



Piano della Performance 2021-2023

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, analisi di genere, risorse economiche, partecipazioni](#)
- [Analisi del contesto - Promovarese S.r.l.](#)
- [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

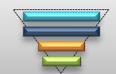
- [Organigramma dell'Ente](#)
- [Sistema di valutazione dei dirigenti – Obiettivi 2021](#)
- [La Relazione Previsionale e Programmatica ed il Bilancio che definiscono gli obiettivi annuali e le risorse finanziarie disponibili](#)
- [Il Budget direzionale](#)
- [Piano triennale azioni positive](#)
- [Piano organizzativo per il lavoro agile](#)

[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, aggiornati con la Relazione Previsionale e Programmatica 2021.

Il presente Piano nasce in un momento storico di grande difficoltà e incertezza per il nostro Paese, duramente provato dalla pandemia, con conseguenze che hanno profondamente segnato il nostro tessuto sociale ed economico.

L'Ente intende proseguire nell'attuazione delle linee strategiche definite in sede di programmazione pluriennale articolate in 5 linee strategiche: «Struttura e servizi in progress», «Nuove generazioni», «Connessioni», «Attrattività», «Cultura digitale», calandole nello specifico contesto della ripresa, in modo da indirizzare il più possibile l'azione camerale ai bisogni ed alle priorità delle imprese in questa delicata fase di transizione.

Nel Piano gli obiettivi strategici sono stati declinati in obiettivi operativi, indicatori e target, in linea con la Relazione Previsionale e Programmatica, con le azioni in tema di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e con il PIRA (Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio).

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 una logica di alleanze con le altre PA presenti sui territori, in stretta sinergia con le associazioni rappresentanti le diverse categorie. 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 guideranno l'attività della Camera di Commercio di Varese possono essere sintetizzati anche per il prossimo triennio nelle seguenti parole chiave:

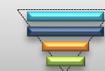
- *trasparenza e semplificazione* delle procedure, qualità delle prestazioni, efficacia dell'azione, economicità ed efficienza nella gestione;
- *attenzione* ai mutamenti del contesto di riferimento e delle esigenze di sviluppo;
- *sostenibilità* economica e ambientale, sposando un modello comportamentale 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 **2 sedi distaccate** a Busto Arsizio e Luino. Il decentramento dei servizi sul territorio risponde all'esigenza di agevolare l'accesso dell'utenza agli uffici camerali.

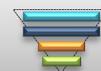


[Presentazione Piano](#) →

[La Camera in sintesi](#) →

[Analisi del contesto](#) →

[Gli ambiti di valutazione](#) →



[La performance della Camera](#) →

Progr. strategici 
Obiettivi operativi 
Stato di Salute 
Benchmarking 

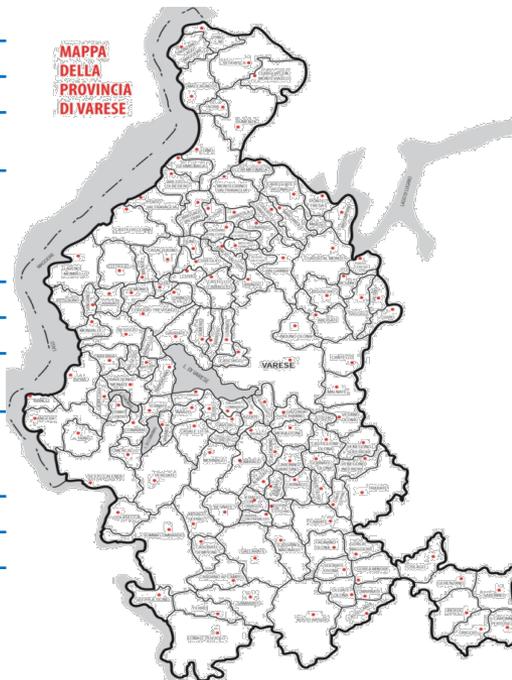
[Allegati tecnici](#) →

Organigramma 
RPP e Bilancio 
Budget e obiettivi di
dirigenza 



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](#)



Analisi del contesto: la congiuntura nel mondo

Alla fine di ottobre abbiamo avuto due tipi di notizie sul quadro economico: una buona, l'altra pessima. Quella buona è che tutti i dati confermano un recupero significativo dell'attività economica nel terzo trimestre dell'anno; l'altra notizia è che l'epidemia del Covid-19 ha registrato una nuova impennata. La seconda ondata, soprattutto nei paesi europei, ha costretto tutti i governi ad adottare severe misure di restrizione, che stanno determinando una frenata nella ripresa. **Il Pil mondiale, nel quarto trimestre, registrerà, quasi certamente, una nuova contrazione.**

Dopo un secondo trimestre all'insegna dei lockdown, nel quale tutte le maggiori economie hanno attraversato una fase di pesante crisi, il terzo trimestre si è caratterizzato per recuperi marcati dell'attività produttiva in molte economie. Man mano che i provvedimenti sono stati rimossi diversi settori hanno iniziato a recuperare terreno, riportandosi sui livelli di attività prossimi al normale. La fase di recupero innescatasi nei mesi successivi al lockdown può essere apprezzata innanzitutto sulla base dell'andamento positivo dei dati di produzione industriale per i mesi di luglio e agosto, con un **recupero pieno nelle economie emergenti, spiegato soprattutto dalla crescita dell'area asiatica**, e in particolare dell'economia cinese. La contrazione del commercio mondiale a fine anno si prevede si posizionerà intorno al 7 per cento, certamente una caduta di dimensioni rilevanti, ma decisamente inferiore rispetto a quella incorporata nei mesi scorsi in tutti gli scenari di previsione. Tale contrazione risulta peraltro decisamente inferiore rispetto a quella osservata nel 2009, quando il commercio mondiale registrò una caduta del 13 per cento. **Più in generale la fase di ripresa potrebbe andare incontro a un rallentamento, o a temporanei arretramenti, sino ai primi mesi del prossimo.**

Questa crisi si caratterizza per aver colpito principalmente i servizi e si manifesta "macchia di leopardo" evidenziando conseguenze in alcuni comparti più che in altri. Inoltre, la divaricazione industria-servizi suggerisce anche che la crisi potrebbe risultare meno pesante nelle economie emergenti, che sono meno terziarizzate rispetto alle economie avanzate, fatto salvo il caso dei paesi che presentano una elevata dipendenza dai flussi turistici. Infine, proprio la composizione settoriale della recessione spiega perché in questa fase il commercio mondiale, legato direttamente all'attività industriale, presenti un andamento relativamente migliore di quanto la contrazione del Pil farebbe presumere; basti pensare che nelle previsioni la caduta del Pil supera decisamente quella osservata nel 2009, mentre quella del commercio mondiale è molto meno pronunciata. Concludendo, **l'intensità della crisi dei settori dei servizi comporterà conseguenze molto serie in termini di occupazione**, dato che in genere i settori come la ristorazione, il comparto alberghiero o il piccolo commercio presentano un contenuto di occupazione elevato.

Il 2020 per la maggiore parte dei Paesi è l'anno peggiore della storia recente, se si escludono i periodi bellici. Nel complesso però il miglioramento della congiuntura (nel periodo estivo) è risultato più marcato delle attese. Questo ha indotto gli osservatori a rivedere al rialzo le stime sul 2020. Il consuntivo per l'anno in corso dovrebbe quindi risultare migliore rispetto alle ipotesi formulate a inizio estate. Nel complesso, comunque, la recessione sperimentata a livello globale risulterebbe particolarmente profonda, decisamente più grave della crisi del 2008-09. Un aspetto da considerare è anche che il recupero degli ultimi mesi è stato più evidente nei settori dell'industria; e non a caso questo si è tradotto durante l'estate in un miglioramento del commercio mondiale, che presenterà, come abbiamo già evidenziato, una contrazione inferiore rispetto a quella del 2009. Determinante, nel condizionare l'andamento complessivo dell'economia sarà la dinamica dei servizi, dato che diversi settori restano ancora in difficoltà a seguito delle restrizioni ai comportamenti che occorre tenere per controllare l'epidemia.

