



Relazione sulla performance anno 2019

La Camera di Commercio per l'economia varesina:
progetti, attività, risultati, risorse



Presentazione della relazione

Nell'ottica della trasparenza, si ripropone anche quest'anno la Relazione sulle Performance quale strumento atto a presentare al meglio lo sforzo quotidiano dell'ente camerale per lo 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, 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 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.

L'esercizio 2019 ha rappresentato il secondo anno del mandato consiliare 2018-2022 ed il programma di attività è stato realizzato in coerenza con i documenti programmatici e di bilancio dell'Ente.

Si ricorda che il decreto n. 219 ha confermato la riduzione del 50% degli importi del diritto annuale, che rappresenta la principale entrata delle Camere di Commercio, rispetto ai valori vigenti nel 2014. Tale riduzione, limitatamente al triennio 2017/2018/2019, è stata ridimensionata attraverso una maggiorazione del 20% degli importi, disposta dal Consiglio camerale e autorizzata dal Ministero dello Sviluppo Economico, per il finanziamento di tre progettualità strategiche: «Punto Impresa Digitale», Orientamento al lavoro ed alle professioni» e «Turismo e Attrattività».

Il Piano della Performance relativo al triennio 2019-2021 è consultabile al link:

http://www.va.camcom.it/Piano_della_performance/1048

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.



