



Piano della Performance

2020-2022: Aggiornamento

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 - 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

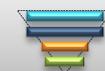
- [Organigramma dell'Ente](#)
- [Sistema di valutazione dei dirigenti – Obiettivi 2020](#)
- [La Relazione Previsionale e Programmatica ed il Bilancio che definiscono gli obiettivi annuali e le risorse finanziarie disponibili](#)
- [Il Budget direzionale](#)

[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.

Il Piano per il triennio 2020-2022, inizialmente approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 8 del 23 gennaio u.s., necessita di essere aggiornato per ridefinire le priorità di azione dell'Ente camerale alla luce degli interventi straordinari messi in campo per contribuire a ripristinare la situazione di normalità e rilanciare il sistema economico varesino, a fronte dell'emergere della crisi correlata alla diffusione del coronavirus Covid-19.

Per l'aggiornamento del Piano si è tenuto inoltre conto del decreto del 12 marzo 2020 con il quale il Ministero dello Sviluppo Economico ha autorizzato, ai sensi dell'articolo 18, comma 10, della legge n. 580/1993 e s.i.m., l'incremento del diritto annuale nella misura del 20% per il triennio 2020-2022 per la realizzazione delle progettualità "Punto impresa digitale", "Turismo" e "Sostegno alle crisi d'impresa".

Altro fatto di rilievo intervenuto nei primi mesi dell'esercizio riguarda il perfezionamento in data 25 febbraio 2020 della trasformazione della forma giuridica di Promovarese da azienda speciale in Srl in house interamente partecipata dalla Camera di Commercio di Varese (ai sensi degli artt. 2462 e ss. del codice civile).

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 conferma 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 di 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 continueranno a guidare le azioni dell'Ente sono riconducibili alle seguenti parole chiave:

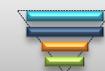
- *trasparenza e semplificazione* delle procedure, qualità delle prestazioni, efficacia dell'azione, economicità ed efficienza nella gestione;
- *attenzione* ai mutamenti del contesto di riferimento e delle esigenze di sviluppo;
- *sostenibilità* economica e ambientale, sposando un modello comportamentale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



I numeri della provincia di Varese

Comuni:	138
Superficie:	1.199 kmq
Popolazione:	892.532 abitanti - gennaio 2020
Valore aggiunto prodotto:	24.027 milioni di euro – preconsuntivo anno 2019
Unità locali registrate:	85.004 - anno 2019 (67,8% servizi, 30% industria, 2,2% agricoltura)
Imprese attive per kmq:	48,4 - anno 2019
Propensione all'export:	39,9% - anno 2019
Esportazioni specializzate e high tech:	57,63% - anno 2019
Commercio estero:	Export: 9.733 milioni di euro Import: 6.830 milioni di euro Saldo: +2.903 milioni di euro - anno 2019
Occupati:	384.000 occupati - anno 2019
Tasso di disoccupazione:	5,4% - anno 2019
Turismo:	133 esercizi alberghieri, 11.354 posti letto, 1.446.672 arrivi, 2.333.948 presenze - anno 2019



[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

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

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

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



L'economia mondiale nel secondo trimestre 2020 ha registrato una caduta del Pil di oltre il 5%, dopo la contrazione del 3.5% del primo trimestre. Il decremento cumulato, dell'8.5%, è quasi tre volte quello registrato fra fine 2008 e inizio 2009 (-2.5%). A tale caduta hanno contribuito in misura decisiva gli arresti della produzione nelle settimane del lockdown, che hanno colpito, con tempistiche e intensità differenti, quasi tutte le economie del mondo. L'andamento di tutti i principali indicatori nel corso del secondo trimestre si caratterizza, nella maggior parte dei paesi, per un recupero in maggio-giugno, dopo il tonfo di aprile. Anche le prime indicazioni per luglio e agosto mostrano che l'economia mondiale sta gradualmente recuperando. In Italia l'industria sta risalendo dai minimi e in agosto la stagione turistica è stata caratterizzata da una crisi grave, ma decisamente meno profonda rispetto a quanto si temesse. E' probabile che nel terzo trimestre il Pil registri anche in Italia un recupero significativo.

Anche per Varese le analisi dicono che ci sono margini per una ripresa, ma i dati al momento evidenziano una caduta della produzione, peraltro prevista. Le cifre relative al periodo tra aprile e giugno di quest'anno, quando gli effetti dell'allerta sanitaria erano evidenti, mostrano come l'indice di produzione varesino abbia segnato il -23,2% nell'industria e il -24,1% nell'artigianato rispetto al secondo trimestre del 2019. Questo è il frutto di un approfondimento su un campione di 290 imprese del nostro territorio.

Nonostante la situazione sia stata fortemente condizionata dal Covid-19, impattando in modo drammatico a livello di intero pianeta e i dati sui fondamentali non siano certo positivi, si intravedono alcuni segnali in termini sia di domanda interna ed estera, sia di offerta che sembrano far percepire opportunità di accelerazione dell'economia, se non di ripresa. Il tutto in attesa di un autunno determinante per l'andamento del sistema economico italiano e internazionale. Così, l'indice Istat del clima di fiducia delle imprese a luglio è salito per il secondo mese consecutivo, passando da 66,2 a 76,7. A livello locale, poi, il 60% degli imprenditori industriali prevede un trimestre estivo di produzione stabile o addirittura in aumento. Una fiducia che, però, scende considerando la situazione manifestata dalle aziende artigiane: qui, solo il 40% esprime una moderata positività.

La maggioranza delle imprese, inoltre, avendo visto il proprio fatturato scendere a causa della pandemia, prefigura che l'attività torni ai livelli di prima della crisi sanitaria in poco meno di un anno.

Entrando ora nel dettaglio della situazione congiunturale, si conferma la resilienza dell'industria varesina sui mercati internazionali: pur in un contesto così difficile come quello relativo al secondo trimestre dell'anno, il 44% del fatturato complessivo delle nostre aziende è stato generato all'estero. In particolare, hanno registrato una buona performance il settore chimiche (69%) e quello dei mezzi di trasporto (69%), seguiti da meccanica e gomma-plastica (entrambi intorno al 45%).

In questo periodo storico, poi, un ruolo decisivo è stato assunto dall'accesso al credito: circa la metà delle imprese lombarde (47%) ha avanzato richiesta di liquidità nel quadro delle misure di supporto introdotte dai decreti governativi, riuscendo ad accedervi in forma totale o parziale nel 70% dei casi.

Quanto al mercato del lavoro, sta rallentando la richiesta delle ore di cassa integrazione in deroga: se da fine febbraio al 19 maggio erano 6 milioni e 200mila quelle autorizzate, da quest'ultima data sino al termine di giugno sono cresciute sì, ma in misura relativamente minore, pari a 900mila ore. Intanto, hanno ripreso a salire anche i contratti a tempo determinato, nell'ultimo mese cresciuti del 49% rispetto a maggio.

