



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA DI VARESE

Relazione sulla performance

Anno 2011

La Relazione sulla Performance presentata in queste pagine vuole essere la migliore e più immediata rappresentazione dello sforzo che la Camera di Commercio di Varese, con tutti i suoi collaboratori, compie quotidianamente per raggiungere i suoi obiettivi. L'impegno dell'ente camerale, infatti, è volto a offrire un **adeguato supporto allo sviluppo del sistema economico varesino** in tutte le sue componenti: dalle imprese con i loro dipendenti ai liberi professionisti e ai cittadini intesi quali consumatori protagonisti su un mercato regolato nel modo più corretto possibile.

Introdotta e disciplinata dal Decreto Legislativo 27 ottobre n. 150, noto anche come Riforma Brunetta, la Relazione sulla performance è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance ed **evidenzia**, a consuntivo, i **risultati della performance organizzativa ed individuale** rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione.

La Camera di Commercio di Varese raffigura allora in questo documento le risultanze di performance per il 2011. Per ciascun obiettivo strategico e operativo sono stati selezionati indicatori utili alla misurazione e alla valutazione delle performance raggiunte.

La Relazione sulla Performance è la sintesi di un processo dinamico e partecipato. Un impegno che vede l'ente agire in sinergia e a seguito di un fattivo confronto con le rappresentanze economiche cercando di cogliere nel modo più autentico possibile le spinte che attraversano il nostro territorio. Il tutto avendo come punto di riferimento imprescindibile quello della competitività dell'intero sistema economico. Alla luce anche dell'attuale congiuntura, critica in diversi ambiti, diventa infatti fondamentale predisporre i propri strumenti e operare nel modo migliore così da rispondere alle difficoltà e, anzi, trasformarle in opportunità di crescita.

La lettura d'insieme di questa Relazione sulla Performance vuole quindi offrire un quadro il più possibile veritiero di come l'ente operi a beneficio delle imprese e del territorio.

PROGRAMMA PLURIENNALE

Piano della performance

RPP
*Relazione
Previsionale
Programmatica*

Preventivo e
Relazione

Budget
direzionale

Relazione sulla performance

Relazione
dei risultati

Bilancio
Consuntivo

TARGET ATTUALE

31 ottobre

30 dicembre

31 gennaio

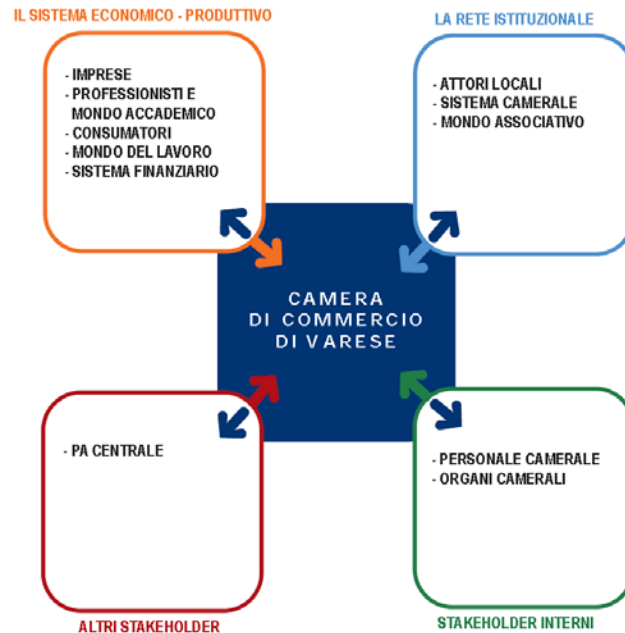
30 aprile

30 giugno

- ▣ Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder
- ▣ **Contesto esterno**
- ▣ **Azione della Camera di Commercio nel contesto di riferimento**
- ▣ **Amministrazione**
 - ▣ Organizzazione e risorse umane
 - ▣ Formazione
 - ▣ Risorse economiche
 - ▣ Benessere organizzativo
- ▣ **Stakeholder**
- ▣ **Azienda Speciale Promovarese**
- ▣ **Partecipazioni**
- ▣ **Metodologia**

- ▣ **Risultati raggiunti e scostamenti**
 - ▣ Mappa strategica
 - ▣ Cruscotto di sintesi e di Ente
 - ▣ Risultati raggiunti: Principali indicatori di attività
 - ▣ Andamento delle risorse e delle spese sostenute
 - ▣ Criticità e opportunità
 - ▣ Obiettivi strategici
 - ▣ Obiettivi operativi
 - ▣ Obiettivi individuali
 - ▣ Trasparenza: stato di attuazione e iniziative
 - ▣ Standard di qualità
- ▣ **Risorse, efficienza ed economicità**
- ▣ **Pari opportunità e bilancio di genere**
- ▣ **Processo di pianificazione e redazione della relazione sulla performance**
- ▣ **Punti di forza e di debolezza**
- ▣ **Check-up e piano di miglioramento**
- ▣ **Allegati**

Sintesi delle informazioni per gli stakeholder



La presente sezione illustra, in maniera sintetica, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della Performance che verranno illustrati in maniera dettagliata nei paragrafi successivi.

La Camera di Commercio di Varese al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder, riconosce come elemento propedeutico all'efficacia delle proprie azioni l'analisi del contesto economico-sociale di riferimento.

A tale proposito si analizzano le variabili del contesto esterno che, manifestandosi nel corso del 2011, hanno inciso positivamente o negativamente sui risultati raggiunti.

Di seguito si riportano le seguenti analisi:

- ANALISI CONGIUNTURA ECONOMICA LOCALE
- DATI STATISTICI SULLE IMPRESE
- DATI STATISTICI SULL'IMPORT-EXPORT



ANALISI CONGIUNTURA ECONOMIA LOCALE

La **crisi del 2008-2009** si è manifestata con un collasso simultaneo e internazionale del settore manifatturiero, una crisi quindi sincrona, globale e industriale con origine in uno shock di natura finanziaria.

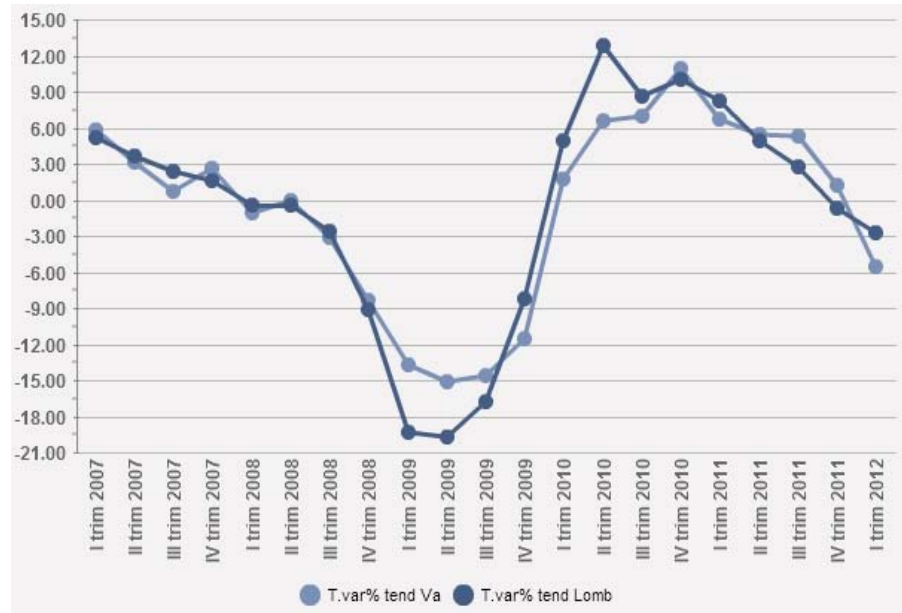
La lenta ripresa, iniziata l'ultimo trimestre 2009, è durata poco più di un anno, quando, a **metà 2011**, si è registrata una **ricaduta**.

Il **primo trimestre 2012** “certifica” il **crollo della produzione industriale varesina (-5,6%)**. Un forte rimbalzo negativo (in parte tecnico) dovuto a una maggiore resilienza fino a fine 2011 del sistema economico territoriale varesino di fronte al ripresentarsi della crisi.

La crescita **media 2011** dell'indice di produzione industriale per la provincia di Varese, infatti, è stata del **4,6%** e si è trattato del terzo miglior risultato in Lombardia dopo Lecco e Cremona, sopra alla media regionale pari al 3,7%.

Indice della produzione industriale

I trim 2012: T.var% tend. corretto per i giorni lavorativi
(www.osserva-varese.it, su dati Unioncamere)



DATI STATISTICI SULLE IMPRESE

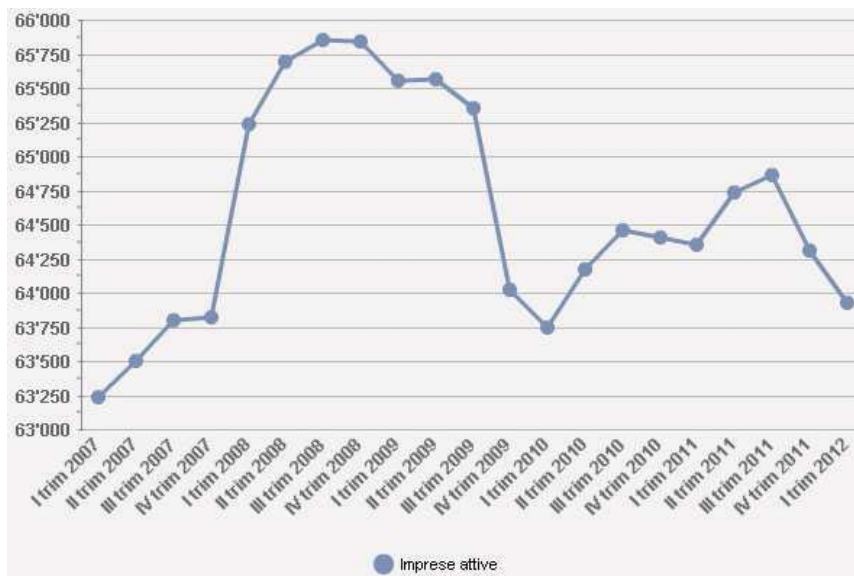
Le **63.992 imprese attive** in provincia di Varese costituiscono il 7,8% del totale delle attive lombarde e l'1,2% di quelle italiane.

A partire dalla seconda metà del 2011, il numero delle imprese varesine risulta **in diminuzione** evidenziando le difficoltà che stanno vivendo le imprese del territorio e nel **I trimestre del 2012** registrano una variazione congiunturale negativa pari a **-0,5%**.

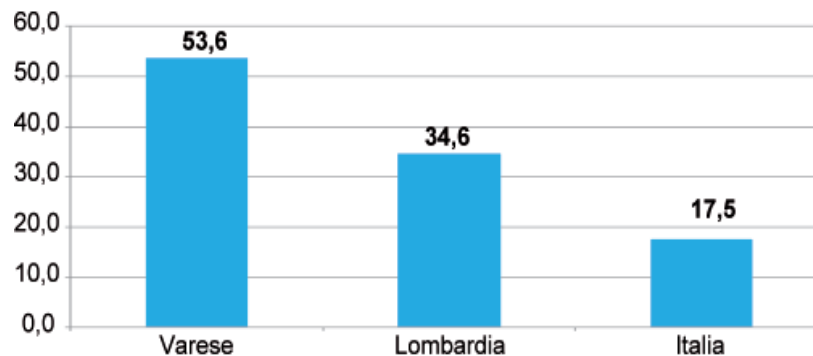
Rispetto alla **nati-mortalità** delle imprese nel I trimestre 2012, in provincia di Varese, sono nate 1.528 realtà imprenditoriali mentre sono state 1.916 quelle che hanno terminato la propria attività, con un saldo, dunque, che risulta **negativo di 388 unità**.

Il territorio provinciale presenta **un'elevata densità di imprese** in rapporto all'estensione del territorio: **53,6 imprese ogni Km²** a fronte delle 34,6 lombarde e delle 17,5 italiane. Forte la presenza di **imprese artigiane, 23.379** a fine 2011, che rappresentano il 36,4% del totale.

Varese: andamento trimestrale delle imprese attive
(www.osserva-varese.it, su dati Infocamere)



Imprese attive al km² - 2011 (Infocamere)



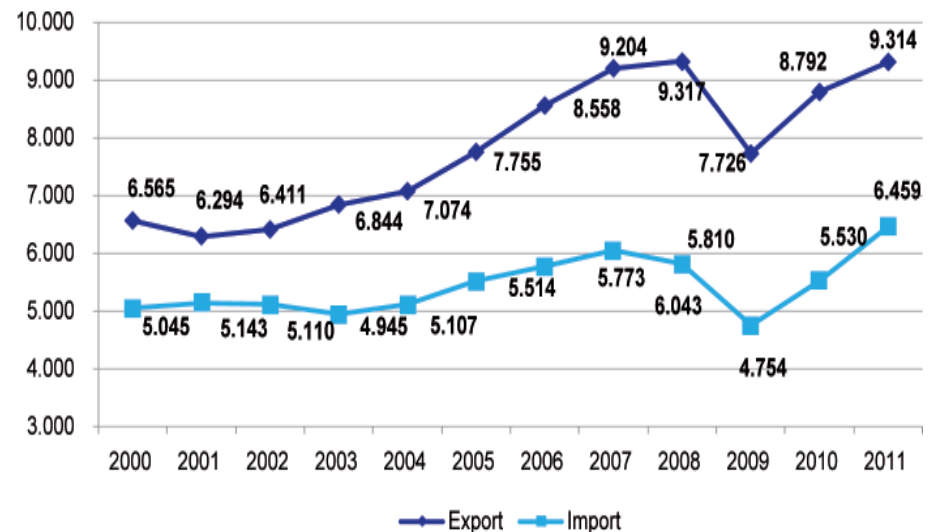
DATI STATISTICI SU IMPORT-EXPORT

Nel 2011 le esportazioni a Varese, rispetto al 2010, registrano un incremento del **5,9%**, le importazioni evidenziano un aumento tendenziale sensibilmente più deciso 16,8%, mentre il saldo, comunque positivo e pari a 2.856 milioni di euro, decresce rispetto all'anno precedente segnando un -12,5%.