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

LE PREVISIONI DI CRESCITA PER GLI STATI UNITI SECONDO GLI ORGANISMI INTERNAZIONALI

	2020	2021
Comm Ue - mag	-6.5	4.9
Ocse - giu*	-7.3	4.1
Fed Reserve - giu**	-6.5	5.0
Imf - giu	-8.0	4.5
Ocse - set	-3.8	4.0
Fed Reserve - set**	-3.7	4.0
Imf - ott	-4.3	3.1

* single hit scenario ** Per la Fed variazione a/a nel quarto trimestre

LE PREVISIONI DI CRESCITA PER L'AREA EURO SECONDO GLI ORGANISMI INTERNAZIONALI

	2020	2021
Bce - giu	-8.7	5.2
Ocse - giu*	-9.1	6.5
Imf - giu	-10.2	6.0
Comm Ue - lug	-8.7	6.1
Ocse - set	-7.9	5.1
Bce - set	-8.0	5.0
Imf - ott	-8.3	5.2

* single hit scenario

[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di
valutazione](#)

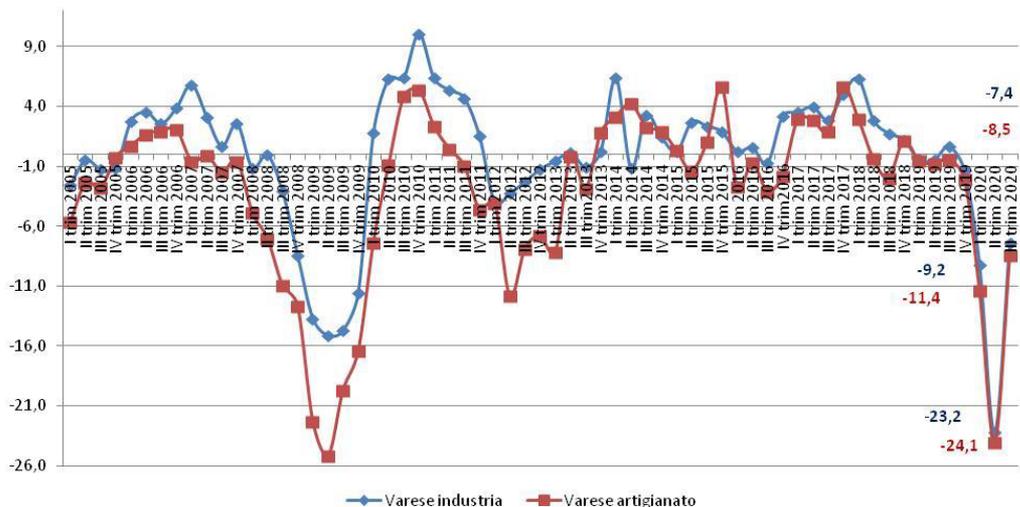
[La performance della
Camera](#)

[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](#)



Tra luglio e settembre 2020, l'indice di produzione del manifatturiero varesino è tornato a crescere rispetto al trimestre precedente, anche se in discesa su base annua. L'analisi dell'Ufficio Studi e Statistica di Camera di Commercio, basata sull'indagine congiunturale di Unioncamere Lombardia che ha intervistato 288 imprese della nostra provincia, evidenzia per il terzo trimestre 2020 un miglioramento: da -23,2% a -7,4% nell'industria e da -24,1% a -8,5% nell'artigianato. Un aspetto da rilevare è che se in occasione della crisi finanziaria del 2008 la caduta in campo negativo si era protratta per ben sei trimestri, questa volta il sistema ha dimostrato di essere maggiormente reattivo. Dopo mesi in cui ha messo in gioco la propria capacità di resilienza, si è riattivato nel corso dell'estate. Inoltre, una certa ripresa della dinamica imprenditoriale, già visibile a maggio, ha trovato conferma soprattutto a settembre, quando si sono registrate 283 nuove imprese a fronte di 154 cessazioni d'attività, e a ottobre, dove i dati parlano di 337 aziende nate e 236 chiuse.

Iscrizioni e cessazioni d'impresa rallentano visibilmente in marzo, per fermarsi quasi del tutto in aprile. Il mese di aprile 2020 verrà ricordato come il mese di totale blocco economico per il paese, tale situazione di paralisi si è tradotta in un "fermo d'iniziativa" sia per quanto riguarda la creazione di nuove imprese che di cessazione.

Una ripresa della dinamica imprenditoriale è già visibile a partire dal mese di maggio. Sul fronte delle iscrizioni luglio, agosto e settembre evidenziano incrementi rispetto allo scorso anno, mentre le cessazioni restano modeste. Si valuta che l'agire degli ammortizzatori sociali, dei sussidi e dei contributi messi in campo dal Governo siano per il momento riusciti ad arginare fallimenti e chiusure.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, come conseguenza del blocco dell'economia, ad aprile non sono stati rinnovati numerosi contratti a termine, poi riattivati in particolare a giugno. A settembre si è registrata una discreta dinamica, ma in rallentamento rispetto allo scorso anno. I livelli di disoccupazione al momento sono contenuti dagli ammortizzatori sociali e dal blocco dei licenziamenti. Venendo alla cassa integrazione, in provincia di Varese, complessivamente, sono state autorizzate 51 milioni di ore tra gennaio e settembre, mentre dal 23 febbraio al 25 settembre nella Cig -Covid sono stati coinvolti l'11,6% dei lavoratori e il 15,5% delle imprese.

Per ciò che riguarda l'export, in attesa dei dati relativi al terzo trimestre, nei primi sei mesi dell'anno il valore del commercio verso l'estero varesino ha raggiunto i 4 miliardi e 216 milioni di euro (-15,6% rispetto allo stesso periodo 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](#)

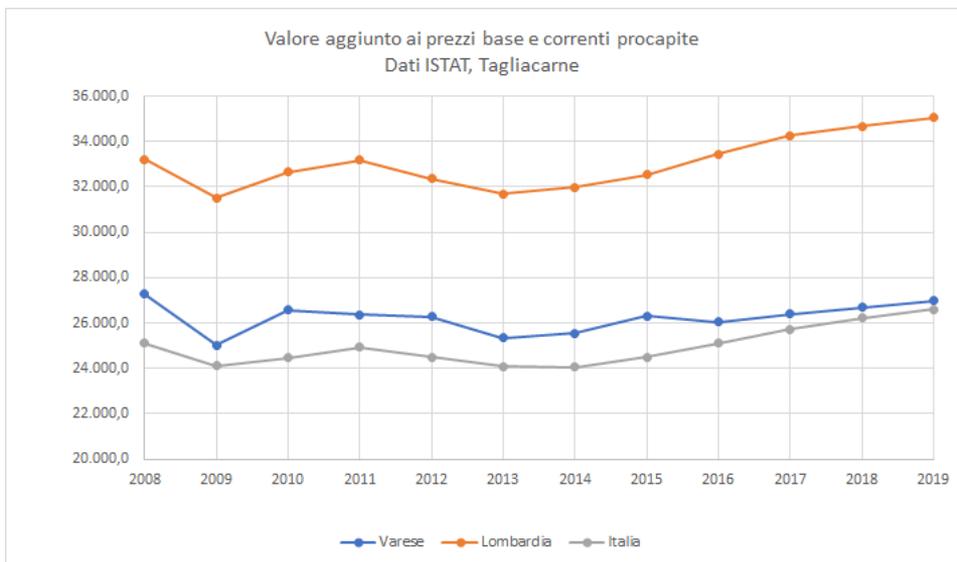
[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi](#)
[dirigenza](#)



Nel 2019, 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 24.028 milioni di euro, ovvero il 6,8% del valore aggiunto lombardo e l'1,5% di quello italiano. Per il 2018 quasi 2/3 della ricchezza prodotta, è prodotta dal terziario ma la provincia continua a mantenere comunque una certa caratterizzazione industriale (sempre nel 2018 l'apporto dell'industria, incluse le costruzioni, è stato pari al 32,3%, superiore sia al dato lombardo che al dato nazionale). Per il 2019 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 23.385 milioni di euro, superato leggermente nel 2015 da 23.407 milioni di euro e in netto aumento nel 2018 attestandosi a 23.782. Ciò significa che si è tornati a crescere e questo fatto viene ulteriormente confermato dal preconsuntivo del 2019, che stima un valore aggiunto di 24.028 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 2019 di 26.978 euro, senza però riuscire a superare (anche se di poco) il picco di massimo raggiunto nel 2008 (27.285 euro). In questo lasso di tempo, il valore aggiunto pro-capite è diminuito dell'1,1%, incrementandosi dell'7,8% rispetto al minimo toccato nel 2009 (25.030 euro).



[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

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

[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

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



[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di
valutazione](#)

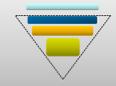
[La performance della
Camera](#)

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

[Il Ciclo di Gestione
della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

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

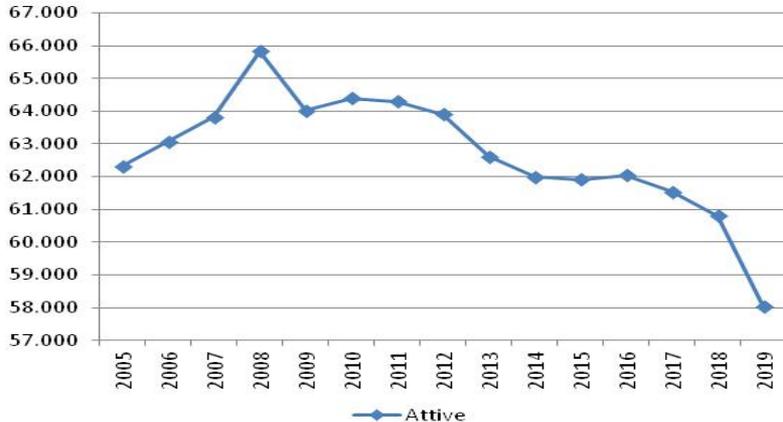


Nel 2019 diminuiscono ancora le imprese attive in provincia di Varese, attestandosi a fine anno a quota 58.029. Entrando nel dettaglio dell'analisi, sulla base dei dati del Registro Imprese, si scopre che, se per tutto il 2018 il numero delle aziende aveva tenuto, oscillando intorno a quota 61mila, a partire dalla fine del III trimestre del 2018 e per tutto il 2019 è iniziata una flessione continua, dovuta alla combinazione di due fattori concomitanti: una contrazione del tessuto produttivo e la cancellazione d'ufficio di quelle attività che secondo parametri ben precisi - fissati dalla legge - sono in una situazione di non operatività da lungo tempo.