L'epidemia del Covid-19 pesa ancora sugli andamenti dell'economia mondiale. Anche le tendenze che si affermeranno nei prossimi mesi sono strettamente legate alla capacità di contenimento di una seconda ondata del virus. L'ipotesi di un nuovo lockdown è allarmante, considerando l'ampiezza della caduta dell'attività economica che le misure restrittive e le modifiche volontarie ai comportamenti hanno determinato la scorsa primavera. Con la recente diffusione delle statistiche relative alla crescita del Pil nel secondo trimestre per la maggior parte dei paesi, è possibile tracciare un primo resoconto sull'impatto della prima ondata dei lockdown sull'economia mondiale. L'entità della contrazione del Pil nella prima parte dell'anno ha evidenziato divergenze anche significative fra i paesi. Fra i fattori che vi hanno concorso, oltre al trend che caratterizza la crescita di ciascun paese, vi è la diversa intensità con cui il virus si è diffuso e il tipo di misure di restrizione adottate.

Latest World Economic Outlook Growth Projections

(real GDP, annual percent change)	PROJECTIONS		
	2019	2020	2021
World Output	2.9	-4.9	5.4
Advanced Economies	1.7	-8.0	4.8
United States	2.3	-8.0	4.5
Euro Area	1.3	-10.2	6.0
Germany	0.6	-7.8	5.4
France	1.5	-12.5	7.3
Italy	0.3	-12.8	6.3
Spain	2.0	-12.8	6.3
Japan	0.7	-5.8	2.4
United Kingdom	1.4	-10.2	6.3
Canada	1.7	-8.4	4.9
Other Advanced Economies	1.7	-4.8	4.2
Emerging Markets and Developing Economies	3.7	-3.0	5.9
Emerging and Developing Asia	5.5	-0.8	7.4
China	6.1	1.0	8.2
India	4.2	-4.5	6.0
ASEAN-5	4.9	-2.0	6.2
Emerging and Developing Europe	2.1	-5.8	4.3
Russia	1.3	-6.6	4.1
Latin America and the Caribbean	0.1	-9.4	3.7
Brazil	1.1	-9.1	3.6
Mexico	-0.3	-10.5	3.3
Middle East and Central Asia	1.0	-4.7	3.3
Saudi Arabia	0.3	-6.8	3.1
Sub-Saharan Africa	3.1	-3.2	3.4
Nigeria	2.2	-5.4	2.6
South Africa	0.2	-8.0	3.5
Low-Income Developing Countries	5.2	-1.0	5.2

Source: IMF, World Economic Outlook Update, June 2020

Note: For India, data and forecasts are presented on a fiscal year basis, with FY2020/2021 starting in April 2020. India's growth is -4.9 percent in 2020 based on the calendar year.

INTERNATIONAL MONETARY FUND

IMF.org

[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](#)

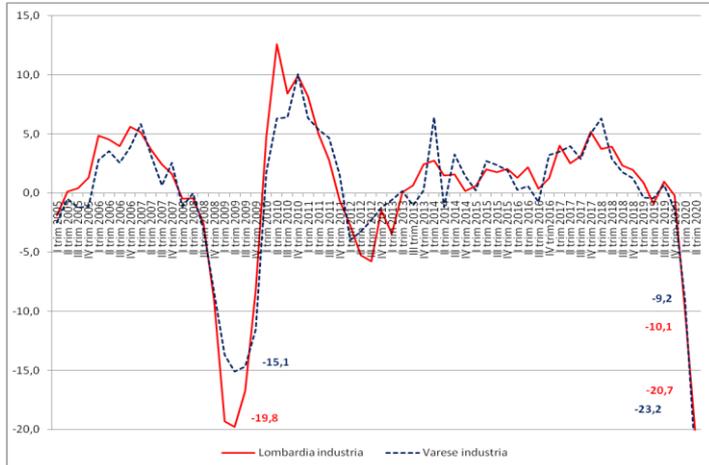
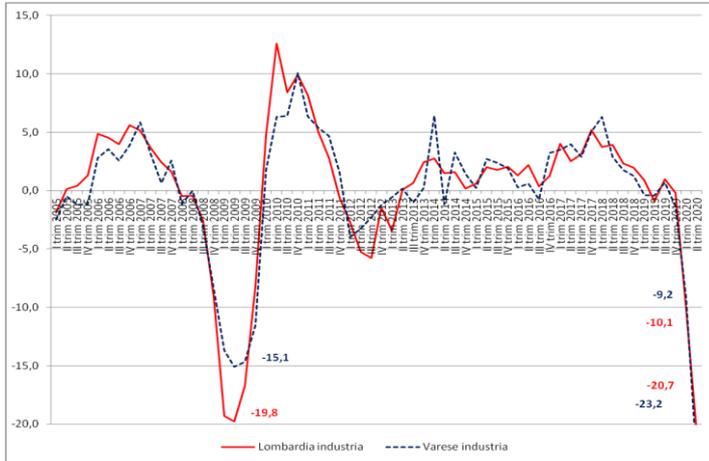
[Il Ciclo di Gestione
della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

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

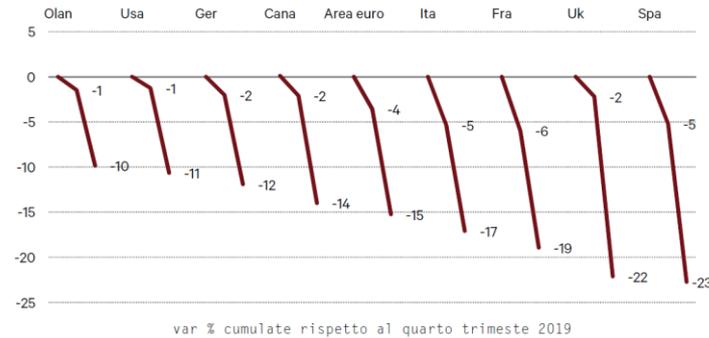


La congiuntura nei primi 2 trimestri a Varese

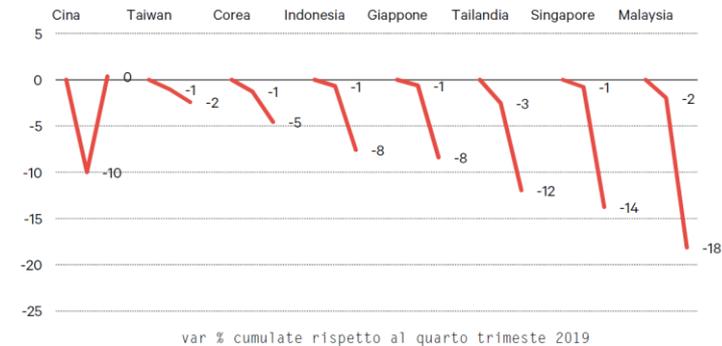


La congiuntura nel mondo nei primi 2 trimestri

Il Pil delle maggiori economie occidentali nei primi due trimestri del 2020



Il Pil delle maggiori economie asiatiche nei primi due trimestri del 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](#)



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 nei primi mesi del 2020, dei quali si è tenuto conto ai fini della predisposizione del presente Piano.

Per l'aggiornamento della 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.

L'aggiornamento della programmazione 2020 tiene conto del decreto del 12 marzo 2020 con il quale il Ministero dello Sviluppo Economico ha autorizzato, ai sensi dell'articolo 18, comma 10, della legge n. 580/1993 e s.i.m., l'incremento del diritto annuale nella misura del 20% per il triennio 2020-2022 per la realizzazione delle progettualità "Punto impresa digitale", "Turismo" e "Sostegno alle crisi d'impresa".