L'andamento delle esportazioni è risultato buono durante tutto il 2011, **sostenendo l'economia varesina** e controbilanciando, almeno in parte, il rallentamento dei consumi interni. **Nell'ultimo trimestre 2011**, tuttavia, si è registrato un **rallentamento** anche dell'export che su base tendenziale evidenzia un **-4,6%**. Performance negative, su base annuale, per i mezzi di trasporto (-13,8%) e gli apparecchi elettrici (-8,1%).

Nel 2011 le esportazioni della provincia di Varese hanno raggiunto il valore di **9.314.196.324** euro e per il **99%** si riferiscono a merci del **manifatturiero**.

Importazioni ed esportazioni in provincia di Varese
(Istat, dati in milioni di euro)



Rispetto allo scenario sopra descritto si afferma con maggiore evidenza, la necessità di supportare il sistema economico locale nelle attività strategiche individuate in questo mandato.

Di seguito si riportano i mutamenti di contesto che hanno inciso sulla programmazione e sulla gestione delle attività della Camera di Commercio di Varese, con le corrispondenti azioni messe in atto dall'Ente camerale.

Credit crunch. Gli effetti della crisi economico finanziaria, che sembravano essersi attenuati nella prima parte del 2011, si sono ulteriormente acuiti nella seconda metà dell'anno; il taglio del rating del Paese Italia e le conseguenti ripercussioni sullo stato di salute delle banche e delle imprese italiane, ha avuto l'effetto di aumentare sensibilmente il rischio di credito e dunque gli spread applicati sugli affidamenti alle imprese. Il costo del denaro e l'esigenza di liquidità sono tornati ad essere variabili particolarmente importante nella gestione aziendale.



La Camera di Commercio ha quindi intensificato per il 2011 il proprio sforzo sul fronte del credito, considerato strumento prioritario per lo sviluppo e la sostenibilità delle attività economiche soprattutto nei momenti di crisi, operando sia sul fronte della facilitazione dell'accesso al credito, grazie a operazioni di patrimonializzazione dei Confidi attraverso i contributi ai loro fondi rischi, che su quello della riduzione del costo del finanziamento bancario attraverso incentivi in conto interessi a beneficio diretto delle imprese.

Riforma della mediazione (d.lgs. 28/2010 e D.M. 180/2010). Dal mese di giugno 2011 la Camera di Commercio di Varese risulta iscritta nel registro degli organismi di mediazione tenuto presso il Ministero della Giustizia. Tale iscrizione consente di gestire le procedure cd. obbligatorie, cioè quelle per le quali il tentativo di mediazione è reso necessario per poter adire il giudice in determinate rilevanti materie (diritti reali, successioni, eredità, locazioni, affitto d'azienda, comodato,).



È stata rielaborata e verrà ulteriormente sviluppata l'esperienza partita dal “**progetto Conciliamo**”, per formalizzare uno stretto e continuo coordinamento con gli ordini e i collegi professionali provinciali in tema di mediazione, insieme ai due tribunali della provincia.

Azione della Camera di commercio nel contesto di riferimento

Le recenti modifiche normative (**Comunicazione Unica, riordino Suap, introduzione della segnalazione certificata di inizio attività, decreto lgs. 23/2010**) sempre più rafforzano il ruolo delle Camere di Commercio quali attori primari del processo di efficientamento e semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche.



Alla luce di questa evoluzione normativa la Camera di Commercio nel 2011 ha agito per facilitare e **snellire gli adempimenti amministrativi** superando alcune criticità emerse con l'entrata a regime della comunicazione unica e dell'introduzione della Scia. E' stato consolidato il progetto per costituire una rete territoriale di "Sportelli Unici Attività Produttive" che integri e coordini i diversi soggetti pubblici e privati attraverso specifici incontri formativi con i 141 Comuni della provincia e l'organizzazione di momenti di formazione dedicati alla normativa in materia di Suap.

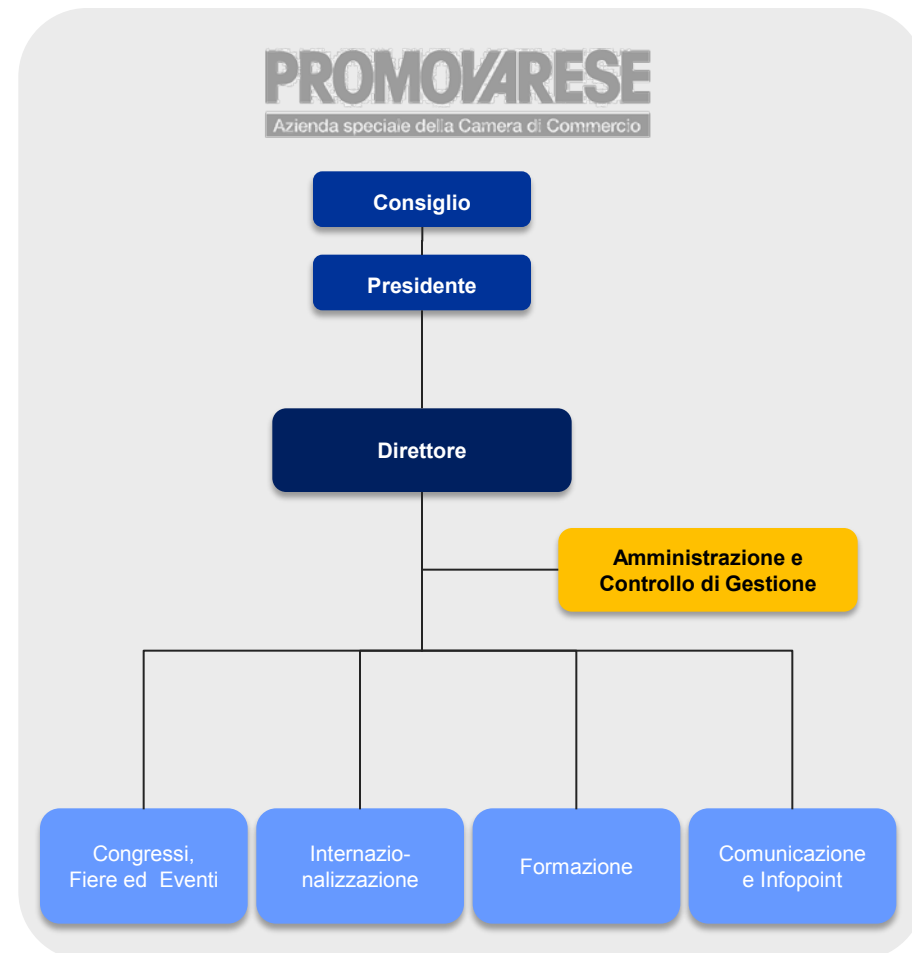
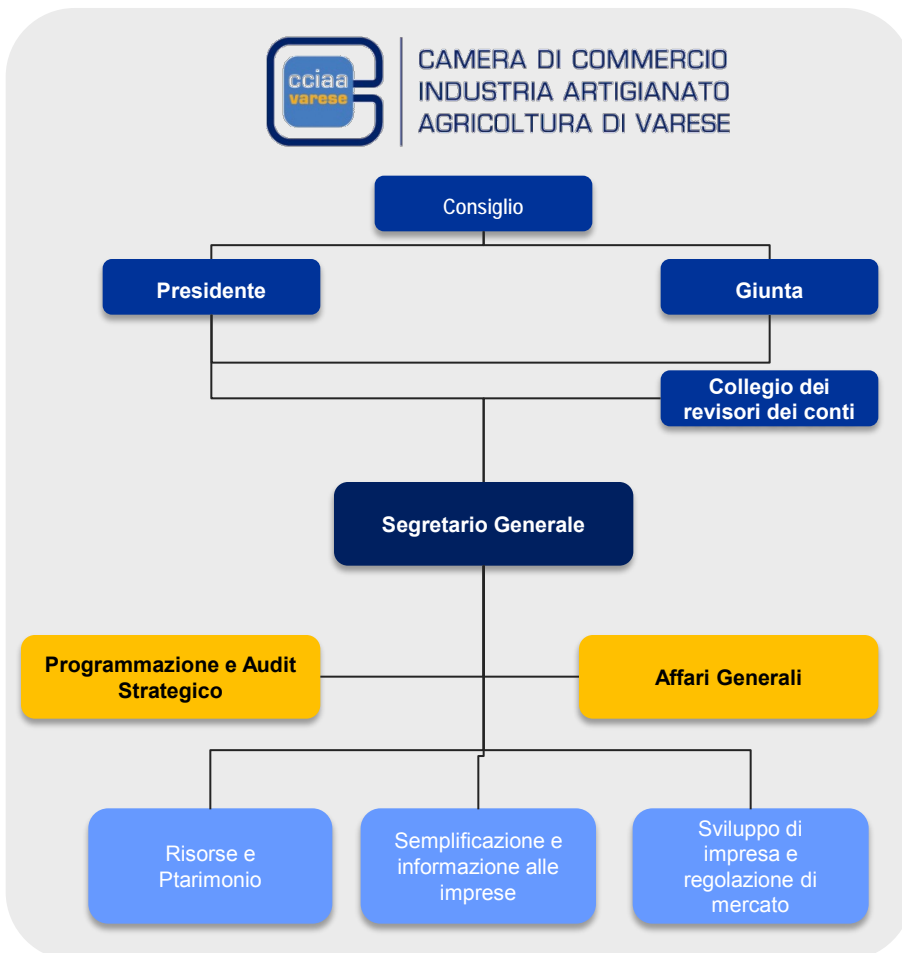
L'art. 29 della manovra "Tremonti 2011" che prevede la **liberalizzazione del collocamento** e dei servizi ha riformato il collocamento assegnando anche agli Istituti superiori la mediazione tra domanda e offerta di lavoro.



Questa novità ha portato ad una valorizzazione del **progetto placement** gestito dalla Camera di Commercio di Varese, che persegue già l'obiettivo di avvicinare la scuola alle imprese offrendo un'opportunità in più di accesso al mercato del lavoro ai giovani che hanno terminato il percorso di studi secondario e si stanno attivando per cercare un'occupazione.

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.

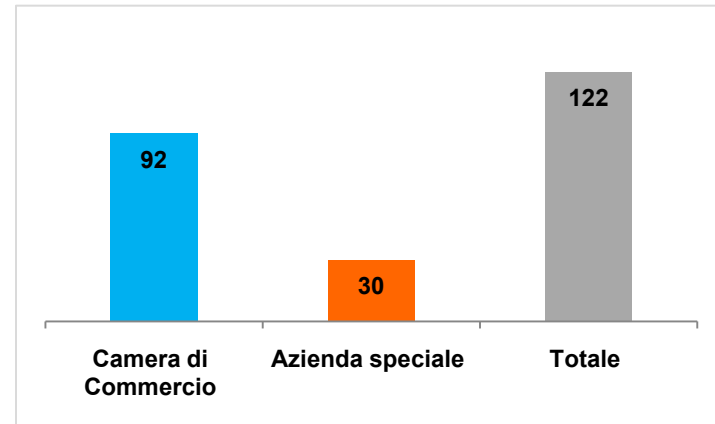
Di seguito si riporta la rappresentazione grafica della struttura con la quale la Camera di Commercio, anche attraverso l'azienda speciale Promovarese, persegue le proprie finalità.

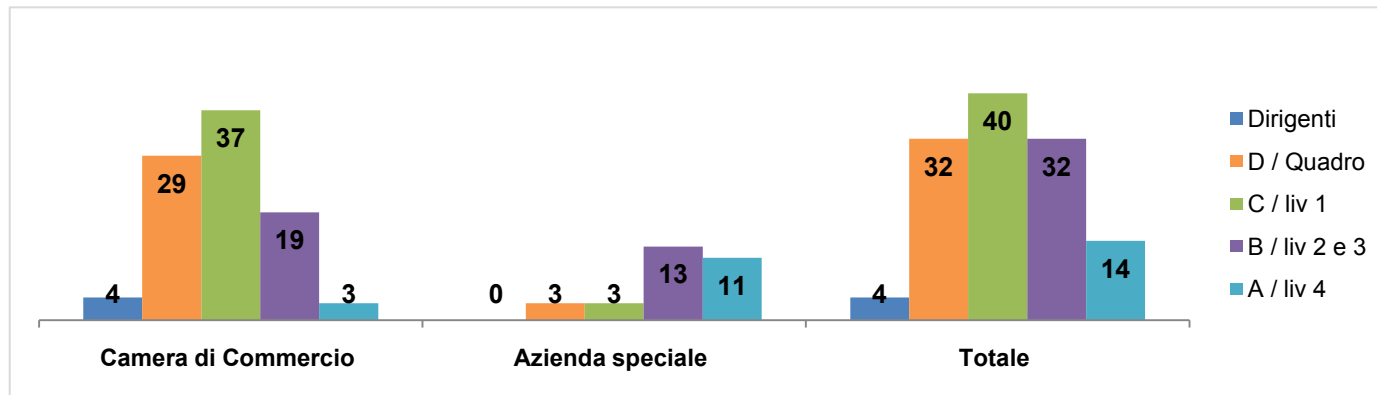


Nelle sezioni che seguono si forniscono informazioni di sintesi inerenti l'Amministrazione, sia rispetto ai principali aspetti quantitativi e qualitativi delle risorse umane e finanziarie, la formazione ed il benessere organizzativo, sia rispetto alle Partecipazioni, agli Stakeholder ed all'Azienda Speciale Promovarese.

