



# Piano della Performance 2020-2022

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 – Mission e principali attività](#)
- [Analisi del contesto](#)
- [Analisi del contesto - Il contesto esterno: dinamiche economiche e quadro normativo](#)
- [Analisi del contesto - Il contesto interno: organizzazione e personale, risorse economiche, partecipazioni](#)
- [Analisi del contesto - Promovarese \(azienda speciale in corso di trasformazione in Srl in house\)](#)
- [Analisi del contesto - Analisi di genere](#)
- [Gli stakeholders](#)
- [Gli ambiti di valutazione della performance della Camera](#)

## SECONDA PARTE - La performance organizzativa della Camera

- [Le aree strategiche](#)
- [I programmi – gli obiettivi strategici](#)
- [Gli obiettivi operativi](#)
- [Lo stato di salute](#)
- [La Camera a confronto](#)

## TERZA PARTE - Allegati tecnici

- [Organigramma dell'Ente](#)
- [Sistema di valutazione dei dirigenti – Obiettivi 2020](#)
- [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](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di  
valutazione](#)

[La performance della  
Camera](#)

[Progr. strategici](#)

[Obiettivi operativi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[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. Nella redazione del Piano si è inoltre tenuto conto delle indicazioni elaborate da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica.

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», «Connessioni», «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 rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i propri interlocutori: imprese, associazioni, istituzioni, consumatori, lavoratori dipendenti, singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti.

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](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[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:

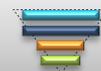
- *trasparenza e semplificazione* delle procedure, qualità delle prestazioni, efficacia dell'azione, economicità ed efficienza nella gestione;
- *attenzione* ai mutamenti del contesto di riferimento e delle esigenze di sviluppo;
- *sostenibilità* economica e ambientale, sposando un modello comportamentale 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](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)

[Obiettivi operativi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[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.

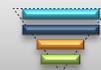
Per la realizzazione dei programmi di promozione e sviluppo dell'economia provinciale, **l'Ente si avvale dell'Azienda speciale Promovarese.**

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



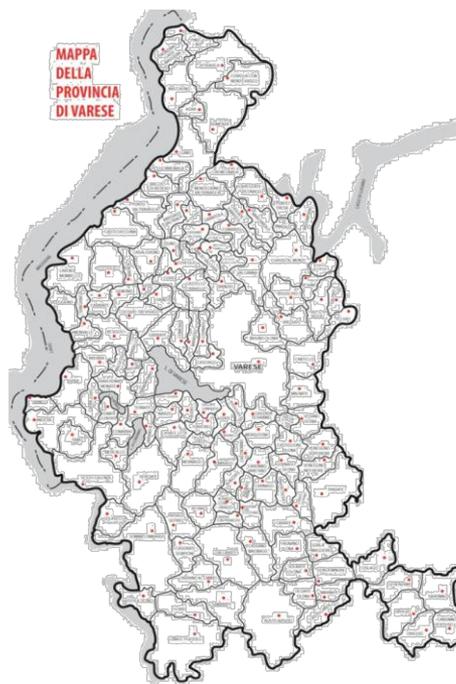
[La performance della Camera](#)





## I numeri della provincia di Varese

Comuni:	<b>139</b>
Superficie:	<b>1.199 kmq</b>
Popolazione:	<b>890.768 abitanti - gennaio 2019</b>
Valore aggiunto prodotto:	<b>24.049 milioni di euro – preconsuntivo anno 2018</b>
Unità locali registrate:	<b>87.753 - anno 2018</b> <b>(66,6% servizi,</b> <b>31,1% industria,</b> <b>2,2% agricoltura)</b>
Imprese attive per kmq:	<b>50,7 - anno 2018</b>
Propensione all'export:	<b>42,2% - anno 2018</b>
Esportazioni specializzate e high tech:	<b>59,87% - anno 2018</b>
Commercio estero:	<b>Export: 10.531 milioni di euro</b> <b>Import: 6.496 milioni di euro</b> <b>Saldo: +4.034 milioni di euro - anno 2018</b>
Occupati:	<b>387.000 occupati - anno 2018</b>
Tasso di disoccupazione:	<b>5,9% - anno 2018</b>
Turismo:	<b>148 esercizi alberghieri,</b> <b>12 654 posti letto,</b> <b>1.331.746 arrivi,</b> <b>2.172.737 presenze - anno 2018</b>



[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

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

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

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



[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 previsioni formulate dal recente “World Economic Outlook” (WEO) mettono in luce un 2019 destinato a segnare il passo rispetto all’anno precedente (dal 3,6% al 3%), mentre il 2020 dovrebbe vedere una leggera ripresa (verso il 3,4%), tuttavia inferiore al dato del 2018. Due sono gli aspetti salienti che stanno caratterizzando la dinamica dell’**economia mondiale**: 1) il rallentamento del commercio internazionale che, a partire dal IV trimestre del 2018 ha segnato tre trimestri successivi di crescita negativa, sintomo del fatto che le guerre tariffarie, da un lato, e la crisi del settore automobilistico, dall’altro, stanno provocando conseguenze negative; 2) il maggiore contributo alla decelerazione della crescita del PIL nel corso del 2019 dovuto principalmente al rallentamento di USA, Cina, Giappone e Euro-zona. A questo punto la maggior crescita dell’economia mondiale prevista per il 2020 si poggia su un forte contributo dei paesi emergenti che comunque si trovano attualmente in una situazione di tensione economica o finanziaria. Questi fatti mantengono quindi elevato il rischio di revisione verso il basso del tasso di crescita previsto per il 2020.

La diffusione da parte dell’Istat dei dati di contabilità **nazionale** relativi al terzo trimestre 2019 consente di fare il punto sulla difficile fase congiunturale attraversata dall’economia italiana oramai da inizio 2018. Il passo dell’economia si mantiene ai margini della stagnazione, con aumenti dello 0,1% a trimestre. La recessione è stata quindi sfiorata e i dati di fine 2019, inizio 2020 non dovrebbero evidenziare accelerazioni.

Dal punto di vista degli andamenti settoriali, la fase di relativa debolezza risulta relativamente diffusa. Nell’industria anche il terzo trimestre ha evidenziato una leggera contrazione, mentre nei servizi privati l’attività economica si è riportata su un sentiero di crescita, sia pure a tassi molto contenuti. Nel terzo trimestre sono stabili i livelli di attività nelle costruzioni, che vengono comunque da una fase di recupero, che ha caratterizzato l’intero 2018 sino al primo trimestre di quest’anno. Le prospettive a breve non offrono molti spunti di ottimismo. Gli indicatori congiunturali da un paio di mesi iniziano a stabilizzarsi, e questo almeno porterebbe a escludere i rischi di una caduta in recessione, ma i livelli attuali degli indici di fiducia sono ancora bassi e hanno smesso di scendere in modo evidente solo da pochi mesi; è quindi ancora presto per trarne conclusioni.

A **Varese** la congiuntura registrata nel 3° trimestre 2019 rileva che sul nostro territorio, dopo il rallentamento precedente (-0,5%), tra luglio e settembre la produzione manifatturiera è risalita (+0,7%). Tuttavia, osservando la media dei primi tre trimestri, emergono dei segnali di difficoltà: tra gennaio e fine settembre la produzione industriale regionale è cresciuta solo dello 0,3% mentre la nostra provincia è arretrata dello 0,1%. Ricordiamo che l’indice di produzione industriale cumulato dall’inizio del 2018 alla fine di settembre risultava al +3,7%, in discesa rispetto al dato medio del 2017, pari al +3,9%.

Più in generale, si evidenzia un progressivo rallentamento dell’economia globale. Rallentamento che trova spiegazione in un insieme di concause: dalle guerre tariffarie alla Brexit, fino ai focolai di crisi che interessano diversi paesi, tra cui Argentina, Venezuela, Turchia e Iran.

Quanto a Lombardia e Varese, incide anche la decelerazione della Germania, la cui economia è strettamente interconnessa con la nostra. Le aspettative per la fine dell’anno sono peraltro in leggero miglioramento: il 20% degli imprenditori industriali (erano il 16% tra aprile e giugno) dichiara che nel prossimo trimestre la produzione sarà in aumento.

Previsioni sulla dinamica (%)  
del PIL nelle varie aree  
(FMI, ottobre 2019)

	2019	2020
<b>Mondo</b>	3,0	3,4
<b>Euro-zona</b>	1,2	1,4
<b>Paesi avanzati</b>	1,7	1,7
<b>Italia</b>	0,0	0,5

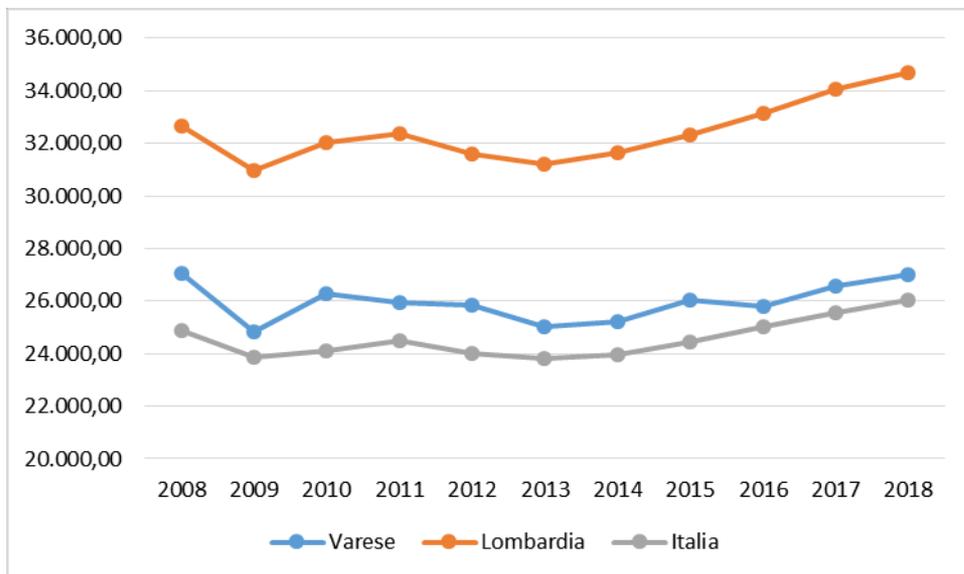


Nel 2018, il valore aggiunto stimato (a preconsuntivo) dall'Istituto Tagliacarne generato dal sistema economico varesino, che è espressione della ricchezza complessivamente prodotta in provincia, è pari a 24.049 milioni di euro, ovvero il 6,9% del valore aggiunto lombardo e l'1,5% di quello italiano. Per il 2017 quasi 2/3 della ricchezza prodotta, è prodotta dal terziario ma la provincia continua a mantenere comunque una certa caratterizzazione industriale (sempre nel 2017 l'apporto dell'industria, incluse le costruzioni, è stato pari al 34,3%, superiore sia al dato lombardo che al dato nazionale). Per il 2018 non sono ancora disponibili i dati disaggregati per branca di attività economica ma è ipotizzabile supporre i medesimi ordini di grandezza.