L'emergenza sanitaria provocata dalla diffusione del Covid-19 in Italia e nel mondo nei primi mesi del 2020 e le pesanti misure di contenimento che è stato necessario adottare, hanno fin da subito generato un rilevante impatto diretto e indiretto sul sistema delle imprese mettendo a rischio la sostenibilità delle attività economiche. A fronte di questa situazione la Camera di Commercio ha reagito tempestivamente approvando un piano straordinario di azioni a supporto delle imprese così duramente colpite dagli effetti dell'emergenza sanitaria. L'ente camerale, infatti, già in data 16 aprile 2020 disponeva la destinazione di ulteriori 4 milioni di euro per iniziative a sostegno delle imprese, in particolare attraverso l'erogazione di contributi su bando.

In considerazione della situazione emergenziale a partire dal 9 marzo è stato introdotto lo smart - working che ha interessato il 90,4% del personale (Camera e Promovarese). È stato costituito apposito gruppo di lavoro che sta lavorando alla predisposizione di un progetto per l'introduzione stabile del lavoro agile nell'organizzazione dell'Ente, da avviare al termine del periodo emergenziale.

Le chiusure progressive delle attività economiche e degli studi professionali, unite alla sospensione dei termini prevista dal DL Curatitalia del 17 marzo, hanno comportato un sensibile calo delle pratiche in arrivo: tuttavia, si è sensibilmente incrementata l'attività informativa su temi specifici, molto di attualità, come ad esempio l'assegnazione e la modifica dei codici Ateco finalizzati alla continuità aziendale nel periodo Covid (tematica riguardo alla quale è stato impiantato un servizio informativo apposito, in stretto raccordo con la Prefettura, che ha gestito oltre 100 quesiti in poche settimane), la riconversione a nuove produzioni (es. mascherine), l'avvio di attività di sanificazione.

[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 di mobilità...le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica". Nel corso del 2019 la 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. Entro la fine dell'esercizio saranno riavviate le procedure concorsuali per l'assunzione di sette unità di personale nell'organico della Camera di Commercio, sospese a causa della situazione emergenziale in atto.

In data 25 febbraio 2020 si è perfezionata la trasformazione della forma giuridica di Promovarese da azienda speciale in Srl in house interamente partecipata dalla Camera di Commercio di Varese (ai sensi degli artt. 2462 e ss. del codice civile), società alla quale l'Ente camerale demanda l'attuazione delle iniziative istituzionali di promozione del territorio nonché di gestione del proprio patrimonio immobiliare.

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

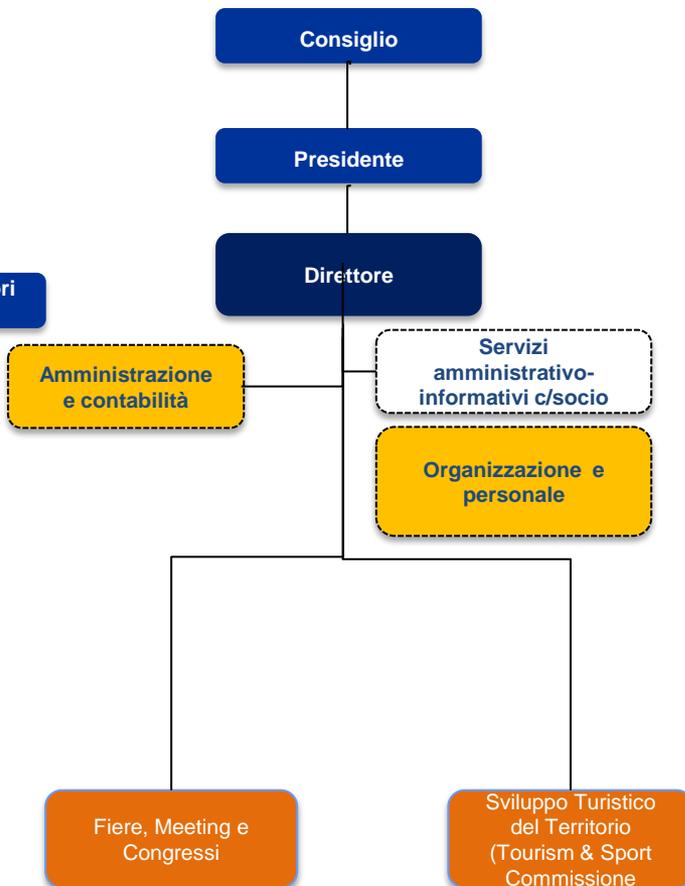
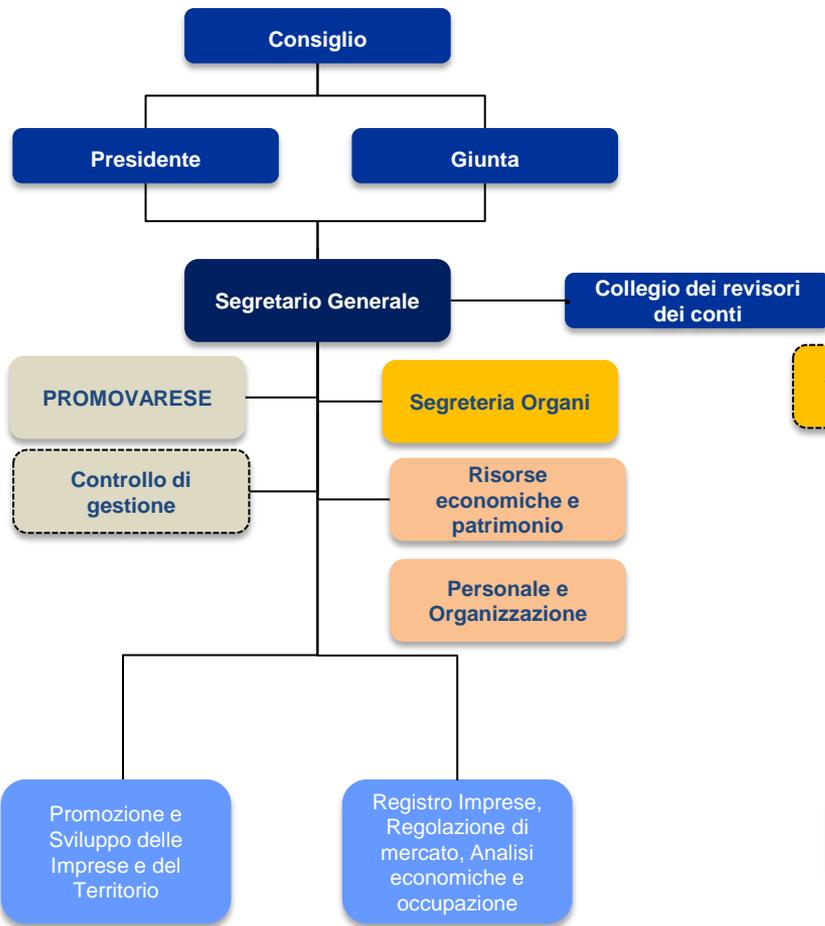
[Allegati tecnici](#)

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



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 la società Promovarese Srl in house, persegue le proprie finalità.