Composizione del personale in servizio al 31.12.2011

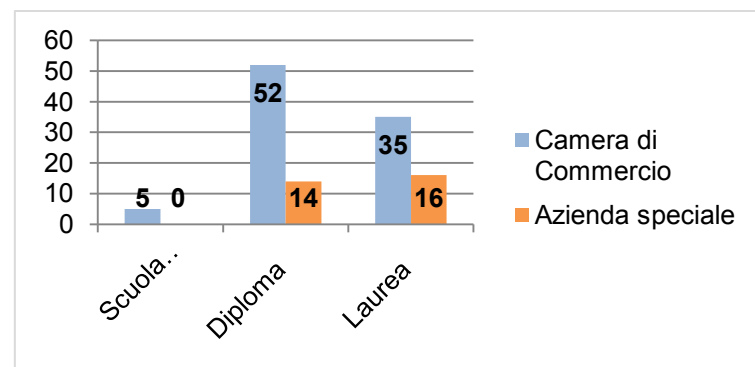
Livelli/ Categorie		Camera di Commercio	Azienda speciale	Totale
Dirigenti		4	-	4
D	Quadro	29	3	32
C	1	37	3	40
B	2-3	19	13	32
A	4	3	11	14
TOTALE		92	30	122





Composizione per titolo di studio

	Camera di Commercio	Azienda speciale	Totale
Scuola dell'obbligo	5	-	5
Diploma	52	14	66
Laurea	35	16	51
TOTALE	92	30	122

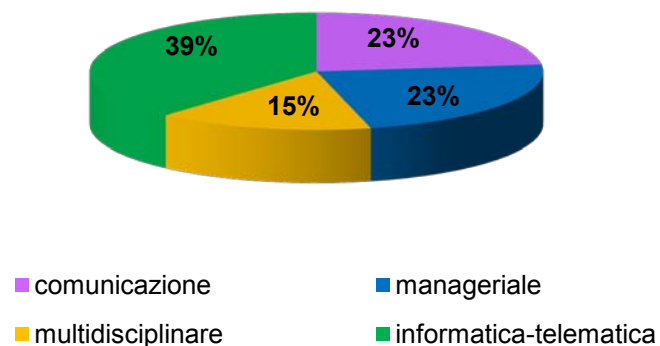


Nel 2011 sono stati **52 i corsi frequentati dal personale camerale** per oltre 1.000 ore di formazione.

- Le iniziative formative proposte e sviluppate internamente hanno affrontato le **tematiche dei comportamenti organizzativi e delle competenze gestionali** (es. responsabilità del pubblico dipendente, trasparenza e privacy, la programmazione strategica, ecc.), coinvolgendo spesso gran parte del personale o gruppi omogenei di dipendenti (es. responsabili uffici).
- La formazione di natura tecnico-specialistica per **l'acquisizione o l'aggiornamento su specifiche competenze amministrative o promozionali** è stata soddisfatta attraverso la partecipazione ad iniziative "a catalogo", promosse da qualificate strutture esterne di volta in volta individuate, ma anche attraverso l'organizzazione interna di corsi rispondenti a determinate finalità.

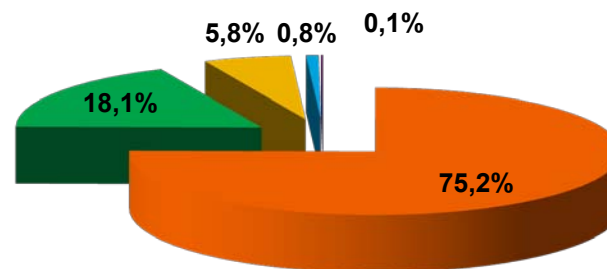
Formazione per area tematica	N. corsi
tecnico specialistica	39
comunicazione	3
manageriale	3
multidisciplinare	2
informatica-telematica	5
totale	52

Corsi di formazione anno 2011:
Aree tematiche



Con riferimento alle risorse economiche dell'Ente si riporta di seguito il dettaglio della composizione dei proventi e degli oneri correnti dell'esercizio 2011 a confronto con l'esercizio 2010.

Composizione proventi correnti 2011

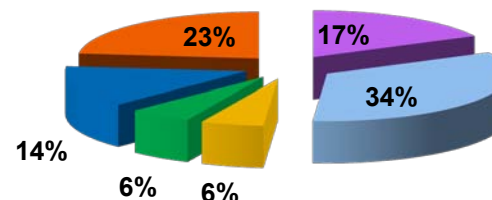


- Diritto annuale
- Diritti di segreteria
- Contributi trasferimenti e altre entrate
- Proventi da gestione di beni e servizi
- Variazioni delle rimanenze

PROVENTI CORRENTI	2010	2011	Composizione % proventi 2011	Differenza 2010-2011	Differenza % 2010-2011
Diritto annuale (importo al netto acc. Sval.)	14.860.510,17 (12.038.296)	15.155.716,14 (12.035.047)	75,20%	295.205,97	1,95%
Diritti di segreteria	3.644.800,29	3.642.720,42	18,07%	-2.079,87	-0,06%
Contributi trasferimenti e altre entrate	1.210.605,25	1.161.033,27	5,76%	-49.571,98	-4,27%
Proventi da gestione di beni e servizi	183.469,60	166.635,66	0,83%	-16.833,94	-10,10%
Variazioni delle rimanenze	40.894,45	27.258,07	0,14%	-13.636,38	-50,03%
Totale Proventi	19.940.279,76	20.153.363,56	100,00%	213.083,80	1,06%

Come emerge dal grafico, nel 2011 la voce di spesa maggiormente significativa per l'Ente è rappresentata dagli **interventi a sostegno dell'economia del territorio pari al 33,76% della voce complessiva degli oneri correnti.**

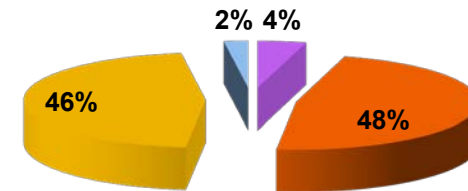
Composizione oneri correnti 2011



- Personale
- Iniziative di promozione economica
- Oneri correnti riferiti al funzionamento
- Oneri correnti riferiti alle quote associative
- Oneri correnti riferiti alla prestazione di servizi
- Oneri correnti riferiti ad ammortamenti e accantonamenti

ONERI CORRENTI	2010	2011	Composizione % oneri 2011	Differenza 2010-2011	Differenza % 2010-2011
Personale	4.341.339,76	4.237.240,87	17,51%	-104.098,89	-2,46%
Iniziative di promozione economica	9.103.605,26	8.171.236,74	33,76%	-932.368,52	-11,41%
Oneri correnti riferiti al funzionamento	1.078.158,39	1.352.463,98	5,59%	274.305,59	20,28%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	1.426.721,80	1.363.744,04	5,63%	-62.977,76	-4,62%
Oneri correnti riferiti alla prestazione di servizi	3.234.552,68	3.431.782,64	14,18%	197.229,96	5,75%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti e accantonamenti	5.201.307,62	5.646.362,93	23,33%	445.055,31	7,88%
Totale Oneri correnti	24.385.685,51	24.202.831,20	100,00%	-182.854,31	-0,76%

Composizione risorse per interventi 2011



- Regolare e tutelare il mercato
- Sostenere le imprese nella competizione
- Valorizzare il territorio in Italia e all'estero
- Garantire la salute dell'ente

Si riporta di seguito la suddivisione degli “interventi economici” tra le aree strategiche.

RIPARTIZIONE DELLE RISORSE PER INTERVENTI ECONOMICI TRA LE AREE STRATEGICHE	2011	%
Regolare e tutelare il mercato	352.402,03	4,31%
Sostenere le imprese nella competizione	3.875.152,21	47,42%
Valorizzare il territorio in Italia e all'estero	3.767.333,60	46,10%
Garantire la salute dell'ente	176.348,90	2,16%
Totale Interventi economici	8.171.236,74	100,00%

Indagini di benessere organizzativo

Nel 2011 è stata realizzata una indagine di benessere organizzativo rivolta ai dipendenti della Camera di Commercio e dell'azienda speciale Promovarese.

Per la realizzazione dell'indagine sono stati distribuiti 125 questionari che hanno rilevato l'interesse del personale sui seguenti servizi: teen parking, counselling, incontri periodici, utilizzo sondaggi, possibili iniziative da sperimentare.

Inoltre, sono state individuate alcune proposte di miglioramento secondo la graduatoria di seguito riportata.

Proposte di miglioramento del benessere organizzativo (prime tre posizioni)

1°

- Flessibilità degli orari e organizzazione del lavoro

2°

- Interventi volti a favorire la conciliazione famiglia-lavoro

3°

- Migliorare la salute e sicurezza dei lavoratori, la cura dell'ambiente di lavoro

Nel corso del 2011 la Camera di Commercio di Varese ha svolto in modo diretto e/o avvalendosi di soggetti terzi tra i quali, in particolare, la propria azienda speciale Promovarese, le seguenti attività nei confronti dei propri stakeholder.

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	■	■	■	■	■	■	■

In coerenza con le finalità e le linee strategiche definite dalla Camera di Commercio, anche per il 2011, Promovarese ha realizzato un'ampia e diversificata gamma di attività informazione e formazione, internazionalizzazione, valorizzazione delle filiere e innovazione, gestione delle strutture di proprietà camerale, ecc.

I principali indicatori di attività per il 2011 possono essere così sintetizzati:

FORMAZIONE IMPRENDITORIALE
N. 146 corsi organizzati per 2.143 operatori
INTERNAZIONALIZZAZIONE
7 seminari; 4.912 contatti allo sportello LombardiaPoint; 12 newsletter veicolate a 1.869 destinatari
INFORMAZIONE ECONOMICA E RELAZIONI CON IL PUBBLICO
133 comunicati stampa; 1.440 articoli pubblicati; 2 numeri rivista LNO
CONGRESSI, FIERE ED EVENTI
215 eventi congressuali ospitati con oltre 36.000 partecipanti. Realizzazione Art-Art, Agrivarese, Salone Immobiliare... Dal 15 dicembre 2011 gestione diretta del Centro polifunzionale Malpensafiere

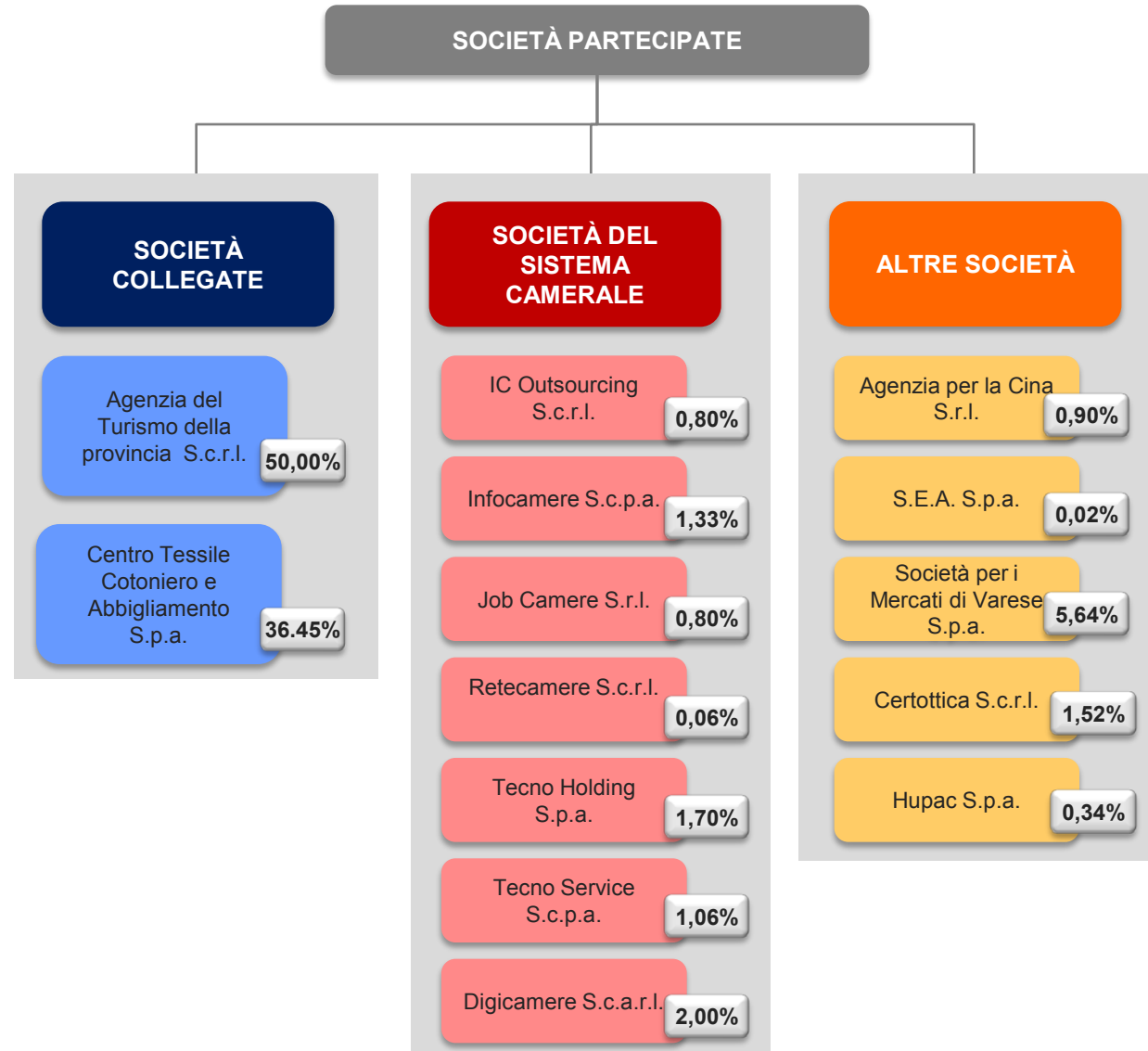
	CONSUNTIVO 2011
Ricavi di natura commerciale	1.523.924
Contributi regionali o da altri enti pubblici	20.000
Contributo CCIAA per realizzazione progetti	1.277.488
TOTALE ENTRATE	2.821.412
Spese per organi istituzionali	25.176
Costo del personale	1.032.973
Ammortamenti e accantonamenti	5.696
Imposte, tasse e oneri vari di funzionamento	70.157
TOTALE COSTI DI STRUTTURA	1.134.002
Costi per realizzazione iniziative e progetti	1.712.012



