4%.

Previsioni sulla dinamica (%) del PIL nelle varie aree (FMI, ottobre 2018)

	2018	2019
Mondo	3,7	3,7
Paesi avanzati	2,4	2,1
Paesi emergenti	4,7	4,7

Le previsioni del PIL dei vari enti (tasso % annuo di variazione) (The Economist, Banca d'Italia, Centro Studi Confindustria, ottobre 2018)

	2018	2019
Consenso	1,1	1,1
FMI (Ottobre)	1,2	1,0
Banca d'Italia (Luglio)	1,3	1,0
CsC	1,1	0,9

[Presentazione Piano](#) →

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

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di
valutazione](#) →

[La performance della
Camera](#) →

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

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

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi](#)
[d'irigenza](#)

Analisi del contesto

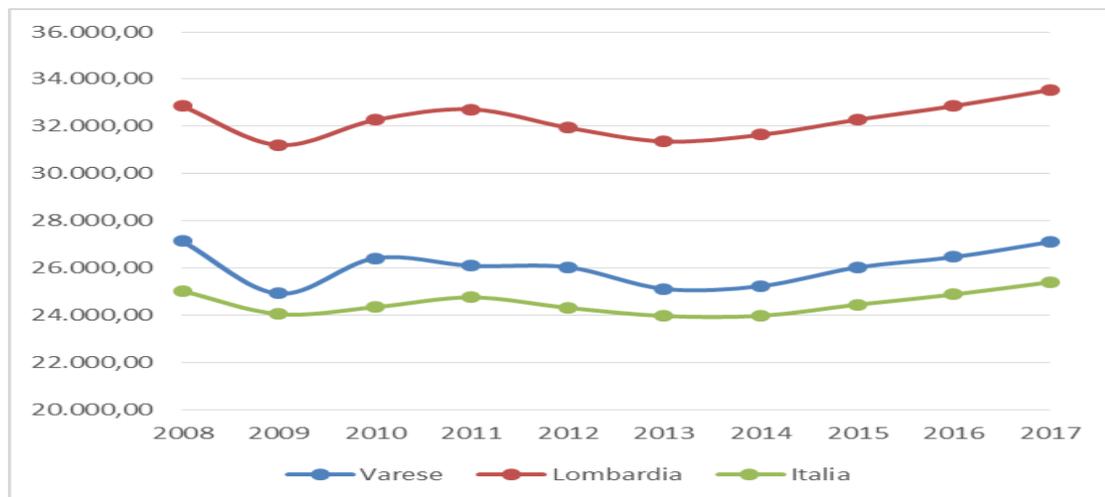
Il contesto esterno: dinamiche economiche

Il valore aggiunto generato dal sistema economico varesino nel 2017, espressione della ricchezza complessivamente prodotta, è stimato dall'Istituto Tagliacarne pari a 24.115 milioni di euro, ovvero il 7,2% del valore aggiunto lombardo e l'1,6% di quello italiano. Quasi 2/3 della ricchezza prodotta, in termini di valore aggiunto, proviene dal terziario varesino (62,2%) ma la provincia mantiene una certa caratterizzazione industriale, con un apporto dell'industria (incluse le costruzioni) al valore aggiunto pari al 34,8%, quota che si ferma al 27,5% nel territorio lombardo e al 23,9% in Italia.

L'analisi di lungo periodo del valore aggiunto provinciale a prezzi correnti prende in considerazione i dati diffusi e certificati dall'Istat fino al 2016 e agganciati alla stima del Tagliacarne con riferimento all'anno 2017. La serie evidenzia un punto di massimo di 23.269 milioni di euro raggiunto nel 2008 e superato, proprio nel 2016, con 23.558 milioni di euro.

Ciò significa che dal 2016 si è tornati a crescere e questo fatto viene ulteriormente confermato dal dato 2017, che stima un valore aggiunto pari a 24.115 milioni di euro. Occorre però segnalare che le cifre indicate sono espresse a prezzi correnti, in altri termini incorporano l'inflazione. Di pari passo torna a crescere anche la ricchezza per abitante, senza però riuscire a superare (anche se di poco) il picco di massimo raggiunto nel 2008 (27.149 euro), attestandosi nel 2017 a 27.109 euro. In questo lasso di tempo, il valore aggiunto pro-capite è diminuito dello 0,15%, incrementandosi dell'8,8% rispetto al minimo toccato nel 2009 (24.923 euro).

Valore aggiunto ai prezzi base e correnti procapite
Dati ISTAT, Tagliacarne



[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](#)

Analisi del contesto

Il contesto esterno: dinamiche economiche

[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](#)

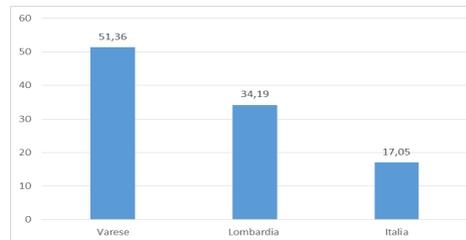
[Il Ciclo di Gestione
della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

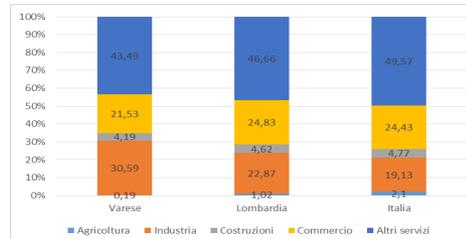
[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi](#)
[dirigenza](#)

Il 2017 si chiude con 61.534 imprese attive (70.391 imprese registrate) e 78.178 unità locali attive (88.096 unità locali registrate). Il numero delle imprese attive varesine è sceso rispetto a quello dello scorso anno: sono infatti passate dalle 62.036 della fine del 2016 alle 61.534 al 31 dicembre 2017. Si tratta di un risultato negativo (-0,8) che fa dimenticare il leggero segno positivo (0,2%) del 2016, ma che è determinato da una contrazione che ha interessato tutto il territorio lombardo ad eccezione di Milano, Monza e Brianza. Passando a considerare i dati relativi alla natalità delle imprese, negli ultimi dodici mesi a fronte di 3.892 nuove realtà imprenditoriali, le cessazioni non d'ufficio sono state 3.838 con un saldo positivo di 54 imprese (1% variazione tra il 2017 e il 2016 delle cessate) e un tasso di mortalità del 5,4 %.

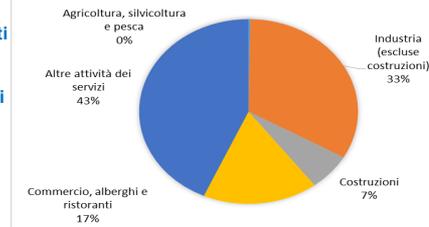
**Numero di imprese attive per Km²,
2017 (Infocamere)**



**Valore aggiunto per settore
2016 (Tagliacarne)**



**Occupati per
settore
economico,
2017
(Istat)**



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 2017 (per le oltre 12mila società di capitali che depositano il bilancio in Camera di Commercio), pari a 1.816 milioni di euro e il valore aggiunto medio di 452mila 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.

Per inquadrare le principali novità normative che interessano il sistema camerale nel suo insieme e la Camera di Commercio di Varese in particolare, non si può prescindere dal tenere in considerazione il processo di riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, in attuazione del D.lgs n.219/2016.

Di seguito si riportano i principali mutamenti normativi, intervenuti nel corso del 2017 e/o in corso di definizione, dei quali si è tenuto conto ai fini della predisposizione del presente Piano.

Per la programmazione 2019-2021 si è necessariamente tenuto conto degli indirizzi strategici definiti dal Consiglio camerale con l'approvazione del Programma Pluriennale per il quinquennio 2018-2022. Gli interventi assunti dall'Ente sono ispirati ad un sistema di valori specifico, consolidato ed ampiamente riconosciuto: trasparenza e semplificazione delle procedure, attenzione ai mutamenti del contesto di riferimento, sostenibilità economica e ambientale, regolazione di mercato, investimento sulle nuove generazioni, attenzione all'innovazione digitale.

La programmazione 2019 tiene conto della maggiorazione del diritto annuale nella misura del 20% per la realizzazione di tre progettualità avviate nel 2017, riferite ad ambiti di rilievo strategico nelle politiche nazionali: "Punto Impresa Digitale", "Orientamento al lavoro ed alle professioni", "Turismo e attrattività". Si tratta di un'azione di sistema venutasi a delineare per iniziativa di Unioncamere ed autorizzata dal Ministero dello Sviluppo Economico con decreto del 22 maggio 2017, ai sensi dell'articolo 18, comma 10 della legge n. 580/93, così come da ultimo modificata dal D.lgs n. 219/2016.

La Camera di Commercio intende promuovere in maniera coordinata ed in linea con la programmazione nazionale e regionale, il brand di territorio per il turismo dei laghi e sportivo, green e legato al wellness, potenziare i contatti nazionali e internazionali in accordo con gli attori di sistema, modernizzare l'offerta turistica. Un comparto, quello turistico, di particolare rilevanza perché legato alla possibilità di incremento del 20% del diritto annuale.

L'Italia con il Piano Nazionale Impresa 4.0 avviato nel 2016, ha iniziato un percorso strategico per l'introduzione delle tecnologie digitali. All'interno del Piano si colloca il progetto strategico «Punto Impresa Digitale (PID)» nato su iniziativa del Ministero dello Sviluppo Economico e affidato per il triennio 2017-2018-2019 al sistema camerale con l'obiettivo di diffondere la cultura e la pratica del digitale e delle tecnologie 4.0 tra imprese di tutti i settori economici. La Camera di Commercio di Varese proseguirà, in collaborazione con i DIH, nelle attività di supporto al digitale ed all'innovazione con l'obiettivo di ampliare la platea di imprese che si avvicinano a percorsi di digitalizzazione.