[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](#)

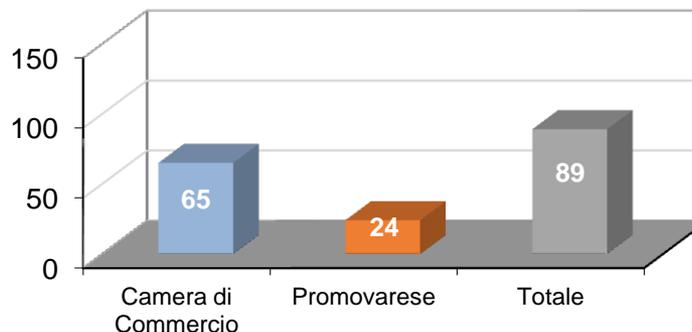
[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi dirigenza](#)



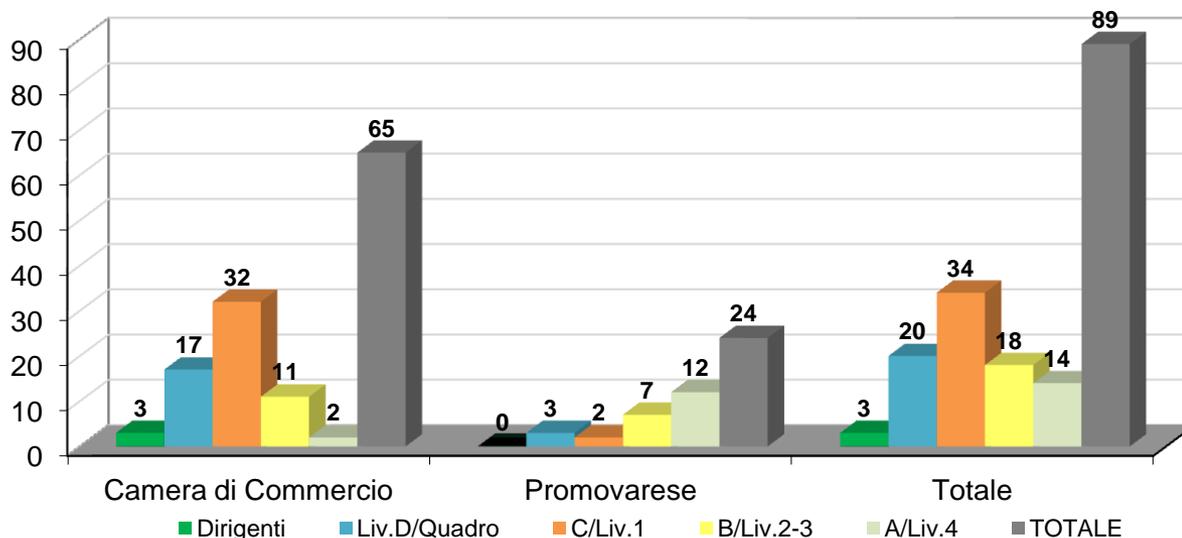
Nell'esercizio delle proprie funzioni l'Ente si avvale della seguente struttura organizzativa:

Composizione del personale in servizio al 31.12.2019

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



■ Camera di Commercio ■ Promovarese ■ 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](#)

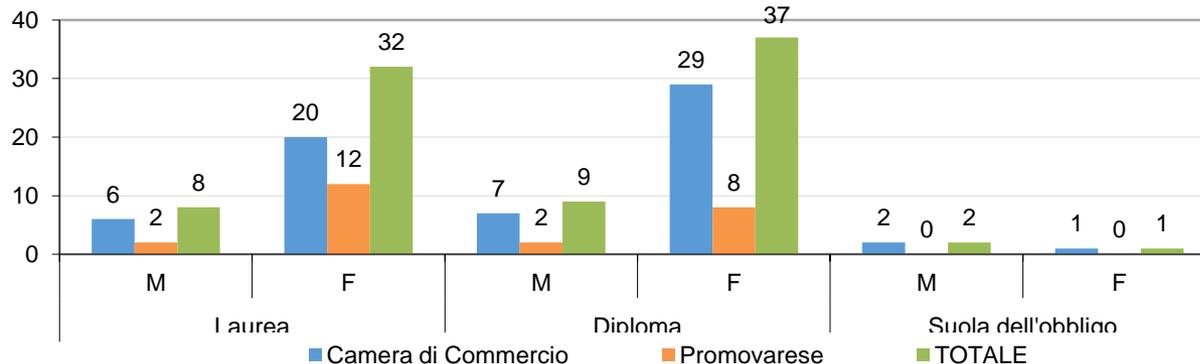
- [Organigramma](#)
- [RPP e Bilancio](#)
- [Budget e obiettivi dirigenza](#)



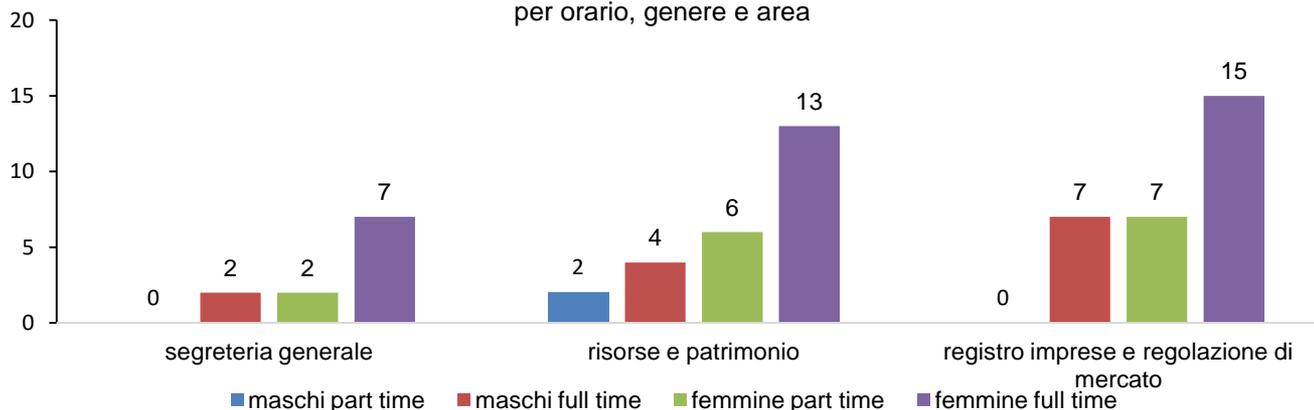
Di seguito si riportano alcuni dati di sintesi sulla composizione del personale per genere.

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

Composizione del personale per genere e titolo di studio



Composizione del personale Camera di Commercio per orario, genere e area



[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[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](#)



[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di
valutazione](#)

[La performance della
Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione
della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

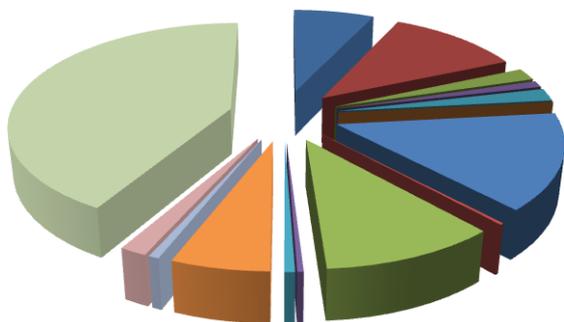
[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

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

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

		risorse interne	
STRUTTURA IN PROGRESS	COMPETENTI PER COMPETERE		
	SPAZI E IMMOBILI	550.000	1.455.124
	VALORIZZARE I SERVIZI DI BASE	905.124	
NUOVE GENERAZIONI	ORIENTAMENTO E ALTERNANZA	150.000	
	TRANSIZIONE AL LAVORO	80.000	385.000
	COMPETENZE ECCELLENTI	155.000	
CONNESSIONI	CONNESSIONI MATERIALI E IMMATERIALI	-	
	CONNESSIONI ECONOMICHE	1.170.000	1.190.000
	RETI E RELAZIONI	20.000	
ATTRATTIVITA'	TURISTICA	846.592	
	RESIDENZIALE	30.000	926.592
	INVESTIMENTI	50.000	
CULTURA DIGITALE	IMPRESA 4.0	470.205	
	CAMERA 4.0	50.000	650.205
	COMUNICAZIONE 4.0	130.000	
INTERVENTI STRAORDINARI	INIZIATIVE DIRETTE	3.300.000	3.300.000
TOTALE			7.906.921



- 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
- INIZIATIVE DIRETTE



Con riferimento alle risorse economiche dell'Ente si riporta di seguito il dettaglio della previsione dei proventi e degli oneri correnti previsti nell'aggiornamento di preventivo, a confronto con il preventivo 2020 precedentemente approvato.