Articolazione temporale del Ciclo di Gestione della Performance

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

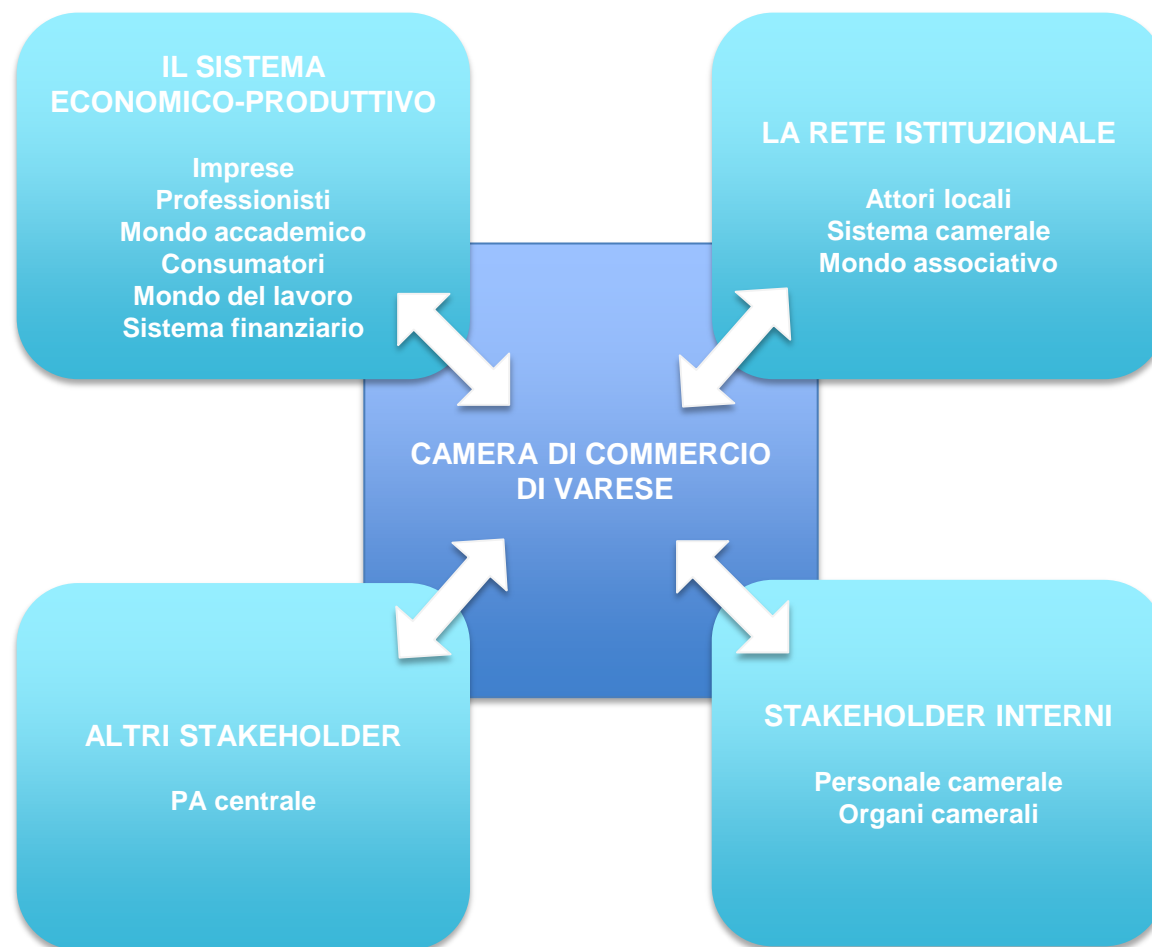


Indice

<u>Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder</u>	5
<u>Contesto esterno</u>	6
<u>Azione della Camera di Commercio nel contesto di riferimento</u>	10
<u>Amministrazione</u>	12
▪ <u>Organizzazione e risorse umane</u>	12
▪ <u>Formazione</u>	15
▪ <u>Risorse economiche</u>	16
<u>Stakeholder</u>	19
<u>Azienda Speciale Promovarese</u>	20
<u>Partecipazioni</u>	21
<u>Gli ambiti di valutazione</u>	22
<u>Mappa Strategica</u>	24
<u>Risultati raggiunti e scostamenti</u>	25
▪ <u>Il piano della Performance</u>	26
▪ <u>Cruscotto di sintesi</u>	27
▪ <u>Obiettivi strategici</u>	29
▪ <u>Obiettivi operativi – Attività e servizi</u>	41
▪ <u>Lo stato di salute</u>	57
▪ <u>Gli impatti</u>	61
▪ <u>Benchmarking</u>	65
▪ <u>Andamento delle risorse e delle spese sostenute</u>	66
▪ <u>Criticità e opportunità</u>	68
▪ <u>Obiettivi individuali</u>	69
▪ <u>Trasparenza</u>	70
▪ <u>Prevenzione corruzione e illegalità</u>	72
<u>Risorse, efficienza ed economicità</u>	74
<u>Pari opportunità e bilancio di genere</u>	76
<u>Benessere organizzativo</u>	77
<u>Processo di redazione della relazione sulla performance</u>	78
<u>Punti di forza e di debolezza</u>	79
<u>Allegati</u>	82



Sintesi delle informazioni per gli stakeholder



Contesto esterno

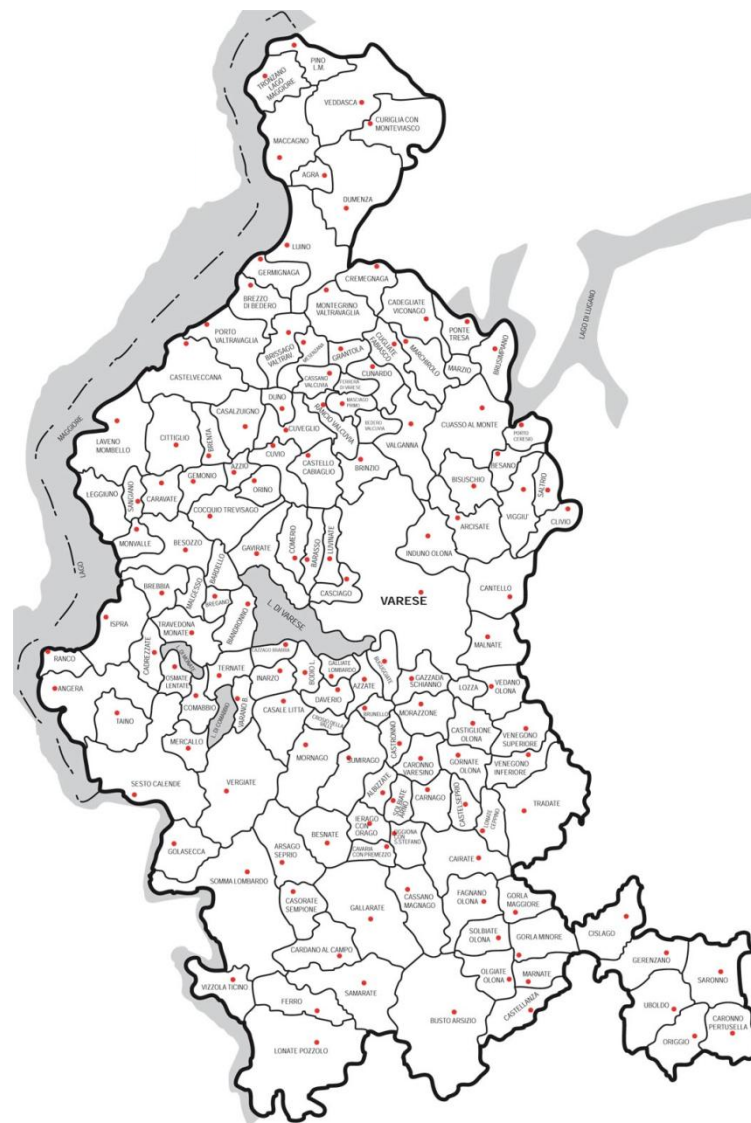
La presente sezione illustra, in maniera sintetica, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della Performance che verranno illustrati in maniera dettagliata nei paragrafi successivi.