Per quanto riguarda poi la natimortalità negli scorsi dodici mesi, a fronte di 3.930 nuove realtà imprenditoriali, sono state 3.995 le cessazioni. Si evidenzia, quindi, un saldo negativo di 65 imprese.

Quanto ai singoli ambiti, si registra una contrazione del tessuto imprenditoriale: nell'area manifatturiera (-3,9%), in accelerazione rispetto allo scorso anno quando la variazione negativa era stata del -1,8%; nelle costruzioni con un forte decremento (-12,8%) dovuto soprattutto alla cancellazione delle posizioni non più attive ancora iscritte nel Registro delle Imprese. Appena sotto lo zero i servizi con un -0,8% e ancora negativi il commercio (-4,9%) e la stessa agricoltura (-5,4%), pur su un numero di imprese limitato, pari a 1.610. Sempre in difficoltà, anche l'artigianato, un di cui del totale, con 19.267 imprese a fine anno (-8,4% rispetto al 2018). All'interno dei macro aggregati, si svelano alcune particolarità: nel manifatturiero il settore che mostra un segno positivo è quello relativo alla riparazione, manutenzione ed installazione di macchine. Stabile la fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e la fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi. Sostanzialmente stabile, pur con segno negativo, la metallurgia. Nel terziario la situazione è a macchia di leopardo: i comparti che mostrano maggiore dinamicità sono i servizi alle imprese e i servizi privati di cura e assistenza alle persone. Le attività immobiliari sono sostanzialmente stabili, perdono qualche punto percentuale le attività di ristorazione e il trasporto, che segnano un valore negativo.

Infine, il territorio provinciale presenta un'elevata densità di imprese in rapporto all'estensione del territorio: 48 imprese ogni Km² a fronte delle 34 lombarde e delle 17 italiane. Forte la presenza di imprese artigiane, che a fine 2019 rappresentano il 33% del totale.



(www.osserva-varese.it, su dati Infocamere)

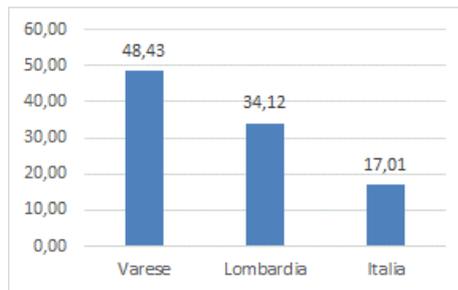


Il 2019 si chiude con 58.029 imprese attive (67.091 imprese registrate) e 74.921 unità locali attive (85.004 unità locali registrate). Il numero delle imprese attive varesine è sceso rispetto a quello dello scorso anno: sono infatti passate dalle 60.800 della fine del 2018 alle 58.029 al 31 dicembre 2019. Si tratta di un risultato negativo (-4,6) che conferma la tendenza del 2018, ma che è determinato da una contrazione che ha interessato tutto il territorio lombardo ad eccezione di Milano (+1,0) e Monza e Brianza (che rimane stabile).

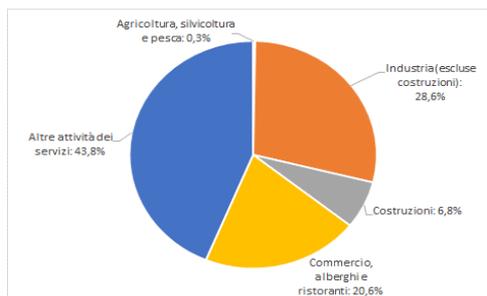
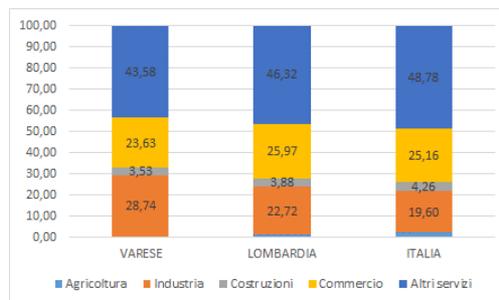
Passando a considerare i dati relativi alla natalità delle imprese, negli ultimi dodici mesi a fronte di 3.930 nuove realtà imprenditoriali, le cessazioni non d'ufficio sono state 3.995 con un saldo negativo di -65 imprese. Il numero di imprese cessate sale e passa da 3.920 del 2018 a 3.995, il tasso di mortalità si attesta al 5,7%.



Numero di imprese attive per Kmq, 2019
(Infocamere)



Valore aggiunto per settore 2018
(Tagliacarne)



Passando all'analisi del contesto produttivo, è da evidenziare che la grande varietà merceologica dell'industria e dell'artigianato di produzione fa sì che la provincia di Varese sia un "multidistretto produttivo". Le specializzazioni più rilevanti riguardano le filiere della metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo (23,2% sul totale manifatturiero), seguito dal tessile-abbigliamento (19,1%) e infine dalla meccanica (14,9%).

Passando a considerare la performance delle imprese varesine si evidenzia il valore medio della produzione per il 2019 (per le oltre 11mila società di capitali che depositano il bilancio in Camera di Commercio), pari a 2.095 milioni di euro e il valore aggiunto medio di 523mila 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.

[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 2020 e/o in corso di definizione, dei quali si è tenuto conto ai fini della predisposizione del presente Piano.

Per la programmazione 2021-2023 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 2021 approvata dallo stesso organo nella riunione del 29 ottobre u.s. Gli interventi assunti dall'Ente sono ispirati ad un sistema di valori specifico, consolidato ed ampiamente riconosciuto: trasparenza e semplificazione delle procedure, attenzione ai mutamenti del contesto di riferimento, sostenibilità economica e ambientale, regolazione di mercato, investimento sulle nuove generazioni, attenzione all'innovazione digitale.

La programmazione 2021 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".

Nell'esercizio 2020, per far fronte alla situazione di difficoltà che il sistema economico si è trovato ad affrontare a seguito dell'emergere della crisi correlata alla diffusione del coronavirus Covid-19, l'Ente camerale ha attivato una serie di interventi straordinari per contribuire al rilancio del sistema economico varesino. Il finanziamento di tale piano ha comportato un maggior ricorso all'utilizzo dell'avanzo di amministrazione e, conseguentemente, ad una revisione del quadro di sostenibilità dell'Ente fino al completamento del mandato consiliare. La programmazione del prossimo esercizio deve pertanto ispirarsi ad un principio di prudenza tenendo in debito conto il nuovo quadro di sostenibilità.

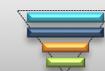
In data 25 febbraio 2020 si è perfezionata la trasformazione della forma giuridica di Promovarese da azienda speciale in Srl in house interamente partecipata dalla Camera di Commercio di Varese (ai sensi degli artt. 2462 e ss. del codice civile). Si ricorda che l'Ente camerale demanda alla società l'attuazione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

[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 legislazione emergenziale degli ultimi mesi ha impresso una forte accelerazione a taluni processi di innovazione e semplificazione nell'attività amministrativa, che avranno impatti anche significativi sull'attività degli uffici camerali.

In particolare, le più significative tra le nuove attività di cui si dovranno occupare gli enti camerali nel 2021 sono:

- l'avvio delle procedure d'allerta previste dal Codice della crisi d'impresa, slittato al 1° settembre 2021 in ragione dell'emergenza sanitaria, con la costituzione degli OCRI;
- una massiccia campagna per la regolarizzazione dei domicili digitali delle imprese (individuali e societarie), attraverso cancellazione delle PEC invalide dal Registro Imprese, irrogazione di sanzioni amministrative, e poi assegnazione d'ufficio di un domicilio digitale attestato presso il "cassetto digitale dell'imprenditore"
- l'avvio del "Registro dei titolari effettivi" ai fini antiriciclaggio, al quale dovranno obbligatoriamente iscriversi tutti coloro che detengono, di fatto, il controllo di soggetti aventi personalità giuridica.

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 2020 la Camera di Commercio di Varese, a seguito dell'approvazione del piano dei fabbisogni, ha perfezionato le procedure concorsuali per la selezione di n. 4 unità di categoria D e n. 3 unità di categoria C che verranno inserite in organico a decorrere dal mese di dicembre 2020.