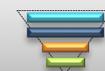
Il decreto MEF 30/05/2018 ha esteso, a decorrere dal 1° gennaio 2019, anche alle Camere di Commercio l'applicazione dell'art. 1, comma 533, della legge n. 232 del 11/12/2016 che prevede l'evoluzione della rilevazione SIOPE in SIOPE+, al fine di migliorare il monitoraggio dei tempi di pagamento dei debiti commerciali delle amministrazioni pubbliche attraverso l'integrazione delle informazioni rilevate da SIOPE con quelle delle fatture passive registrate sulla Piattaforma elettronica (PCC) e, in prospettiva, di seguire l'intero ciclo delle entrate e delle spese.

[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 legge di bilancio per l'anno 2019 (legge 30 dicembre 2019, n. 145), a parziale deroga del blocco totale del turn over per il triennio 2017/2018/2019 (d.lgs. 219/2016) ha introdotto, dopo il comma 9 dell'articolo 3 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, il comma 9-bis secondo cui "a decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità...le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica". Nel corso del 2019 la Cdc di Varese provvederà ad approvare la Programmazione triennale dei fabbisogni di personale", che comprende anche il "Piano annuale occupazionale" con la previsione di procedere all'assunzione di n. 8 unità di personale.

Sul fronte dell'assistenza alle imprese e la costituzione di start-up si ricorda la **costituzione delle start up innovative** in forma di Srl con modello standard tipizzato. In attuazione dell'articolo 4 del D.L. n. 3/2015, convertito in legge n. 33/2015, il Ministero dello Sviluppo Economico con decreto del 17 febbraio 2016, ha adottato il modello standard tipizzato di atto costitutivo e di statuto delle Srl start-up innovative. Si tratta di una modalità facoltativa e alternativa a quella ordinaria prevista dal codice civile per la quale nel 2019 l'ente camerale continuerà a supportare le imprese interessate. In fase di costituzione della start-up vengono anche effettuate le verifiche antiriciclaggio previste dalla normativa.

In data 9 giugno 2017 il Consiglio dei Ministri ha emanato in via definitiva il D.lgs 100/2017 correttivo del D.lgs 175/2016 recante "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", che prevede le Amministrazioni Pubbliche effettuino annualmente una revisione delle proprie partecipate per individuare le azioni di razionalizzazione da intraprendere. La Camera di Commercio di Varese con deliberazione n. 52 del 19 luglio 2018 ha approvato il "Piano di razionalizzazione delle partecipazioni societarie ai sensi dell'art. 20 D.Lgs. 175/2016" a seguito della quale è stata disposta la dismissione della partecipazione detenuta in Centro Tessile Cottoniero SpA.

In materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici l'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) in data 8 novembre 2017 ha pubblicato la delibera 1134. In via generale, le società e gli enti di diritto privato in controllo pubblico applicano le disposizioni sulla trasparenza sia alla propria organizzazione sia all'attività svolta, mentre le società e gli enti di diritto privato a partecipazione pubblica non di controllo sono tenute agli obblighi di trasparenza limitatamente all'attività di pubblico interesse. Nel 2019 la Camera di Commercio di Varese continuerà a vigilare affinché le proprie partecipate si uniformino alle prescrizioni normative vigenti.

Dal 1° marzo 2018 inoltre **la verifica Equitalia opera per tutti i pagamenti superiori a 5.000 euro**: il nuovo limite operativo è stato introdotto dalla Legge di bilancio 2018, in luogo del precedente limite di 10.000 euro; la materia è disciplinata dall'art. 48-bis del D.P.R. 602/1973, introdotto dall'art. 2, comma 9 del D.L. 262/2006 e dal relativo Decreto di attuazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze n. 40 del 18 gennaio 2008, nonché da diverse circolari esplicative del medesimo Ministero.

[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'azione di sistema venutasi a delineare per iniziativa di Unioncamere Nazionale finalizzata alla realizzazione di tre progettualità riferite ad ambiti di intervento di rilievo strategico nelle politiche nazionali "Punto Impresa Digitale", "Orientamento al lavoro ed alle professioni", "Turismo e attrattività", finanziati attraverso la maggiorazione del diritto annuale nella misura del 20% ai sensi dell'articolo 18, comma 10 della legge n. 580/1993 così come modificato dal D.lgs 219/2016.

Con altri Enti/Istituzioni

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

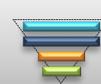
- **Collaborazione con Regione Lombardia** da gennaio 2015 nell'ambito del servizio "Gli Angeli Antiburocrazia", quale intervento di accompagnamento e supporto alle imprese lombarde nei rapporti con la pubblica amministrazione, con la finalità di contribuire alla "creazione di un ambiente favorevole alle imprese" attraverso una decisa spinta alla semplificazione ed alla "sburocratizzazione";
- **Accordo di Programma fra Regione e Sistema camerale lombardo** per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo;
- **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;
- **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 tra Camera di Commercio e Direzione Territoriale del Lavoro** in materia di promozione e valorizzazione della cultura della legalità tra operatori economici;
- **Accordo interistituzionale in ambito di alternanza scuola-lavoro** siglato tra USR-Lombardia AT XIV-Varese, gli ambiti di reti scolastiche generali A34-Varese Nord e A35-Varese Sud, il Prefetto e la Provincia di Varese, ATS Insubria, le aziende socio sanitarie territoriali Valle Olona e Sette Laghi, Inail Direzione territoriale di Varese e le due Università del territorio.

[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](#) 

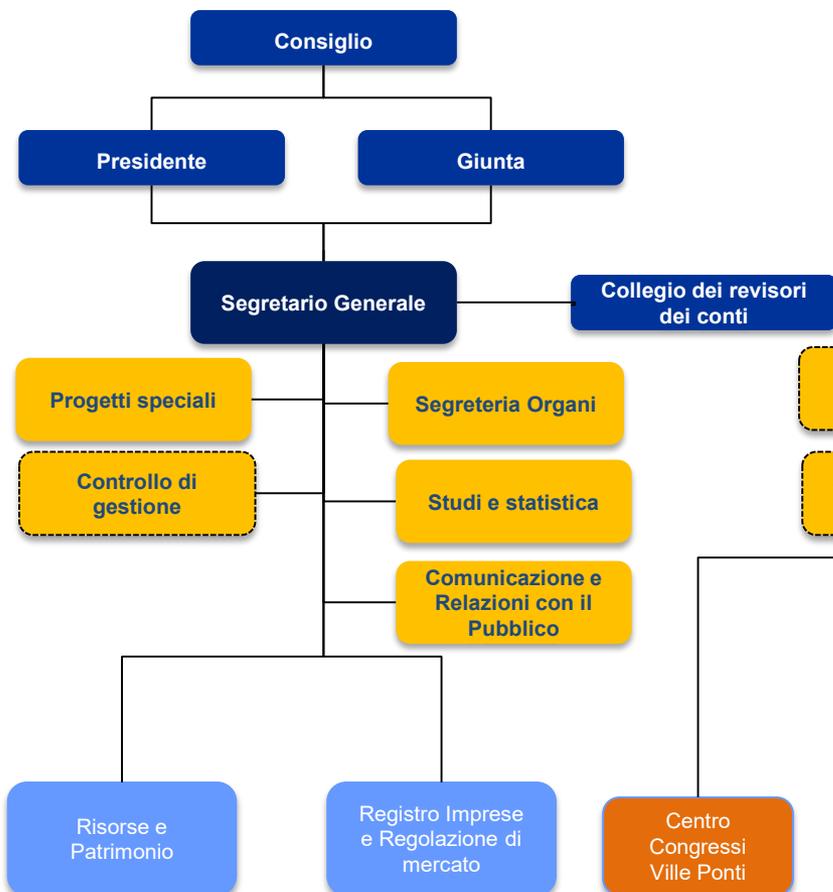
[dirigenza](#)

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.

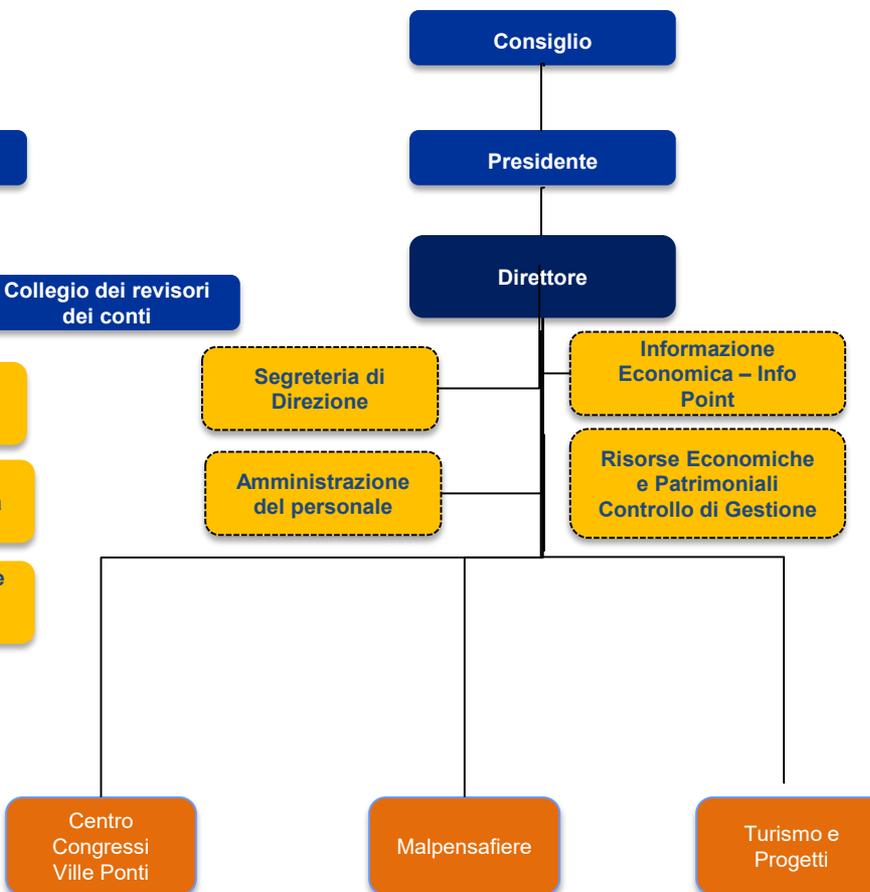
Di seguito si riporta la rappresentazione grafica degli organi e della struttura con la quale la Camera di Commercio, anche attraverso l'azienda speciale Promovarese, persegue le proprie finalità.