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 2019, 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 economica locale

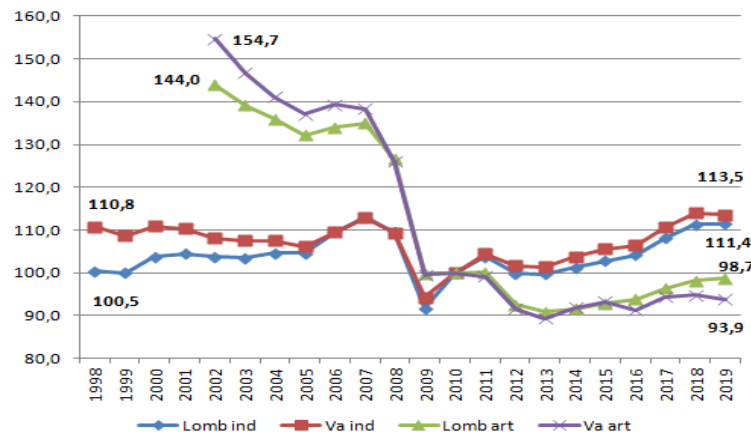
L'economia italiana, in sofferenza da diversi anni, nel biennio 2018-19 ha sfiorato la recessione. La crescita è risultata solo marginalmente positiva e, purtroppo, a causa dell'emergenza sanitaria globale, le previsioni per il 2020 sono negative.

Il sistema paese Italia, già eroso da oltre un decennio di declino economico, si trova oggi a fronteggiare un contesto decisamente critico e completamente inedito. Diversi sono i fattori che influenzeranno l'entità dell'impatto sull'economia: a) in primo luogo determinante sarà il tempo di uscita dall'emergenza innescata dal coronavirus (due o tre mesi, sei, di più...); b) poi un ruolo fondamentale lo giocherà la capacità di reazione, in termini di misure e strumenti, che verrà messa in campo dai Governi nazionali, dalla Commissione europea e dal sistema economico globale; c) cruciale sarà, inoltre, l'efficacia delle strategie di contenimento del virus messa in campo dai paesi tradizionalmente nostri partner commerciali; d) così come sarà importante la fiducia dei consumatori, delle imprese e dei mercati nel voler tornare ad acquistare e a investire al primo cenno di ripresa; e) infine, necessaria sarà la resilienza del sistema imprenditoriale per resistere alla tempesta perfetta. Tutti insieme, questi fattori, influenzeranno la capacità di arginare l'inevitabile contraccolpo che colpirà il sistema economico (non solo italiano ma mondiale) e determineranno la reale entità dei danni collaterali. Il tessuto imprenditoriale (in particolare le Pmi) e il mercato del lavoro registreranno l'arretramento più aspro.

Tornando agli ultimi dati, ad oggi disponibili, si riporta come nel quarto trimestre '19, la congiuntura aveva già evidenziato segnali poco confortanti a livello sia provinciale (produzione industriale -0,7%), sia regionale (+0,1 in Lombardia). Non bene neanche l'artigianato: -2,1% la variazione tendenziale in provincia; meglio in Lombardia, con +0,5%. Queste dinamiche fanno sì che il 2019 possa essere definito un anno di stasi con una media annua della produzione industriale pari a -0,4% (+0,2% in Lombardo) e del -1% quella artigiana. Valori dunque distanti dal +3% registrato nel nostro territorio nel 2018 dall'industria e del +0,4% dall'artigianato. Resta alta la quota del fatturato realizzato all'estero dalle imprese industriali intervistate (44%) mentre è chiaramente più contenuta la quota delle artigiane (8,2%).