Composizione Proventi 2020

Voci di provento	Preventivo aggiornato 2020		Preventivo 2020	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Diritto annuale	8.393.792	67%	7.200.000	63%
Diritti di segreteria	3.337.000	27%	3.337.000	29%
Contributi trasferimenti e altre entrate	620.900	5%	731.900	6%
Proventi da gestione di beni e servizi	101.500	1%	135.000	1%
Variazioni delle rimanenze	-	0%	-	0%
TOTALE PROVENTI CORRENTI	12.453.192	100%	11.403.900	100%



[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

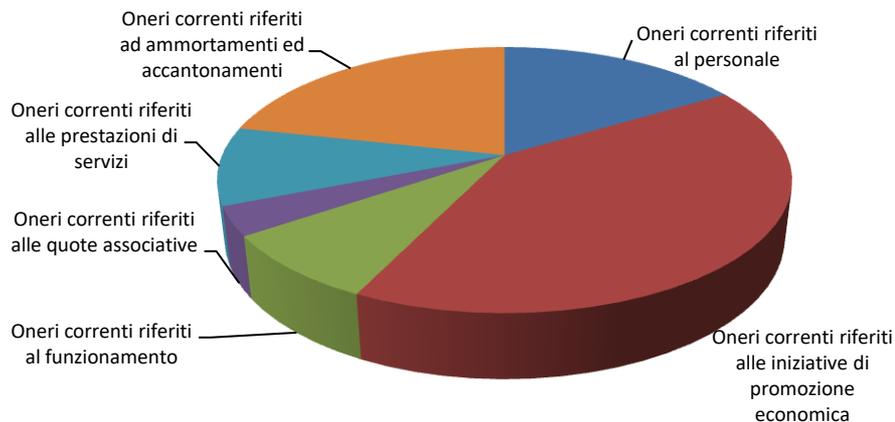
[Budget e obiettivi](#)

[dirigenza](#)

Composizione Oneri della Gestione Corrente

Voci di oneri	Preventivo aggiornato 2020		Preventivo 2020	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Oneri correnti riferiti al personale	3.165.400	16%	3.135.400	20%
Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica	7.906.921	41%	4.220.000	27%
Oneri correnti riferiti al funzionamento	1.599.957	8%	1.450.105	9%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	683.000	4%	651.000	4%
Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi	1.844.211	10%	3.057.200	20%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	4.168.237	22%	3.024.395	19%
TOTALE ONERI CORRENTI	19.367.725	100%	15.538.100	100%

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 2018	Consuntivo 2019
	Valore assoluto (importi in euro)	Valore assoluto (importi in euro)
Immobilizzazioni immateriali	-	-
Immobilizzazioni materiali	13.254.371,04	11.998.614,33
Immobilizzazioni finanziarie	1.940.023,68	1.957.072,74
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	15.194.394,72	13.955.687,07
Rimanenze	80.016,47	130.589,90
Crediti di funzionamento	1.028.178,60	1.298.739,92
Disponibilità liquide	24.764.233,44	24.640.409,08
ATTIVO CIRCOLANTE	25.872.428,51	26.069.738,90
Ratei e risconti attivi	24.218,85	17.623,81
TOTALE ATTIVITA'	41.091.042,08	40.043.049,78
Passività e Patrimonio netto	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
	Valore assoluto (importi in euro)	Valore assoluto (importi in euro)
Debiti di finanziamento	-	-
Trattamento di fine rapporto	3.783.999,82	3.819.188,98
Debiti di funzionamento	8.153.729,67	7.774.295,45
Fondi per rischi ed oneri	203.053,44	198.853,00
Ratei e risconti passivi	1.641.317,25	975.214,27
TOTALE PASSIVITA'	13.782.100,18	12.767.551,70
Avanzo patrimoniale	22.627.235,70	23.349.768,78
Riserve da partecipazioni	214.015,82	214.015,82
Altre riserve	4.045.157,30	3.465.478,23
Risultato economico d'esercizio	422.533,08	246.235,25
TOTALE PATRIMONIO NETTO	27.308.941,90	27.275.498,08
TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO	41.091.042,08	40.043.049,78

[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](#)

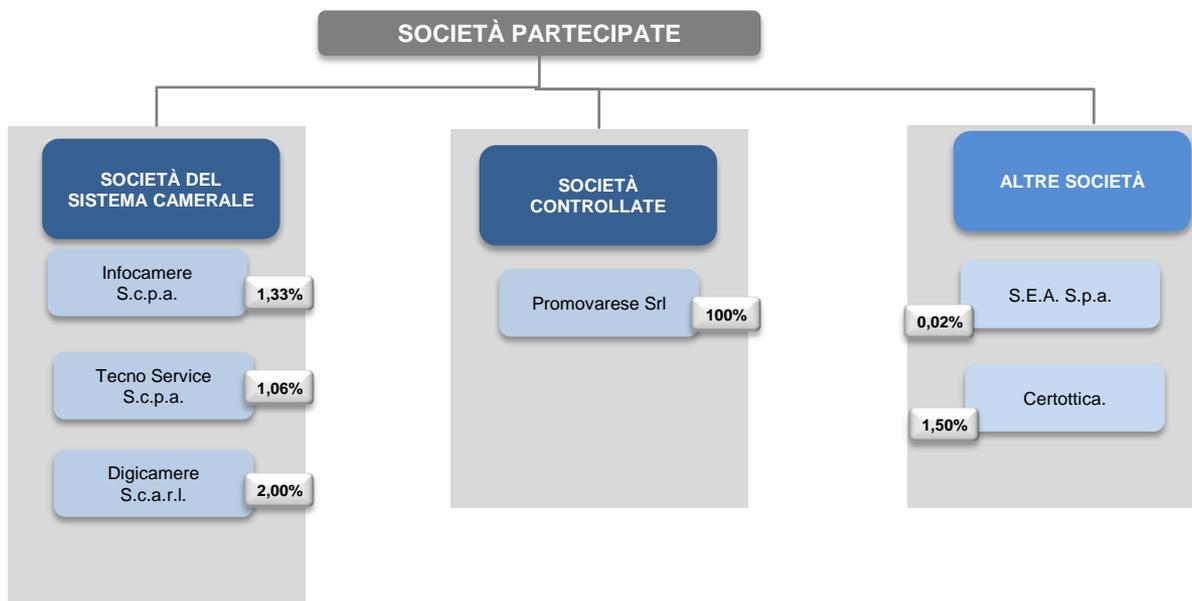


La politica delle partecipazioni ha sempre rappresentato, per la Camera di Commercio di Varese, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

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.