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](#) →

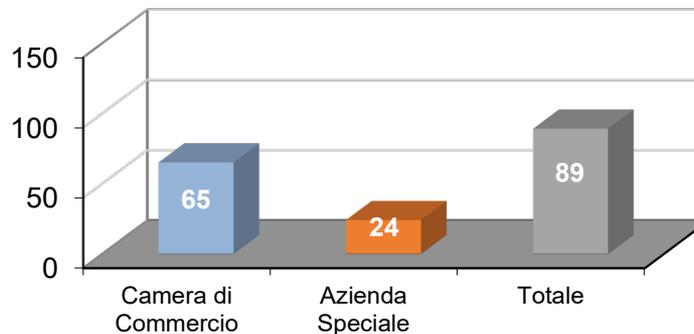
[Allegati tecnici](#) →

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

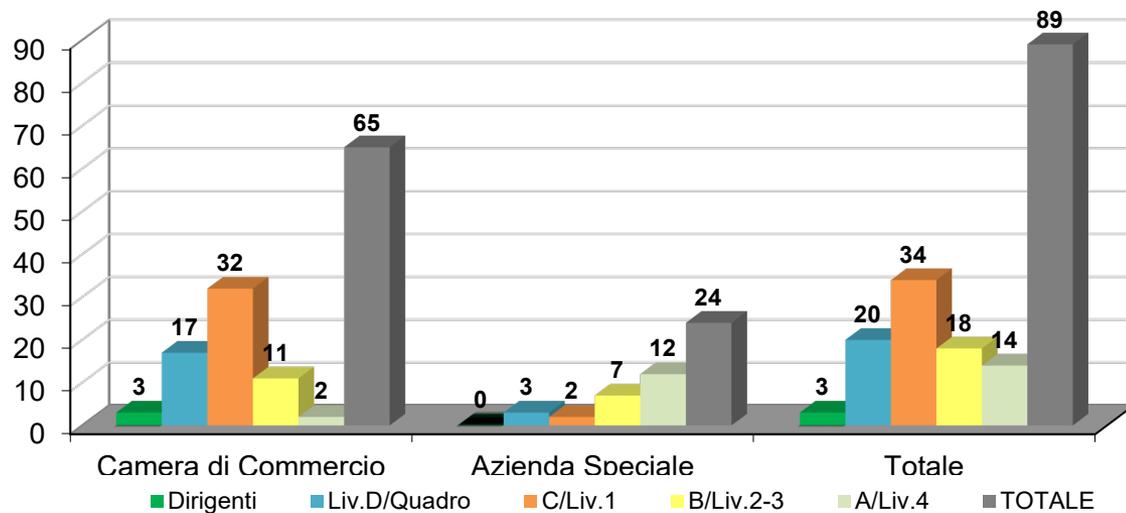
Nell'esercizio delle proprie funzioni l'Ente si avvale della seguente struttura organizzativa:

Composizione del personale in servizio al 31.12.2018

Livelli/categorie	Camera di Commercio	Azienda speciale	Totale
A	4	12	14
B	2-3	7	18
C	1	2	34
D	Quadro	3	20
DIRIGENTI	3	0	3
TOTALE	65	24	89



■ Camera di Commercio ■ Azienda Speciale ■ Totale



[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](#)

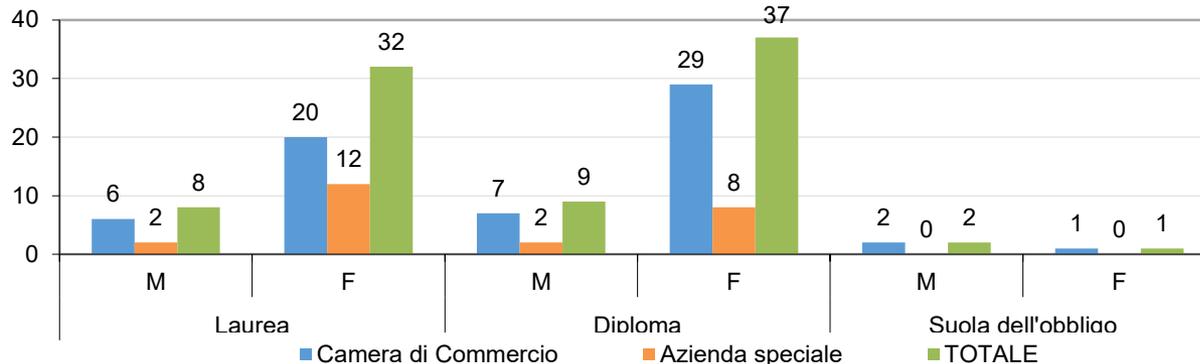
[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

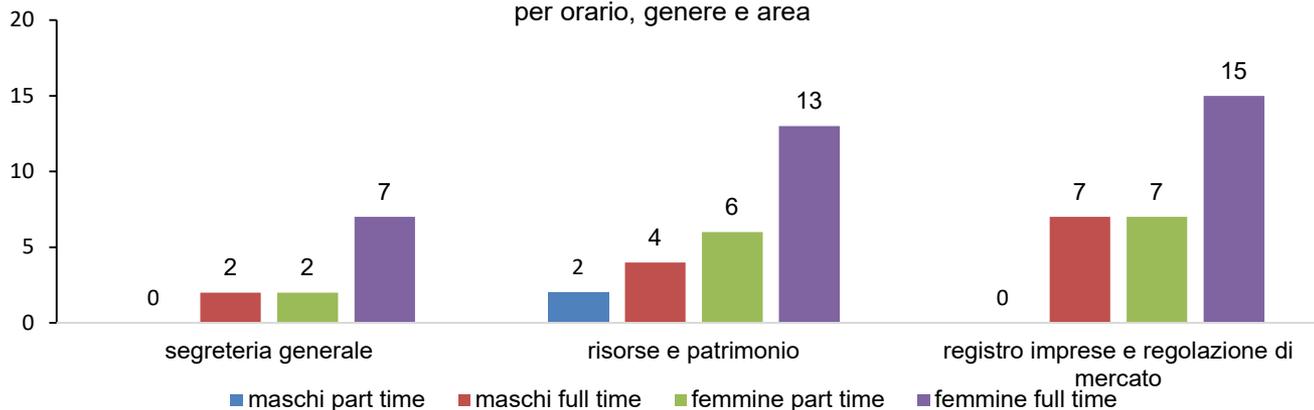
Di seguito si riportano alcuni dati di sintesi sulla composizione del personale per genere.

Composizione per titolo di studio	Camera di Commercio	Azienda Speciale
Scuola dell'obbligo	3	-
Diploma	36	10
Laurea	26	14
TOTALE	65	24

Composizione del personale per genere e titolo di studio



Composizione del personale Camera di Commercio 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.

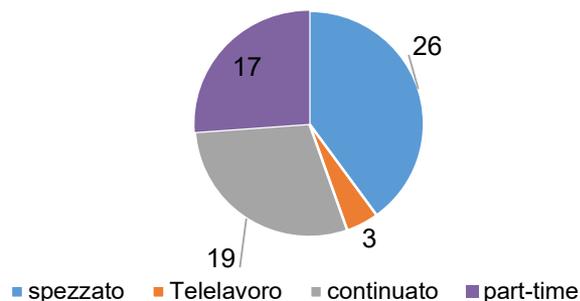
Nell'ambito delle iniziative volte a favorire la conciliazione famiglia/lavoro si segnalano le seguenti iniziative:

-rinnovo progetto telelavoro domiciliare per il quinquennio 2019-2023, 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	26
ORARIO CONTINUATO (SOLO DUE RIENTRI POMERIDIANI)	19
PART-TIME	17

Composizione personale per distribuzione orario



[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](#)

Analisi del contesto

Il contesto interno: le risorse economiche

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".