Inutile dire che tali dati sono retrospettivi e i recenti accadimenti rendono completamente inattendibili le previsioni e le aspettative espresse dagli imprenditori a fine anno. I settori del turismo, del commercio, i trasporti, ma anche il manifatturiero - sia quello direttamente connesso con le economie degli altri paesi interessati dalla crisi sanitaria, sia quello di filiera, legato in seconda battuta al tessuto industriale delle grandi imprese - soffriranno una contrazione, registrando delle perdite, che verranno solo in parte compensate dall'espansione di settori come il farmaceutico-sanitario, la grande distribuzione, il commercio on line, alcuni cantieri, la chimica per le preparazioni medicali.

Varese: Indice della produzione nel manifatturiero industriale e artigiano – dato annuale (2010=100)
(Fonte: Unioncamere)



Contesto esterno

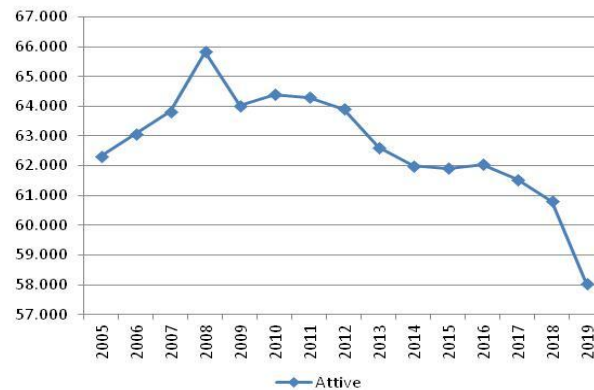
DATI STATISTICI SULLE IMPRESE

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 -1,82%; 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 -0,82% e ancora negativi il commercio (-4,90%) e la stessa agricoltura (-5,41%), pur su un numero di imprese limitato, pari a 1.610. Sempre in difficoltà, anche l'artigianato, un di cui del totale, con 19.297 imprese a fine anno (-9,04%). 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)



Contesto esterno

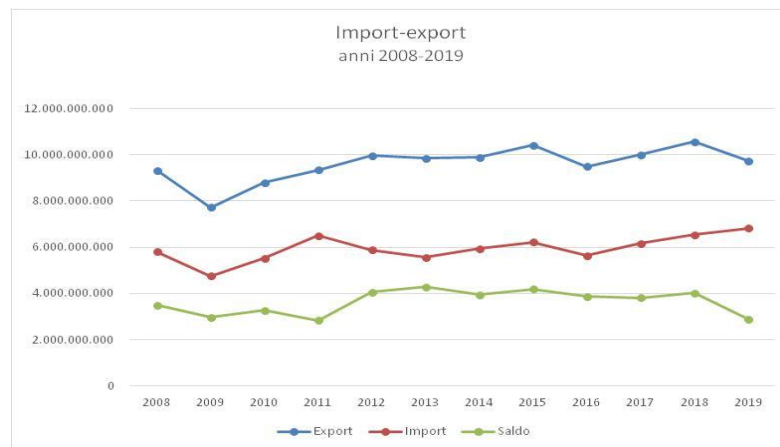
DATI STATISTICI SU IMPORT-EXPORT

Il commercio estero varesino, nel 2019, evidenzia una flessione raggiungendo quota 9 miliardi e 733 milioni di euro, valore inferiore a quello evidenziato lo scorso anno, quando le esportazioni furono pari a 10 miliardi e 571 milioni; si tratta quindi di 837 milioni in meno. Nell'ultimo anno, quindi, il decremento è stato del -7,9%, la flessione, anche se in misura minore, è stata registrata anche a livello lombardo (-0,04%), mentre a livello nazionale l'incremento annuo dei prodotti venduti all'estero è stato del +2,3%.

Cresce, invece, l'import provinciale che, tra gennaio e dicembre 2019, è aumentato dell'4,4%, attestandosi a 6 miliardi e 830 milioni di euro. La bilancia commerciale relativa allo scorso anno è restata positiva per quasi 3 miliardi di euro.

Entrando nel dettaglio, scopriamo che negli scorsi dodici mesi la Germania si è confermata primo partner commerciale di Varese con 1 miliardo e 228 milioni di euro di export (-6,3% rispetto all'anno precedente) e con un peso relativo del 12,6%. Sebbene con un dato in diminuzione del 2,6%, la Francia conserva il secondo posto in valore assoluto, seguita da Regno Unito e Stati Uniti al quarto. Rispetto al 2018, nello scorso anno è calato l'export verso la Turchia (-10,4%), il Brasile (-16,5%), la Cina (-29,1%) e la Russia (-37,6%) mentre è aumentato quello con l'India (+9,35%).