Il livello dei **ricavi propri**, attestato al **54,36%** conferma l'utilizzo dell'azienda speciale come volano per moltiplicare gli interventi promozionali e i rapporti con le imprese, restituendo al territorio valore aggiunto.

La politica delle partecipazioni, rappresenta 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.

Al 31/12/2011 il "portafoglio partecipazioni" risulta così composto:



La Camera di Commercio di Varese ha adottato metodologie e strumenti a supporto del processo di redazione del Piano e, a consuntivo, della Relazione sulla Performance. L'approccio adottato consente di rappresentare la performance organizzativa ed individuale secondo la seguente struttura:



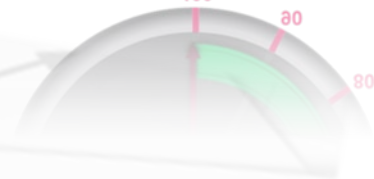
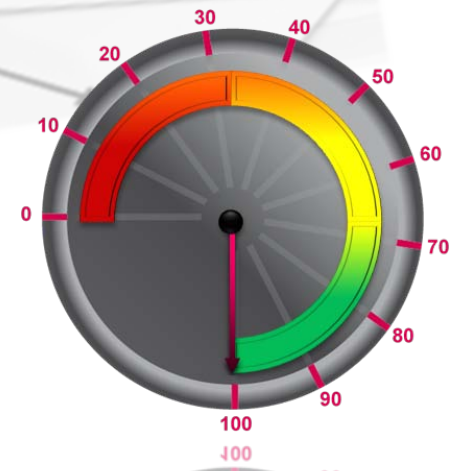
- **VISION DELL'ENTE:** indica la proiezione dell'ente camerale in uno scenario futuro da realizzare a medio/lungo termine, attraverso obiettivi strategici e operativi;
- **AREE STRATEGICHE:** l'Ente identifica le aree strategiche in termini di **impatti** che con la propria azione intende produrre nell'ambiente e di risposta ai bisogni (**Impatti-Outcomes**). Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici e operativi;
- **OBIETTIVI STRATEGICI:** fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza non solo rispetto alle priorità strategiche dell'amministrazione ma, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder ed alla missione istituzionale;
- **OBIETTIVI (PIANI) OPERATIVI:** rappresentano l'unità elementare del processo di programmazione e controllo. L'identificazione degli obiettivi operativi avviene a partire dalla traduzione dei programmi e degli obiettivi strategici.

Le aree strategiche (*) sulle quali la Camera di Commercio di Varese muove le proprie azioni sono:



- 1 INNOVAZIONE IMPRENDITORIALE
- 2 INTERNAZIONALIZZAZIONE
- 3 REGOLAZIONE E SVILUPPO DEI MERCATI
- 4 E-GOVERNMENT E INFORMAZIONE ECONOMICA
- 5 POLITICHE E INIZIATIVE DI SETTORE
- 6 MARKETING TERRITORIALE
- 7 INFRASTRUTTURE
- 8 PROGETTI SPECIALI
- 9 SVILUPPO ORGANIZZATIVO SERVIZI IINTERNI

Risultati raggiunti e scostamenti



Agire affinché le imprese del territorio raggiungano esse stesse l'eccellenza imprenditoriale e di conseguenza assicurino un adeguato livello di sviluppo economico del territorio

	Innovazione imprenditoriale	Informatizzazione	Regolazione e sviluppo dei mercati	E-government e informazione economica	Politiche e iniziative di settore	Marketing territoriale	Infrastrutture	Progetti speciali	Sviluppo servizi interni
	50% TARGET MET OR EXCEEDED	60% TARGET MET OR EXCEEDED	60% TARGET MET OR EXCEEDED	50% TARGET MET OR EXCEEDED	50% TARGET MET OR EXCEEDED	60% TARGET MET OR EXCEEDED	50% TARGET MET OR EXCEEDED	50% TARGET MET OR EXCEEDED	50% TARGET MET OR EXCEEDED
VITIVINICOLETTI	Creare della cultura e della solidità imprenditoriale e favorire lo sviluppo delle imprese	Creare rapporti efficaci per agevolare l'evoluzione delle imprese nei mercati esteri	Valorizzare il potenziale economico, sociale e culturale del commercio	Semplificare e digitalizzare i procedimenti	Sviluppare e valorizzare le produzioni agricole e agroalimentari	Sviluppare rapporti di collaborazione ed aggregazione aziendali	Miglioramento della mobilità di cittadini e imprese	Grati economica e finanziaria. Confindustria	Miglioramento efficienza, efficacia, qualità della produttività
	1/2	0/0	2/2	2/2	2/2	0/0	1/1	0/1	3/3
	Strutturare il management e l'innovazione all'interno in rete di imprese e servizi mirati in forme di innovazione e finanziando l'investimento		Informare e mettere in rete imprese nei mercati	Valorizzare il patrimonio informativo, facilitare l'accesso ai dati, valorizzare e diffondere conoscenza	Trasparenza in rete, partecipazioni o filiere	Costruire una politica di marketing territoriale in vista di Expo 2015			
	7/7		0/0	2/2	3/3	1/2			
	Individuare possibili politiche territoriali per favorire l'efficienza, l'attrattiva, l'innovazione, l'accesso a servizi, la partecipazione								
1/1									
Strutturare il mercato del lavoro favorendo una maggiore armonizzazione tra la domanda e l'offerta e sviluppare iniziative a supporto dei giovani									
0/0									
ECONOMICI	✓ Monitoraggio orientamenti costi		✓ Monitoraggio risorse erogate/risorse		Monitoraggio capacità copertura spese correnti		Grado di riscossione diritto annuale		
INDICATORI	Rendere il sistema di monitoraggio un vero e proprio strumento a supporto della realizzazione obiettivi		Migliorare il processo di automazione e informatizzazione		Innovazione normativa e miglioramento continuo		Stipendere alleanze e collaborazioni con altri soggetti attivi del territorio		
CLARIFICAZIONE	Digitalizzazione procedure		Incremento parametri di qualità soddisfazione utenti interni		Miglioramento benessere organizzativo		Identificare e sviluppare le competenze chiave		
	Target met or exceeded +10%		Symbol Key						
	Target met or exceeded +20% - +10%		✓ Target met						
	Target met or exceeded -10%		✗ Target not met						



I risultati di performance raggiunti dalla Camera di Commercio di Varese nell'anno 2011 sono stati misurati e valutati seguendo lo stesso approccio metodologico che ha supportato la definizione degli obiettivi strategici, garantendo trasparenza nei confronti dei principali interlocutori dell'Ente.



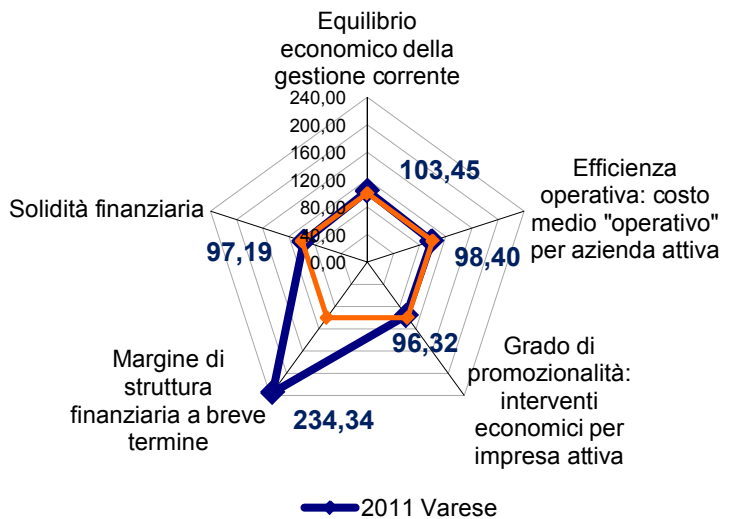
Al fine di fornire una rappresentazione di sintesi dei risultati raggiunti rispetto ai target prefissati si riporta, nelle slide seguenti, il **cruscotto dell'Ente**, nel quale si evidenziano le aree strategiche di intervento declinate nei rispettivi obiettivi strategici e operativi, nonché lo stato di salute finanziaria ed organizzativa della Camera di Commercio di Varese.

A seguire, per ogni area strategica si evidenziano i **risultati raggiunti** e i **principali indicatori di attività**.

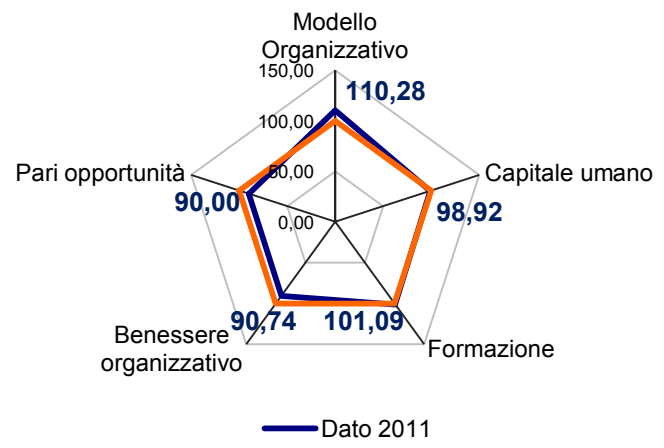
Per maggiori informazioni è possibile, cliccando sul cruscotto laterale, accedere alla scheda di approfondimento.

Area strategica (*)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Obiettivi strategici	94%	95%	100%	97%	99%	89%	95%	100%	100%
Obiettivi operativi	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%

Stato di Salute Finanziaria dell'ente



Stato di Salute Organizzativa dell'ente



1 - INNOVAZIONE IMPRENDITORIALE

OUTCOME:

Miglioramento delle condizioni di accesso al credito

Incremento della propensione all'innovazione del territorio

Lo scenario degli ultimi anni caratterizzato dal perdurare della debolezza dell'economia ed in particolare dei mercati finanziari ha reso necessaria l'adozione sia di un complesso di interventi di immediata e diretta applicazione a favore delle imprese attraverso iniziative di sostegno al credito, sia di interventi strutturati di medio periodo. In questi anni si è anche rafforzato il ruolo dell'Ente come attore di sviluppo del territorio attraverso un sistema di alleanze finalizzato alla realizzazione di programmi che creino valore aggiunto al sistema economico.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del flusso dei finanziamenti garantiti dal sistema dei confidi beneficiari del contributo rispetto all'anno t-1 	<p>N. 6.646 pratiche di finanziamento garantite dai confidi</p> <p>N. 75 voucher assegnati (iniziative ad alto contenuto tecnologico su ADP)</p>
<ul style="list-style-type: none"> sostenere il management e l'innovazione attraverso le reti di impresa e servizi mirati in tema di innovazione e trasferimento tecnologico 	<ul style="list-style-type: none"> Aggregazione delle imprese del settore della meccanica, finalizzato ad un rilancio competitivo 	<p>N. 3 imprese accompagnate nell'implementazione della tecnologia RFID</p> <p>N. 1.699 imprese destinatarie delle campagne informative Rete EEN</p> <p>N. 13 imprese beneficiarie nell'ambito del progetto Mech-Net</p> <p>N. 8 imprese coinvolte nel progetto TAM</p>
<ul style="list-style-type: none"> individuare possibili politiche territoriali per favorire l'imprenditorialità attraverso percorsi di assistenza al passaggio generazionale 	<ul style="list-style-type: none"> Diffusione della cultura imprenditoriale e sostegno dello star up 	<p>N. 52 partecipanti a iniziative di formazione (Progetto START 2° edizione)</p> <p>N. 5 domande di contributo presentate a valere sul Progetto START</p>
<ul style="list-style-type: none"> sostenere il mercato del lavoro favorendo una maggiore armonizzazione tra la domanda e l'offerta e sviluppando iniziative a supporto dei giovani 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento della domanda di formazione da parte di aspiranti imprenditori 	<p>N. 146 corsi di form. imprenditoriale realizzati</p> <p>N. 2.382,5 ore di formazione erogata</p> <p>N. 11 Istituti scolastici coinvolti nel progetto Alternanza Scuola Lavoro</p>