L'analisi di lungo periodo del valore aggiunto provinciale a prezzi correnti, evidenzia un punto di massimo raggiunto nel 2008 di 23.273 milioni di euro, superato solo nel 2017 da 23.652 milioni di euro. Ciò significa che dal 2017 si è tornati a crescere e questo fatto viene ulteriormente confermato dal preconsuntivo del 2018, che stima un valore aggiunto di 24.049 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, prevista nel 2018 di 27.018 euro, senza però riuscire a superare (anche se di poco) il picco di massimo raggiunto nel 2008 (27.049 euro). In questo lasso di tempo, il valore aggiunto pro-capite è diminuito dello 0,1%, incrementandosi dell'8,9% rispetto al minimo toccato nel 2009 (24.817 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](#)

[Efficacia](#)



[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](#)

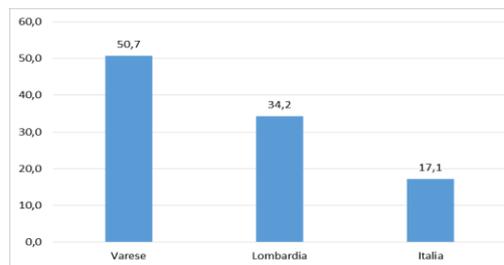
Il 2018 si chiude con 60.800 imprese attive (69.867 imprese registrate) e 77.621 unità locali attive (87.753 unità locali registrate). Il numero delle imprese attive varesine è sceso rispetto a quello dello scorso anno: sono infatti passate dalle 61.534 della fine del 2017 alle 60.800 al 31 dicembre 2018. Si tratta di un risultato negativo (-1,2) che conferma la tendenza del 2017, ma che è determinato da una contrazione che ha interessato tutto il territorio lombardo ad eccezione di Milano (+1,2), Como (+0,1) e Monza e Brianza (che rimane stabile).

Passando a considerare i dati relativi alla natimortalità delle imprese, negli ultimi dodici mesi a fronte di 3.889 nuove realtà imprenditoriali, le cessazioni non d'ufficio sono state 4.429 con un saldo negativo di -540 imprese. Il numero di imprese cessate scende passa da 4.682 del 2017 a 4.429, il tasso di mortalità si attesta al 5,57%.

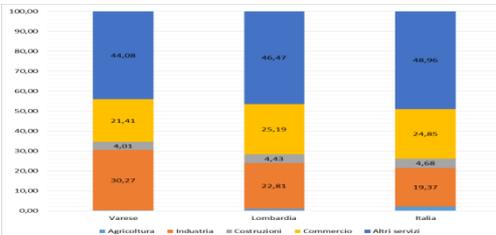
Passando all'analisi del contesto produttivo, è da evidenziare che la grande varietà merceologica dell'industria e dell'artigianato di produzione fa sì che la provincia di Varese sia un "multidistretto produttivo". Le specializzazioni più rilevanti riguardano le filiere della meccanica e del tessile, 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 2018 (per le oltre 12mila società di capitali che depositano il bilancio in Camera di Commercio), pari a 1.849 milioni di euro e il valore aggiunto medio di 459mila euro. Molta parte dei risultati delle imprese varesine deriva dai rapporti commerciali con l'estero, si evidenzia, infatti, che oltre il 40% del fatturato delle industrie manifatturiere del territorio provenga dalla vendita di beni all'estero come conseguenza di una spiccata vocazione all'export della nostra provincia.

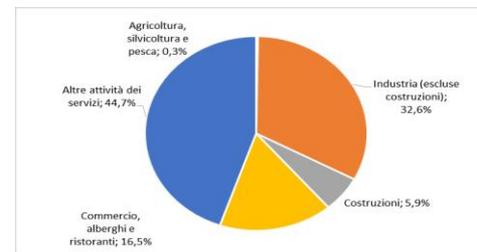
Numero di imprese attive per Km<sup>2</sup>, 2018 (Infocamera)



Valore aggiunto per settore 2017 (Tagliacarne)



Occupati per settore economico, 2018 (Istat)





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 2019 e/o in corso di definizione, dei quali si è tenuto conto ai fini della predisposizione del presente Piano.

Per la programmazione 2020-2022 si è tenuto conto degli indirizzi strategici definiti dal Consiglio camerale con l'approvazione del Programma Pluriennale per il quinquennio 2018-2022, aggiornati con la Relazione Previsionale e Programmatica per il 2020 approvata dallo stesso organo nella riunione del 24 ottobre u.s. Gli interventi assunti dall'Ente sono ispirati ad 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 2020 tiene conto degli effetti dell'entrata in vigore del decreto 7 marzo 2019 del Ministero dello Sviluppo Economico, con il quale è stato ridefinito l'intero «paniere» delle attività del Sistema camerale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

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.

Nel 2020 si perfezionerà l'iter di trasformazione dell'Azienda Speciale Promovarese in società a responsabilità limitata a socio unico e su modello in house providing (costituita ai sensi degli artt. 2462 e ss. del codice civile). L'operazione di trasformazione della natura giuridica dell'azienda speciale consentirà di perseguire obiettivi di razionalizzazione e di consolidamento del soggetto strumentale al quale l'Ente camerale demanda l'attuazione delle iniziative istituzionali di promozione del territorio nonché di gestione del proprio patrimonio immobiliare.

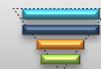
L'entrata in vigore del D.lgs 10 gennaio 2019 attribuisce un rilevante ruolo alle Camere di Commercio chiamate a costituire e a gestire gli "Organismi di composizione assistita della crisi d'impresa (OCRI)".

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)

[Obiettivi operativi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[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 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 Camera di Commercio di Varese, a seguito dell'approvazione del piano dei fabbisogni che prevede l'assunzione di n. 8 unità di personale, ha espletato le procedure di mobilità che hanno portato all'assunzione di un dipendente di categoria C. E' in corso l'iter concorsuale per coprire le restanti posizioni, ossia n. 4 D e n. 3 C. Nel corso del 2020 si valuterà la possibilità di procedere a ulteriori assunzioni, legate in particolare alla copertura dei posti per cessazioni, sempre nel rispetto dei vincoli normativi.

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" con il quale è stata disposta la dismissione della partecipazione detenuta in Centro Tessile Cottoniero SpA (operazione che si è conclusa con la vendita delle azioni della società nel mese di dicembre 2018). La Giunta il 12 dicembre 2019 ha approvato il successivo piano annuale e la relazione sul piano 2020. Rispetto ai precedenti documenti si segnala che con deliberazione n. 48 del 16 maggio 2019 la Giunta camerale ha approvato l'operazione di integrazione societaria tra Digicamere Scarl e InfoCamere Scpa per il tramite di una fusione per incorporazione, con previo recesso dei soci di Digicamere (la conclusione dell'operazione è prevista nei primi mesi del 2020). Con deliberazione n. 65 del 18 luglio 2019 la Giunta ha inoltre disposto di autorizzare l'avvio dell'iter di trasformazione mediante conferimento dell'Azienda Speciale Promovarese in società a responsabilità limitata interamente partecipata dalla Camera di Commercio di Varese e costituita su modello "in house providing", operazione per la quale, in data 7 gennaio 2020, risulta pervenuta la prescritta approvazione da parte del Ministro dello Sviluppo Economico.

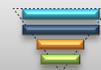
In materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici l'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) in data 8 novembre 2017 ha pubblicato la delibera 1134. In 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 2020 la Camera di Commercio di Varese continuerà a vigilare affinché le proprie partecipate si uniformino alle prescrizioni normative vigenti.