Analizzando poi i singoli settori, il 2019 ha visto migliorare l'andamento dell'informatica, apparecchi elettronici e ottici (+15,1%) e il comparto degli articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici (+10,5%). Negativo invece il segno dei mezzi di trasporto (-43%), dei prodotti tessili, abbigliamento, pelli accessori (-8,5%) e del legno e prodotti in legno, carta e stampa (-6,7%). Nella classifica nazionale delle province maggiormente esportatrici, Varese, nel 2019, occupa la 14^a posizione.



(www.osserva-varese.it, su dati Istat, Coeweb)



Azione della Camera di Commercio nel contesto di riferimento

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.

Programma pluriennale: Il 2019 ha rappresentato il secondo anno del mandato consiliare 2018-2022.

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

Brand di territorio: la Camera di Commercio promuove in maniera coordinata ed in linea con la programmazione nazionale e regionale, il brand di territorio per il turismo dei laghi e sportivo, green e legato al wellness, potenziando i contatti nazionali e internazionali in accordo con gli attori di sistema.

In particolare, sotto il profilo più operativo, nel 2019 è proseguito il programma di attività del progetto *Varese Sport Commission*: un progetto promosso dalla Camera di Commercio di Varese, per il tramite dell'azienda speciale Promovarese, che punta sugli eventi sportivi quale leva dell'attrattività turistica territoriale. Oltre a sviluppare un rapporto di collaborazione sempre più stretto con gli organizzatori degli eventi ormai consolidati, con lo scopo di rafforzare il brand territoriale, l'attenzione è stata rivolta soprattutto allo sviluppo di nuovi contatti con soggetti organizzatori extra-territoriali, al fine di attrarre in provincia di Varese «eventi nuovi»

Attività e servizi: Nel 2019 è proseguito il percorso di riforma del sistema camerale con l'adozione del Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico di ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di Commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'articolo 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580. Il programma di attività 2019 ha tenuto conto degli effetti dell'entrata in vigore del citato decreto, con il quale è stato ridefinito l'intero «paniere» delle attività del Sistema camerale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.



Azione della Camera di Commercio nel contesto di riferimento

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

Nel 2019 la Camera di Commercio di Varese ha continuato a vigilare affinché le proprie partecipate si uniformassero alle prescrizioni normative vigenti

Partecipazioni: in data 9 giugno 2017 il Consiglio dei Ministri ha emanato in via definitiva il D.lgs 100/2017 correttivo del D.lgs 175/2016 recante "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", che prevede che le Amministrazioni Pubbliche effettuino annualmente una revisione delle proprie partecipate per individuare le azioni di razionalizzazione da intraprendere.

Con deliberazione n. 48 del 16 maggio 2019 la Giunta camerale ha approvato l'operazione di integrazione societaria tra Digicamere Scarl e InfoCamere Scpa per il tramite di una fusione per incorporazione, previo recesso dei soci di Digicamere.

Con deliberazione n. 65 del 18 luglio 2019 la Giunta ha inoltre disposto di autorizzare l'avvio dell'iter di trasformazione mediante conferimento dell'Azienda Speciale Promovarese in società a responsabilità limitata interamente partecipata dalla Camera di Commercio di Varese e costituita su modello "in house providing". L'operazione di trasformazione si è perfezionata nei primi mesi del 2020

Organismo di composizione della crisi d'impresa: D.lgs 12 gennaio 2019, n. 14 «Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017 n. 155.