Obiettivi strategici



94%



Obiettivi operativi



100%

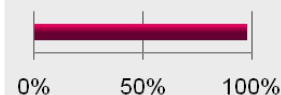


% utilizzo budget



83%

Stato di avanzamento



98%

2 - INTERNAZIONALIZZAZIONE

OUTCOME:

Incremento dell'export delle imprese provinciali

In tema di internazionalizzazione la Camera di commercio di Varese, in coerenza con gli obiettivi strategici, ha avviato un percorso teso a favorire la gestione coordinata e integrata delle politiche di intervento mirate a sviluppare e sostenere le capacità e competenze dei soggetti del territorio. Sono proseguite le attività di promozione a favore delle PMI interessate ad avviare o consolidare la propria presenza sui mercati esteri attraverso azioni di scouting, iniziative di incoming e avviando appositi percorsi di internazionalizzazione per affiancare alle imprese tecnici esperti di varie problematiche.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> creare rapporti efficaci per agevolare l'inserimento delle imprese nei mercati esteri 	<ul style="list-style-type: none"> Favorire l'aggregazione delle imprese del settore anche attraverso l'organizzazione di eventi dedicati 	N. 7 seminari realizzati N. 549 partecipanti N. 62.513 visite al portale www.varesexport.it N. 4.912 contatti allo sportello Lombardia Point N. 12 newsletter pubblicate
	<ul style="list-style-type: none"> incentivare le attività di internazionalizzazione delle imprese del territorio attraverso l'erogazione di contributi 	N. 2 iniziative internazionali sostenute (Parigi e Torino) per il progetto Aeroindustry N. 622 domande di contributo presentate Euro 1.104.062 contributi ammessi
	<ul style="list-style-type: none"> Incentivare le attività di internazionalizzazione delle imprese varesine attraverso l'erogazione di voucher o contributi 	N. 371 istanze presentate Euro 200.000 risorse stanziate Consorzi Export
	<ul style="list-style-type: none"> Assistenza ai lavoratori transfrontalieri 	Inaugurazione nuovo sportello di assistenza presso il Comune di Luino
	<ul style="list-style-type: none"> Assistenza alle imprese del territorio che operano sul mercato cinese 	N. 241 imprese assistite ufficio Pudong

Obiettivi strategici



95%



Obiettivi operativi



100%

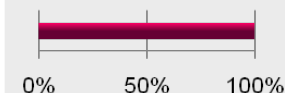


% utilizzo budget



91%

Stato di avanzamento



100%

3 - REGOLAZIONE E SVILUPPO DEI MERCATI

OUTCOME:

Incremento del numero delle controversie affrontate tramite le procedure di soluzione alternativa delle controversie

Com'è noto le attività legate alla regolazione del mercato mirano ad offrire elementi di garanzia di trasparenza e correttezza delle relazioni, contribuendo a rendere più chiaro e intellegibile il contesto ambientale entro il quale le imprese ed i consumatori muovono il loro agire economico. Inoltre, alla luce della normativa di riferimento (D.lgs 28/2010 e D.M. 180/2010), si intensificheranno le azioni finalizzate ad un maggiore utilizzo della mediazione. In particolare, verrà dato rilievo all'iscrizione ottenuta nel mese di giugno 2011 da parte della Camera di commercio di Varese nel registro degli organismi di mediazione tenuto presso il Ministero della Giustizia.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> valorizzare il potenziale economico, sociale e culturale del commercio 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuire a sviluppare i distretti del commercio individuati da Regione Lombardia 	N. 8 distretti del commercio sostenuti con contributi a valere sul bando regionale
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementare la conoscenza e l'utilizzo di strumenti alternativi di giustizia in particolare alla luce della riforma della mediazione civile e commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> N. 79 richieste di conciliazione depositate N. 5 nuove domande di arbitrato avviate N. 3 corsi per mediatori civili organizzati
<ul style="list-style-type: none"> informare e rendere trasparenti i mercati 	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno al comparto immobiliare e alla sua filiera 	N. 67 richieste di concessione del marchio per la Convenzione Settore Casa
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementare l'attività di vigilanza sul mercato in particolare con la verifica dei prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> N. 2.182 controlli eseguiti dall'Ufficio Metrico N. 2.051 carte tachigrafiche rilasciate N. 394 partecipazioni a manifestazioni a premi
	<ul style="list-style-type: none"> Incremento della diffusione e della consultazione dei listini prezzi realizzati 	N. 10.000 copie listini prezzi diffuse

Obiettivi strategici



100%



Obiettivi operativi



100%

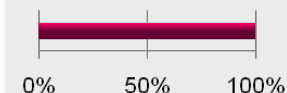


% utilizzo budget



74%

Stato di avanzamento



100%

4 - E-GOVERNMENT E INFORMAZIONE ECONOMICA

OUTCOME:

Riduzione tempi per l'insediamento e avvio attività d'impresa

La diffusione dell'e-government e la semplificazione amministrativa costituiscono un obiettivo strategico prioritario che, con l'entrata a regime, avvenuta ad aprile 2010, della ComUnica al Registro delle Imprese ha subito una decisa accelerazione. Nell'ambito delle funzioni anagrafico-certificative è, inoltre, confermato l'obiettivo del raggiungimento e del mantenimento del tempo reale inteso come riduzione al minimo dei tempi di comunicazione tra impresa ed ente camerale.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> semplificare e digitalizzare i procedimenti 	<ul style="list-style-type: none"> Implementare una rete di sportelli unici e avvio operatività degli stessi 	N. 6 corsi di formazione realizzati N. 252 intermediari formati sulal ComUnica N. 34 ComUnica Point avviati
	<ul style="list-style-type: none"> Portare a regime il processo di telematizzazione e di semplificazione dei rapporti con le imprese 	oltre 89.000 pratiche telematiche gestite N. 27954 visure e certificati rilasciati agli Infopoint
<ul style="list-style-type: none"> valorizzare il patrimonio informativo, facilitare l'accesso ai dati, veicolare e diffondere conoscenze 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo dei servizi offerti on-line e riduzione richieste allo sportello 	N. 1.710 documenti rilasciati per l'estero N. 23.830 vidimazioni libri
	<ul style="list-style-type: none"> Migliorare presso le aziende la percezione dei servizi camerali e accrescere la conoscenza delle potenzialità del territorio 	N. 5.580 firme digitali rilasciate N. 242.000 gli accessi al sito Internet N. 3.500 i destinatari della Newsletter tematica attivata
	<ul style="list-style-type: none"> Ampliare le opportunità di visibilità del territorio varesino 	N. 20.000 copie distribuite di Lombardia Nord Ovest
	<ul style="list-style-type: none"> Diffondere informazioni valorizzando e innovando l'indagine congiunturale 	N. 145 i partecipanti alla IX° giornata dell'Economia 2011

Obiettivi strategici



97%



Obiettivi operativi



100%

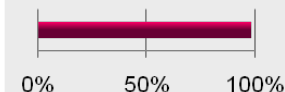


% utilizzo budget



90%

Stato di avanzamento



99%

5 - POLITICHE E INIZIATIVE DI SETTORE

OUTCOME:

Incremento del tasso di sviluppo imprenditoriale

In questi anni si è rafforzato il ruolo dell'Ente camerale come attore di sviluppo del territorio attraverso un sistema di alleanze finalizzato alla realizzazione di programmi che creino valore aggiunto al sistema economico.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> sviluppare e valorizzare le produzioni agricole e agroalimentari 	<ul style="list-style-type: none"> Promozione delle imprese e dei settori produttivi del territorio 	<p>N. 65 operatori coinvolti e n. 20.000 visitatori stimati per Agrivarese</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Visibilità delle eccellenze dell'artigianato artistico varesino 	<p>N. 80 espositive e n. 6.000 visitatori per il "Progetto ART ART"</p> <p>N. 38 imprese varesine presenti nell'area collettiva "L'Artigiano in fiera 2011"</p>
<ul style="list-style-type: none"> sostenere le reti, aggregazioni e filiere 	<ul style="list-style-type: none"> Promozione delle imprese e dei settori produttivi attraverso il sostegno ai distretti, reti e alle aggregazioni di impresa 	<p>N. 5.000 depliant informativi</p> <p>Oltre 10.000 contatti alla Fiera Varese 2011</p>
		<p>N. 42 imprese partecipanti al Workshop Internazionale "Business models for biotech"</p> <p>N. 1 realizzazione del marchio territoriale "Vares'è"</p>

Obiettivi strategici



99%



Obiettivi operativi



100%

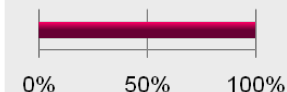


% utilizzo budget



95%

Stato di avanzamento



100%

6 - MARKETING TERRITORIALE

OUTCOME:

Incremento dei flussi turistici

Il marketing del territorio ha assunto un ruolo strategico nelle politiche di sviluppo locale all'interno di una visione d'insieme ampia e complessiva. Esso si concretizza da una parte nella realizzazione di attività rivolte all'offerta locale e alla promozione all'estero, dall'altra riguarda il coinvolgimento fattivo e concreto di istituzioni, pubblica amministrazione e di tutti gli attori che operano sul territorio. Gli obiettivi di marketing territoriale - promuovere l'area della provincia di Varese, incrementare i flussi turistici, valorizzare e garantire la qualità dei prodotti - sono stati perseguiti anche grazie all'operatività dell'Agenzia del Turismo.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> sviluppare rapporti di collaborazione ed aggregazione turistica 	<ul style="list-style-type: none"> Sostenere lo sviluppo del settore turistico attraverso la riqualificazione dell'offerta locale 	<ul style="list-style-type: none"> N. 4 seminari di formazione N. 3 educational tour
	<ul style="list-style-type: none"> Rilanciare l'immagine congressuale varesina nella direzione dell'ecosostenibilità 	<ul style="list-style-type: none"> N. 12 operatori che hanno sottoscritto la "carta dei turismo ecosostenibile"
<ul style="list-style-type: none"> creare una politica di marketing territoriale in vista di Expo 2015 	<ul style="list-style-type: none"> Condivisione di un master plan di attività con gli stakeholder del territorio 	<ul style="list-style-type: none"> N. 2 progetti realizzati nell'ambito del master plan Expo 2015

Obiettivi strategici



89%



Obiettivi operativi



100%

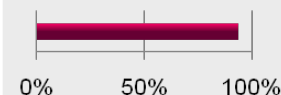


% utilizzo budget



76%

Stato di avanzamento



94%

7 - INFRASTRUTTURE

OUTCOME:

Riduzione dei tempi medi di percorrenza di merci e persone sul territorio

Nell'ambito delle iniziative volte a favorire lo sviluppo infrastrutturale del territorio l'attenzione della Camera di Commercio si è concretizzata sul progetto di collegamento autostradale diretto Varese-Como-Lecco in particolare attraverso lo studio di fattibilità in collaborazione con le Associazioni di categoria, Regione Lombardia e delle Camere di Commercio.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della mobilità di cittadini e imprese 	<ul style="list-style-type: none"> Approvazione studio di fattibilità collegamento VA-CO-LC e prosecuzione dell'iter previsto dalla normativa regionale e realizzazione analisi costi-benefici 	<ul style="list-style-type: none"> N. 1 Analisi costi-benefici e di impatto economico per Autostrada Varese-Como-Lecco

Obiettivi strategici



95%



Obiettivi operativi



100%

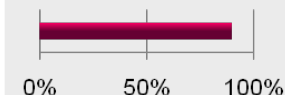


% utilizzo budget



74%

Stato di avanzamento



90%

8 - PROGETTI SPECIALI

OUTCOME:

Sostenere le imprese nella competizione

Attivazione di iniziative a carattere speciale per sostenere lo sviluppo competitivo delle imprese e del territorio

OBIETTIVI STRATEGICI

- Interventi straordinari per favorire l'accesso al credito delle piccole e medie imprese

OBIETTIVI OPERATIVI

- Rafforzamento delle garanzie dei Confidi Lombardi tramite un sistema di cogaranzia e controgaranzia

OUTPUT

N. 809 finanziamenti garantiti nel 2011 su Confiducia

Obiettivi strategici



100%



Obiettivi operativi



100%

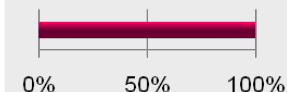


% utilizzo budget



100%

Stato di avanzamento



100%

9 - SVILUPPO ORGANIZZATIVO SERVIZI INTERNI

OUTCOME:

Miglioramento efficacia, efficienza, economicità

Costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi integrata con il miglioramento continuo dell'organizzazione e il contenimento dei costi nel rispetto delle procedure

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> Contenimento dei costi nel rispetto delle procedure 	<ul style="list-style-type: none"> Messa a regime nuova modalità gestione sanzioni 	63,2% riduzione verbali emessi rispetto all'anno precedente
	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione costi contenzioso 	33% riduzione costo medio per ricorso
<ul style="list-style-type: none"> Digitalizzazione procedure 	<ul style="list-style-type: none"> Completamento informatizzazione gestione procedure magazzino e richieste da uffici 	N. 3.456 pratiche gestite informaticamente
	<ul style="list-style-type: none"> Messa a regime procedura Legalcycle Completamento informatizzazione procedure mandato telematico 	100% protocolli lavorati con procedura Legalcycle 100% dei mandati gestiti in modalità telematica
<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento qualità e tempestività 	<ul style="list-style-type: none"> Tempi medi di evasione richieste servizi tecnici 	N. 6,4 giorni (tempi medi di evasione)

Obiettivi strategici



100%



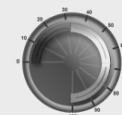
Obiettivi operativi



99%

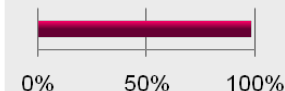


% utilizzo budget






-

Stato di avanzamento



99%

Si riporta di seguito l'andamento dei proventi e degli oneri a **consuntivo 2011** rispetto alle risorse iscritte a preventivo. Lo scostamento tra il valore previsto e quello consuntivato è spiegato dall'effetto congiunto tra i maggiori proventi ed i minori oneri della gestione corrente, nonché dal positivo andamento delle gestioni finanziaria e straordinaria, come di seguito illustrato.