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)

[Obiettivi operativi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

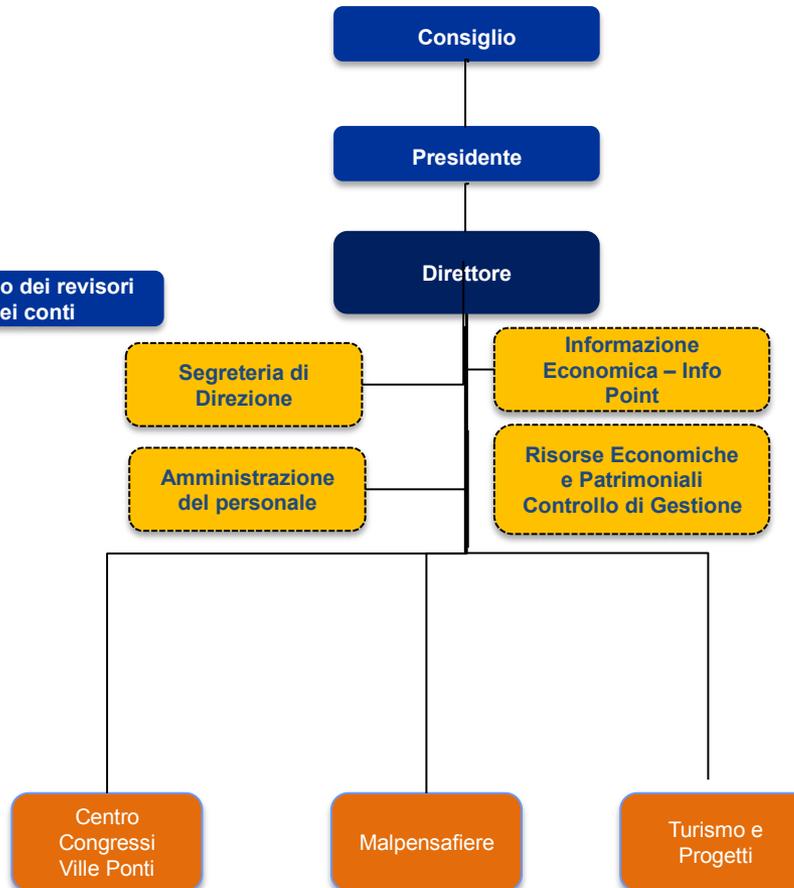
[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[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.

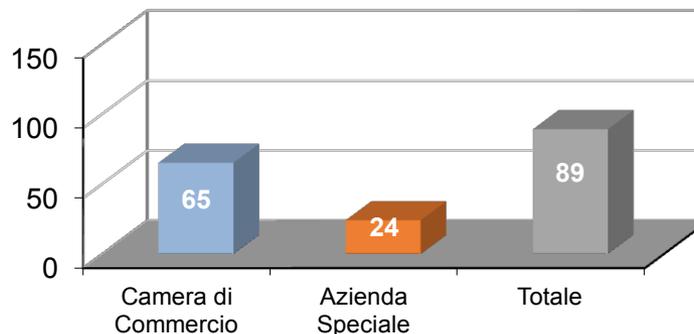




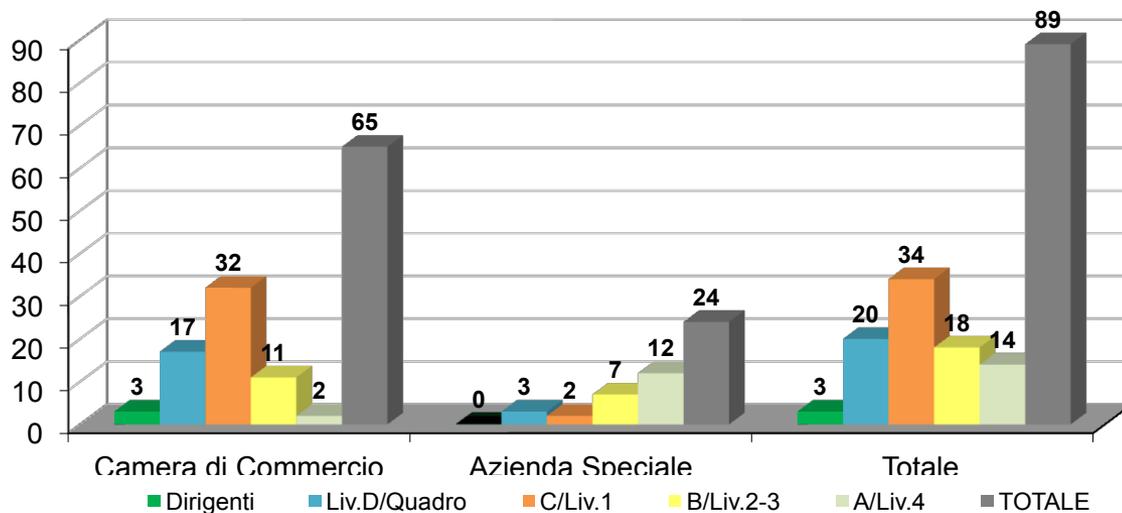
Nell'esercizio delle proprie funzioni l'Ente si avvale della seguente struttura organizzativa:

Composizione del personale in servizio al 31.12.2019

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
<b>TOTALE</b>	<b>65</b>	<b>24</b>	<b>89</b>



■ Camera di Commercio ■ Azienda Speciale ■ Totale



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)

[Obiettivi operativi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

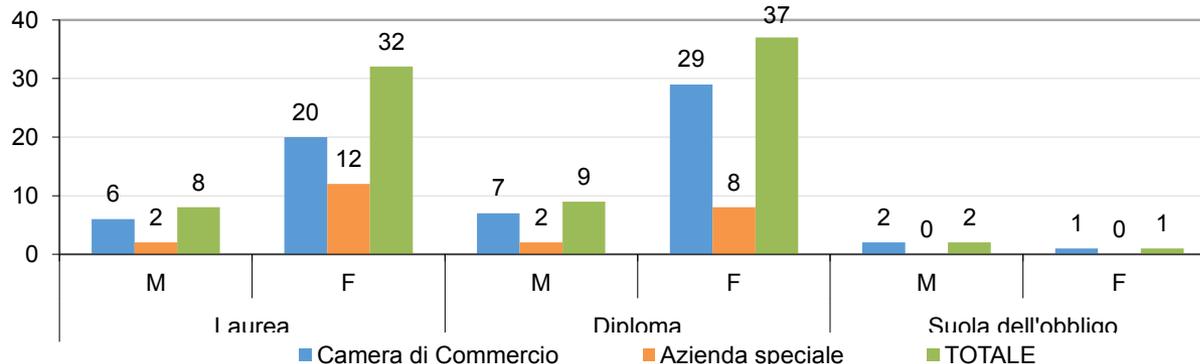
[dirigenza](#)



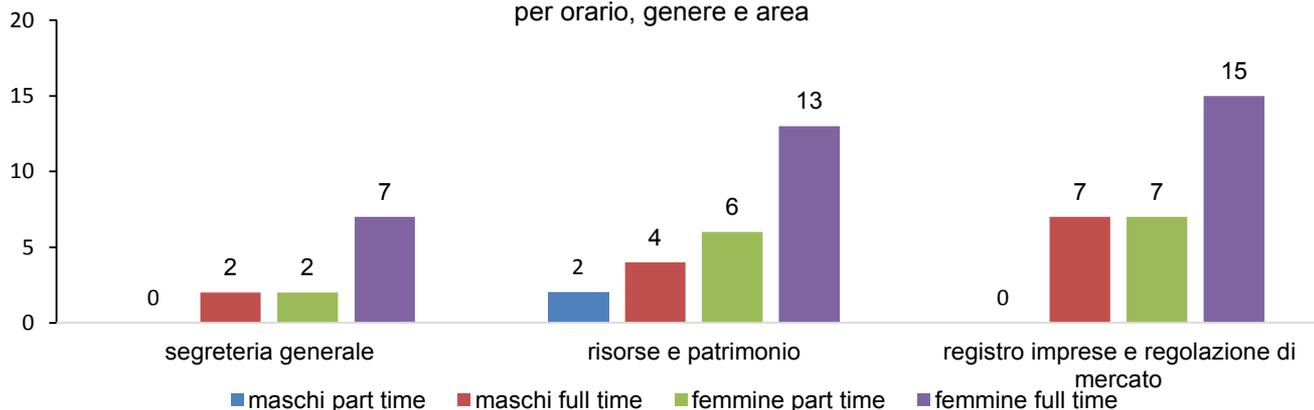
Di seguito si riportano alcuni dati di sintesi sulla composizione del personale per genere.

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

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](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

- [Progr. strategici](#)
- [Obiettivi operativi](#)
- [Stato di Salute](#)
- [Benchmarking](#)

[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.

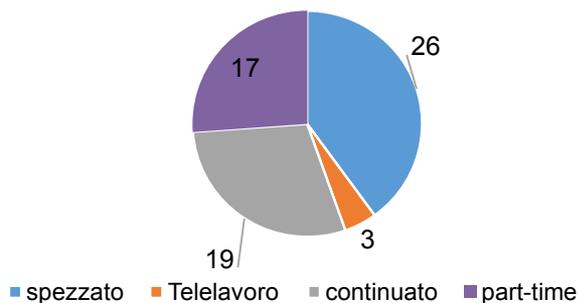
Nell'ambito delle iniziative volte a favorire la conciliazione famiglia/lavoro si segnalano le seguenti iniziative:

**-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 camerale; 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:

<b>RICORSO AL TELELAVORO</b>	<b>3</b>
<b>ORARIO SPEZZATO</b>	<b>26</b>
<b>ORARIO CONTINUATO (SOLO DUE RIENTRI POMERIDIANI)</b>	<b>19</b>
<b>PART-TIME</b>	<b>17</b>

Composizione personale per distribuzione orario



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)

[Obiettivi operativi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi dirigenza](#)



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

[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](#)

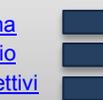
[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

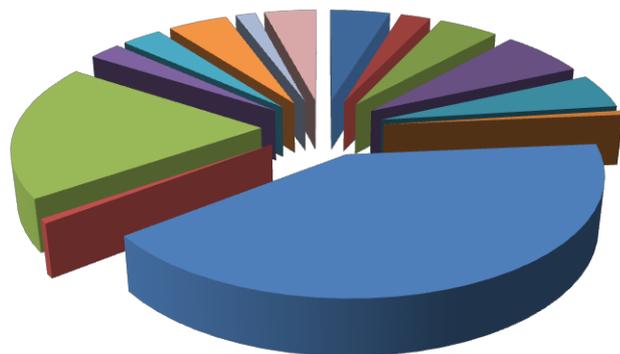
[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)