[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](#) →

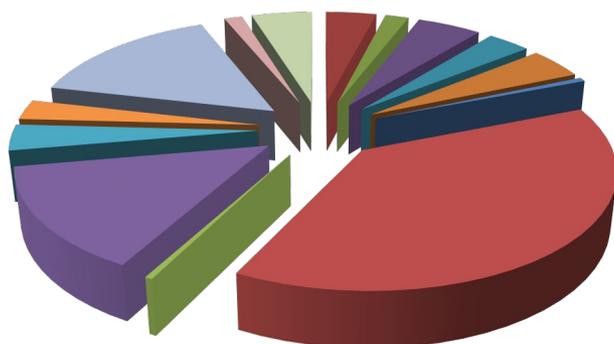
[Allegati tecnici](#) →

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

VALORE INTERVENTI ECONOMICI E ATTIVITA' ISTITUZIONALI PER LE IMPRESE - 2019 (valori in euro)

Preventivo

		risorse interne	
STRUTTURA IN PROGRESS	COMPETENTI PER COMPETERE		
	SPAZI E IMMOBILI	140.000	205.000
	VALORIZZARE I SERVIZI DI BASE	65.000	
NUOVE GENERAZIONI	ORIENTAMENTO E ALTERNANZA	179.000	
	TRANSIZIONE AL LAVORO	120.000	454.000
	COMPETENZE ECCELLENTI	155.000	
	CONNESSIONI MATERIALI E IMMATERIALI	20.000	
CONNESSIONI	CONNESSIONI ECONOMICHE	1.367.000	1.402.000
	RETI E RELAZIONI	15.000	
	ATTRATTIVITA'	TURISTICA	
	RESIDENZIALE	130.000	740.000
	INVESTIMENTI	100.000	
CULTURA DIGITALE	IMPRESA 4.0	541.000	
	CAMERA 4.0	50.000	
	COMUNICAZIONE 4.0	168.000	
TOTALE			3.560.000



- COMPETENTI PER COMPETERE
- SPAZI E IMMOBILI
- VALORIZZARE I SERVIZI DI BASE
- ORIENTAMENTO E ALTERNANZA
- TRANSIZIONE AL LAVORO
- COMPETENZE ECCELLENTI
- CONNESSIONI MATERIALI E IMMATERIALI
- CONNESSIONI ECONOMICHE
- RETI E RELAZIONI
- TURISTICA
- RESIDENZIALE
- INVESTIMENTI
- IMPRESA 4.0
- CAMERA 4.0
- COMUNICAZIONE 4.0

Analisi del contesto

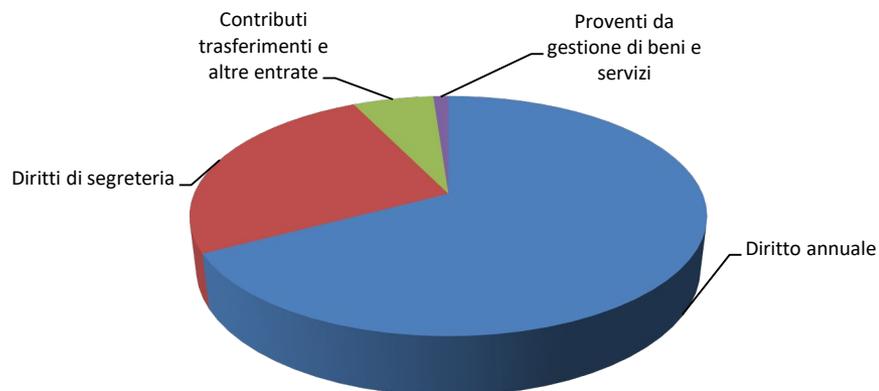
Il contesto interno: le risorse economiche

Con riferimento alle risorse economiche dell'Ente si riporta di seguito il dettaglio della previsione dei proventi e degli oneri correnti per l'esercizio 2019 a confronto con il pre-consuntivo 2018.

Composizione Proventi 2019

Voci di provento	Preventivo 2019		Pre-consuntivo 2018	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Diritto annuale	8.620.000	67%	9.556.469	68%
Diritti di segreteria	3.292.000	26%	3.442.000	25%
Contributi trasferimenti e altre entrate	774.900	6%	852.500	6%
Proventi da gestione di beni e servizi	145.000	1%	181.000	1%
Variazioni delle rimanenze	-	0%	-	0%
TOTALE PROVENTI CORRENTI	12.831.900	100%	14.031.969	100%

Composizione Proventi 2019



[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](#)

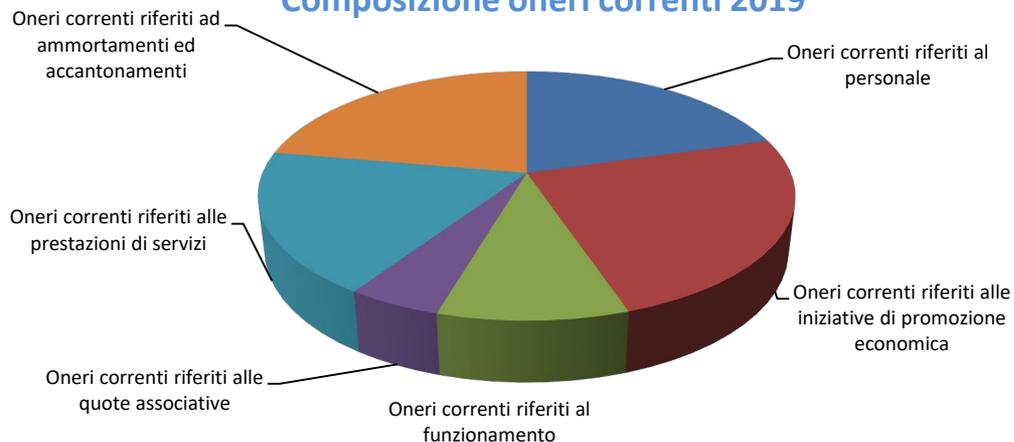
Analisi del contesto

Il contesto interno: le risorse economiche

Composizione Oneri della Gestione Corrente

Voci di oneri	Preventivo 2019		Pre-consuntivo 2018	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Oneri correnti riferiti al personale	2.991.950	20%	3.181.950	21%
Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica	3.560.000	24%	4.739.469	31%
Oneri correnti riferiti al funzionamento	1.410.105	10%	1.513.724	10%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	701.000	5%	613.368	4%
Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi	2.694.440	18%	2.174.680	14%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	3.247.701	22%	3.251.486	21%
TOTALE ONERI CORRENTI	14.605.196	100%	15.474.677	100%

Composizione oneri correnti 2019



[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](#)

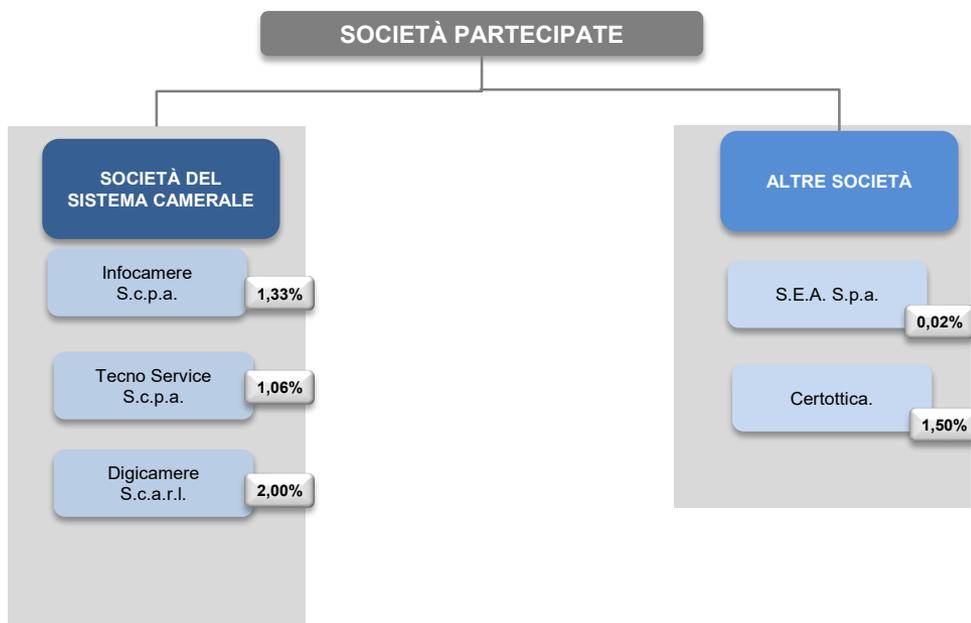
[dirigenza](#)

Analisi del contesto

Il contesto interno: le partecipazioni

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", e da ultimo l'entrata in vigore del D.Lgs. 175/2016 recante "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" e del successivo decreto correttivo n. 100/2017, la Cdc di Varese ha posto in essere procedure di dismissione a seguito delle quali, alla data del 31.12.2016, il "portafoglio partecipazioni" risulta così composto:

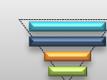


[Presentazione Piano](#)

[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 dirigenze](#)

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 continua ad avvenire 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 e s.m., 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 2018 e lo scenario atteso per il triennio 2019-2021.

[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 2019-2021 ed elencano una selezione di indicatori che servono a monitorare lo stato di attuazione del programma. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2018 e i target attesi per il triennio 2019-2021.

[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 2019. Alla descrizione seguono una serie di indicatori raggruppati in quattro dimensioni: quantità, qualità, efficienza ed efficacia. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2018 e il target 2019.

[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 2018 e il target 2019.