	PROVENTI		
	Preventivo 2011	Consuntivo 2011	
Diritto annuale	14.555.000	15.155.716	 <p>Per quanto riguarda i proventi correnti il maggiore scostamento si ritrova nella voce diritto annuale, che registra un incremento di circa 600mila euro rispetto al dato previsionale, formulato in misura estremamente prudente per un importo pari a circa 14,5 milioni di euro, stante la mancanza di informazioni, in tale sede, che consentissero una ragionevole previsione dell'andamento della crisi economica e del suo impatto sul sistema imprenditoriale.</p>
Diritti di segreteria	3.520.000	3.642.720	 <p>I diritti di segreteria sono in crescita rispetto a quanto previsto (con un incremento pari a circa 120mila euro), anche a seguito dell'obbligo per le società del deposito della PEC, mentre si assiste ad una flessione nei proventi da gestione beni e servizi.</p>
Altre Entrate	1.575.000	1.379.529	 <p>Per quanto riguarda i contributi, trasferimenti ed altre entrate si segnala come lo scostamento sia dovuto ad alcuni contributi su progetti slittati all'esercizio successivo (ad esempio il progetto green meeting) e a minori introiti da rimborsi e recuperi rispetto a quanto previsto.</p>
TOTALE	19.650.000	20.153.364	

ONERI	
Preventivo 2011	Consuntivo 2011
INTERVENTI ECONOMICI	
12.796.000	8.171.236
SPESE PER IL PERSONALE	
4.600.000	4.237.241
SPESE DI FUNZIONAMENTO	
6.865.000	6.147.991
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	
5.100.000	5.646.363

Lo scostamento rispetto al dato previsionale, pari a 4,6 milioni di euro, deriva da una riprogrammazione di iniziative a carattere pluriennale (per circa 1,3 milioni di euro) e da risorse riportate a budget 2012 (pari a circa 350mila euro) per progetti non ancora conclusi al termine dell'esercizio.

A seguito di tali considerazioni lo scostamento "effettivo" si attesta su circa **2,9 milioni** di euro e si riferisce a:

- economie di spesa nella realizzazione \ rendicontazione di progetti promozionali per circa 1 milione di euro;
- 1,9 milioni non sono stati destinati.

Le linee di intervento che hanno riscontrato rilevanti scostamenti rispetto a quanto preventivato sono:

- attività di formazione e internazionalizzazione (circa 600mila euro) e il progetto Energy management (euro 250mila) per i quali è in fase di ridefinizione la strategia d'intervento;
- le nuove progettualità legate agli esiti della ricerca Varese 2020, che si è resa disponibile solo alla fine del 2011.

Gli oneri correnti fanno registrare un contenimento della spesa del personale per circa 360mila euro rispetto al dato preventivo: si tratta principalmente di risparmi sulle competenze (ordinaria, straordinaria e accessoria) del personale dirigente e dipendente e relativi oneri (circa 280mila euro) nonché a minori spese per il trattamento pensionistico (circa 50mila euro) stante la nuova modalità di calcolo che interessa dal 2011 tutto il personale.

Le spese di funzionamento registrano un contenimento, di circa 720mila euro rispetto a quanto preventivato.

Per quanto concerne gli ammortamenti e accantonamenti la differenza è da ascrivere al maggior accantonamento al fondo svalutazione crediti, per circa 420mila euro e ad un incremento negli ammortamenti (circa 125mila euro) che ha inciso in particolare sulla funzione promozionale essendo relativi in prevalenza ad acquisti relativi alle sedi commerciali.

Di seguito si riporta un quadro di sintesi sui principali scostamenti registrati rispetto ai risultati attesi e su eventuali criticità e/o opportunità che hanno influito sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

AREA STRATEGICA	CRITICITÀ	OPPORTUNITÀ	AZIONI CORRETTIVE
1 INNOVAZIONE IMPRENDITORIALE	Contributi: rendicontazioni inferiori (o rinunce) rispetto a quanto ammesso a contribuito. Ricerche: complessità e ampiezza dell'oggetto di analisi e carenza di disponibilità di dati.	Aggregazione imprenditoriale, quale risorsa competitiva e valida modalità operativa. Alternanza Scuola Lavoro: rafforzamento della rete degli Istituti scolastici nell'ambito del progetto Alternanza Scuola Lavoro.	contributi in tema d'innovazione, per intervenire sugli scostamenti.
2 INTERNAZIONALIZ- ZAZIONE	Contributi: le richieste di contributo su questo filone di intervento hanno registrato l'ammissione di 622 istanze. Rispetto al totale 175 istanze verranno liquidate nel 2012.		Alla data del 30.04.2012 risultano liquidate le istanze residue.
3 REGOLAZIONE E SVILUPPO DEI MERCATI			
4 E-GOVERNMENT E INFORMAZIONE ECONOMICA	Ricerca Varese2020: La complessità della ricerca ha richiesto lo slittamento dei termini di consegna e di presentazione dei risultati inizialmente previsto entro il 31.12.2011.		Lo studio è stato presentato il 26.03.2012.
5 POLITICHE E INIZIATIVE DI SETTORE	Valorizzazione delle produzioni tipiche locali: l'ampliamento della manifestazione Agrivarese rispetto alle edizioni precedenti nonché l'incremento dei costi sostenuti per motivi di sicurezza hanno generato un maggiore impegno finanziario rispetto a quanto preventivato.		Nel 2012 sarà parzialmente rivisto il format dell'iniziativa al fine di attenuarne i costi.

Di seguito si riporta un quadro di sintesi sui principali scostamenti registrati rispetto ai risultati attesi e su eventuali criticità e/o opportunità che hanno influito sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

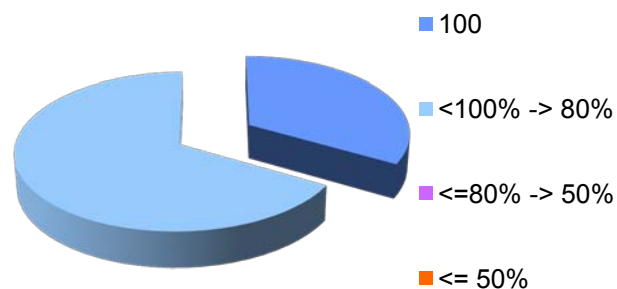
AREA STRATEGICA	CRITICITÀ	OPPORTUNITÀ	AZIONI CORRETTIVE
6 MARKETING TERRITORIALE	<p>Progetto di valorizzazione dell'offerta congressuale delle sedi camerali: la particolare situazione congiunturale ha generato una contrazione del numero di congressi ospitati con una conseguente riduzione di fatturato rispetto all'esercizio precedente.</p> <p>Nel corso del 2011 è stato inoltre attuato il percorso di riorganizzazione della gestione delle strutture di proprietà camerale con la conseguente necessità di rivedere il relativo materiale promozionale.</p>		<p>Nel corso del 2012 verrà sviluppato il piano di promozione delle strutture e verranno attuate particolari convenzioni per il sistema associativo e per le imprese del territorio.</p>
7 INFRASTRUTTURE	<p>Autostrada VA-CO-LC: lo studio di fattibilità è stato regolarmente consegnato alla Regione e, secondo comunicazioni in via ufficiosa, dell'istruttoria di merito (Infrastrutture Lombarde Spa). L'approvazione formale non è ancora avvenuta in quanto vi sono tuttora problemi di consenso del territorio con riferimento alla cosiddetta "alternativa al 2° lotto Tangenziale di Como", riguardo alla quale la Regione ha avviato ulteriori approfondimenti con gli enti locali interessati.</p>	<p>Autostrada VA-CO-LC: l'analisi costi-benefici e il percorso per giungere alla realizzazione di tale portata è lungo e tortuoso: nel 2012 e negli anni successivi sarà opportuno procedere nell'azione di stimolo e di sensibilizzazione compiuta dalle Camere coinvolte e dal Comitato promotore fin dalla sua nascita, nella consapevolezza che le leve decisionali sono comunque in mano ad altre istituzioni (Regione, Province, Enti locali).</p>	<p>Il percorso per giungere alla realizzazione di tale portata è lungo e tortuoso: nel 2012 e negli anni successivi sarà opportuno procedere nell'azione di stimolo e di sensibilizzazione compiuta dalle Camere coinvolte e dal Comitato promotore fin dalla sua nascita, nella consapevolezza che le leve decisionali sono comunque in mano ad altre istituzioni (Regione, Province, Enti locali).</p>
8 PROGETTI SPECIALI		<p>Interventi straordinari per favorire l'accesso al credito delle piccole e medie imprese: N. 809 finanziamenti garantiti nel 2011</p>	
9 SVILUPPO ORGANIZZATIVO SERVIZI INTERNI	<p>Procedura XAC in fase di completamento (90%).</p> <p>Potenziamento dei servizi camerali presso il centro fieristico di Busto Arsizio: il progetto non è stato completato a causa di un problema tecnico di collegamento per la messa in rete degli apparati informatici.</p>	<p>Razionalizzazione servizi no-core della Camera di Commercio e dell'azienda speciale "sistema".</p>	<p>Nel 2012 verrà completata la messa a regime della procedura anche attraverso la formazione del personale abilitato all'utilizzo del sistema.</p> <p>Il collegamento è stato completato ad aprile del 2012.</p>

In questa sezione si riporta, per ogni area strategica, la % di raggiungimento degli obiettivi strategici rispetto ai target definiti in sede di pianificazione. I report di dettaglio, allegati alla presente relazione evidenziano, per ogni obiettivo strategico, il programma di attività realizzato, i risultati attesi, i target previsti per l'annualità 2011, la % di raggiungimento obiettivo e la % di utilizzo dei budget.

Cliccando sul singolo cruscotto è possibile accedere agli obiettivi strategici di riferimento e alle informazioni di dettaglio sopra elencate.



La rappresentazione di sintesi del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici evidenzia una buona performance dell'Ente. La riaggregazione dei risultati per "range % di performance" evidenzia che circa il 90% delle aree registra un grado di raggiungimento degli obiettivi nella fascia 94% - 100%.



Range % raggiungimento obiettivi	N° Aree strategiche	Incidenza %
100%	3	34%
94%-99%	5	55%
85%-89%	1	11%
Totale	9	100%

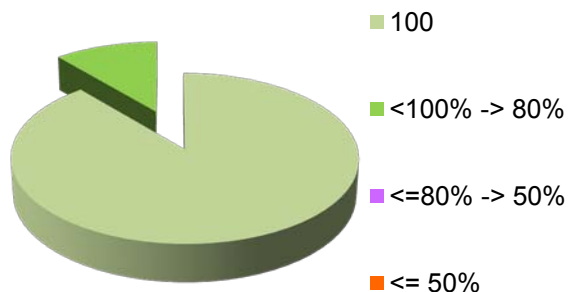
In questa sezione si riporta, per ogni area strategica, la % di raggiungimento degli obiettivi operativi rispetto ai target definiti in sede di pianificazione.

I report di dettaglio, allegati alla presente relazione evidenziano, per ogni obiettivo operativo, le azioni realizzate, i risultati attesi, i target previsti per l'annualità 2011 e la % di raggiungimento obiettivo.

Cliccando sul singolo cruscotto è possibile accedere agli obiettivi operativi di riferimento e alle informazioni di dettaglio sopra elencate.



La riaggregazione dei risultati per “range % di performance” degli obiettivi operativi evidenzia che circa il 90% delle aree registra un grado di raggiungimento degli obiettivi operativi pari al 100%.