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 2021 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](#)

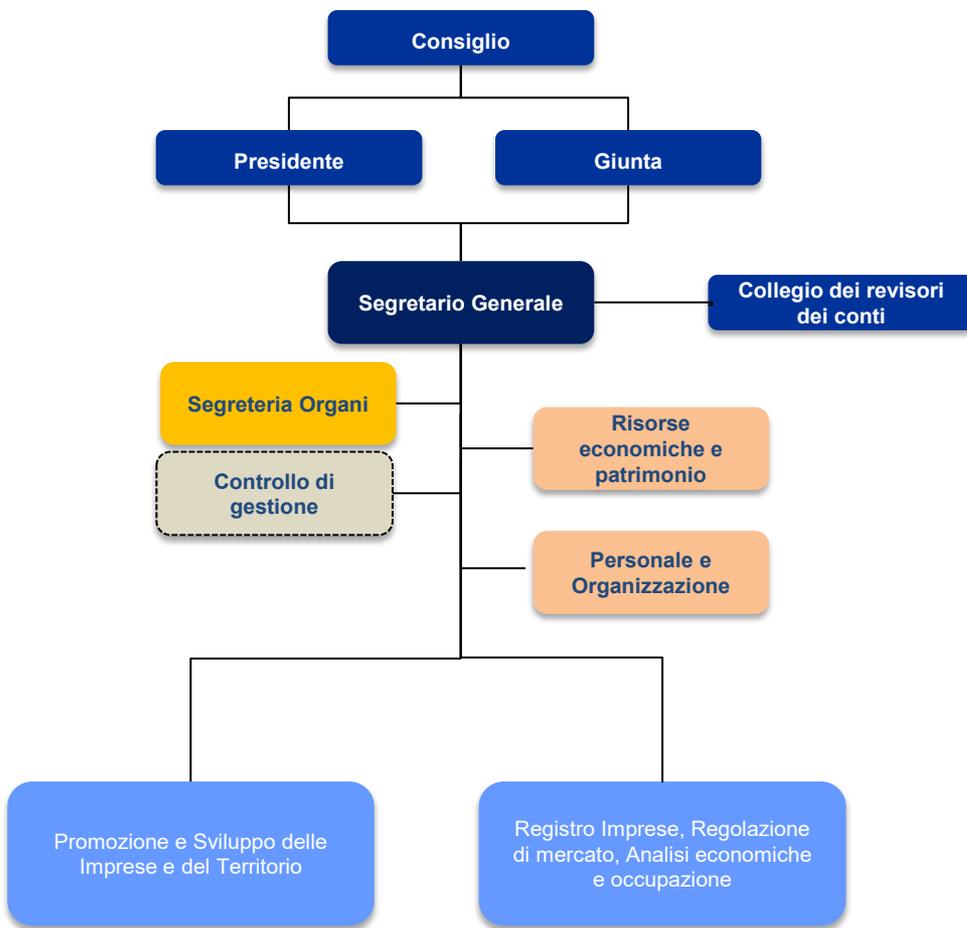
[Budget e obiettivi](#)

[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.



[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](#)

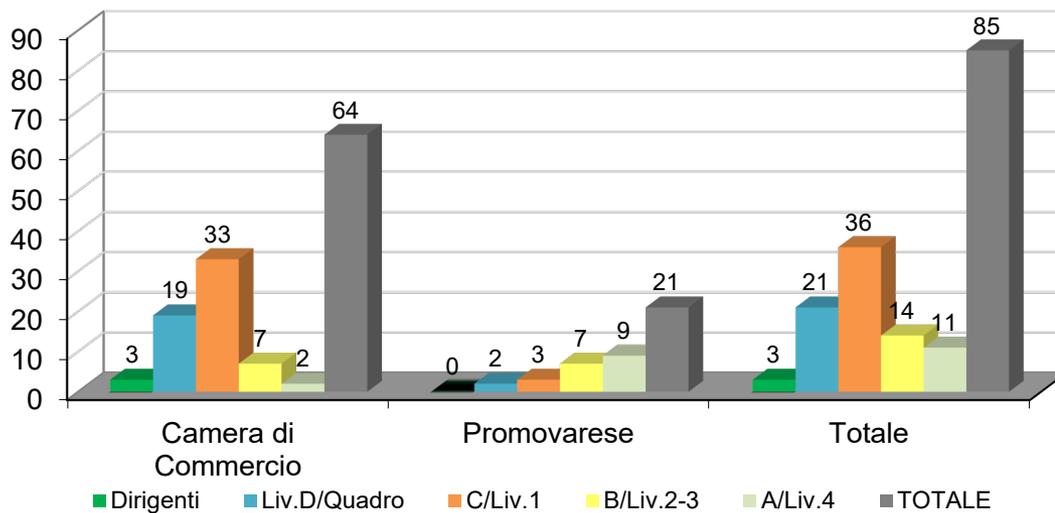
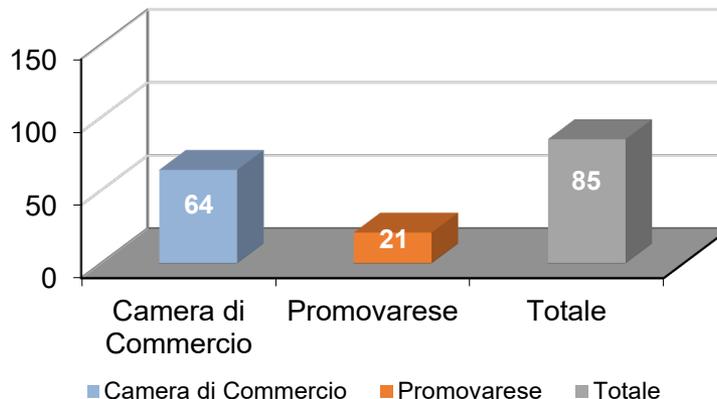
[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi dirigenza](#)



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

Composizione del personale in servizio al 31.12.2020

Livelli/categorie		Camera di Commercio	Promovarese	Totale
A	4	2	9	11
B	2-3	7	7	14
C	1	33	3	36
D	Quadro	19	2	21
DIRIGENTI		3	0	3
TOTALE		64	21	85



[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](#)

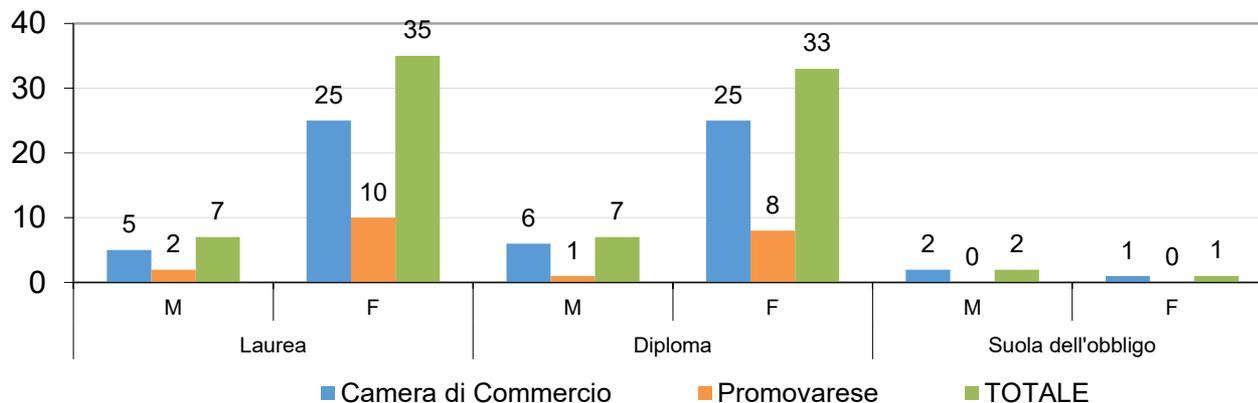
[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi dirigenza](#)



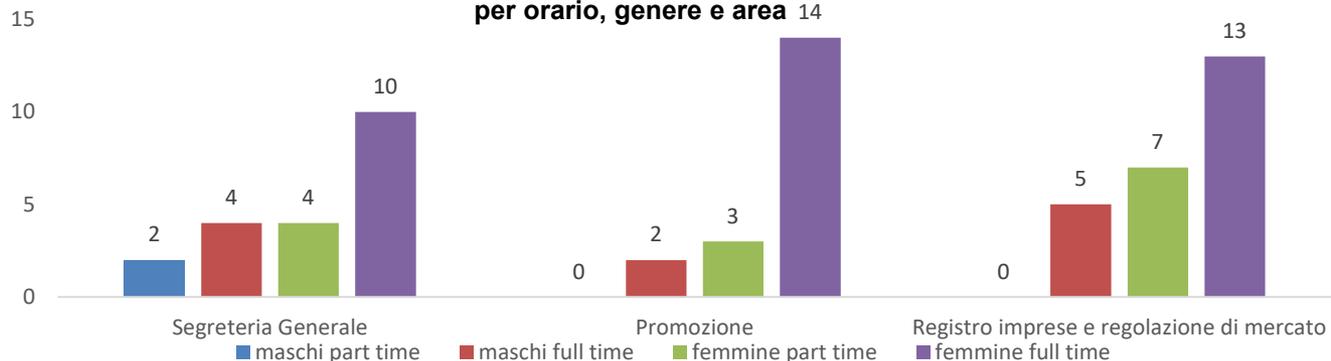
Di seguito si riportano alcuni dati di sintesi sulla composizione del personale per genere.

Composizione per titolo di studio	Camera di Commercio	Azienda Speciale
Scuola dell'obbligo	3	-
Diploma	31	9
Laurea	30	12
TOTALE	64	21

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](#)



Nella stesura del piano performance si è tenuto conto del tema delle pari opportunità, in ragione del collegamento tra il Piano delle Azioni Positive e il ciclo della performance, come consigliato nella Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità.

Infine si precisa che con la legge n. 77 del 17 luglio 2020, di conversione con modifiche del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 c.d. decreto Rilancio, è stata introdotta una nuova sezione del Piano della Performance, chiamata Pola: Piano organizzativo per il lavoro agile, per il quale ogni amministrazione ha l'obbligo di definire le misure organizzative e tecnologiche funzionali a rendere operativo il lavoro agile per il proprio personale.

Il Piano delle Azioni Positive e il POLA allegati diventano quindi parte integrante del presente documento.

Si riportano di seguito i principali indicatori dell'analisi di genere rilevati per il periodo 2017-2020.