[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	Orientamento e alternanza	Sviluppo e Qualificazione aziendale dei prodotti	Attrattività Turistica	Semplificazione e digitalizzazione dei processi
	Impresa 4.0		Attrattività Residenziale	Anticorruzione e Trasparenza Amministrativa
	Sostegno all'imprenditorialità			
PROCESSI INTERNI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovazione normativa e miglioramento continuo ▶ Costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi ▶ Stringere alleanze e collaborazioni con altri soggetti del territorio 			
INNOVAZIONE, CRESCITA E APPRENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sviluppare il processo di pianificazione con particolare riferimento alle attività di monitoraggio ▶ Individuare e sviluppare le competenze chiave ▶ Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane 			
ECONOMICO FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ottimizzazione e razionalizzazione dei costi di funzionamento ▶ Monitoraggio capacità di copertura delle spese correnti ▶ Incremento grado di riscossione diritto annuale 			

FATTORI STRATEGICI ABILITANTI

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

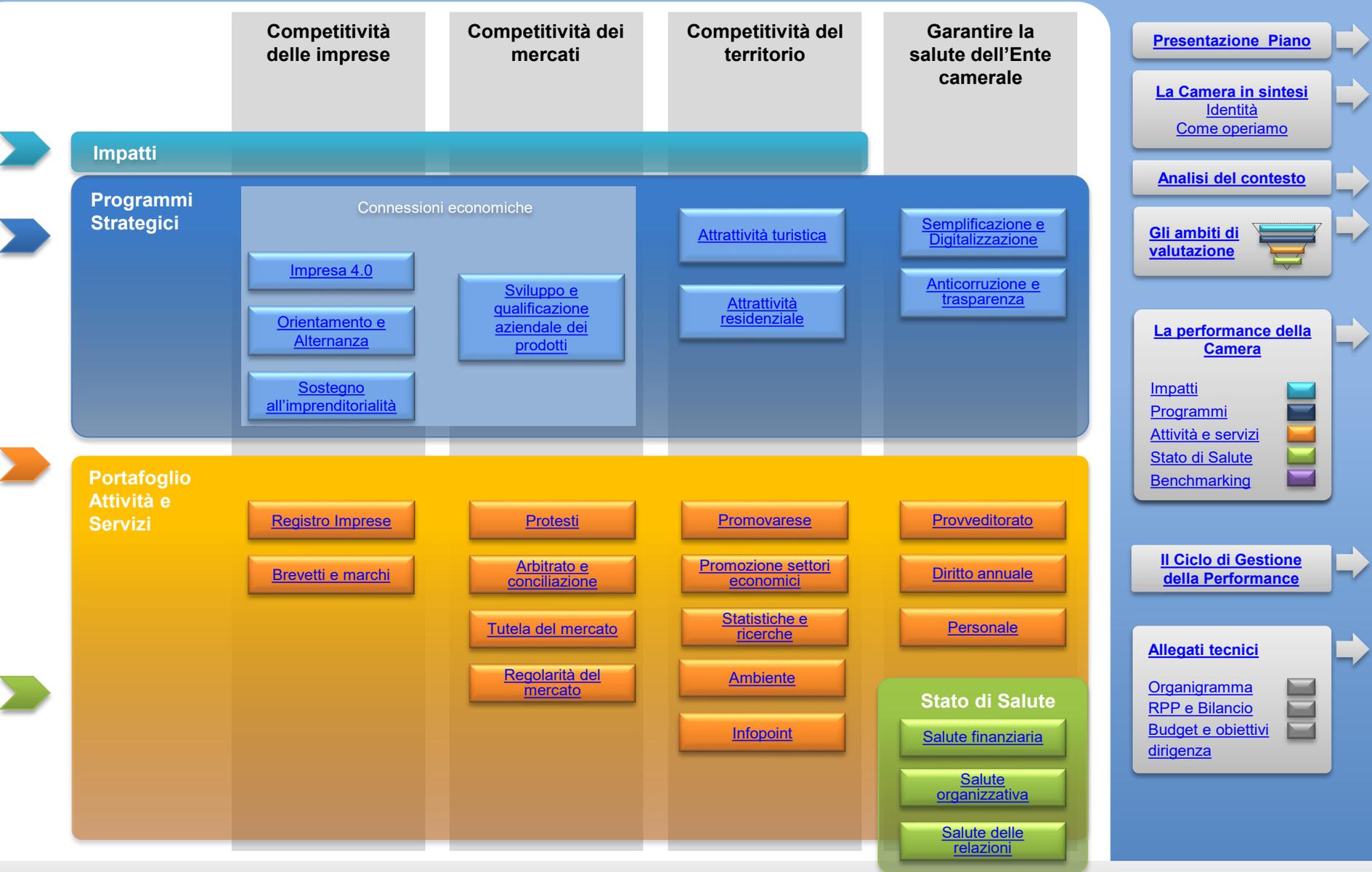
VALORI

- ▶ Collaborazione
- ▶ Eccellenza
- ▶ Innovazione
- ▶ Responsabilità

STAKEHOLDERS

- ▶ Sistema economico-produttivo
- ▶ Rete Istituzionale
- ▶ Stakeholders interni
- ▶ Altri stakeholders

Il piano della performance Della Camera di Commercio di Varese





In attesa che il nuovo Consiglio camerale definisca la Programmazione Pluriennale per il mandato 2019-2021 le **aree strategiche del Piano 2019-2021 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

[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 Connessioni economiche - Favorire la diffusione della cultura e della pratica del digitale nelle MPMI di tutti i settori economici attraverso attività di informazione, formazione e supporto alle imprese nella trasformazione impresa 4.0

Programma Impresa 4.0

Indicatore	Formula	2018	Target
Indicatore di avanzamento	Numero eventi in tema 4.0 \sum n. eventi in tema 4.0	n. 8	≥ 3

Descrizione La Camera di Commercio intende connotarsi come soggetto che diffonde la cultura del digitale attivando circoli virtuosi e sinergie in particolare con i Digital Innovation Hub delle Associazioni di categoria, individuando un modello di operatività che consenta di raggiungere un bacino di imprese sempre più ampio e diversificato.
L'Ente intende proseguire, in collaborazione con i DIH, nelle attività di supporto al digitale e all'innovazione con l'obiettivo di

Progetti	2019	2020	2021
Favorire la diffusione della cultura digitale attraverso l'organizzazione di eventi e iniziative			
Realizzazione di seminari divulgativi			
Avvio del progetto con le istituzioni scolastiche "digital angels"			

Indicatore	Formula	Target	2019	2020	2021	Performance
Realizzazione di seminari divulgativi	$\sum(\text{numero partecipanti anno } t - \text{partecipanti anno } T-1) / \text{partecipanti anno } T$	% $\geq 10\%$	5%	10%	10%	
Organizzazione di almeno un evento in tema 4.0	\sum numero eventi in tema 4.0	n. ≥ 3	3	3	3	
avvio progetto "digital angels"	\sum numero Istituti scolastici coinvolti	% 100%	100%	100%	100%	

[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

Impatti
Programmi
Attività e servizi
Stato di Salute
Benchmarking

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

Organigramma
RPP e Bilancio
Budget e obiettivi
dirigenza

Area strategica **Competitività delle imprese**

Obiettivo strategico Connessioni economiche - Accompagnare le nuove generazioni verso il mondo del lavoro, aiutandole ad acquisire le giuste competenze e rispondendo ai bisogni del mondo produttivo

Programma Orientamento e Alternanza

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula	2018	Target
	Organizzazione ciclo formativo su VCO	Σ numero cicli formativi	n. n.d.	1



Descrizione

Il ruolo delle Camere di Commercio sui temi dell'Orientamento e dell'Alternanza scuola-lavoro si è progressivamente ampliato, anche per effetto di provvedimenti normativi che hanno sancito le competenze in materia (decreto legislativo n. 219/2016).

La Camera di Commercio intende mettere a punto servizi innovativi di orientamento al lavoro ed alle professioni a respiro provinciale (coordinati con il livello nazionale), in grado di rafforzare l'analisi dei fabbisogni di competenze professionali, l'orientamento formativo-lavorativo dei giovani (recuperando altresì chi è rimasto ai margini come i NEET), l'alternanza scuola-lavoro di qualità.

Il fine ultimo è interpretare correttamente le nuove funzioni attribuite alle Camere di Commercio dalla normativa, lavorando sui miglioramenti del matching (agendo sulle scelte dei ragazzi) a beneficio sia delle imprese, sia dei giovani che intendono migliorare la propria occupabilità, far percepire alla collettività questi supporti, intensificare le attività dei network già costituiti.