### VALORE INTERVENTI ECONOMICI E ATTIVITA' ISTITUZIONALI PER LE IMPRESE - Preventivo 2020 (valori in euro)

STRUTTURA IN PROGRESS	COMPETENTI PER COMPETERE	risorse interne	
	SPAZI E IMMOBILI	150.000	<b>225.000</b>
	VALORIZZARE I SERVIZI DI BASE	75.000	
NUOVE GENERAZIONI	ORIENTAMENTO E ALTERNANZA	150.000	
	TRANSIZIONE AL LAVORO	210.000	<b>515.000</b>
	COMPETENZE ECCELLENTI	155.000	
CONNESSIONI	CONNESSIONI MATERIALI E IMMATERIALI	20.000	
	CONNESSIONI ECONOMICHE	1.320.000	<b>1.360.000</b>
	RETI E RELAZIONI	20.000	
ATTRATTIVITA'	TURISTICA	610.000	
	RESIDENZIALE	80.000	<b>790.000</b>
	INVESTIMENTI	100.000	
CULTURA DIGITALE	IMPRESA 4.0	150.000	
	CAMERA 4.0	50.000	<b>330.000</b>
	COMUNICAZIONE 4.0	130.000	
<b>TOTALE</b>			<b>3.220.000</b>



- 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

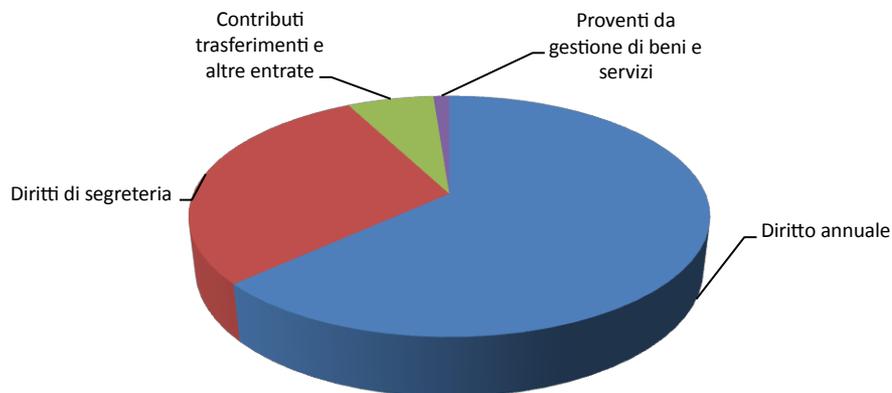


Con riferimento alle risorse economiche dell'Ente si riporta di seguito il dettaglio della previsione dei proventi e degli oneri correnti per l'esercizio 2020 a confronto con il pre-consuntivo 2019.

### Composizione Proventi 2020

Voci di provento	Preventivo 2020		Pre-consuntivo 2019	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Diritto annuale	7.200.000	63%	8.954.484	67%
Diritti di segreteria	3.337.000	29%	3.337.000	25%
Contributi trasferimenti e altre entrate	731.900	6%	895.000	7%
Proventi da gestione di beni e servizi	135.000	1%	135.000	1%
Variazioni delle rimanenze	-	0%	-	0%
<b>TOTALE PROVENTI CORRENTI</b>	<b>11.403.900</b>	<b>100%</b>	<b>13.321.484</b>	<b>100%</b>

### Composizione Proventi 2020



[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

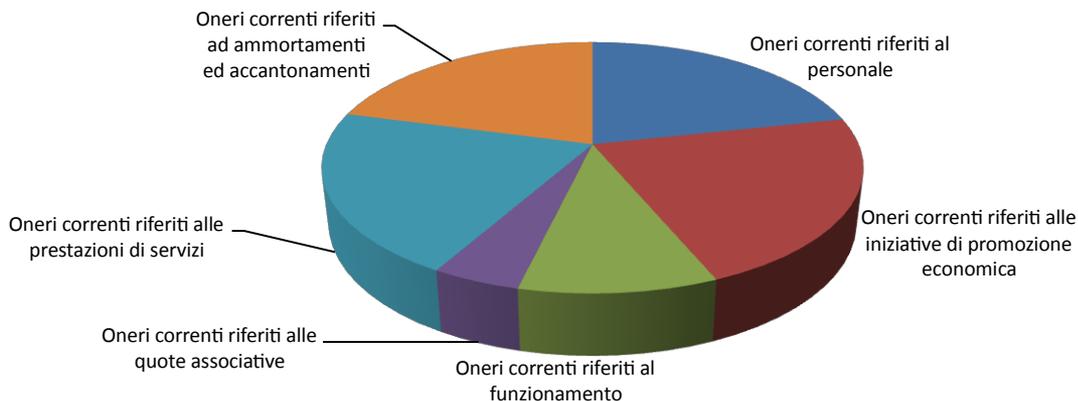
[dirigenza](#)



### Composizione Oneri della Gestione Corrente

Voci di oneri	Preventivo 2020		Pre-consuntivo 2019	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Oneri correnti riferiti al personale	3.135.400	22%	2.951.950	19%
Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica	3.220.000	22%	4.157.484	27%
Oneri correnti riferiti al funzionamento	1.450.105	10%	1.410.105	9%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	651.000	4%	622.471	4%
Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi	3.057.200	21%	2.756.839	18%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	3.024.395	21%	3.242.835	21%
<b>TOTALE ONERI CORRENTI</b>	<b>14.538.100</b>	<b>100%</b>	<b>15.141.684</b>	<b>100%</b>

### Composizione oneri correnti 2020



[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)



Composizione Stato Patrimoniale

Attività	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
	Valore assoluto (importi in euro)	Valore assoluto (importi in euro)
Immobilizzazioni immateriali	256,62	-
Immobilizzazioni materiali	14.749.098,74	13.254.371,04
Immobilizzazioni finanziarie	2.837.294,57	1.940.023,68
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>17.586.649,93</b>	<b>15.194.394,72</b>
Rimanenze	76.556,67	80.016,47
Crediti di funzionamento	1.678.453,94	1.028.178,60
Disponibilità liquide	21.850.690,67	24.764.233,44
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>23.605.701,28</b>	<b>25.872.428,51</b>
Ratei e risconti attivi	20.993,71	24.218,85
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>41.213.344,92</b>	<b>41.091.042,08</b>

Passività e Patrimonio netto	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018
	Valore assoluto (importi in euro)	Valore assoluto (importi in euro)
Debiti di finanziamento	-	-
Trattamento di fine rapporto	4.301.451,64	3.783.999,82
Debiti di funzionamento	6.311.902,75	8.153.729,67
Fondi per rischi ed oneri	189.228,75	203.053,44
Ratei e risconti passivi	2.796.213,19	1.641.317,25
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>13.598.796,33</b>	<b>13.782.100,18</b>
Avanzo patrimoniale	23.738.266,61	22.627.235,70
Riserve da partecipazioni	662.476,52	214.015,82
Altre riserve	4.649.893,64	4.045.157,30
Risultato economico d'esercizio	- 1.436.088,18	422.533,08
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>27.614.548,59</b>	<b>27.308.941,90</b>
<b>TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>41.213.344,92</b>	<b>41.091.042,08</b>

[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

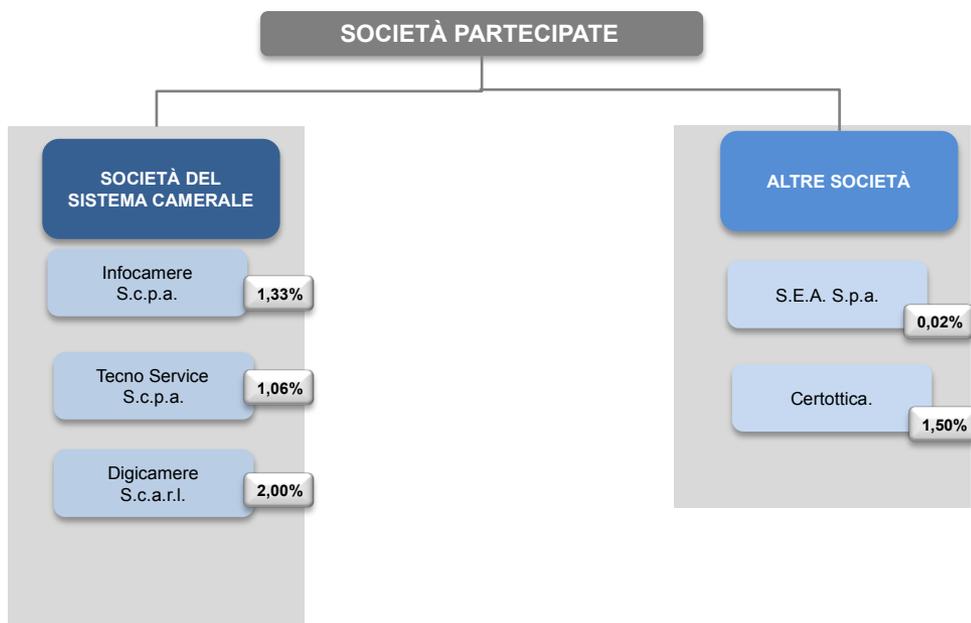
[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)



La politica delle partecipazioni ha sempre rappresentato, per la Camera di Commercio di Varese, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

Tuttavia, alla luce delle numerose disposizioni legislative intervenute negli ultimi anni in materia di partecipazioni pubbliche finalizzate a ricondurre l'utilizzo dello strumento societario alle finalità istituzionali, - con riferimento in particolare alla legge 27 dicembre 2013, n. 147, articolo 1, comma 569, c.d. "legge di stabilità 2014", 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:

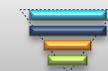


[Presentazione Piano](#)

[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 dirigenza](#)





La Giunta camerale con atto n. 65 del 18 luglio 2019 ha deliberato la trasformazione dell'azienda speciale Promovarese in società a responsabilità limitata in house providing costituita ai sensi degli artt. 2462 e ss. del codice civile, interamente partecipata dalla Camera di Commercio di Varese.