Principali indicatori dell'analisi di genere

	2017	2018	2019	2020
% di Dirigenti donne	33%	33%	33%	33%
% di personale femminile assunto a tempo indeterminato	77%	77%	76%	80%
Età media del personale femminile	51	51	52	51
Età media del personale maschile	53	53	53	53
% di personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	37%	40%	40%	49%
% di personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	41%	40%	38%	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](#)

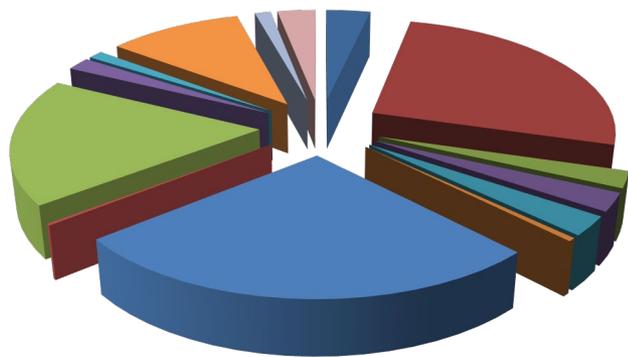
[Organigramma](#)
[RPP e Bilancio](#)
[Budget e obiettivi dirigenza](#)



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 2021 (valori in euro)

		risorse interne	
STRUTTURA IN PROGRESS	COMPETENTI PER COMPETERE		1.286.298
	SPAZI E IMMOBILI	150.000	
	VALORIZZARE I SERVIZI DI BASE	1.136.298	
NUOVE GENERAZIONI	ORIENTAMENTO E ALTERNANZA	100.000	326.500
	TRANSIZIONE AL LAVORO	110.000	
	COMPETENZE ECCELLENTI	116.500	
CONNESSIONI	CONNESSIONI MATERIALI E IMMATERIALI	20.000	1.187.000
	CONNESSIONI ECONOMICHE	1.157.000	
	RETI E RELAZIONI	10.000	
ATTRATTIVITA'	TURISTICA	774.500	904.500
	RESIDENZIALE	80.000	
	INVESTIMENTI	50.000	
CULTURA DIGITALE	IMPRESA 4.0	454.005	638.005
	CAMERA 4.0	54.000	
	COMUNICAZIONE 4.0	130.000	
TOTALE			4.342.303



- 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

[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di
valutazione](#)

[La performance della
Camera](#)

[Impatti](#)

[Programmi](#)

[Attività e servizi](#)

[Stato di Salute](#)

[Benchmarking](#)

[Il Ciclo di Gestione
della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

[Organigramma](#)

[RPP e Bilancio](#)

[Budget e obiettivi
dirigenza](#)

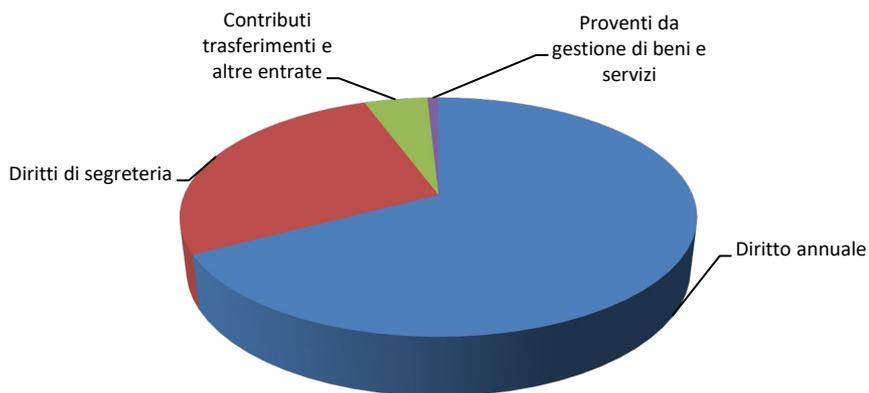


Con riferimento alle risorse economiche dell'Ente si riporta di seguito il dettaglio della previsione dei proventi e degli oneri correnti per l'esercizio 2021 a confronto con il pre-consuntivo 2020.

Composizione Proventi 2021

Voci di provento	Preventivo 2021		Pre-consuntivo 2020	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Diritto annuale	7.861.000	67%	8.323.792	68%
Diritti di segreteria	3.192.000	27%	3.287.000	27%
Contributi trasferimenti e altre entrate	553.900	5%	629.933	5%
Proventi da gestione di beni e servizi	98.000	1%	77.000	1%
Variazioni delle rimanenze	-	0%	-	0%
TOTALE PROVENTI CORRENTI	11.704.900	100%	12.317.725	100%

Composizione Proventi 2021



[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](#)

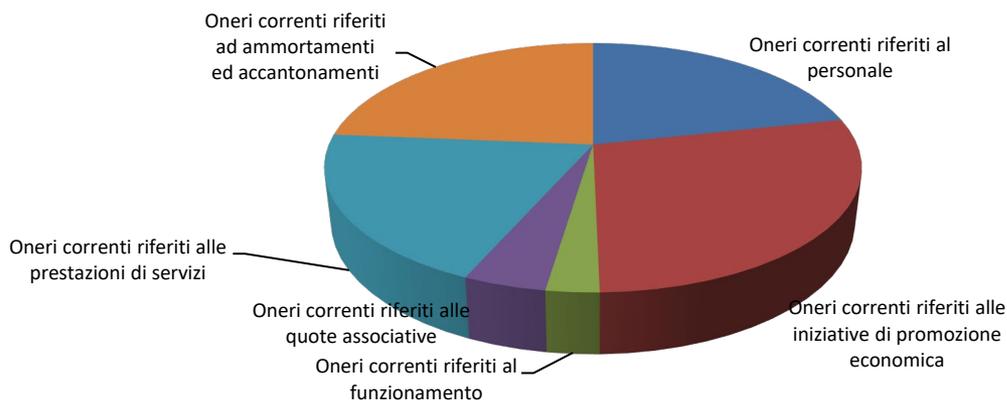
[dirigenza](#)



Composizione Oneri della Gestione Corrente

Voci di oneri	Preventivo 2021		Pre-consuntivo 2020	
	Valore assoluto (importi in euro)	%	Valore assoluto (importi in euro)	%
Oneri correnti riferiti al personale	3.335.400	22%	3.095.372	17%
Oneri correnti riferiti alle iniziative di promozione economica	4.342.303	28%	7.183.782	40%
Oneri correnti riferiti al funzionamento	415.325	3%	639.832	4%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	651.000	4%	622.471	3%
Oneri correnti riferiti alle prestazioni di servizi	3.057.200	20%	2.756.839	15%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	3.655.472	24%	3.750.421	21%
TOTALE ONERI CORRENTI	15.456.700	100%	18.048.718	100%

Composizione oneri correnti 2021



[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](#)

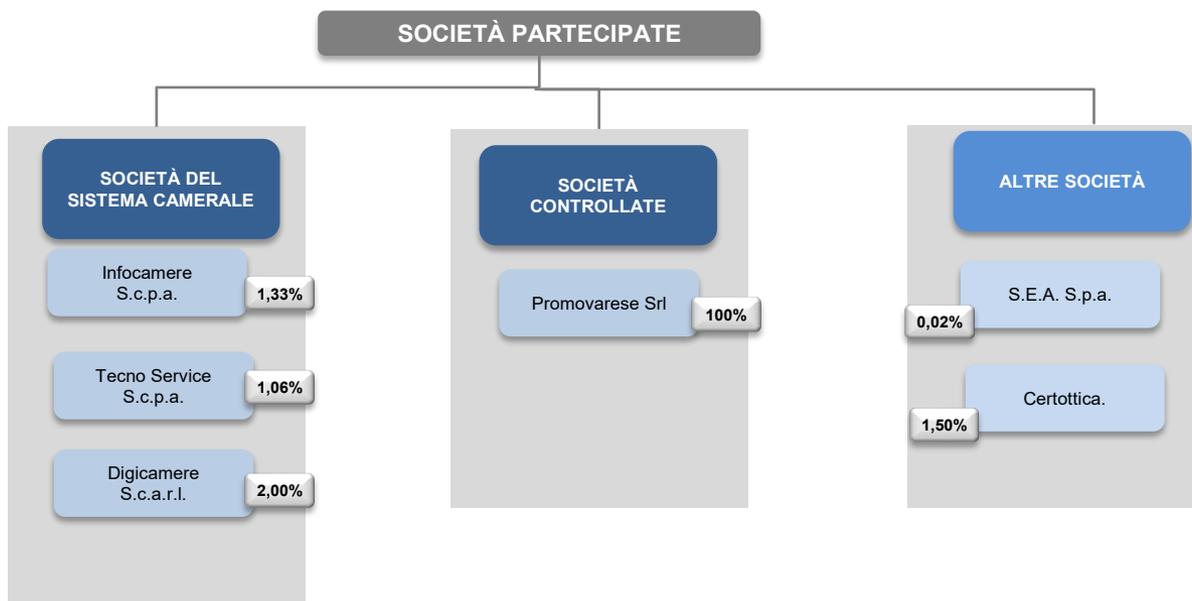


La politica delle partecipazioni ha sempre rappresentato, per la Camera di Commercio di Varese, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

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 dirigenze](#)



Nei primi mesi dell'anno 2020 si è concluso l'iter che ha portato alla trasformazione della natura giuridica di Promovarese: da Azienda speciale a Società a responsabilità limitata interamente partecipata dalla Camera di Commercio.