Fase	2019	2020	2021
Progetti Organizzare un ciclo formativo con i docenti sull'economia e sul mercato del lavoro oltre che sull'utilizzo degli strumenti SVO (Sportello Virtuale all'Orientamento)	◆	◆	◆
Organizzare eventi sull'orientamento e sessioni formative per tutor aziendali e scolastici sull'alternanza scuola-lavoro di qualità	◆	◆	◆
Organizzare Laboratori per Occupabilità, rivolti ai NEET, al fine di favorire la conoscenza, l'inserimento e/o il reinserimento dei giovani nel mondo del lavoro	◆	◆	◆

Indicatore	Formula	Target	2019	2020	2021	Performance
Organizzazione ciclo formativo su VCO	Σ numero cicli formativi	n. 3	1	1	1	
Organizzare eventi sull'orientamento per tutor aziendali e scolastici	Σ numero percorsi di tutoraggio aziendali per la realizzazione di PW	n. 30	10	10	10	
Organizzare Laboratori per Occupabilità, rivolti ai NEET, al fine di favorire la conoscenza, l'inserimento e/o il reinserimento dei giovani nel mondo del	Σ numero Laboratori organizzati	n. 3	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](#)

Area strategica **Competitività delle imprese**

Obiettivo strategico

Connessioni economiche - Sostegno all'imprenditorialità giovanile e alle nuove generazioni di imprenditori

Programma

Supporto alla cultura imprenditoriale

Indicatore di avanzamento

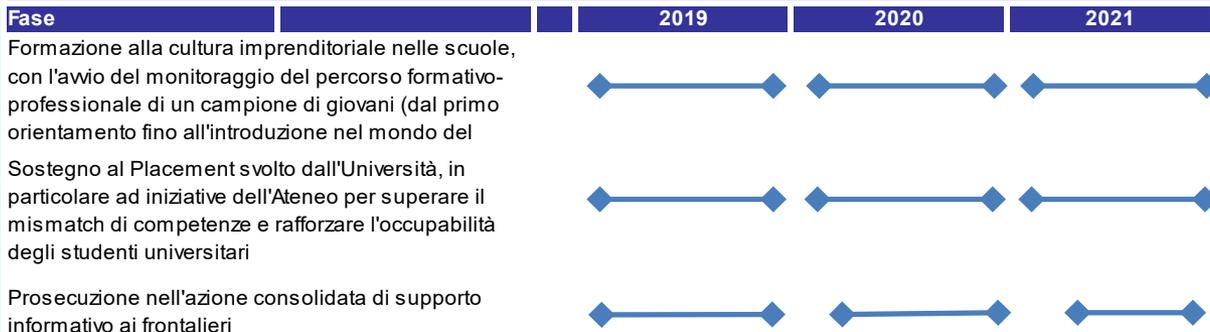
Indicatore	Formula	2018	Target
Percorso formativo alla cultura imprenditoriale in aula nelle scuole	Σ numero percorsi formativi in materia di cultura imprenditoriale	n.	n.d. 1



Descrizione

La Camera di Commercio intende ripensare i servizi a sostegno dell'imprenditorialità giovanile ed alle nuove generazioni di imprenditori, favorire l'inserimento lavorativo con il contestuale monitoraggio del percorso di un campione di giovani (dal primo orientamento fino all'introduzione nel mondo del lavoro). Attenzione verrà rivolta agli aspiranti imprenditori, alla delicata fase del passaggio generazionale d'impresa ed al frontaliero.

Progetti



Indicatori

Indicatore	Formula	Target	2019	2020	2021	Performance
Percorso formativo alla cultura imprenditoriale in aula nelle scuole e costruzione del campione da monitorare nel tempo	Σ numero percorsi formativi in materia di cultura imprenditoriale	n. 3	1	1	1	
Sostegno al Placement svolto dall'Università	Σ numero iniziative rivolte al mondo degli studenti universitari	n. 5	1	2	2	
Programma informativo attraverso gli sportelli gestiti in collaborazione con le sigle sindacali	Σ numero programmi formativi	n. 3	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](#)

Area strategica **Competitività dei mercati**

Obiettivo strategico

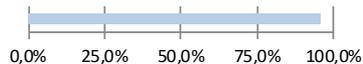
Connessioni economiche - qualificazione aziendale dei prodotti

Programma

Sviluppo e qualificazione aziendale dei prodotti

Indicatore di avanzamento

Indicatore	Formula	2018	Target
Coinvolgimento di operatori di altri comparti	Σ operatori altri settori	n. 20	≥ 20



Descrizione

La Camera di Commercio di Varese intende perseguire politiche per la competitività dei mercati in collaborazione con altri soggetti - in primis il sistema associativo - e, soprattutto, favorendo la "messa in rete" dei diversi attori economici del territorio.
Gli assi su cui si focalizzerà l'azione camerale sono quelli del sostegno, sviluppo e promozione della competitività delle imprese agendo sui fattori che possono aiutarle ad essere più forti nell'affrontare la concorrenza globale.

Progetti

Fase	2019	2020	2021
Realizzazione in collaborazione con le associazioni di categoria e con le istituzioni locali di "Agrivarese in città"	◆	◆	◆
Sostegno al settore commercio attraverso l'adozione di misure volte ad analizzare l'andamento del settore in generale, dei comportamenti di consumo e a sostenere le attività dei distretti del commercio	◆	◆	◆
Sostegno alla formazione al fine di garantire la qualificazione degli operatori che intendono esercitare attività d'impresa e attività professionale, con particolare attenzione alle competenze in materia di digitalizzazione	◆	◆	◆

Indicatori

Indicatore	Formula	Target	2019	2020	2021	Performance
Agrivarese	Σ n. operatori agricoli coinvolti	≥ 20	20	20	20	
Attività di promozione e sostegno al settore commercio	Σ n. Iniziative realizzate sui comportamenti di consumo	≥ 1	1	===	===	
Sostegno alla qualificazione professionale	Aumento delle imprese partecipanti al bando rispetto al 2018;	$\geq 5\%$	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 territorio

Obiettivo strategico Accrescere la competitività del territorio

Programma Attrattività turistica

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula	2018	Target
	Soggetti coinvolti nei progetti e attività promozionali	\sum soggetti coinvolti	n.	n.d. ≥ 120



Descrizione La Camera di Commercio intende promuovere in maniera coordinata e in linea con la programmazione nazionale e regionale, il brand di territorio per il turismo dei laghi e sportivo, green e legato al wellness; potenziare i contatti, nazionali e internazionali in accordo con gli attori di sistema, per entrare nei circuiti che contano; sviluppare le aree dei laghi e del Nord della provincia, per vocazione sempre più legata alle bellezze e alle caratteristiche del territorio; qualificare e modernizzare l'offerta turistica, orientando gli investimenti ed aumentando l'attrattività complessiva della provincia. Il potenziamento del brand di territorio per il turismo passa attraverso specifiche azioni da sviluppare nel prossimo quinquennio volte a consolidare da un lato la vocazione turistico sportiva, in particolare attraverso il progetto "Varese Sport Commission", dall'altro a valorizzare le bellezze paesaggistiche e l'ingente patrimonio culturale ed artistico (quattro siti UNESCO ma non solo) anche mediante l'utilizzo delle risorse comunitarie, per incentivare ed accrescere i flussi turistici e la permanenza media, agendo anche sull'accoglienza mediante attività di stimolo per gli operatori.

Fase	2019	2020	2021
Supportare l'ampliamento dell'aggregazione delle imprese della filiera turistica in sinergia con altri settori quali ad esempio l'agricoltura (dal Consorzio turistico verso soggetto unico)	◆	◆	◆
Promuovere la destinazione Varese come meta turistica sportiva e come luogo ideale per attrarre eventi sportivi con ricaduta turistica	◆	◆	◆
Promuovere il patrimonio (es. siti UNESCO o dimore FAI) e le iniziative culturali (es. Premio Chiara) in chiave turistica.	◆	◆	◆
Supportare progetti emblematici riguardo in particolare i grandi eventi come leva di marketing turistico del territorio, in grado di generare importanti ricadute economiche sia sul sistema dell'ospitalità che sul commercio in generale.	◆	◆	◆

Indicatore	Formula	Target	2019	2020	2021	Performance
Sostegno alle aggregazioni di impresa in ambito turistico	\sum n.nuove iniziative di ampliamento della filiera (turismo, commercio, agricoltura)	≥ 2	2	2	2	
Progetto Varese Sport Commission	\sum n. candidature eventi sportivi	≥ 4	4	4	4	
Iniziativa di valorizzazione del patrimonio culturale	\sum n. iniziative di promozione culturale	≥ 2	2	2	2	
Progetto Turismo e Attrattività	\sum n. misure a sostegno dell'attrazione e sviluppo di eventi ricaduta sul turismo e commercio in generale	≥ 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](#)

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 Semplificazione e Digitalizzazione dei processi

Indicatore	Formula	2018	Target
Indicatore di avanzamento Attivazione servizi associati con altre Cdc o società di sistema	Numero servizi associati	n. 1	1

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	2019	2020	2021
Ulteriore sviluppo servizi di informazioni erogati on-line	◆	◆	◆
Razionalizzazione oneri di funzionamento	◆	◆	◆
Ricognizione partecipazioni societarie detenute ai sensi del D.lgs 175/2016 Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica	◆	◆	◆
Implementazione digitalizzazione gestione documentale con estensione uso applicativo ad azienda speciale Promovaresse	◆	◆	◆

Indicatori

Indicatore	Formula	Target	2019	2020	2021	Performance
Sviluppo servizio informazioni online	Numero richieste Help Desk	n. 7.000	6.500	7.000	7.000	
Digitalizzazione gestione documentale	Azzeramento corrispondenza cartacea verso istituzioni e imprese	% ≥90%	≥85%	≥90%	≥100%	
individuazione di misure finalizzate alla razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni strumentali	Numero misure adottate	n. 3	3	3	3	
Riduzione progressiva spese di funzionamento	Spese funzionamento anno T/Spese funzionamento anno T-1	% ≤ 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](#)



[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 2019) che si propone di raggiungere.