Come disposto dall'articolo 2 comma 4 della legge n. 580/1993 e s.m.i., tale trasformazione è subordinata all'ottenimento di preventiva autorizzazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico.

In data 7 gennaio u.s. è pervenuta la prescritta autorizzazione ed in attesa che si perfezioni l'iter di trasformazione dell'assetto giuridico di Promovarese, per il 2020 è stata elaborata una programmazione in continuità con gli esercizi precedenti, tenendo conto degli indirizzi strategici espressi dal Consiglio camerale nel Programma pluriennale per il mandato 2018-2022, come aggiornati con la Relazione Previsionale e Programmatica approvata dallo stesso organo nella riunione del 24 ottobre u.s.

Si riporta di seguito il quadro degli interventi promozionali ai quali sarà assicurata continuità con la quantificazione delle relative risorse.

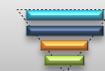
VALORE DELLA PRODUZIONE	PREVISIONE CONSUNTIVO 2019	PREVENTIVO 2020
<b>1.1 CONGRESSI FIERE ED EVENTI</b>	<b>1.483.969</b>	<b>1.548.500</b>
1.1.01	1.404.001	1.468.500
1.1.02	79.968	80.000
<b>2.2 COMUNICAZIONE</b>	<b>240.000</b>	<b>244.098</b>
2.2.01	140.000	144.098
2.2.02	-	-
2.2.03	100.000	100.000
<b>2.3 INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>77.000</b>	<b>55.000</b>
2.3.01	77.000	55.000
<b>2.4 PROMOZIONE E SVILUPPO</b>	<b>522.557</b>	<b>545.000</b>
2.4.01	315.246	355.000
2.4.01.01	315.246	355.000
<b>2.4.02 Attrattività del territorio e aggregazione</b>	<b>207.311</b>	<b>190.000</b>
2.4.02.01	207.311	190.000
2.4.02.02	-	-
<b>2.5 PROGETTI SPECIALI</b>	<b>55.000</b>	<b>45.000</b>
2.5.01	55.000	45.000
<b>TOTALE</b>	<b>2.378.527</b>	<b>2.437.598</b>

[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

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



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

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





Con deliberazione della Giunta camerale n. 83 del 10 ottobre 2019 è stato adottato il “Piano di azioni positive per il triennio 2019 – 2021”, ai sensi e per gli effetti dell’art. 48 del D. Lgs. 198/2006, al fine di individuare in misura più dettagliata le azioni positive volte a facilitare la rimozione di tutti quegli ostacoli che si frappongono al conseguimento di una effettiva uguaglianza tra donne e uomini e alla valorizzazione delle differenze e mirano ad un sostanziale miglioramento della qualità del lavoro, con conseguente innalzamento del livello dei servizi offerti, che vada a integrarsi con gli indirizzi già individuati nel piano performance.

Il Piano, consultabile al link <http://www.va.camcom.it/Amministrazione Trasparente/754>

Si riportano di seguito i principali indicatori dell’analisi di genere rilevati per il triennio 2017-2019.

## Principali indicatori dell’analisi di genere

	2017	2018	2019
% di Dirigenti donne	33%	33%	33%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	77%	77%	76%
Età media del personale femminile	51	51	52
Età media del personale maschile	53	53	53
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	37%	40%	40%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	41%	40%	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](#)



Gli stakeholders sono i destinatari delle politiche camerale: 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 macrocategorie, 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
<b>Imprese</b>							
<b>Istituzioni e Associazioni di categoria</b>							
<b>Cittadinanza</b>							

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](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)  
[RPP e Bilancio](#)  
[Budget e obiettivi di 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. sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, i **programmi strategici (obiettivi strategici)**.
2. le **attività** ed i **servizi** chiave che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse (**obiettivi operativi**)
3. 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](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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



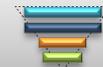
La Camera di Commercio di Varese ha identificato per ogni ambito di misurazione e valutazione della performance delle schede che ne riassumono le principali caratteristiche e definiscono gli indicatori sulla base dei quali avvengono la misurazione e valutazione dell'effettivo raggiungimento dell'obiettivo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

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)

[Obiettivi operativi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

## Obiettivi 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 2020-2022 ed elencano una selezione di indicatori che servono a monitorare lo stato di attuazione del programma. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2019 e i target attesi per il triennio 2020-2022.

## Obiettivi operativi

Le schede obiettivo delle attività e dei servizi della Camera forniscono una serie di indicatori raggruppati in quattro dimensioni: quantità, qualità, efficienza ed efficacia. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2019 e il target 2020.

## Stato di Salute

Le schede obiettivo degli stati di salute 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 2019 e il target 2020.

## 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.

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)



Competitività  
delle imprese

Competitività dei  
mercati

Competitività del  
territorio

Garantire la  
salute dell'Ente  
camerale

Programmi  
Strategici

[Digitalizzazione](#)

[Orientamento al  
Lavoro](#)

[Semplificazione e  
Trasparenza](#)

[Sviluppo e  
qualificazione  
aziendale dei  
prodotti](#)

[Internazionalizzazio  
ne](#)

[Tutela e Legalità](#)

[Turismo e cultura](#)

[Anticorruzione e  
trasparenza](#)

Obiettivi  
operativi

[Digitalizzazione](#)

[Orientamento al  
Lavoro](#)

[Semplificazione e  
Trasparenza](#)

[Sviluppo e  
qualificazione  
aziendale dei  
prodotti](#)

[Internazionalizzazio  
ne](#)

[Tutela e Legalità](#)

[Turismo e cultura](#)

Stato di Salute

[Salute finanziaria](#)

[Salute  
organizzativa](#)

[Salute delle  
relazioni](#)

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di  
valutazione](#)

[La performance della  
Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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



Le **aree strategiche del Piano 2020-2022** 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](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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



**Area strategica** Competitività delle imprese

**Obiettivo strategico**

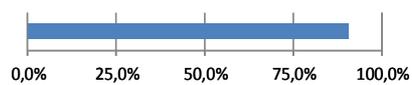
Accrescimento delle competenze digitali delle imprese

**Programma**

Digitalizzazione

**Indicatore di avanzamento**

Indicatore	Formula	2019	Target 2022
Numero eventi in tema 4.0	$\sum$ n. eventi in tema 4.0	n. 10	>10



**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 ampliare la

Progetti	2020	2021	2022
----------	------	------	------

Favorire la diffusione della cultura digitale attraverso l'organizzazione di seminari informativi e formativi, l'assistenza nell'avvio dei processi di digitalizzazione			
Attività di assessment sul grado di maturità digitale delle imprese			
Organizzazione di almeno un evento in tema 4.0			

Indicatore	Formula	Fonte	Baseline 2019	Target			Performance
				2020	2021	2022	
Realizzazione di iniziative e divulgative	$\frac{\sum(\text{numero partecipanti anno } t - \text{partecipanti anno } T-1)}{\text{partecipanti anno } T}$	% monitoraggio ufficio	25%	>25%	>25%	>25%	
Organizzazione di almeno un evento in tema 4.0	$\sum$ numero eventi in tema 4.0	n. monitoraggio ufficio	10	>10	>10	>10	
Incremento n. imprese coinvolte in iniziative 4.0	$\frac{\sum \text{imprese coinvolte anno } t - \sum \text{imprese coinvolte anno } t-1}{\text{Totale imprese coinvolte anno } t-1}$	% monitoraggio ufficio	20%	>20%	>20%	>20%	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

- Progr. strategici
- Obiettivi operativi
- Stato di Salute
- Benchmarking

[Allegati tecnici](#)

- [Organigramma](#)
- [RPP e Bilancio](#)
- [Budget e obiettivi di 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 al lavoro ed alle professioni

Indicatore	Formula	2019	Target 2022
Organizzazione momento formativo utilizzando Excelsior e SVO	$\sum$ numero cicli formativi n.	1	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.



Indicatore	Formula	Fonte	Baseline 2019	Target			Performance
				2020	2021	2022	
Organizzazione momento formativo utilizzando Excelsior e SVO	$\sum$ numero cicli formativi	n. Indagine excelsior e portale svo	1	1	1	1	
Organizzazione di eventi secondo format consolidati o innovativi, per l'orientamento al lavoro ed alle professioni	$\sum$ numero eventi organizzati	n. Monitoraggio ufficio Tavolo unico provinciale scuola, formazione e	27	20	20	20	
Sostegno al Placement svolto dall'Università	$\sum$ numero iniziative rivolte al mondo degli studenti universitari	n. Monitoraggio ufficio Università del territorio	2	2	2	2	
Realizzazione della guida "#failasceltagiusta" per l'orientamento delle generazioni più giovani nell'individuazione del percorso scolastico da intraprendere	$\sum$ numero guide realizzate	n. Monitoraggio ufficio	1	1	1	1	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

- Progr. strategici
- Obiettivi operativi
- Stato di Salute
- Benchmarking

[Allegati tecnici](#)

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





**Area strategica** Competitività dei mercati

**Obiettivo strategico** Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

**Programma** Sostegno, sviluppo e promozione della competitività delle imprese e della qualificazione dei prodotti aziendali

Indicatore	Formula		2019	Target 2022
Coinvolgimento di operatori di altri comparti	Σ operatori altri settori	n.	30	30

**Descrizione** La Camera di Commercio di Varese intende perseguire politiche per la competitività 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 rafforzare l'attrattività dei territori agendo sui fattori di contesto che influenzano e ne accrescono la competitività. In tema di accrescimento della competitività delle imprese/territorio e di rafforzamento delle connessioni, la Camera di Commercio dovrà anche agire per favorire la diffusione del concetto di "Sviluppo sostenibile", elemento trasversale rispetto a qualsivoglia attività economica.