In data 25 febbraio 2020 si è perfezionata la trasformazione della forma giuridica di Promovarese da azienda speciale in Srl in house interamente partecipata dalla Camera di Commercio di Varese (ai sensi degli artt. 2462 e ss. del codice civile).

A seguito delle suddette operazioni 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](#)



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

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

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

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

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[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](#)



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](#)

[Allegati tecnici](#)

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

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

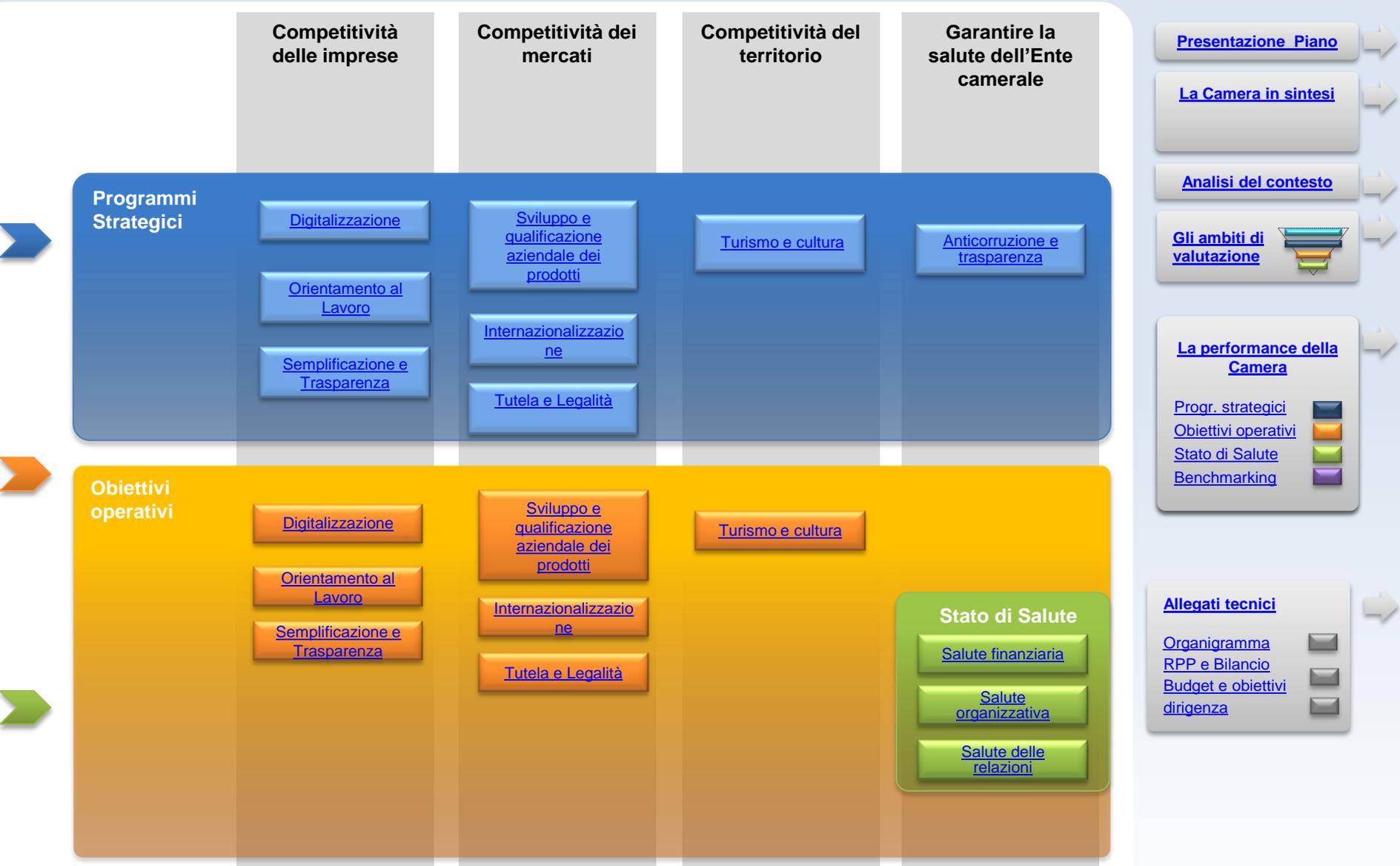
Le schede obiettivo delle attività e dei servizi della Camera forniscono una serie di indicatori raggruppati in quattro dimensioni: quantità, qualità, efficienza ed efficacia. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2019 e il target 2020.

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.





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](#) →

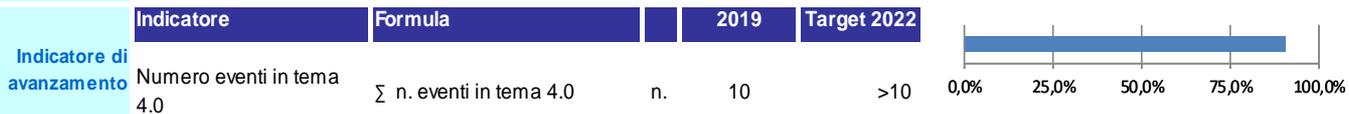
[Organigramma](#) 
[RPP e Bilancio](#) 
[Budget e obiettivi di dirigenza](#) 



Area strategica **Competitività delle imprese**

Obiettivo strategico Accrescimento delle competenze digitali delle imprese

Programma Digitalizzazione



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



Indicatore	Formula	Fonte	Baseline 2019	Target			Performance
				2020	2021	2022	
Organizzazione di almeno un evento in tema 4.0	\sum numero eventi in tema 4.0	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	10	>10	>10	>10	
Incremento n. imprese coinvolte in iniziative 4.0	$(\sum$ imprese coinvolte anno t-1)/Totale imprese coinvolte anno t-1	% <i>monitoraggio ufficio</i>	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 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

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 del network già costituiti.

Fase	2020	2021	2022
Organizzazione di un momento formativo per docenti, orientatori, utilizzando strumenti quali Excelsior e SVO (Sportello Virtuale all'Orientamento)	◆	◆	◆
Organizzazione di eventi secondo format consolidati o innovativi, per l'orientamento al lavoro ed alle professioni	◆	◆	◆
Sostegno al Placement svolto dall'Università, in particolare ad iniziative dell'Ateneo per superare il mismatch di competenze e rafforzare l'occupabilità degli studenti universitari	◆	◆	◆
Valorizzazione dell'indagine Excelsior e realizzazione di una pubblicazione per l'orientamento formativo/lavorativo dei giovani	◆	◆	◆

Indicatore	Formula	Fonte	Baseline 2019	Target			Performance
				2020	2021	2022	
Organizzazione momento formativo utilizzando Excelsior e SVO	\sum numero cicli formativi	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	Monitoraggio ufficio Tavol o unico provinciale scuola, formazione e	27	15	15	15	
Sostegno al Placement svolto dall'Università	\sum numero iniziative rivolte al mondo degli studenti universitari	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	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 di avanzamento

Incremento imprese che partecipano per la prima volta ai programmi di formazione

Indicatore **Formula**

% budget prenotato su stanziato

2019 **Target 2022**

% 49 70



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.