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

Attività/Servizio Registro Imprese
Descrizione

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

Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Gestione pratiche telematiche (compresi bilanci e escluse PEC)	n. pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni)	n. 54.695	54.000	-1%	
	Eventi di divulgazione (incontri, seminari, momenti formativi, ecc.)	Σ eventi	n. 6	10	67%	
	Procedure concorsuali d'ufficio	n. pratiche per procedure concorsuali (gestite d'ufficio)	n. 611	600	-2%	
	Cancellazioni d'ufficio imprese non operative	n. procedimenti gestiti	n. 3.605	496	-86%	
	Cancellazioni d'ufficio PEC	n. procedimenti gestiti	n. -	4.500	====	
	Verifica dinamica mediatori immobiliari	n. pratiche gestite	n. 384	900	134%	
	Costituzione/modifiche startup innovative	numeri di repertorio dall'1/1 al 31/12	n. 11	12	9%	
	Risorse umane dedicate alla gestione delle pratiche telematiche	Personale (Full Time Equivalent)	n. 12	12	====	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Help Desk	n. richieste gestite on line da help desk	n. 6.633	6.650	====	
	Contact Center	n. richieste gestite on line e telefonicamente da Contact Center	n. 8.356	8.250	-1%	
	Mantenimento standard di qualità	Pratiche in errore/pratiche lavorate	% 6,00%	6,00%	====	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	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	% 87,40%	85%	-3%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	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 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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Protesti	n. protesti pubblicati nel registro	n.	2.523	2.500	-1%	
	Istanze di cancellazione	n. istanze di cancellazione	n.	129	120	-7%	
	Visure	n. visure rilasciate	n.	551	550	====	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	0,8	0,8	====	

Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Accessibilità virtuale	dati accessibili on line / tot. Dati disponibili	%	100%	100%	====	

Efficienza/ Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Tempi medi per cancellazione	media giorni evasione pratiche	gg	5,59	5	-11%	

[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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Volumi di attività	n. richieste di servizio conciliazione e arbitrato	n. 92	90	-2%	
	Soggetti iscritti	n. soggetti iscritti come mediatori all'Organismo Camera di Commercio (n. mediatori)	n. 31	31	====	
	Incontri di mediazione	n. incontri	n. 95	95	====	

Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Tempestività del servizio di conciliazione	tempo medio intercorrente fra richiesta ed erogazione	gg. 14	10	-29%	

Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	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. 61	61	====	

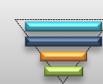
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Affidabilità del servizio manifestazioni a premio	n. reclami	n. 0	0	====	

[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 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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Manifestazioni a premio	n. interventi per concorsi a premi	n. 563	570	1%	
	Servizio metrico	Percentuale di realizzazione delle verifiche richieste dall'utenza	% 100%	100%	====	
	Personale dedicato al servizio metrico	Personale (Full Time Equivalent)	n. 3,5	1,5	-57%	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Affidabilità del servizio manifestazioni a premio	n. reclami	n. 0	0	====	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Redditività del servizio manifestazioni a premio	entrate da servizio / spesa del personale dedicato	€ 0,40	0,37	-8%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Attività sanzionatoria	n. ordinanze di sanzione irrogate	n.	1164	800	-31%	
	Verbal di accertamento	n. verbali di accertamento	n.	1.818	1.800	-1%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	2,2	2,0	-9%	
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Affidabilità del servizio	controllo qualità verbali e ordinanze	%	96%	99%	3%	
Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	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.	529	400	-24%	
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Rilevanza economica del contenzioso	importo delle sanzioni riscosse	€	47.555	50.000	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](#)

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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Titoli depositati	n. titoli depositati (brevetti, modelli, marchi, invenzioni, etc.)	409	420	3%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	1,20	1,20	====	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	livello di apertura al pubblico dello sportello brevetti e marchi	ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello brevetti e marchi	26,5	26,5	====	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Produttività	n. titoli depositati pratiche gestite / Personale Full Time Equivalent	341	350	3%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Grado di soddisfazione utenti	Numero reclami ricevuti	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	PromoVaresse
Descrizione	Promovaresse 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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Multicanalità del servizio	n. canali utilizzati per l'attività di internazionalizzazione	n. 5	5	====	
	Numero seminari informativi organizzati in materia di internazionalizzazione	∑ n. seminari	n. 5	6	20%	
	Azioni di promozione sui mercati trainanti: realizzazione delle iniziative programmate	Iniziative realizzate/iniziative programmate	% 100%	100%	====	

Centro congressi Ville Ponti, Centro fieristico	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Fiere e manifestazioni	n. fiere e manifestazioni ospitate/organizzate	n. 316	300	-5%	
	Fiere e manifestazioni	n. soggetti partecipanti	n. 378.633	350.000	-8%	
	Razionalizzazione contributo camerale	Margine di contribuzione bilancio Azienda speciale per il centro di costo	€ 140.000	140.000	====	

Progetti speciali	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Studenti attivi nel progetto Tourist Angels	∑ n. studenti attivi tramite l'alternanza scuola-lavoro	n. 240	150	-38%	

[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	Formola	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	N. iniziative di promozione culturale e turistica	\sum n. iniziative	n.	n.d.	5	====
	Iniziative di sostegno allo studio universitario	\sum n. iniziative	n.	1	1	====
Qualità	Indicatore	Formola	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Grado di realizzazione progetti finanziati a valere sui fondi Interreg (Amalake, Stich e TransForm"	Attività realizzate rispetto al Programma complessivo	%	5%	40%	700%
	Livello di raggiungimento delle imprese dei settori economici	nr. delle imprese raggiunte da comunicazioni camerali (CRM)	n.	12.079	12.500	3%
Efficienza	Indicatore	Formola	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Risorse destinate a iniziative a supporto dei settori economici per ogni euro di spesa sostenuto dalla Camera	Interventi economici / Spese per il personale	€	1,49	1,19	-20%
Efficacia	Indicatore	Formola	Stato 2018	Target 2019	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

Descrizione 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.

Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	N° indagini effettuate con la piattaforma on line	n. indagini via web	n.	4	6	50%
	Pubblicazioni periodiche	n. pubblicazioni realizzate	n.	1	2	100%
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	2,3	2,3	====

Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Accessibilità virtuale	% informazioni statistiche presenti on-line	%	95%	95%	====
	Comunicazione e informazione sui dati statistici	n. comunicati stampa emessi nel corso dell'anno	n.	24	24	====

Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Rispetto dei tempi di realizzazione indagini	n. medio giorni di ritardo rispetto alla scadenza programmata	gg	0	0	====

Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	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

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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Tracciamento Rifiuti	n. pratiche SISTRI presentate	n. 61	0	-100%	
	Dichiarazioni Ambientali	n. pratiche MUD presentate	n. 5.180	5.200	====	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n. 0,30	0,30	====	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Accessibilità virtuale	% richieste gestite virtualmente	% 100%		-100%	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Produttività	n. totale pratiche gestite / Personale FTE	n. 17.470	17.333	-1%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Grado di soddisfazione utenti	Numero reclami ricevuti	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 Info Point

Descrizione Gli InfoPoint presenti nelle sedi di Varese, Busto Arsizio, Luino e Saronno, forniscono allo sportello informazioni sulle attività camerale 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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Visure e certificati	n. visure, certificati, copie atti, etc.	n. 8.965	9.000	====	
	Servizi di informazione	n. accessi a servizio di informazione Infopoint VA e BA	n. 39.161	39.000	====	
	Documenti per l'estero	n. documenti per l'estero rilasciati	n. 17.989	18.000	====	
	Contatti/richieste di informazioni da parte di aspiranti imprenditori	∑ contatti	n. 1.678	1.700	1%	
	Tavoli di lavoro	∑ incontri	n. 16	18	13%	
	Firme digitali	n. firme digitali rilasciate (business key)	n. 5.021	5.000	====	

Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Accessibilità fisica	Numero sedi territoriali	n. 4	4	====	
	Utilizzo dell'applicativo Suap camerale	Convenzioni Suap/Numero Suap	% 81%	85%	5%	
	Incremento delle richieste gestite virtualmente ed evoluzione dei servizi on-line	Servizi erogati on-line/Totale servizi erogati	% 83%	85%	2%	

Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Produttività	n. visure e certificati / Personale dedicato al servizio	n. 2.988	3.000	====	
	Ottimizzazione dei tempi	% servizi erogati nel rispetto degli standard	% 100%	100%	====	

Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Customer satisfaction dei Servizi di Informazione	Grado soddisfazione utenti	% n.d.	n.d.	====	

[Presentazione Piano](#) →

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

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

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

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi
dirigenza](#)

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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Ordini di acquisto (Camera di Commercio+Azienda speciale)	n. ordini effettuati nell'anno	n. 1.113	1.100	-1%	
	Protocollo	n. protocolli (Cciaa e Promovaresse) effettuati nell'anno	n. 32.661	32.000	-2%	
	Servizi tecnici	n. richieste (Servizio Tecnico, stampe e fotocopie, auto e sale) ricevute nell'anno	n. 1.431	1.450	1%	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	tempi medi di evasione delle richieste di acquisizione di beni e servizi in economia	z 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 8,00	8,00	====	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Numero fornitori qualificati all'albo on-line realizzato sulla piattaforma telematica Sintel	Numero fornitori qualificati (Camera di Commercio + Azienda speciale)	n. 12.440	13.000	5%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Consumi di carta	mantenimento consumi carta entro range rispetto anno precedente	n. 1.556	1.000	====	

[Presentazione Piano](#) →

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

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →

[La performance della Camera](#) →

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

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

[Allegati tecnici](#) →

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi
dirigenza](#)