Range % raggiungimento obiettivi	N° Aree strategiche	Incidenza %
100%	8	89%
94%-99%	1	11%
Totale	9	100%

Di seguito si riportano in sintesi gli esiti del processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Grado di raggiungimento obiettivi individuali (personale non dirigente)	N. dipendenti
85%-90%	3
91%-95%	10
96%-100%	75

La valutazione delle prestazioni e dei risultati finalizzata all'erogazione del trattamento accessorio della Camera di Commercio di Varese si basa su tre aree di apprezzamento:

- 1. Obiettivi individuali**
- 2. Competenze**
- 3. Comportamenti organizzativi**

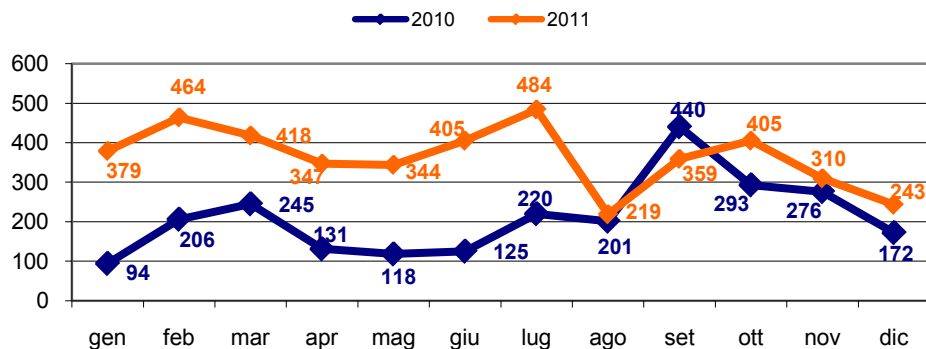
Le tre aree di apprezzamento incidono sull'importo teorico individuale secondo una diversa % che valorizza in misura crescente l'autonomia e l'orientamento al risultato.


Per il grado di raggiungimento degli obiettivi relativi alle aree dirigenziali si rimanda all'allegato al presente documento.

Il prospetto che segue rappresenta i risultati conseguiti rispetto agli interventi pianificati per il 2011 sulle tematiche della trasparenza ed integrità con l'approvazione del Programma triennale della trasparenza ed integrità (triennio 2011-2013).

	Stato pubblicazione	Note sugli scostamenti
Dati informativi relativi al personale	100%	
Dati relativi a incarichi e consulenze	100%	
Dati informativi sull'organizzazione, la performance e i procedimenti	93%	La rilevazione dei costi dei servizi è in corso di implementazione. Completamento previsto entro il 31/12/2012
Dati sulla gestione economico-finanziaria dei servizi pubblici	100%	
Dati sulla gestione dei pagamenti e sulle buone prassi	100%	

Accessi al sito camerale per la pagina trasparenza



DESCRIZIONE	RISULTATO ATTESO	ATTIVITÀ REALIZZATE
Riorganizzazione della sezione del sito “Trasparenza, valutazione e merito” per migliorarne accessibilità e fruibilità.	Migliorare l’accessibilità e fruibilità della sezione “Trasparenza”	Nel corso del 2011 la sezione “Trasparenza” è stata costantemente integrata e arricchita di contenuti in linea con quanto previsto nel Programma triennale per la trasparenza e l’integrità 2011-2013 riorganizzando le informazioni per macro-categorie in modo da semplificarne la consultazione.
Iniziativa “porte aperte alla Camera di Commercio di Varese”	Aumentare la conoscenza dei servizi offerti dalla Camera di Commercio	Nel corso del 2011 sono state realizzate n. 5 visite guidate, con il coinvolgimento di n. 9 classi con una partecipazione di n. 230 studenti delle scuole superiori.
Visita virtuale della Camera di Commercio: conosci i suoi funzionari, i suoi uffici, la sua organizzazione 	Aumentare la conoscenza dei servizi offerti dalla Camera di Commercio	Nel 2011 sono stati realizzati n. 5 tour virtuali all’interno dell’Ente per la presentazione dei seguenti servizi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Media-conciliazione; ▪ Competitività delle imprese; ▪ Innovazione finanziaria e agevolazioni; ▪ Il Registro delle imprese; ▪ Info-Point, il front-office della Camera di Commercio
Forme di comunicazione interna per la diffusione della cultura, della trasparenza e dell’integrità	Aumentare la consapevolezza interna; prevenire comportamenti a rischio	Le iniziative volte a garantire la legalità e lo sviluppo dell’integrità sono orientate alla formazione del personale dell’Ente, in un’ottica di aggiornamento e di approfondimento che possano aiutare ad individuare eventuali aree sensibili e comportamenti a rischio. Nel 2011 sono stati organizzati i seguenti incontri di formazione: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La responsabilità del pubblico dipendente; ▪ La Camera on-line: trasparenza e privacy; ▪ La Programmazione strategica ed il controllo di gestione alla luce della riforma Brunetta: continuità e innovazione per la Camera trasparente <p>Inoltre, è stato organizzato un incontro, rivolto a tutto il personale per la presentazione del progetto di adeguamento dell’Ente al ciclo di gestione della performance</p>
In materia di integrità e legalità: analisi delle situazioni di potenziale rischio	Individuare preventivamente le situazioni di rischio e le potenziali cause	Internal auditing

Il livello di soddisfazione degli utenti per i servizi resi dalla Camera di Commercio di Varese è misurato costantemente attraverso indagini di **customer satisfaction**.

L'attivazione di un canale di ascolto attivo risponde all'obiettivo strategico, perseguito dall'Ente, del **miglioramento continuo, del superamento dell'autoreferenzialità, dell'orientamento della cultura interna** al servizio dell'utente, della **motivazione del personale e dell'arricchimento delle funzioni di base**.

Di seguito si riporta la sintesi dei risultati (valori espressi su una scala da 1 a 5) conseguiti nel 2011:

	Tutela del mercato	Protesti	Marchi e Brevetti	Ambiente	Info Varese	Info uffici periferici	Media valutazioni
N. Questionari somministrati	72	80	114	36	46	308	
Accessibilità, decoro, comfort degli spazi	4,63	4,84	4,61	4,19	4,82	4,53	4,59
Rispetto della privacy (riservatezza)	4,67	4,84	4,54	4,28	4,77	4,46	4,56
Cortesìa e disponibilità del personale	4,88	4,99	4,89	4,50	4,89	4,91	4,87
Competenza e chiarezza del personale	4,85	4,96	4,87	4,47	4,82	4,89	4,85
Tempo trascorso in attesa	4,73	4,80	4,57	4,50	4,80	4,65	4,63

Dai dati rilevati emerge una **valutazione media complessiva dei servizi camerali superiore a 4,5**

Nel corso del 2011 la Camera di Commercio di Varese ha presentato i risultati del progetto “Customer satisfaction” del sistema camerale sviluppato da Retecamere Srl - società del sistema camerale.

L'indagine ha consentito, in un'ottica di benchmarking fra amministrazioni, di confrontarsi con i livelli di performance delle altre Camere di Commercio, al fine di prendere consapevolezza, in termini relativi, del proprio posizionamento e puntare verso traguardi sempre più sfidanti.

Il progetto si proponeva di indagare presso le imprese:

L'immagine percepita della Camera di Commercio



Oltre il **60%** del campione giudica le comunicazioni offerte dalla Camera di Commercio come “**pienamente soddisfacenti o accettabili**”

Il grado di soddisfazione degli utenti nei confronti dei servizi erogati



Il **Registro delle Imprese** risulta essere il servizio più conosciuto presso le imprese, con una percentuale di dichiaranti del **98,8%**, così come il **Diritto annuale** con il **97,6%** delle imprese.

Il grado di soddisfazione relativo agli aspetti del funzionamento dell'organizzazione dell'Ente

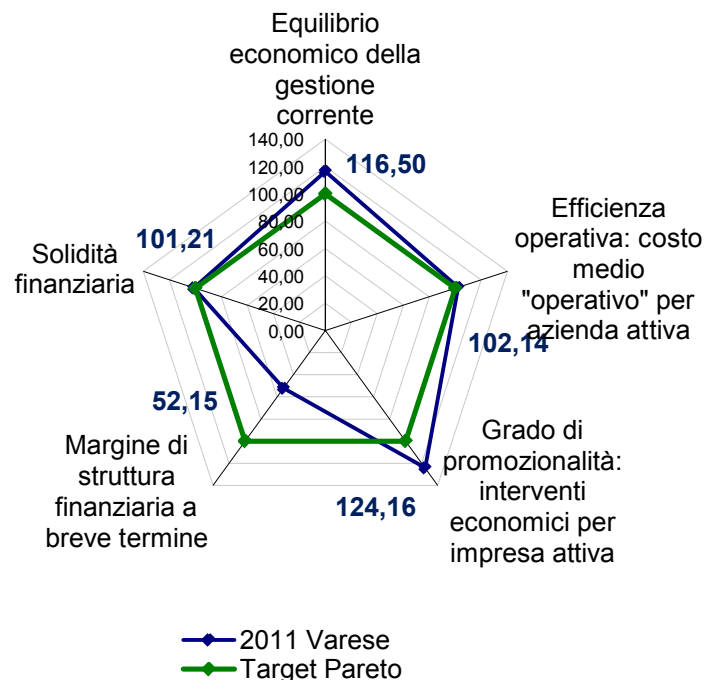


Il **95,8%** degli intervistati considera la Camera di Commercio come facilmente raggiungibile.

Il personale della Camera di Commercio di Varese viene giudicato in modo positivo per la maggior parte degli aspetti analizzati. La **cortesia** degli operatori viene giudicata da quasi il **100%** del campione come “**buona e/o discreta**”.

La Camera di Commercio di Varese ha individuato alcuni indicatori economico-finanziari al fine di misurare la performance di Ente. La tabella sottostante riporta i risultati degli indicatori rilevati per il 2011 a confronto con gli indicatori di altre Camere di Commercio - individuate per cluster dimensionale - estratti dal sistema informativo Pareto (ultimo aggiornamento disponibile 2009).

	2011	Target (cluster dimensionale Pareto) 2009
Equilibrio economico della gestione corrente	1,20	1,03
Efficienza operativa: "costo medio operativo per azienda attiva"	104,99	102,79
Grado di promozionalità: interventi economici per impresa attiva	127,07	102,34
Margine di struttura finanziaria a breve termine	0,55	1,06
Solidità finanziaria	0,65	0,64



Equilibrio economico della gestione corrente = Oneri correnti/Proventi correnti

Efficienza operativa: costo medio operativo per azienda attiva = Oneri operativi (personale+funzionamento+amm. e accan.) della F.I.C e F:I:D/N. imprese attive al 31.12

Grado di promozionalità: interventi economici per impresa attiva = Interventi economici/N. imprese attive al 31.12 anno "n"

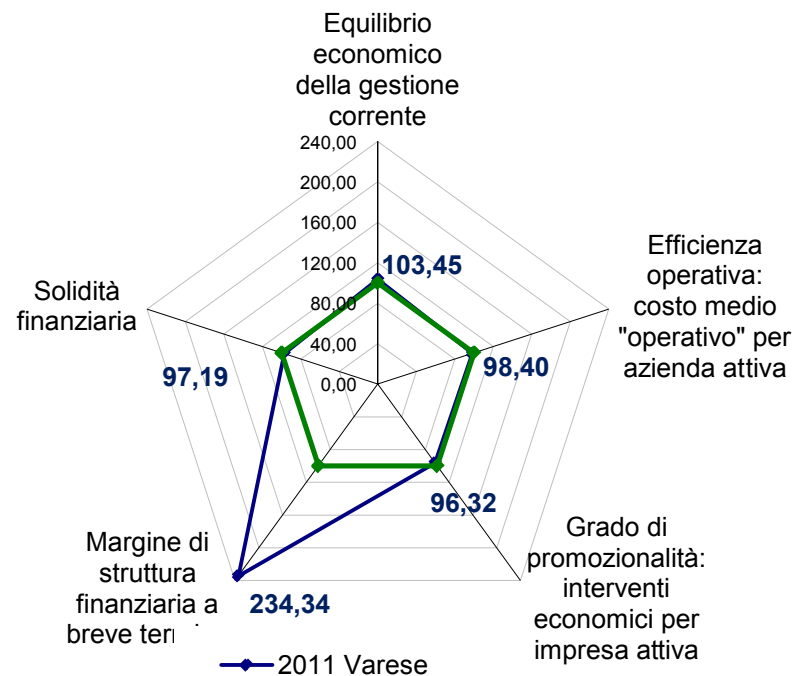
Margine di struttura finanziaria a breve termine: Attivo circolante - (Debiti di funzionamento + Fondo rischi + Ratei e Risconti) / (Debiti di funzionamento + Fondo rischi + Ratei e Risconti)

Solidità finanziaria: Patrimonio netto/Passivo Totale

Al fine di rendere maggiormente significativa la valutazione degli indicatori si è ritenuto opportuno ricalcolare gli stessi sui valori registrati dalla Camera di Commercio di Varese nell'ultimo triennio benché la particolare situazione congiunturale, l'incidenza delle spese sostenute per la conservazione del patrimonio immobiliare, le novità normative intervenute (es. introduzione obbligo trasmissione telematica dal 2008) rendano comunque gli indicatori poco espressivi dell'andamento delle performance generali dell'ente se considerati come mero risultato numerico non adeguatamente contestualizzato.

Tuttavia, partendo dal dato medio del triennio, è possibile definire un "range di normalità" rispetto al quale la Camera di Commercio di Varese, per il 2011, ha registrato risultati in linea con la performance di riferimento.

	2011	Target
Equilibrio economico della gestione corrente	1,20	1,16
Efficienza operativa: "costo medio operativo per azienda attiva"	104,99	106,7
Grado di promozionalità: interventi economici per impresa attiva	127,07	131,92
Margine di struttura finanziaria a breve termine	0,55	0,24
Solidità finanziaria	0,65	0,67



CONTENIMENTO E OTTIMIZZAZIONE COSTI DI STRUTTURA

Al fine di **sensibilizzare il personale** verso l'adozione di comportamenti più consapevoli in un'ottica di risparmio e di rispetto dell'ambiente, nel 2011 è stato individuato come elemento di valutazione del comportamento organizzativo il **contenimento e l'ottimizzazione dei costi di struttura**.