Fase	2020	2021	2022
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 del distretti del commercio	←→	←→	←→
Adozione di azioni per favorire lo sviluppo di modelli di economia circolare tra le piccole e medie imprese (il progetto si articola in 3 fasi)	←→		
Sostegno alla formazione al fine di garantire la qualificazione degli operatori che intendono esercitare attività di impresa e attività professionale, con particolare riferimento alle competenze in materia di digitalizzazione	←→	←→	←→

Indicatore	Formula	Fonte	Baseline 2019	Target			Performance
				2020	2021	2022	
Agrivarese: maggior coinvolgimento operatori agricoli	Σ n. operatori agricoli coinvolti	n. monitoraggio ufficio	35	35	35	35	
Agrivarese: maggior coinvolgimento operatori altri comparti	Σ n. operatori altri comparti coinvolti	n. monitoraggio ufficio	30	30	30	30	
Adozione di misure volte allo sviluppo di sistemi di monitoraggio e analisi	Attivazione monitoraggio e analisi del settore	% monitoraggio ufficio	n.d.	20%	60%	100%	
Incremento imprese che partecipano per la prima volta ai programmi di formazione	% budget prenotato su stanziato	% bilancio	49%	90%	90%	90%	
Economia circolare: adozione degli interventi da realizzare nella terza fase del progetto	Completamento attività relative alla 3ª fase del progetto	% monitoraggio ufficio	100%	100%	n.d.	n.d.	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

- [Progr. strategici](#)
- [Obiettivi operativi](#)
- [Stato di Salute](#)
- [Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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



**Area strategica** Competitività delle imprese

**Obiettivo strategico** Sviluppo e promozione della competitività delle imprese agendo sui fattori che possono aiutarle ad essere più forti nell'affrontare la concorrenza globale

**Programma** Internazionalizzazione

**Indicatore di avanzamento**

Indicatore	Formula	2019	Target 2022
Realizzazione di un programma di seminari informativi	$\Sigma$ numero seminari organizzati	n. 10	11



**Descrizione**

Il supporto alle imprese che esportano continuerà ad essere assicurato attraverso l'offerta di servizi mirati che ricomprendono seminari informativi, banche dati, oltre che la messa a disposizione delle imprese della rete Lombardia Point per l'assistenza diretta. Per quanto riguarda gli interventi informativi/formativi si privilegeranno quelli che incrociano le competenze in materia di internazionalizzazione con la digitalizzazione in linea con le attuali tendenze. Proseguirà inoltre il supporto ai principali cluster del territorio, con particolare riferimento all'aerospace ed alle aggregazioni che promuovono l'internazionalizzazione delle imprese del territorio.

Fase	2020	2021	2022
------	------	------	------

**Progetti**

Realizzazione di un programma di seminari informativi	←→	←→	←→
Sostegno alle iniziative che prevedono la partecipazione ad eventi fieristici di rilievo	←→	←→	←→
Sostegno alle imprese che esportano attraverso il sostegno alla partecipazione a fiere internazionali tramite l'erogazione di contributi ad abbattimenti dei costi	←→	←→	←→

Indicatore	Formula	Fonte	Baseline 2019	Target			Performance
				2020	2021	2022	
Realizzazione di un programma di seminari informativi	$\Sigma$ numero seminari organizzati	n. monitoraggio ufficio	10	10	11	11	
Sostegno alle iniziative che prevedono la partecipazione ad eventi fieristici di rilievo	$\Sigma$ iniziative sostenute	n. monitoraggio ufficio	2	2	2	2	
Adozione di misure contributive ad abbattimento dei costi di partecipazione a fiere internazionali	% di imprese che partecipano per la prima volta	% elaborazione dati IC	23%	> 20%	> 20%	> 20%	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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



**Area strategica** Competitività del mercato

**Obiettivo strategico**

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

**Programma** Tutela e Legalità

**Indicatore di avanzamento**

Indicatore	Formula		2019	Target 2022
Avvio sportello Punto Informazione Brevettuale (PIP)	Attività di supporto alla promozione e comunicazione del nuovo servizio	n.	1	4



**Descrizione**

Le Camere di Commercio offrono il servizio di mediazione/conciliazione, finalizzato alla risoluzione delle controversie civili e commerciali. La Camera di Varese investirà per promuovere e potenziare l'utilizzo dello strumento degli ADR (Alternative Dispute Resolutions) e della mediazione, soprattutto a seguito della reintroduzione del tentativo di Conciliazione in molte materie di contenzioso quale condizione obbligatoria di procedibilità. Verrà rafforzato il collegamento con la rete regionale delle Camere di Commercio lombarde e con gli altri Organismi di conciliazione (soprattutto pubblici) della provincia di Varese.

**Fasi**

Fase	2020	2021	2022
Realizzazione attività ispettiva al fine di assicurare maggiore sicurezza e concorrenza a vantaggio degli operatori e del consumatore finale	←————→		
Sviluppo del settore immobiliare con un'analisi preliminare dell'efficacia delle iniziative più	←————→		
Promozione di una cultura della "prevenzione" delle situazioni di crisi finanziaria anche in fase antecedente alle segnalazioni formali	←————→		

Indicatore	Formula		Fonte	Baseline 2019	Target			Performance
					2020	2021	2022	
Realizzazione di iniziative a favore del settore immobiliare	∑ numero iniziative realizzate	n.	monitoraggio ufficio	1	1	1	1	
Esecuzione delle verifiche e controlli previsti dalla convenzione Mise/Unioncamere	Verifiche eseguite nel periodo di validità della convenzione/Totale verifiche eseguite	%	monitoraggio ufficio	100%	100%	100%	100%	
Grado di realizzazione progetti in materia di Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi finanziati con aumento 20%DA	Progetti realizzati/Progetti programmati	%	monitoraggio ufficio	100%	100%	100%	100%	
Avvio sportello Punto Informazione Brevettuale (PIP)	Attività di supporto alla promozione e comunicazione del nuovo servizio	n.	monitoraggio ufficio	1	3	4	4	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

- Progr. strategici
- Obiettivi operativi
- Stato di Salute
- Benchmarking

[Allegati tecnici](#)

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



**Area strategica** Competitività del territorio

**Obiettivo strategico**

Accrescere l'attrattività del territorio attraverso il potenziamento del "brand" per il turismo e favorendo un'interazione tra l'offerta culturale e museale e l'offerta turistica alberghiera, della ristorazione, del tempo libero

**Programma** Turismo e cultura

**Indicatore di avanzamento**

Indicatore	Formula	2019	Target 2022
Progetto Varese Sport Commission	Σ n. nuovi eventi attratti	n. 2	2

**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.

**Progetti**

Fase	2020	2021	2022
Supportare l'ampliamento dell'aggregazione delle imprese che operano in ambito turistico, in sinergia con altri settori produttivi, con l'obiettivo di favorire un modello di governance pubblico/privato	←→		
Attrazione di nuovi eventi turistico sportivi (di grandi dimensioni ma anche medio/piccoli nei periodi a bassa intensità di manifestazioni)	←→	←→	←→
Collaborazione al progetto avviato con l'Accordo quadro per lo sviluppo economico del territorio" (AQST) finalizzato al risamento del lago di Varese sostenendo le attività di valorizzazione dei luoghi di interesse culturale/turistico a partire dai siti Unesco	←→		
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.	←→	←→	←→

**Indicatori**

Indicatore	Formula	Fonte	Baseline 2019	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Performance
Sostegno alle aggregazioni di impresa in ambito turistico	Adozione di un nuovo modello di governance pubblico/privato nel settore turistico	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1	1	1	1	
Progetto Varese Sport Commission	Σ n. nuovi eventi attratti	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	2	2	2	2	
Grado di realizzazione dei progetti in materia di Turismo finanziati con aumento 20%DA	Progetti realizzati/Progetti programmati	% <i>kronos</i>	100%	100%	100%	100%	
Iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale	Realizzazione delle azioni di promozione previste nell'ambito dell'AQST e Accordo quadro con Regione Lombardia	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	n.d.	1	1	1	
Progetto di promozione turistica	Adozione di specifiche azioni di supporto a favore delle imprese	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1	1	1	1	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