Area strategica **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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Soggetti contribuenti	n. posizioni iscritte	n.	74.500	74.500	====	
	Posizioni a ruolo	n.posizioni	n.	3.796	10.000	163%	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	1,5	1,5	====	
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Comunicazioni obbligatorie	n. lettere spedite per comunicazioni ufficiali	n.	58.981	58.000	-2%	
	Accessibilità fisica	Personale Full Time Equivalent dedicato all'attività di informazione	n.	0,2	0,2	====	
Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Produttività del personale	n. posizioni a ruolo / personale dedicato al servizio	n.	2.531	13.000	414%	
	Tempestività	tempo medio di emissione del ruolo (standard)	mesi	26	26	====	
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Livello di riscossione	gettito DA riscosso / gettito DA accertato	%	75%	75%	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 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 2018	Target 2019	Trend	Performance
	Organismo personale	n. contratti di lavoro attivi (presso la Camera e presso le sue aziende speciali)	n. 89	97	9%	
	Attività per il personale	n. richieste da parte del personale	n. 138	130	-6%	
	Formazione	n. ore di formazione erogate al personale	n. 1.095	1.100	====	

Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	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	% 96%	96%	1%	
	Innovazione dei prodotti di formazione	n. nuovi corsi attivati	n. 57	60	5%	

Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	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	€ 14,87	15,00	1%	

Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	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 2018	Target 2019	Trend	Performance
Equilibrio economico	Equilibrio economico della gestione corrente	oneri correnti-proventi correnti	€ 1.442.708	1.773.296	22,91%	
	Equilibrio della gestione complessiva	avanzo o disavanzo	€ -166.090	-1.471.096	785,72%	
	Efficienza di struttura	(oneri correnti funzioni A+B)/oneri correnti	% 34%	34%	0,00%	
Entrate	Capacità di generare proventi	(proventi correnti-entrate da diritto annuale-diritti da segreteria)/proventi correnti	% 7,37%	7,17%	-0,20%	
	Incidenza dei proventi correnti	proventi correnti/proventi totali	% 91,48%	97,70%	6,22%	
Spese	Costo medio operativo per azienda attiva	oneri di funzionamento/n. imprese registrate	€ 69,34	77,46	11,71%	
	Rigidità dei costi	oneri correnti fissi (personale+funzionamento+amm.ti e acc.ti)/proventi correnti	% 77%	86%	12,51%	
	Incidenza interventi economici	oneri per interventi economici/oneri correnti	% 30,63%	24,37%	-20,41%	
Patrimonio	Valore delle immobilizzazioni materiali	immobilizzazioni materiali	€ 13.636.619	13.126.418	-3,74%	
	Composizione delle immobilizzazioni	valore immobili	€ 13.223.657	12.491.417	-5,54%	
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 2018	Target 2019	Trend	Performance
Modello organizzativo	% dirigenti	n. dirigenti / tot. dipendenti (tempo indeterminato e determinato+dirigenti con	% 3%	3%	-11%	
	Incidenza retribuzione	retribuzione variabile/totale	% 15%	15%	====	
	Revisione della struttura organizzativa	n. personale coinvolto nelle revisioni organizzative (solo	n. 2	5	150%	
Capitale umano	Dimensionamento del personale (Risorse umane del sistema camerale)	n. personale dipendente e collaborazioni	n. 89	97	9%	
	Età media del personale	somma età/n. dipendenti (dirigenti+tempo indeterminato)	n. 50	50	====	
	Anzianità media di servizio del personale	somma anzianità/n. dipendenti	n. 20	20	====	
Formazione	Incidenza dipendenti laureati	dipendenti laureati/tot.dipendenti (dirigenti+t.indeterminato con Promovarese)	% 45%	45%	====	
	Spese di formazione per dipendente	ore di formazione per personale target (con Promovarese)	h. 12	12	====	
Benessere organizzativo	Tasso di assenza	n.gg totali di assenza /tot.dipendenti (con Promovarese)	n. 38	38	====	
	Qualità dei luoghi di lavoro	n. infortuni nei luoghi di lavoro (con Promovarese)	n. 1	0	====	
	Comunicazione interna	n. incontri di comunicazione in plenaria con il personale (con	n. 1	2	100%	
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)	% 79%	79%	====	
	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	% 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		Performance	
		2018	2019						
Soggetto	Descrizione								
Promovaresse	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								
Stakeholder	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance			
	Principali partnership su progetti attivati	n.1 Protocollo d'intesa sottoscritto tra Camera di Commercio, Prefettura e Guardia di Finanza su "Tutela del mercato e dei Consumatori"	n.	4	4	====			
		n. 1 Accordo di programma con Regione Lombardia	n.	4	4	====			
		n. 1 Convenzione con Comune di Varese per spazi di informazione e promozione turistica	n.	4	4	====			
		n. 1 Protocollo d'intesa con Direzione Territoriale	n.	4	4	====			
	Networking nel sistema camerale	n. iniziative e programmi trasversali a più Enti Camerali	n.	3	3	====			
Fornitori	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance			
	Livello di outsourcing	n. servizi in outsourcing	n.	3	3	0%			
	Rapporti negoziali	n.dei fornitori qualificati in Sintel (Camera e Azienda)	n.	9.577	10.000	4%			
	Regolarità delle relazioni	n.ricorsi e contenzioni/tot.fornitori	n.	-	-	====			
Imprese	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Trend	Performance			
	Visibilità	n. eventi patrocinati	n.	-	-	====			
	Customer Care	n. servizi sottoposti a indagini di customer satisfaction	n.	3	3	====			
	Incidenza interventi	€ distribuiti per interventi economici	€	4.739.469	3.560.000	-25%			
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.

La Camera di Commercio di Varese identifica indicatori che ritiene idonei a misurare e valutare l'impatto delle proprie attività e individua alcune delle amministrazioni che, a loro volta, 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.	≤5	≤5	
	Incremento dell'export delle imprese provinciali	Fatturato per esportazioni/Tot. Fatturato	%	40%	45%	
	Sostegno all'innovazione	N. brevetti depositati	n.	361	400	

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
Indicatori	Andamento della conciliazione	N. procedimenti in provincia di Varese	n.	881	900	
	Andamento delle attività di controllo	Verbal di accertamento	n.	1.350	1.300	
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.	373	700	
	Livelli di occupazione	n. occupati nei settori industria, commercio, artigianato, agricoltura / forza lavoro	%	65%	67%	
	Sostegno al lavoro	Tasso di occupazione provincia di Varese	%	65	67	
	Attrazione turistica	N. arrivi nell'anno	n.	1.302.647	1.500.000	
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, sulla base dei seguenti indicatori.

Processo	Formula indicatore di benchmark
PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO	N. Totale aggiornamenti preventivo annuale successivi alla prima emissione
GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI	N. Totale delibere di Giunta e Consiglio camerale + N. Totale delibere del Presidente (urgenti e non urgenti)
GESTIONE DOCUMENTAZIONE	N. documenti protocollati tramite PEC nell'anno "n"
COMUNICAZIONE	N. Imprese qualificate nella banca dati CRM al 31.12 dell'anno "n"
ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	N. contenziosi giudiziari/extragiudiziali (relativi a dipendenti ed ex dipendenti) aperti al 01.01 dell'anno "n"
FORNITURA BENI E SERVIZI	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)
DIRITTO ANNUALE	N. CIG(codice identificativo di gara) richiesti nell'anno "n"
GESTIONE CONTABILITA' E LIQUIDITA'	Totale Diritto annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n"
TENUTA REGISTRO IMPRESE	Σ 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)
	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)

[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](#)



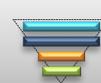
Processo	Formula indicatore di benchmark
SERVIZI DIGITALI	N. richieste di rilascio o rinnovo di dispositivi per la firma digitale evase nell'anno "n"
CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO	N. di richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine on-line nell'anno "n-1"
PROTESTI	N. istanze di cancellazione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



Il Processo seguito per la redazione del Piano della Performance

Tabella di sintesi del processo e soggetti coinvolti nella redazione del Piano 2018-2020

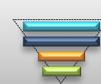
FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE									
			G	L	A	S	O	N	D	G		
1	Avvio del processo di elaborazione del Piano	Segretario Generale e struttura camerale	5	x								
2	Coinvolgimento stakeholder per condivisione priorità strategiche	Segretario Generale	10	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

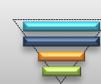
- Costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei sistemi di misurazione e valutazione in essere nella CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance);
- Garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione 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](#)

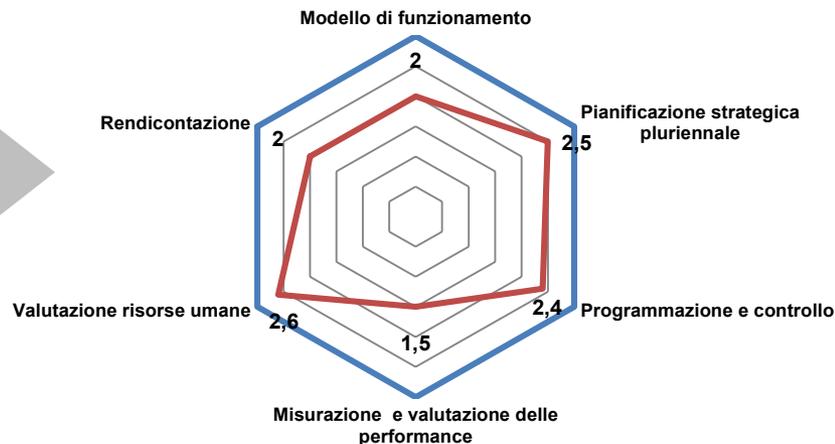
[RPP e Bilancio](#)

[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)

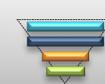
- [Organigramma](#)
- [Sistema di valutazione dei dirigenti - Obiettivi 2019](#) (in corso di approvazione)
- [La Relazione previsionale e programmatica ed il Bilancio che definiscono gli obiettivi annuali e le risorse finanziarie disponibili;](#)
- [Il budget direzionale.](#)

[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](#) 