In particolare, sono stati oggetto di monitoraggio: i consumi elettrici, raffrescamento; i consumi di carta; e i consumi per riscaldamento.

È stata effettuata una rilevazione puntuale dei consumi per gli anni 2010 e 2011, rilevando lo scostamento in termini % e quantificando un **risparmio di circa 13.000 euro**.

SPESE DI PERSONALE

Il totale delle spese per il personale, pari a euro 4.237.240,87, mostra un **decremento rispetto all'anno precedente, pari a euro 104.098,89**. Il risparmio di spesa è generato dalla cessazione di un rapporto di lavoro e dal mancato completamento del piano occupazionale previsto.

	Energia elettrica	Gas metano (riscaldamento)	Risme di carta
2010	248.529 Kwh	46.919 mc.	n. 3.405
2011	244.636 Kwh	35.819 mc	n. 3.070
Scostamento %	-1,57%	-23,66%	-9,84%

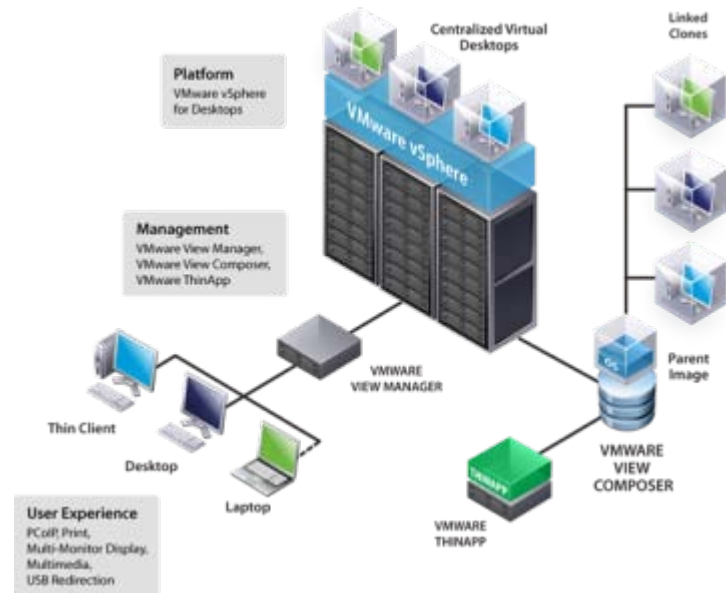
La situazione del personale al 31.12.2011, rispetto alla dotazione organica, è la seguente:

	Dotazione teorica 2011-2013	al 31.12.2010	Assunzioni/Passaggi	Cessazioni/Passaggi	al 31.12.2011	di cui Part-time
A	3	3			3	
B	25	20		-1	19	1 al 50% 1 al 70%
C	42	37			37	5 al 83% 5 al 70% 1 al 50%
D	34	29			29	1 al 83,3%
Dirigenti	4	4			4	
TOTALE	108	93		-1	92	

PROGETTI DI EFFICIENTAMENTO DEI SISTEMI E CONTENIMENTO DEI COSTI

Nel 2011 è stato avviato il **progetto “VDI” Virtual Desktop Infrastructure** con i seguenti obiettivi:

- Riduzione dei fermi e dei risparmi di tempo per il personale interno e per l’utenza
- Maggiore flessibilità grazie a PC gestiti centralmente da un server e quindi accessibili da qualsiasi postazione
- Semplificazione e velocizzazione nella creazione di nuove postazioni di lavoro, sostituzione PC
- Maggiore protezione nel trattamento dati
- Supporto al business-continuity e al disaster-recovery, anche attraverso back-up centralizzati del contenuto di ogni PC



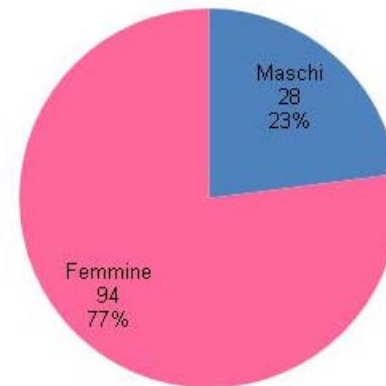
Da una stima effettuata i risparmi di costo, a regime, possono essere quantificati in una percentuale che va dal 10% al 16%. I vantaggi del progetto non sono solo di natura economica ma generano un incremento di **efficienza, efficacia e qualità dei servizi**.

Nel 2011 si è concluso il progetto **“stampa di rete”**. Si tratta di un’iniziativa finalizzata a **ridurre i costi di manutenzione delle attrezzature**, accentrando il processo di stampa in zone appositamente individuate all’interno dell’Ente. La realizzazione del progetto ha generato una **riduzione dei costi energetici** dovuti alla diminuzione quantitativa del parco macchine, nonché ad una **riduzione del consumo di carta pari al 9,84%** rispetto al 2010.

Il Piano della performance 2011-2013 non era stato impostato in ottica di genere. Tuttavia, è possibile rendicontare dati e statistiche **gender sensitive**.

Composizione del personale per sesso

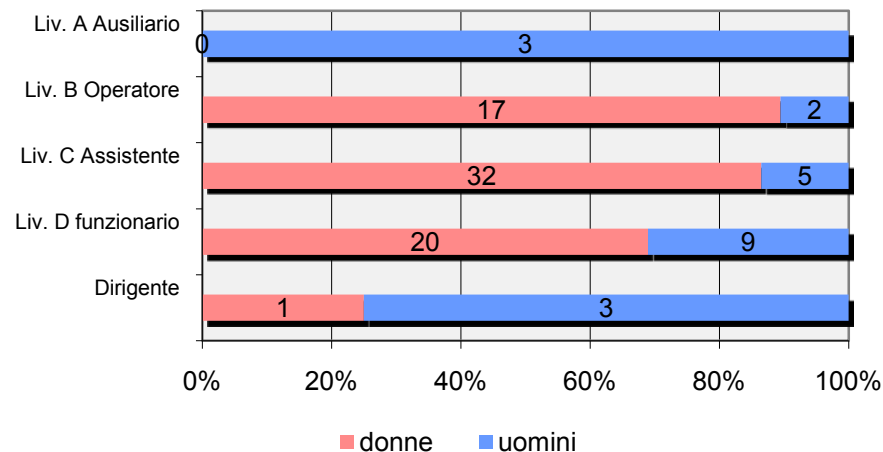
	Camera di Commercio	Azienda speciale	Totale
Maschi	22	6	28
Femmine	70	24	94
TOTALE	92	30	122



Distribuzione personale Camera di Commercio per inquadramento contrattuale

	Donne	Uomini	Totale
Dirigente	1	3	4
Liv. D funzionario	20	9	29
Liv. C Assistente	32	5	37
Liv. B Operatore	17	2	19
Liv. A Ausiliario	0	3	3
TOTALE	70	22	92

Composizione personale per livello contrattuale



Il D.lgs 150/2009 prevede che, tra gli ambiti di misurazione e valutazione della Performance organizzativa, ci sia anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle Pari opportunità.

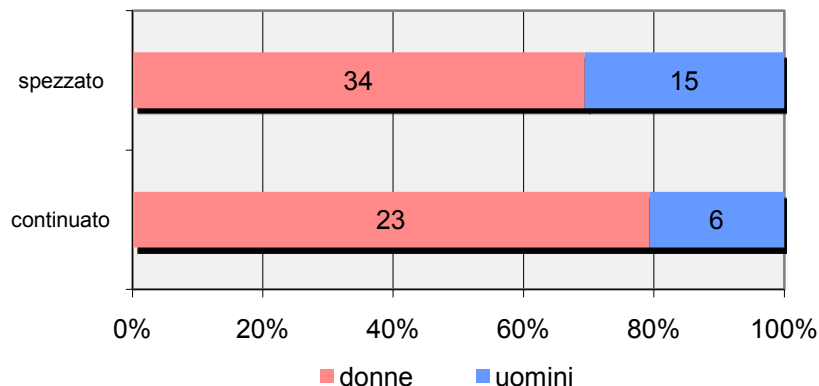
A tale proposito si evidenzia che è stato costituito il **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni** (ai sensi dell'articolo 57 del D.lgs n. 165/2001, come modificato dall'articolo 21 legge 183/2010).

Il Comitato, che unifica in un solo organismo le competenze già attribuite ai Comitati per le pari opportunità e ai Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, si è insediato il 6 luglio 2011 e, nella riunione del 5 settembre ha approvato il regolamento interno che disciplina il suo funzionamento.

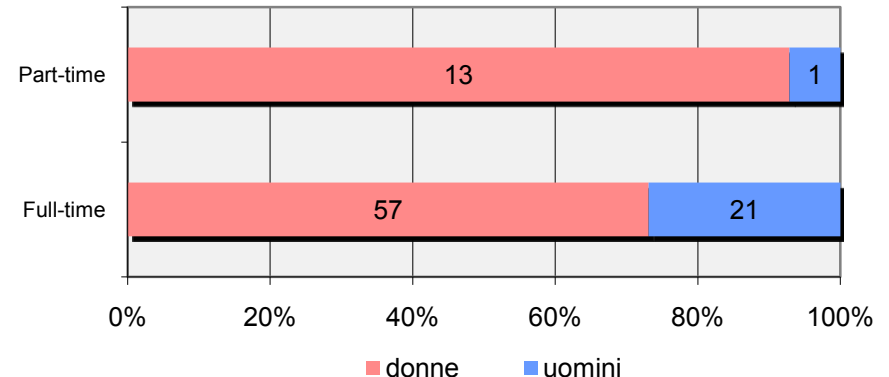
La Camera di Commercio di Varese ha inoltre adottato una serie di iniziative volte a favorire i dipendenti in situazioni di svantaggio personale e familiare con particolare riferimento alle esigenze di conciliazione famiglia/lavoro. A questo proposito si segnalano in particolare:

- Il ricorso al telelavoro: n. 4 unità di personale lavorano in modalità telelavoro;
- Il part-time: nel grafico si riporta l'incidenza del personale con orario part-time sul totale del personale in servizio;
- Il ricorso all'orario di lavoro continuato (con due rientri pomeridiani): n. 49 unità di personale

Composizione personale per distribuzione orario di lavoro



Composizione personale per orario di lavoro



La Relazione sulla performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo di gestione della performance e, allo stesso tempo, è lo strumento di analisi per dar vita ad azioni migliorative e correttive.

Il 2011, nel panorama della Pubblica Amministrazione, rappresenta il primo anno di avvio del Ciclo di gestione della performance (D.lgs 150/2009).

Sussistono pertanto degli elementi di debolezza del Sistema che la Camera di Commercio di Varese intende migliorare al fine di rendere il ciclo di gestione della performance parte della cultura gestionale dell'Ente e al fine di integrare sempre di più tale strumento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria.

Il Ciclo di gestione della performance per l'anno 2011, concluso con la presente Relazione, ha sviluppato i seguenti documenti:

- **Sistema di misurazione e valutazione della performance;**
- **Piano della performance 2011-2013;**
- **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.**

I punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il Ciclo di gestione della performance per l'anno 2011 possono essere così sintetizzati:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Conformità alle disposizioni del D.lgs 150/2009 ed alle delibere Civit	Coinvolgimento stakeholder
Integrazione con altri strumenti di controllo già in uso	Individuazione indicatori di outcome
Buona capacità da parte del Piano di comunicare le informazioni più rilevanti	Individuazione indicatori di benchmark e cluster di riferimento
Buona articolazione del sistema	Coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e sintesi delle aree strategiche di intervento






La Camera di Commercio di Varese, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, ha adottato un **modello di Check-up** che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.lgs 150/2009, Delibera Civit 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

In tal senso, il modello di Check-up:

- Costituisce un **sistema di diagnosi** idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei sistemi di misurazione e valutazione in essere nella CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance);
- Garantisce la **produzione di un flusso informativo** come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel piano della performance);
- Si presenta come **modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali - organizzativi** a seconda delle esigenze strategico - gestionali;
- Fornisce un **vero e proprio modello di monitoraggio** del Sistema in essere per attività di Audit.

Livello di corrispondenza ciclo di gestione della performance



OGGETTO	CRESCITA	ELEMENTI MIGLIORATIVI
Modello di funzionamento		Consolidamento e implementazione strumenti e metodologie funzionali all'attività di controllo di gestione
Pianificazione strategica pluriennale		Prima implementazione di strumenti di pianificazione strategica in ottica BSC e realizzazione mappa strategica
Programmazione e controllo		Sviluppo sistema di cruscotto indicatori, e target con sistema di monitoraggio
Misurazione e Valutazione Performance		Implementazione strumenti per la misurazione e la valutazione delle Performance
Valutazione Risorse Umane		Buona articolazione del sistema (risultati-competenze-comportamenti)



Allegato obiettivi strategici e programmi



Allegato obiettivi operativi

Obiettivi divisi per area dirigenziale e portafoglio servizi:



Area segreteria generale



Area promozione e informazione economica



Area risorse e patrimonio



Area anagrafe delle imprese e regolazione di mercato

I documenti del Ciclo di gestione della Performance



Sistema di misurazione e valutazione della performance



Piano della Performance 2011-2013



Programma triennale per la trasparenza e l'integrità