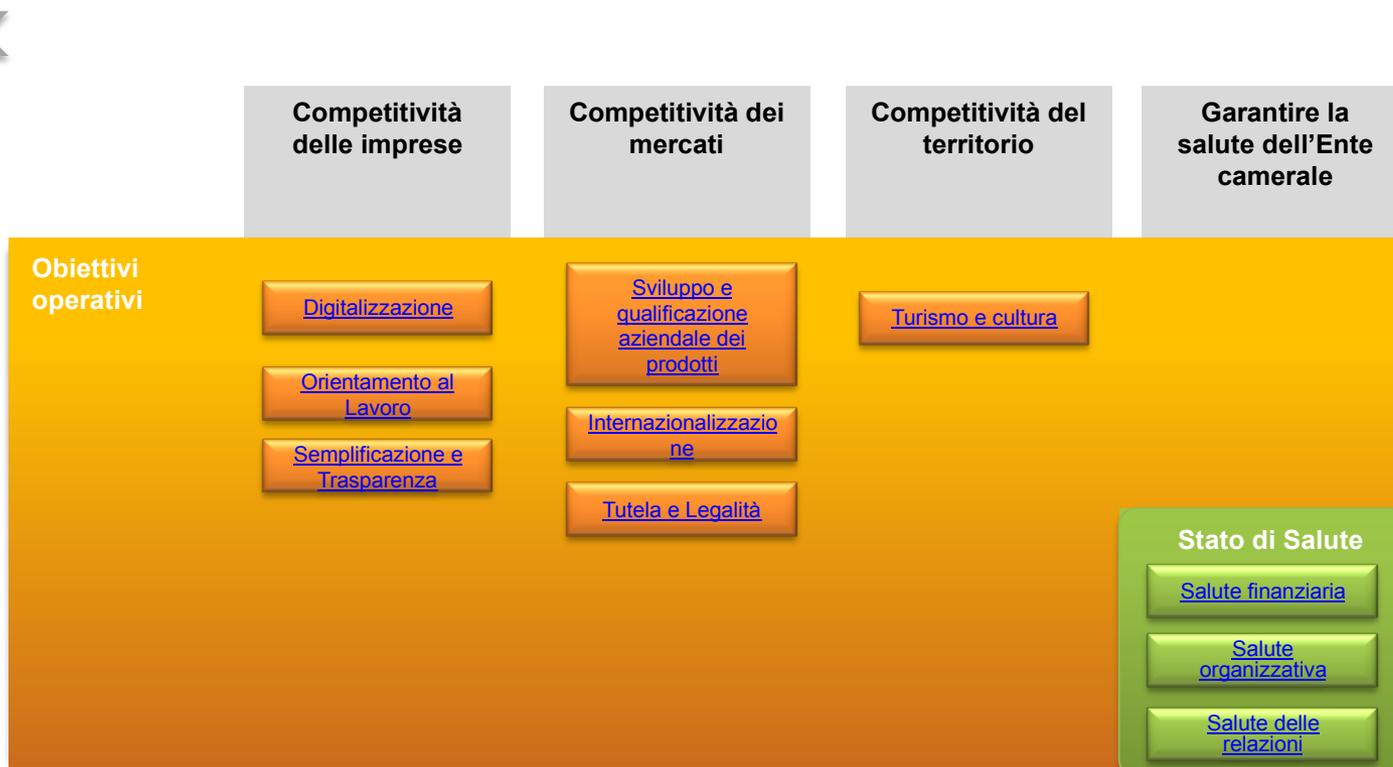
[La performance della Camera](#)

- [Progr. strategici](#)
- [Obiettivi operativi](#)
- [Stato di Salute](#)
- [Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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





Il presente Piano intende fornire indicazione degli **obiettivi operativi** e standard di performance (target 2020) 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.

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

Progr. strategici  
Obiettivi operativi  
Stato di Salute  
Benchmarking

[Allegati tecnici](#)

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



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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

## Obiettivi operativi Digitalizzazione

Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Seminari informativi	n. seminari organizzati	n. progetto PID	8	8	====	
	Firme digitali	n. firme digitali rilasciate (business key)	n. CM S Info camere	3.953	4.100	4%	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Incremento delle richieste gestite virtualmente ed evoluzione dei servizi on-line	Servizi erogati on-line/Totale servizi erogati	% Servizi online/Digitazione	19%	50%	162%	
Efficienza	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Ottimizzazione dei tempi	% servizi erogati nel rispetto degli standard	% Easyfirma	95%	98%	3%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20%DA	Iniziativa realizzare/Iniziativa programmate	% progetto PID	100%	100%	====	



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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

## Obiettivi operativi Orientamento al lavoro ed alle professioni

Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	N. di imprese iscritte al RASL	$\sum$ n. imprese iscritte	n. <i>Portale RASL</i>	1.366	1.400	2%	
	Iniziative di sostegno allo studio universitario	$\sum$ n. iniziative	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1	1	====	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Continuità degli sportelli informativi per lavoratori frontalieri	$\sum$ sportelli	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	80	80	====	
Efficienza	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Grado di utilizzo del budget stanziato	Budget utilizzato/Budget stanziato	% <i>monitoraggio ufficio</i>	100%	100%	====	
Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Attivazione percorsi di alternanza scuola-lavoro	Numero percorsi attivati	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	416	433	====	



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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

**Obiettivi operativi** Semplificazione e trasparenza

Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Gestione pratiche telematiche (compresi bilanci e escluse PEC)	n. pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni)	n. Software IC	54.892	53.000	-3%	
	Procedure concorsuali d'ufficio	n. pratiche per procedure concorsuali (gestite d'ufficio)	n. Software IC	523	570	9%	
	Verifica dinamica mediatori immobiliari	n. pratiche gestite (nel 2020 revisione spedizionieri ed agenti di commercio)	n. Software IC	499	1.903	281%	
	Costituzione/modifiche startup innovative	numeri di repertorio dall'1/1 al 31/12	n. monitoraggio ufficio	10	12	20%	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Servizi on-line	n. richieste gestite on line	n. Software IC	4.701	5.600	19%	
	Utilizzo dell'applicativo Suap camerale	Convenzioni Suap/Numero Suap	% monitoraggio ufficio	81,00%	82,00%	1%	
	Contact Center	n. richieste gestite on line e telefonicamente da Contact Center	n. Servizio IC	7.835	8.500	8%	
Efficienza	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	rispetto dei tempi di caricamento	N. di pratiche del RI ricevuto nell'anno ed evase entro 5 gg.i dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/n. di pratiche del RI ricevute nell'anno	% monitoraggio ufficio	82,00%	85,00%	4%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Mantenimento standard di qualità	Pratiche in errore/pratiche lavorate	% monitoraggio ufficio	5,90%	6,00%	2%	



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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

### Obiettivi operativi Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

#### Quantità Indicatore Formula Fonte Stato 2019 Target 2020 Trend Performance

N° indagini effettuate con la piattaforma on line	n. indagini via web	n.	mo nito rag gio ufficio	4	4	===	
---	---------------------	----	-------------------------	---	---	-----	--

Pubblicazioni periodiche	n. pubblicazioni realizzate n.	n.	mo nito rag gio ufficio	1	2	100%	
--------------------------	--------------------------------	----	-------------------------	---	---	------	--

#### Qualità Indicatore Formula Fonte Stato 2019 Target 2020 Trend Performance

Accessibilità virtuale	% informazioni statistiche presenti on-line	%	mo nito rag gio ufficio	95%	95%	===	
------------------------	---	---	-------------------------	-----	-----	-----	--

Comunicazione e informazione sui dati s tatis tici	n. comunicati stampa emessi nel corso dell'anno	n.	mo nito rag gio ufficio	24	24	===	
--	---	----	-------------------------	----	----	-----	--

#### Efficienza Indicatore Formula Fonte Stato 2019 Target 2020 Trend Performance

Rispetto dei tempi di realizzazione indagini	n. medio giorni di ritardo rispetto alla scadenza programmata	gg	mo nito rag gio ufficio	0	0	===	
--	---	----	-------------------------	---	---	-----	--

#### Efficacia Indicatore Formula Fonte Stato 2019 Target 2020 Trend Performance

Livello di correttezza informazioni	n. di segnalazioni per rettifiche/correzioni	%	mo nito rag gio ufficio	0%	0%	===	
-------------------------------------	--	---	-------------------------	----	----	-----	--



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di  
valutazione](#)

[La performance della  
Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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

## Obiettivi operativi Internazionalizzazione

Quantità	Indicatore	Formola	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Certificati online: formazione alle imprese	n. imprese formate per richieste c.o. online	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	60	80	33%	
	Documenti per l'estero	n. documenti per l'estero rilasciati	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	20.000	27.000	35%	
	Numero seminari informativi organizzati in materia di certificati di origine online	Σ n. seminari	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	3	4	33%	
Qualità	Indicatore	Formola	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	qualità dei c.o. rilasciati	percentuale di errore rilevata nei controlli a campione	% <i>monitoraggio ufficio</i>	5%	3%	-40%	
Efficienza	Indicatore	Formola	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Rilascio certificati di origine entro il giorno lavorativo successivo alla ricezione della richiesta (esclusi i periodi di picco agosto/dicembre)	Σ n. giorni intercorrenti tra la richiesta ed il rilascio dei certificati	n. <i>elaborazione da programma WebCo</i>	1,50	1,00	-33%	
Efficacia	Indicatore	Formola	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Customer satisfaction dei Servizi di formazione su c.o.	Grado soddisfazione utenti	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	5	5	====	



[Presentazione Piano](#)

[Camera in sintesi](#)

[Contesto del contesto](#)

[Ambiti di azione](#)

[Performance della Camera](#)

[Strategie](#)  
[Ambiti operativi](#)  
[Ambiti di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Ambiti tecnici](#)

[Struttura](#)  
[Bilancio](#)  
[Strategie e obiettivi](#)  
[Ambiti](#)

Obiettivi operativi Tutela e legalità							
Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Attività sanzionatoria	n. ordinanze di sanzione irrogate	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1.242	1.300	5%	
	Verbal di accertamento	n. verbali di accertamento	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1.543	1.600	4%	
	Manifestazioni a premio	n. interventi per concorsi a premi	n. <i>monitoraggio ufficio / applicativo contabile</i>	520	530	2%	
	Titoli depositati	n. titoli depositati (brevetti, modelli, marchi, invenzioni, etc.)	n. <i>applicativo IC</i>	361	380	5%	
	Servizio metrico	Percentuale di realizzazione delle verifiche richieste dall'utenza	% <i>moduli richieste verifica prima e periodica + banca dati eureka</i>	100%	100%	====	
	Protesti	n. protesti pubblicati nel registro	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1.041	1.000	-4%	
	Conciliazione e sovraindebitamento	n. richieste di servizio conciliazione e arbitrato e sovraindebitamento	n. <i>SW Conciliacamera e Falco / modulo ragio ufficio</i>	131	131	====	
	Incontri di mediazione	n. incontri	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	90	90	====	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Servizio marchi e brevetti	ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello brevetti e marchi	h. <i>monitoraggio ufficio</i>	26	26	====	
	Tempestività del servizio di conciliazione	tempo medio intercorrente fra richiesta ed erogazione	gg. <i>monitoraggio ufficio</i>	14	10	-29%	
Efficienza	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle sanzioni	n. sanzioni emesse nell'anno/personale FTE imputato al servizio	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1.031	935	-9%	
	Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e Mediazioni	pratiche di conciliazione, mediazione e sovraindebitamento gestite nell'anno / Personale FTE imputato al servizio	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	87	87	====	
Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Affidabilità del servizio manifestazioni a premio	n. reclami	n. <i>monitoraggio ufficio / richieste di accesso agli atti / gedoc</i>	0	0	====	