Tale cambiamento, finalizzato a rispondere in modo più efficiente ed efficace ai mutamenti del sistema economico di riferimento, si è concretizzato secondo il modello dell'"in house providing" ed è stato realizzato nel segno della continuità avendo l'Ente camerale, socio unico, attribuito alla propria società in house le medesime funzioni/programmi/attività già espletate dall'Azienda speciale.

Nella determinazione del budget di Promovarese Srl per l'anno 2021 si è tenuto conto delle conseguenze negative sulla vita economica e sociale prodotte dall'emergenza sanitaria da Covid-19 delle dirette conseguenze che le azioni intraprese per il contenimento del contagio hanno fino ad ora prodotto sui diversi settori economici.

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

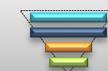
VALORE DELLA PRODUZIONE	PREVISIONE CONSUNTIVO 2020	PREVENTIVO 2021
STRUTTURA	-	24.590
GESTIONE IMMOBILI CAMERALI	460.150	815.000
Centro Congressi Ville Ponti	87.150	235.000
Malpensafiere	373.000	580.000
INIZIATIVE A SOSTEGNO DEL TERRITORIO	149.540	110.000
Turismo	149.540	110.000
ATTIVITA' AMMINISTRATIVA, INFORMATIVA ED INFORMATICA	623.275	680.328
Internazionalizzazione	28.450	32.951
Comunicazione	136.500	168.361
Sviluppo servizi anagrafici e digitalizzazione	135.900	163.934
Servizi informativi alle imprese in materia di contributi	28.505	31.680
Servizi informativi e certificativi alle imprese per il commercio estero	81.458	90.533
Servizi informativi e amministrativo-certificativi alle imprese	173.537	192.869
Progettazione e sicurezza	38.925	-
TOTALE	1.232.965	1.629.918

[Presentazione Piano](#)

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

[Analisi del contesto](#)

[Gli ambiti di valutazione](#)



[La performance della Camera](#)

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



[Il Ciclo di Gestione della Performance](#)

[Allegati tecnici](#)

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





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

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

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

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

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[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 2021-2023 ed elencano una selezione di indicatori che servono a monitorare lo stato di attuazione del programma. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2020 e i target attesi per il triennio 2021-2023.

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 2020 e il target 2021.

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 2020 e il target 2021.

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.



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 2021-2023** 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](#) →

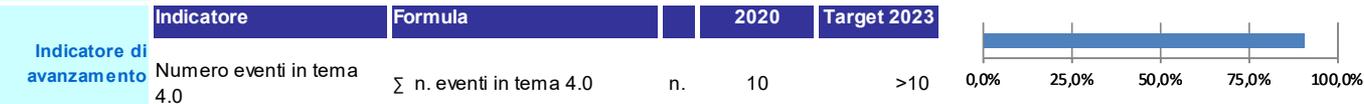
[Organigramma](#) 
[RPP e Bilancio](#) 
[Budget e obiettivi dirigenza](#) 



Area strategica Competitività delle imprese

Obiettivo strategico Accrescimento delle competenze digitali delle imprese

Programma Digitalizzazione



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	2021	2022	2023
Attività di assessment sul grado di maturità digitale delle imprese	◆ — ◆	◆ — ◆	◆ — ◆
Organizzazione di almeno un evento in tema 4.0	◆ — ◆	◆ — ◆	◆ — ◆

Indicatore	Formula	Fonte	Baseline 2020	Target			Performance
				2021	2022	2023	
Organizzazione di almeno un evento in tema 4.0	\sum numero eventi in tema 4.0	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	4	>10	>10	>10	
Incremento n. imprese coinvolte in iniziative 4.0	$(\sum$ imprese coinvolte anno t - \sum imprese coinvolte anno t-1) / Totale imprese coinvolte anno t-1	% <i>monitoraggio ufficio/Indicatore benchmark UR</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	2020	Target 2023
Organizzazione momento formativo utilizzando Excelsior e SVO	\sum numero cicli formativi	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.

Fase	2021	2022	2023
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 2020	Target			Performance
				2021	2022	2023	
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\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	n. Monitoraggio ufficio\Univer sità 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 Competività delle imprese

Obiettivo strategico Miglioramento continuo dei servizi camerali riducendo gli impatti della macchina organizzativa su cittadini ed imprese anche attraverso la telematizzazione e la digitalizzazione delle procedure

Programma Semplificazione e trasparenza

Indicatore	Formula		2020	Target 2023	
Indicatore di avanzamento	Valorizzazione registro imprese: iniziative di divulgazione/approfondimento	\sum numero iniziative di divulgazione/approfondimento	n. 2	2	

Descrizione La nuova camera, nata dalla riforma, intende connotarsi come Camera 4.0 posizionandosi come soggetto che opera, interagisce, stimola e diffonde l'innovazione digitale e i suoi vantaggi focalizzandosi sul binomio digitalizzazione-semplificazione. Partner di questa trasformazione digitale saranno i soggetti inhouse (in particolare InfoCamere,) con cui collaborare per l'interoperabilità di sistemi e applicativi e l'implementazione di servizi online; i soggetti intermediari - quali associazioni, ordini - che possono aiutare l'Ente a far cultura digitale e facilitare il dialogo con le imprese; gli Enti della rete SUAP (Comuni e altre PA) con cui collaborare per adottare buone prassi in materia di semplificazione e rispetto dei tempi di risposta; il capitale umano interno che potrà acquisire nuove competenze e conoscenze delle tecnologie di frontiera e degli strumenti digitali di lavoro condiviso o a distanza.

Progetti	2021	2022	2023
Sviluppo di forme di e-government ad esempio attraverso lo sviluppo dei servizi certificativi o la diffusione della telematizzazione dei SUAP e del fascicolo informatico d'impresa.			
Iniziative per la valorizzazione del registro imprese attraverso il rafforzamento dello scambio di informazioni con i SUAP e l'alimentazione del fascicolo dimpresa			

Indicatore	Formula	Fonte	Baseline 2020	Target			Performance
				2021	2022	2023	
E-Gov: adozione di iniziative per la promozione della digitalizzazione delle procedure amministrative (formazione, azione pilota)	\sum numero iniziative realizzate	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1	1	1	1	
Valorizzazione registro imprese: iniziative di divulgazione/approfondimento	\sum numero iniziative di divulgazione/approfondimento	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	2	2	2	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](#)



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		2020	Target 2023
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'aerospazio ed alle aggregazioni che promuovono l'internazionalizzazione delle imprese del territorio.

Fase		2021	2022	2023
------	--	------	------	------

Progetti

Realizzazione di un programma di seminari informativi	◆	◆	◆	◆
Sostegno alle iniziative che prevedono la promozione delle imprese in ambito internazionale	◆	◆	◆	◆
Sostegno alle imprese che esportano attraverso il sostegno alle attività promozionale anche tramite l'erogazione di contributi ad abbattimenti dei relativi costi	◆	◆	◆	◆

Indicatori

Indicatore	Formula		Fonte	Baseline 2020	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Performance
Realizzazione di un programma di seminari informativi	Σ numero seminari organizzati	n.	monitoraggio ufficio	10	15	11	11	
Sostegno alle iniziative di promozione delle imprese attraverso incontri con buyer e operatori economici internazionali	Σ iniziative sostenute	n.	monitoraggio ufficio	2	2	2	2	
Sostegno alle imprese attraverso l'adozione di bandi per attività di promozione verso mercati esteri	% di imprese che partecipano per la prima volta	%	elaborazione dati IC	23%	> 20%	> 20%	> 20%	

[Presentazione Piano](#)

[La Camera in sintesi](#)

[Analisi del contesto](#)

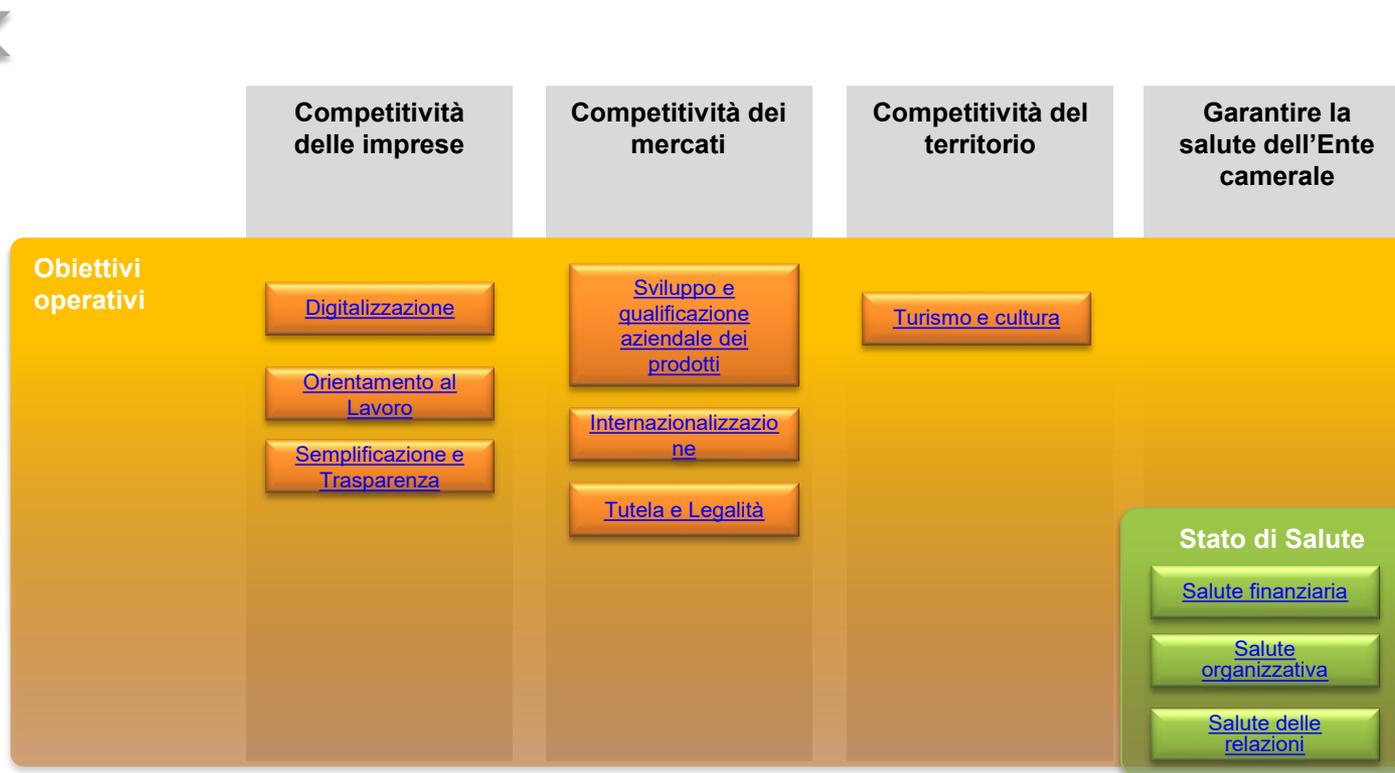
[Gli ambiti di valutazione](#)