Progetti

Fase	2020	2021	2022
Attivazione monitoraggio della ripresa post-Covid	◆————◆	◆————◆	
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	
Adozione di misure volte allo sviluppo di sistemi di monitoraggio e analisi	Attivazione monitoraggio della ripresa post-Covid	% <i>monitoraggio ufficio</i>	n.d.	100%	100%	n.d.	
Incremento imprese che partecipano per la prima volta ai programmi di formazione	% budget prenotato su stanziato	% <i>bilancio</i>	49%	70%	90%	90%	
Economia circolare: adozione degli interventi da realizzare nella terza fase del progetto	Completamento attività relative alla 3 ^a fase del progetto	% <i>monitoraggio ufficio</i>	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 di 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	Σ numero seminari organizzati	n.	10	15

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	◆	◆	◆
	Supporto 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	Σ numero seminari organizzati	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	10	15	11	11	
Sostegno alle iniziative che prevedono la partecipazione ad eventi fieristici di rilievo	Σ iniziative sostenute	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	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	% <i>elaborazione dati IC</i>	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 di 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.

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

Fasi

- 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	Target			Performance
				2019	2020	2021	2022	
Realizzazione di iniziative a favore del settore immobiliare	Σ 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 di 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	Formula	2019	Target 2022
Indicatore di avanzamento	Progetto Varese Sport Commission	∑ n. nuovi eventi attratti	n. 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 risanamento 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			Performance
				2020	2021	2022	
Sostegno alle aggregazioni di impresa in ambito turistico	Adozione di un nuovo modello di governance pubblico/privato nel settore turistico	n. <i>monitorag gio ufficio</i>	1	1	1	1	
Progetto Varese Sport Commission	∑ n. nuovi eventi attratti	n. <i>monitorag gio 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>monitorag gio ufficio</i>	n.d.	1	1	1	
Progetto di promozione turistica	Adozione di specifiche azioni di supporto a favore delle imprese	n. <i>monitorag gio 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](#)



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

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

Programma Anticorruzione e trasparenza

Indicatore	Formula		2019	Target 2022	
Indicatore di avanzamento Anticorruzione: Monitoraggio "uffici a rischio"	Numero "uffici a rischio" monitorati	n.	7	7	

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

Progetti	2020	2021	2022
Anticorruzione e trasparenza: attuazione diversi adempimenti normativi nei termini stabiliti			
Realizzazione azioni definite nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza			
Revisione registro dei rischi con individuazione indicatori da monitorare			

Indicatore	Formula	Fonte	Baseline 2019	Target				Performance
				2020	2021	2022		
Utilizzo software gestionale per trasparenza	Numero adempimenti gestiti con Pubblicamera/ Numero adempimenti	% <i>Pubblica mera</i>	90%	90%	90%	90%		
Revisione registro dei rischi con individuazione indicatori da monitorare	Numero indicatori per ogni area a rischio	n. <i>Registro</i>	1	1	1	1		
Realizzazione azioni definite nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Numero azioni realizzate/Totale azioni programmate	% <i>Piano</i>	100%	100%	100%	100%		
Anticorruzione: Monitoraggio "uffici a rischio"	Numero "uffici a rischio" monitorati	n. <i>Piano</i>	7	7	7	7		

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

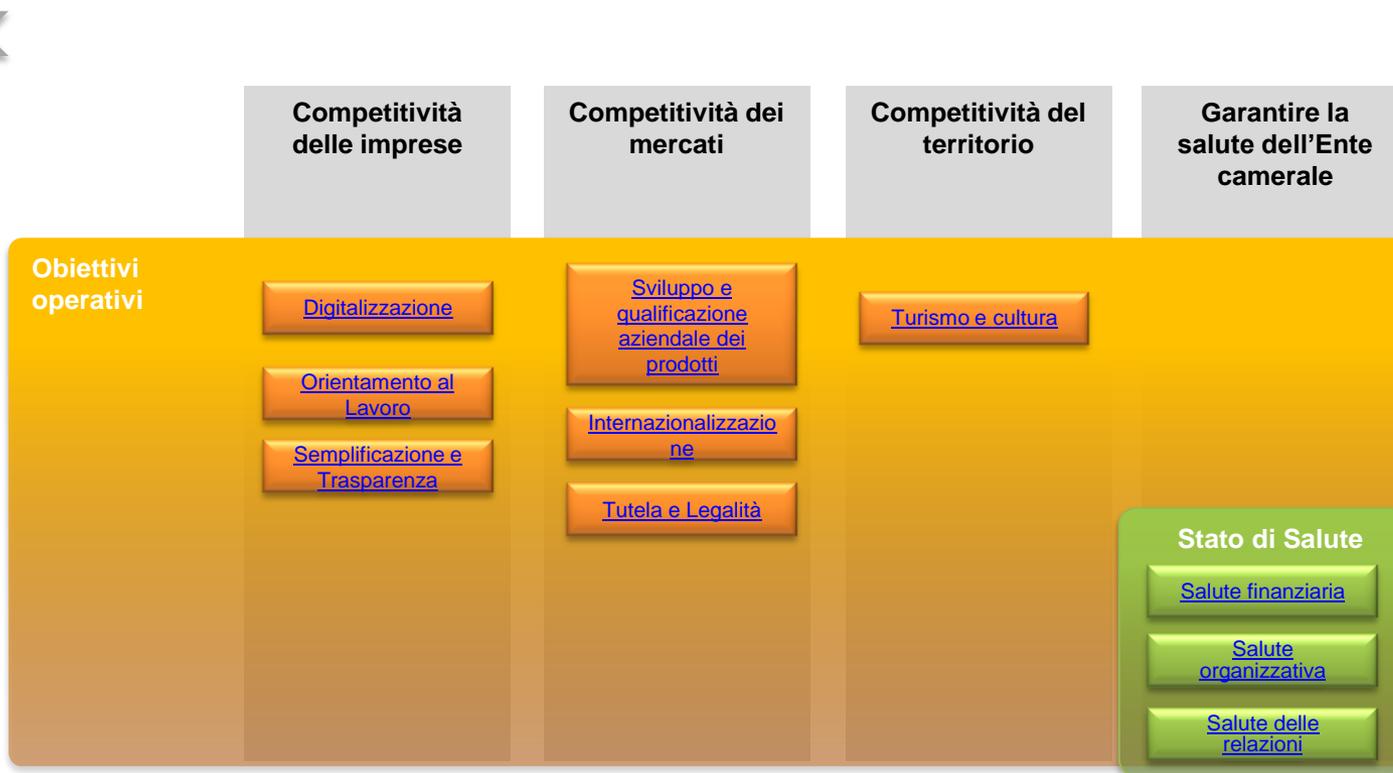
[Gli ambiti di valutazione](#)

[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	4	====	
--	----------------------	-------------------------	-----------------	---	---	------	--

	Firme digitali	n. firme digitali rilasciate (business key)	n. CMS Infocamere	3.953	3.000	-24%	
--	----------------	---	-------------------	-------	-------	------	--

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/Digicamere	19%	50%	162%	
--	---	--	-----------------------------	-----	-----	------	--

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

	Ottimizzazione dei tempi	% servizi erogati nel rispetto degli standard	% Easyfirma	95%	95%	====	
--	--------------------------	---	-------------	-----	-----	------	--

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%	====	
--	--	--	----------------	------	------	------	--