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di  
valutazione](#)

[La performance della  
Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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

## Obiettivi operativi Turismo e cultura

Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	N. iniziative di sensibilizzazione sul tema dell'attrattività investimenti sul territorio	∑ n. iniziative	n. <i>mo nito raggi o ufficio</i>	3	4	33%	
	N. progetti di promozione turistica attivati	∑ n. progetti	n. <i>mo nito raggi o ufficio</i>	6	7	17%	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Presidio del progetto "Malpensa Airport-destinazione Varese"	∑ n. azioni attivate	n. <i>mo nito raggi o ufficio</i>	n.d.	4,00	====	
	Grado di realizzazione progetti finanziati a valere sui fondi Interreg (Amalake)	Attività realizzate rispetto al Programma complessivo	% <i>mo nito raggi o Camera capo fila</i>	100%	100%	====	
Efficienza	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Grado di utilizzo del budget stanziato	Budget utilizzato/Budget stanziato	% <i>Co ntabilità</i>	90%	90%	====	
Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Realizzazione progetti finanziati con risorse +20%DA	Iniziativa realizzare/Iniziativa programmate	% <i>mo nito raggi o ufficio</i>	100%	100%	====	



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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

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

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

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



## Stato di Salute Finanziaria

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

Indicatore	Formula	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance	
Equilibrio economico	Equilibrio economico della gestione corrente	oneri correnti-proventi correnti	€ 1.820.200	3.134.200	72,19%	
	Equilibrio della gestione complessiva	avanzo o disavanzo	€ -903.000	-2.892.000	220,27%	
	Efficienza di struttura	(oneri correnti funzioni A+B)/oneri correnti	% 32%	31%	-0,53%	
Entrate	Capacità di generare proventi	(proventi correnti-entrate da diritto annuale-diritti da segreteria)/proventi correnti	% 7,73%	7,60%	-0,13%	
	Incidenza dei proventi correnti	proventi correnti/proventi totali	% 93,23%	97,92%	4,69%	
Spese	Costo medio operativo per azienda attiva	oneri di funzionamento/n. imprese attive	€ 78,77	84,84	7,70%	
	Rigidità dei costi	oneri correnti fissi (personale+funzionamento+amm.ti e acc.ti)/proventi correnti	% 82%	99%	20,37%	
	Incidenza interventi economici	oneri per interventi economici/oneri correnti	% 27,46%	22,15%	-19,33%	
Patrimonio	Valore delle immobilizzazioni materiali	immobilizzazioni materiali	€ 12.349.036	12.156.141	-1,56%	
	Composizione delle immobilizzazioni	valore immobili	€ 11.831.280	11.076.563	-6,38%	
	Indice di struttura primario	Patrimonio netto/Immobilizzazioni	% 189%	173%	-8,43%	
Indebitamento	Indebitamento	indebitamento	€ -	-	====	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)

[Allegati tecnici](#)

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



**Stato di Salute Organizzativa: struttura e dimensionamento**

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.

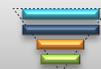
	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
Modello organizzativo	% dirigenti	n. dirigenti / tot. dipendenti (tempo indeterminato e determinato+dirigenti con Promovarese)	% ufficio personale	3%	3%	====	
	Incidenza retribuzione variabile	retribuzione variabile/totale retribuzioni (da cedolino)	% ufficio personale retribuzioni	15%	15%	====	
	Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	Numero di risorse interne ed esterne (FTE)/1.000 imprese attive al 31.12	ufficio personale	1,36	1,40	2%	
	Numero medio unità di personale per dirigenti	Numero totale dipendenti camerale al 31.12/N. Dirigenti camerale al 31.12	ufficio personale	30	31	2%	
	Revisione della struttura organizzativa	n. personale coinvolto nelle revisioni organizzative (solo Camera)	n. ufficio personale	66	10	-85%	
Capitale umano	Dimensionamento del personale (Risorse umane del sistema camerale)	n. personale dipendente e collaborazioni	n. ufficio personale	90	92	2%	
	Età media del personale	somma età/n. dipendenti (dirigenti+tempo indeterminato)	n. ufficio personale	51	50	-2%	
	Anzianità media di servizio del personale	somma anzianità/n. dipendenti	n. ufficio personale	21	20	-6%	
Formazione	Incidenza dipendenti laureati	dipendenti laureati/tot.dipendenti (dirigenti+t.indeterminato con Promovarese)	% ufficio personale	44%	48%	8%	
	Spese di formazione per dipendente	ore di formazione per personale target (con Promovarese)	h. ufficio personale applicativo formazione su intranet	18	20	11%	
Benessere organizzativo	Tasso di assenza	n.gg totali di assenza /tot.dipendenti (con Promovarese)	n. ufficio personale applicativo presenze	35	35	====	
	Qualità dei luoghi di lavoro	n. infortuni nei luoghi di lavoro (con Promovarese)	n. ufficio personale registri INAIL	0	0	====	
	Comunicazione interna	n. incontri di comunicazione in plenaria con il personale (con Promovarese)	n. Ufficio personale ufficio comunicazione	2	2	====	
Pari opportunità	Distribuzione del personale dirigente per genere	n. dirigenti donna/tot. dirigenti (con Promovarese)	% ufficio personale	33%	33%	====	
	Distribuzione del personale dipendente per genere	n. dipendenti donna/tot. dipendenti (con Promovarese)	% ufficio personale	78%	78%	====	
	Strumenti conciliazione famiglia-lavoro	n. part time concessi/tot. Richieste part time (con Promovarese)	% ufficio personale	100%	100%	====	
	Strumenti conciliazione famiglia-lavoro	n. domande telelavoro, smart working concesse/tot. Richieste telelavoro (solo Camera)	% ufficio personale	100%	100%	====	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)  
[Obiettivi operativi](#)  
[Stato di Salute](#)  
[Benchmarking](#)



[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.

<b>Piena Proprietà</b>
<b>Partecipazione</b>
<b>Autonomia e concessione</b>

Sogetto	Descrizione	2019	2020	Performance
Promovarese	Azienda speciale della Camera di Commercio per la promozione delle attività economiche ( in corso di			
Infocamere	Base dati centralizzata finanziaria della Camera 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 (in corso di			

Indicatore	Formula	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance	
Stakeholder	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"	4	4	====	
	Networking nel sistema camerale	n. 1 Accordo di programma con Regione Lombardia n. 1 Convenzione con Comune di Varese per spazi di informazione e promozione turistica n. 1 Protocollo d'intesa con Direzione Territoriale del Lavoro in materia di promozione e valorizzazione della cultura della legalità tra operatori economici delle iniziative e programmi trasversali a più Enti Camerali	3	3	====	

Indicatore	Formula	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance	
Fornitori	Livello di outsourcing	n. servizi in outsourcing	3	3	0%	
	Rapporti negoziali	n.dei fornitori qualificati in Sintel (Camera e Azienda)	9.577	10.000	4%	
	Regolarità delle relazioni	n.ricorsi e contenzioni/tot.fornitori	-	-	====	

Indicatore	Formula	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance	
Imprese	Visibilità	n. eventi patrocinati	-		====	
	Customer Care	n. servizi sottoposti a indagini di customer satisfaction	3	3	====	



- [Presentazione Piano](#)
- [La Camera in sintesi](#)
- [Analisi del contesto](#)
- [Gli ambiti di valutazione](#)
- [La performance della Camera](#)
  - Progr. strategici
  - Obiettivi operativi
  - Stato di Salute
  - Benchmarking
- [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.

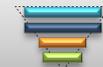
Processo	Formula indicatore di benchmark
PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO	N. Totale aggiornamenti preventivo annuale successivi alla prima emissione
GESTIONE E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI	N. Totale delibere di Giunta e Consiglio camerale + N. Totale delibere del Presidente (urgenti 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 (punteggi min.=0, max=4)
DIRITTO ANNUALE	N. CIG(codice identificativo di gara) richiesti nell'anno "n"
DIRITTO ANNUALE	Totale Diritto annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n"
GESTIONE CONTABILITA' E LIQUIDITA'	$\Sigma$ 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)
TENUTA REGISTRO IMPRESE	N. pratiche registro imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)
TENUTA REGISTRO IMPRESE	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (protocolli) Registro Imprese - (Banca dati Priamo)

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)



[Obiettivi operativi](#)



[Stato di Salute](#)



[Benchmarking](#)



[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)



[RPP e Bilancio](#)



[Budget e obiettivi](#)



[dirigenza](#)





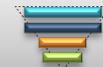
Processo	Formula indicatore di benchmark
SERVIZI DIGITALI	N. richieste di rilascio o rinnovo di dispositivi per la firma digitale evase nell'anno "n"
CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO	N. di richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine on-line nell'anno "n-1"
PROTESTI	N. istanze di cancellazione 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](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)

[Obiettivi operativi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)



[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)





- [Organigramma](#)
- [Sistema di valutazione dei dirigenti - Obiettivi 2020](#)
- [La Relazione previsionale e programmatica che definisce gli obiettivi annuali e le risorse finanziarie disponibili;](#)
- [Il budget direzionale.](#)

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

[Progr. strategici](#)



[Obiettivi operativi](#)



[Stato di Salute](#)



[Benchmarking](#)



[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)



[RPP e Bilancio](#)



[Budget e obiettivi](#)



[dirigenza](#)