[La performance della Camera](#)

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

[Allegati tecnici](#)

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

Obiettivi operativi Innovazione/Digitalizzazione

Quantità **Indicatore** **Formula** **Fonte** **Stato 2020** **Target 2021** **Trend** **Performance**

Seminari informativi	n. seminari organizzati	n.	progetto PID	4	14	250%	
E-Gov. adozione iniziative per la digitalizzazione procedure amm.ve (formazione, azioni pilota)	N. iniziative realizzate	n.	Monitoraggio ufficio/Indicatore benchmark UR	5	5	===	
Iniziativa per imprese per introdurre nei processi aziendali nuove tecnologie a basso impatto ambientale o in ottica green	N. iniziative realizzate	n.	Monitoraggio ufficio/Indicatore benchmark UR	10	12	20%	
Firme digitali	n. firme digitali rilasciate (business key)	n.	CMS Infocamere	3.662	3.800	4%	

Qualità **Indicatore** **Formula** **Fonte** **Stato 2020** **Target 2021** **Trend** **Performance**

Servizi on-line	N. richieste gestite on-line/N. istanze totali	%	Servizi online/Digicamere/Indicatore benchmark UR	90%	90%	===	
-----------------	--	---	---	-----	-----	-----	--

Efficienza **Indicatore** **Formula** **Fonte** **Stato 2020** **Target 2021** **Trend** **Performance**

Incremento del numero di imprese coinvolte nelle attività di Assessment (self e guidato) della maturità digitale	(Assessment realizzati nell'anno "n" - Assessment realizzati nell'anno "n-1")/Assessment realizzati nell'anno "n-1"	%	Monitoraggio ufficio/Indicatore benchmark UR	-70%	40%	157%	
Incremento del numero di imprese neo-beneficarie dei bandi per l'innovazione	(N. imprese neo-beneficarie anno "n" - N. imprese neo-beneficarie anno "n-1")/N. imprese neo-beneficarie anno "n-1"	%	Monitoraggio ufficio/Indicatore benchmark UR	16%	20%	22%	
Ottimizzazione dei tempi	% servizi erogati nel rispetto degli standard	%	Easyfirma	95%	96%	1%	

Efficacia **Indicatore** **Formula** **Fonte** **Stato 2020** **Target 2021** **Trend** **Performance**

Grado di utilizzo del budget stanziato per interventi economici dedicati all'innovazione	Budget utilizzato/Budget stanziato	%	Contabilità/Indicatore benchmark UR	100%	100%	===	
Realizzazione progetti finanziati con risorse +20%DA	Iniziativa realizzare/Iniziativa programmate	%	progetto PID/Indicatore benchmark UR	100%	100%	===	



Obiettivi operativi
Orientamento al lavoro ed alle professioni

Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	N. di imprese iscritte al RASL	\sum n. imprese iscritte	n. <i>Portale RASL</i>	1.422	1.450	2%	
	Sviluppo capitale umano: interventi a favore delle start up	N. iniziative realizzate a favore delle start up	n. <i>monitoraggio ufficio/Indicator e benchmark UR</i>	1	2	100%	
	Iniziative di sostegno allo studio universitario	\sum n. iniziative	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	2	2	===	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Sviluppo capitale umano: incontri con studenti nelle scuole	N. incontri realizzati nell'anno "n"/numero scuole	% <i>monitoraggio ufficio/Indicator e benchmark UR</i>	27%	19%	-29%	
Efficienza	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati al capitale umano	Budget utilizzato/Budget stanziato	% <i>monitoraggio ufficio/Indicator e benchmark UR</i>	100%	100%	===	
Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Contenuti digitali di orientamento al lavoro/professioni	Numero contenuti prodotti (video, interviste, pubblicazioni..)	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	17	25	47%	

[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

Semplificazione e trasparenza

Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Gestione pratiche telematiche (compresi bilanci e escluse PEC)	n. pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni)	n. Software IC	47.991	45.000	-6%	
	Procedure concorsuali d'ufficio	n. pratiche per procedure concorsuali (gestite d'ufficio)	n. Software IC	438	400	-9%	
	Cancellazioni d'ufficio	n. istruttorie avviate (PEC, imprese individuali, società di persone, società di capitali)	monitoraggio ufficio	-	2.000	===	
	Costituzione/modifiche startup innovative	numeri di repertorio dall'1/1 al 31/12	n. monitoraggio ufficio	13	12	-8%	

Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Servizi on-line	n. richieste gestite on line	n. Software IC	4767	4.000	-16%	
	Quota di imprese che utilizzano il servizio SUAP camerale	N. imprese che utilizzano "impresainungiorno"/n. totale imprese	% monitoraggio ufficio/indicatore benchmark UR	78%	70%	-10%	

Efficienza	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Riduzione sospesi giacenti	(N. sospesi giacenti anno "n" - N. sospesi giacenti anno "n-1")/N. sospesi giacenti anno "n-1"	% monitoraggio ufficio/indicatore benchmark UR	3,56%	5,00%	40%	
	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/indicatore benchmark UR	78,90%	75,00%	-5%	

Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Numero nuove adesioni a piattaforma Impresa.Italia.it (cassetto digitale)	N. nuove adesioni cassetto digitale/totale imprese utilizzatrici	Piattaforma Impresa.Italia.it/Indicatore benchmark UR	82,00%	15,00%	-82%	
	Mantenimento standard di qualità	Pratiche in errore/pratiche lavorate	% monitoraggio ufficio/indicatore benchmark UR	5,10%	6,00%	18%	



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

Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	N° indagini effettuate con la piattaforma on line	n. indagini via web	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	4	6	150%	
	Pubblicazioni periodiche	n. pubblicazioni realizzate	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1	2	===	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	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 2020	Target 2021	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 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Incremento del numero di accessi al portale	$(N. \text{ accessi anno "n"} - N. \text{ accessi anno "n-1"}) / N. \text{ accessi anno "n-1"}$	<i>monitoraggio ufficio / Indicat ore benchmark UR</i>	10%	2%	===	
	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 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 di dirigenza](#)

Obiettivi operativi Internazionalizzazione

Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Certificati online: formazione alle imprese	n. imprese formate per richieste c.o. online	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1184	1250	6%	
	Documenti per l'estero	n. documenti per l'estero rilasciati	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	18.000	19.000	6%	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	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 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati all' internazionalizzazione	Budget utilizzato/Budget stanziato	% <i>monitoraggio ufficio /Indicatore benchmark UR</i>	88,60	100,00	13%	
	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>	tempo reale	tempo reale	===	
Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Quota di imprese assistite nelle diverse fasi di approccio ai mercati esteri	N. imprese assistite anno "n"/N. imprese esportatrici (fonte Istat)	% <i>Monitoraggio ufficio/Istat/Indicatore benchmark UR</i>	5%	5%	0%	
	Adesioni alle iniziative di formazione per le imprese su internazionalizzazione	N. adesioni alle iniziative di formazione sull'internazionalizzazione/N. imprese esportatrici (fonte Istat)	% <i>Monitoraggio ufficio/Istat/Indicatore benchmark UR</i>	3%	3%	0%	