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	15	====	
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 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	47.000	-14%	
	Procedure concorsuali d'ufficio	n. pratiche per procedure concorsuali (gestite d'ufficio)	n. Software IC	523	450	-14%	
	Verifica dinamica mediatori immobiliari	n. pratiche gestite (nel 2020 revisione spedizionieri ed agenti di commercio)	n. Software IC	499	1.600	221%	
	Costituzione/modifiche startup innovative	numeri di repertorio dall'1/1 al 31/12	n. monitoraggio ufficio	10	5	-50%	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Servizi on-line	n. richieste gestite on line	n. Software IC	4.701	5.000	6%	
	Utilizzo dell'applicativo Suap camerale	Convenzioni Suap/Numero Suap	% monitoraggio ufficio	81,00%	75,00%	-7%	
	Contact Center	n. richieste gestite on line e telefonicamente da Contact Center	n. Servizio IC	7.835	8.250	5%	
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%	82,00%	0%	
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 di 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. <i>monitoraggio ufficio</i>	4	4	===	
	Pubblicazioni periodiche	n. pubblicazioni realizzate	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1	1	===	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Accessibilità virtuale	% informazioni statistiche presenti on-line	% <i>monitoraggio ufficio</i>	95%	95%	===	
	Comunicazione e informazione sui dati statistici	n. comunicati stampa emessi nel corso dell'anno	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	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 <i>monitoraggio ufficio</i>	0	0	===	
Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Livello di correttezza informazioni	n. di segnalazioni per rettifiche/correzioni	% <i>monitoraggio ufficio</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 di 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 Internazionalizzazione

Quantità	Indicatore	Formula	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	Formula	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	Formula	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	Formula	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](#)

[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 Tutela e legalità

Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Attività sanzionatoria	n. ordinanze di sanzione irrogate	n. monitoraggio ufficio	1.242	800	-36%	
	Verbali di accertamento	n. verbali di accertamento	n. monitoraggio ufficio	1.543	1.600	4%	
	Manifestazioni a premio	n. interventi per concorsi a premi	n. monitoraggio ufficio / applicativo contabile	520	450	-13%	
	Titoli depositati	n. titoli depositati (brevetti, modelli, marchi, invenzioni, etc.)	n. applicativo IC	361	380	5%	
	Servizio metrico	Percentuale di realizzazione delle verifiche richieste dall'utenza	% moduli richieste verifica prima e periodica + banca dati eureka	100%	100%	====	
	Protesti	n. protesti pubblicati nel registro	n. monitoraggio ufficio	1.041	500	-52%	
	Conciliazione e sovraindebitamento	n. richieste di servizio conciliazione e arbitrato e sovraindebitamento	n. SW Conciliacamera e Falco/monitoraggio ufficio	131	131	====	
	Incontri di mediazione	n. incontri	n. monitoraggio ufficio	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. monitoraggio ufficio	26	26	====	
	Tempestività del servizio di conciliazione	tempo medio intercorrente fra richiesta ed erogazione	gg. monitoraggio ufficio	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. monitoraggio ufficio	1.031	774	-25%	
	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. monitoraggio ufficio	87	87	====	
Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Affidabilità del servizio manifestazioni a premio	n. reclami	n. monitoraggio ufficio / richieste di accesso agli atti / gedoc	0	0	====	



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>monitoraggi o ufficio</i>	3	1	-67%	
	N. progetti di promozione turistica attivati	∑ n. progetti	n. <i>monitoraggi o ufficio</i>	6	5	-17%	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Presidio del progetto "Malpensa Airport-destinazione Varese"	∑ n. azioni attivate	n. <i>monitoraggi 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>monitoraggi o Camera capofila</i>	100%	100%	====	
Efficienza	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance
	Grado di utilizzo del budget stanziato	Budget utilizzato/Budget stanziato	% <i>Contabilità</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>monitoraggi 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](#)



[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	€ 1.023.328	6.914.533	575,69%	
	Equilibrio della gestione complessiva	avanzo o disavanzo	€ 246.235	-6.832.333	-2874,72%	
	Efficienza di struttura	(oneri correnti funzioni A+B)/oneri correnti	% 33%	29%	-4,15%	
Entrate	Capacità di generare proventi	(proventi correnti-entrate da diritto annuale-diritti da segreteria)/proventi correnti	% 8,20%	5,80%	-2,40%	
	Incidenza dei proventi correnti	proventi correnti/proventi totali	% 88,82%	98,09%	9,27%	
Spese	Costo medio operativo per azienda attiva	oneri di funzionamento/n. imprese attive	€ 72,91	71,12	-2,45%	
	Rigidità dei costi	oneri correnti fissi (personale+funzionamento+amm.ti e acc.ti)/proventi correnti	% 79%	92%	17,06%	
	Incidenza interventi economici	oneri per interventi economici/oneri correnti	% 26,86%	40,83%	52,01%	
Patrimonio	Valore delle immobilizzazioni materiali	immobilizzazioni materiali	€ 11.998.614	11.805.719	-1,61%	
	Composizione delle immobilizzazioni	valore immobili	€ 11.474.978	10.720.261	-6,58%	
	Indice di struttura primario	Patrimonio netto/Immobilizzazioni	% 195%	191%	-2,06%	
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 camerati al 31.12/N. Dirigenti camerati 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	% 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.

		Piena Proprietà		Partecipazione		Autonomia e concessione		Performance		
Soggetto	Descrizione	2019	2020							
Promovarese	Azienda speciale della Camera di Commercio per la promozione delle attività economiche (in corso di									
Infocamere	Società consortile di Informatica delle Camere di Commercio									
TecnoServiceCamere	Ingegneria e Global Service per le Camere di Commercio									
DigiCamere	Servizi di innovazione e semplificazione dei processi per le Camere di commercio (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"	n. 4	4	====					
		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								
	Networking nel sistema camerale	n. iniziative e programmi trasversali a più Enti Camerali	n. 3	3	====					
Indicatori	Formula	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance					
Fornitori	Livello di outsourcing	n. servizi in outsourcing	n. 3	3	0%					
	Rapporti negoziali	n.dei fornitori qualificati in Sintel (Camera e Azienda)	n. 9.577	10.000	4%					
	Regolarità delle relazioni	n.ricorsi e contenzioni/tot.fornitori	n. -	-	====					
Imprese	Formula	Stato 2019	Target 2020	Trend	Performance					
Imprese	Visibilità	n. eventi patrocinati	n. -		====					
	Customer Care	n. servizi sottoposti a indagini di customer satisfaction	n. 3	3	====					
Ciclo dei principali portatori di interesse	Il sistema economico-produttivo		La rete istituzionale		Stakeholders interni		Altri Stakeholders			

[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 (punteggio min.=0, max=4)
DIRITTO ANNUALE	N. CIG(codice identificativo di gara) richiesti nell'anno "n"
GESTIONE CONTABILITA' E LIQUIDITA'	Totale Diritto annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n"
TENUTA REGISTRO IMPRESE	Σ giorni che intercorrono tra la data del ricevimento e la data del mandato di pagamento delle fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze delle fatture IC gestite in compensazione) N. pratiche registro imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione) Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (protocolli) Registro Imprese - (Banca dati Priamo)

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[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](#)



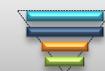
Processo	Formula indicatore di benchmark
SERVIZI DIGITALI	N. richieste di rilascio o rinnovo di dispositivi per la firma digitale evase nell'anno "n"
CERTIFICAZIONI PER L'ESTERO	N. di richieste pervenute per via telematica dei certificati di origine on-line nell'anno "n-1"
PROTESTI	N. istanze di cancellazione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