Obiettivi operativi Tutela e legalità

Quantità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Attività sanzionatoria	n. ordinanze di sanzione irrogate/N. verbali di accertamento	% <i>monitoraggio ufficio /Indicatore benchmark UR</i>	74%	67%	-10%	
	Manifestazioni a premio	n. interventi per concorsi a premi	n. <i>monitoraggio ufficio / applicativo contabile</i>	427	460	8%	
	Brevetti	n. titoli depositati (brevetti, modelli, marchi, invenzioni, etc.)(N. imprese/1000)	n. <i>applicativo IC/Indicatore benchmark UR (fonte Osserva)</i>	0,3	0,4	33%	
	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>	746	1.000	34%	
	Conciliazione, mediazione arbitrato	n. richieste di servizio conciliazione, mediazione e arbitrato	n. <i>SW Conciliacamere e Falco/monitoraggio ufficio/Indicatore benchmark UR</i>	53	55	4%	
	Sovraindebitamento	n. richieste di servizio sovraindebitamento	n. <i>monitoraggio ufficio/Indicatore benchmark UR</i>	35	35	===	
Qualità	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
	Servizio marchi e brevetti	n. persone dedicate	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	1,0	1,2	20%	
	Tempestività del servizio di conciliazione	tempo medio intercorrente fra richiesta ed erogazione	gg. <i>monitoraggio ufficio</i>	14	14	===	
Efficienza	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	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>	1.089	1.000	-8%	
	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>	59	60	2%	
Efficacia	Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	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 2020	Target 2021	Trend	Performance
N. iniziative turistico-culturali realizzate	\sum n. iniziative turistico-culturali realizzate	n. <i>monitoraggio ufficio/Indicatore benchmark UR</i>	4	5	25%	
N. progetti di promozione turistica attivati	\sum n. progetti	n. <i>monitoraggio ufficio</i>	7	8	14%	

Qualità

Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
Grado di realizzazione progetti finanziati a valere sui fondi Interreg (Amalake)	Attività realizzate rispetto al Programma complessivo	% <i>monitoraggio Camera capofila</i>	100%	100%	===	

Efficienza

Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici destinati a turismo e cultura	Budget utilizzato/Budget stanziato	% <i>Contabilità/Indicatore benchmark UR</i>	90%	100%	11%	

Efficacia

Indicatore	Formula	Fonte	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
Realizzazione progetti finanziati con risorse +20%DA	Iniziativa realizzare/Iniziativa programmate	% <i>monitoraggio ufficio/Indicatore benchmark UR</i>	90%	100%	11%	

[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 2020	Target 2021	Trend	Performance
Equilibrio economico	Equilibrio economico della gestione corrente	oneri correnti-proventi correnti	€ 5.730.992	3.751.800	-34,53%	
	Equilibrio della gestione complessiva	avanzo o disavanzo	€ -5.648.792	-3.809.600	-32,56%	
	Efficienza di struttura	(oneri correnti funzioni A+B)/oneri correnti	% 29%	34%	4,52%	
	Indicatore	Formula	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
Entrate	Capacità di generare proventi	(proventi correnti-entrate da diritto annuale-diritti di segreteria+ eventuali partite di giro per sviluppo economico)/proventi correnti	% 5,74%	5,57%	-0,17%	
	Incidenza dei proventi correnti	proventi correnti/proventi totali	% 98,07%	97,56%	-0,51%	
	Indicatore	Formula	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
Spese	Costo medio operativo per azienda attiva	oneri di funzionamento/n. imprese attive	€ 68,97	70,76	2,60%	
	Oneri di funzionamento	(Oneri di funzionamento anno "n" - Oneri funzionamento anno "n-1")/Oneri funzionamento anno "n-1"	% -5%	3%	-151,92%	
Spese	Rigidità dei costi	oneri correnti fissi (personale+funzionamento+amm.ti e acc.ti)/proventi correnti	% 88%	95%	7,65%	
	Incidenza interventi economici	oneri per interventi economici/oneri correnti	% 39,80%	28,09%	-29,42%	
	Indicatore	Formula	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
Patrimonio	Valore delle immobilizzazioni materiali	immobilizzazioni materiali	€ 11.551.943	10.754.471	-6,90%	
	Composizione delle immobilizzazioni	valore immobili	€ 11.071.754	9.941.456	-10,21%	
	Indice di struttura primario	Patrimonio netto/Immobilizzazioni	% 21.647.027	17.807.748	-17,74%	
	Indicatore	Formula	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance
Indebitamento	Indice di tempestività dei pagamenti	Indicatore di cui all'articolo 9, comma 2, DPCM 22/09/2014	gg - 18	- 16	-11,07%	
	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](#)
[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 2020	Target 2021	Trend	Performance
Modello organizzativo	% dirigenti	n. dirigenti / tot. dipendenti (tempo indeterminato e determinato+dirigenti)	% ufficio personale	5%	4%	-10%	
	Incidenza retribuzione variabile	retribuzione variabile/totale retribuzioni (da cedolino)	% ufficio personale retribuzioni	16%	16%	====	
	Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	Numero di risorse interne ed esterne (FTE)/1.000 imprese attive al 31.12	% ufficio personale	1,03	1,14	11%	
	Numero medio unità di personale per dirigenti	Numero totale dipendenti camerale al 31.12/N. Dirigenti camerale al 31.12	n. ufficio personale	21	24	11%	
	Revisione della struttura organizzativa	n. personale coinvolto nelle revisioni organizzative	n. ufficio personale	0	5	====	
Capitale umano	Dimensionamento del personale (Risorse umane del sistema camerale)	n. personale dipendente e collaborazioni	n. ufficio personale	64	71	11%	
	Età media del personale	somma età/n. dipendenti (dirigenti+tempo indeterminato)	n. ufficio personale	51	52	2%	
	Anzianità media di servizio del personale	somma anzianità/n. dipendenti	n. ufficio personale	23	24	4%	
Formazione	Incidenza dipendenti laureati	dipendenti laureati/tot.dipendenti (dirigenti+T.indeterminato)	% ufficio personale	47%	46%	-1%	
	Grado di copertura delle attività formative per il personale (esclusa formazione obbligatoria)	N. dipendenti partecipanti ad almeno 1 attività formativa (esclusa formazione obbligatoria) in anno "n"/N. dipendenti in servizio anno "n"	% ufficio personale	78%	80%	2%	
	Durata media della formazione per il personale (esclusa formazione obbligatoria)	Ore di formazione erogate (esclusa formazione obbligatoria) nell'anno "n"/N. dipendenti in servizio nell'anno "n"	% ufficio personale	18	20	10%	
Benessere organizzativo	Spese di formazione per dipendente	ore di formazione per personale target	h. ufficio personale applicativo formazione su intranet	28	30	8%	
	Tasso di assenza	n.gg totali di assenza /tot.dipendenti	n. ufficio personale applicativo presenze	42	35	-17%	
	Qualità dei luoghi di lavoro	n. infortuni nei luoghi di lavoro	n. ufficio personale registri INAIL	0	0	====	
Parti opportunità	Comunicazione interna	n. incontri di comunicazione in plenaria con il personale	n. Ufficio personale ufficio comunicazione	2	2	====	
	Distribuzione del personale dirigente per genere	n. dirigenti donna/tot. dirigenti	% ufficio personale	33%	33%	====	
	Distribuzione del personale dipendente per genere	n. dipendenti donna/tot. Dipendenti	% ufficio personale	80%	80%	====	
	Strumenti conciliazione famiglia-lavoro	n. part time concessi/tot. Richieste part time	% 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	
		2020	2021	Performance			
Soggetto	Descrizione						
Promovarese	Società in house interamente partecipata dalla Camera di Commercio						
Infocamere	Società consortile di Informatica delle Camere di Commercio						
TecnoServiceCamere	Ingegneria e Global Service per le Camere di Commercio						
Indicatore	Formula	Stato 2020	Target 2021	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. 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 n. 1 Convenzione con il Comune di Varese per la gestione del lavoro del Centro Cooperativo "Mia Dotti"	n.	5	5	====		
	Networking nel sistema camerale	n. iniziative e programmi trasversali a più Enti Camerali	n.	3	3	====	
Indicatori	Formula	Stato 2020	Target 2021	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.	-	-	====	
Indicatori	Formula	Stato 2020	Target 2021	Trend	Performance		
Imprese	Visibilità	n. eventi patrocinati	n.	-	-	====	
	Customer Care	n. servizi sottoposti a indagini di customer satisfaction	n.	2	2	====	
elenco 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 di dirigenza](#)



Nel corso del 2020 è stato avviato con il coordinamento dell'Unione regionale un percorso di lavoro volto ad identificare un "set" comune di indicatori in tema di performance, per accrescere la confrontabilità di variabili e misure presenti nei Piani di ciascuna Camera e favorire approcci e letture condivise capaci di portare a "valor comune" quanto le Camere lombarde realizzano nei territori.

In esito a tale lavoro è stato condiviso un "set" di 33 indicatori che, in sintesi:

- interessa tutti i principali ambiti di attività delle Camere, valorizzando variabili in gran parte già presenti nei "set" propri di ciascuna Camera
- non prevede la condivisione fra le Camere lombarde dei valori-target da attribuire a ciascun indicatore;
- punta, piuttosto, sull'adozione da parte di tutte le Camere dei 33 algoritmi, quale base di riferimento condivisa anche per il benchmark.

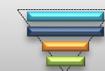
Il «set» di indicatori è stato recepito nel presente Piano riconducendo ciascun indicatore al rispettivo ambito strategico e operativo di riferimento. Ogni indicatore del set è marcato nella colonna «Fonte» come «indicatore benchmark UR».

[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](#)



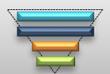
- [Organigramma](#)
- Sistema di valutazione dei dirigenti - Obiettivi 2021 (In corso si approvazione)
- La Relazione previsionale e programmatica che definisce gli obiettivi annuali e le risorse finanziarie disponibili
- [Il budget direzionale](#)
- Piano triennale azioni positive

[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](#) 