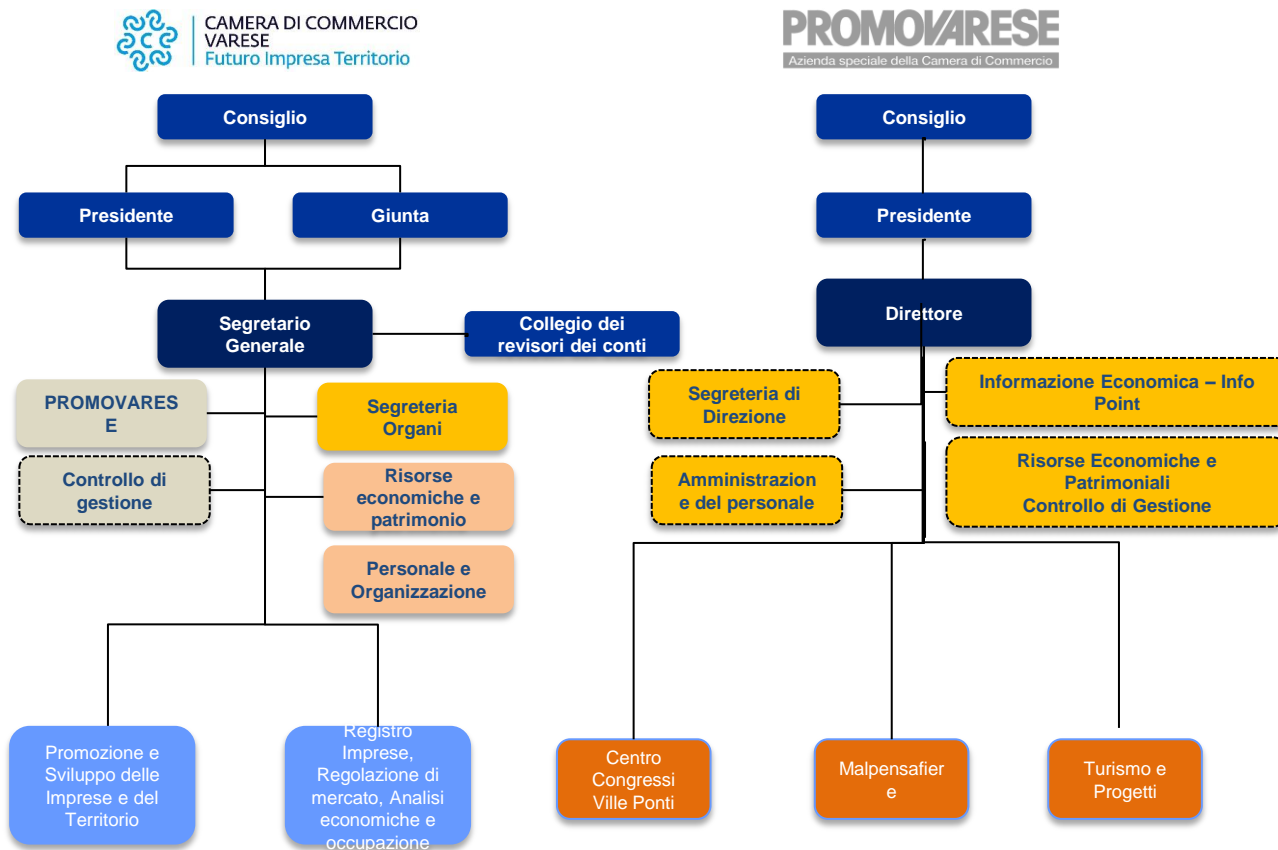
L'entrata in vigore del citato decreto attribuisce un rilevante ruolo alle Camere di Commercio chiamate a costituire e a gestire gli "Organismi di composizione assistita della crisi d'impresa (OCRI)" che hanno il compito di gestire in anticipo la fase di allerta della crisi d'impresa. La **procedura d'allerta** consente la pronta emersione della crisi, nella prospettiva del risanamento dell'impresa e dà priorità alla continuità aziendale favorendo proposte che comportino il superamento della crisi con la composizione assistita della stessa.



Il contesto interno - Organizzazione e personale

La Camera di Commercio di Varese è impegnata a soddisfare le richieste degli utenti ed a migliorare il livello qualitativo dei servizi in un'ottica di professionalità e miglioramento continuo.

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

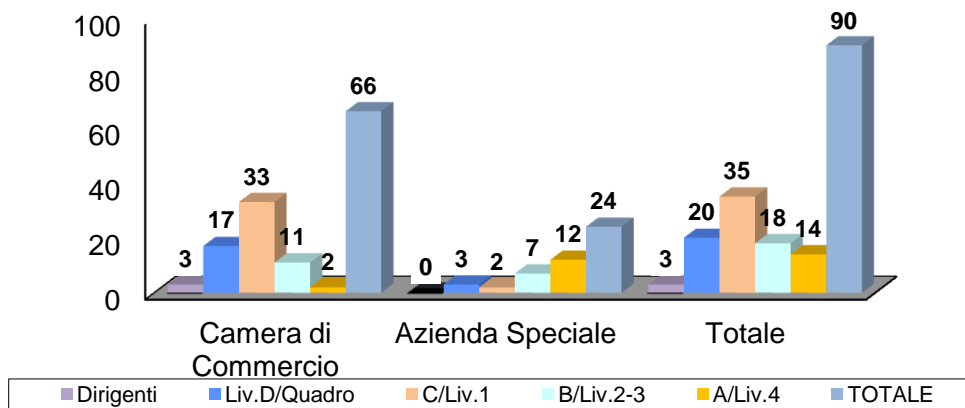
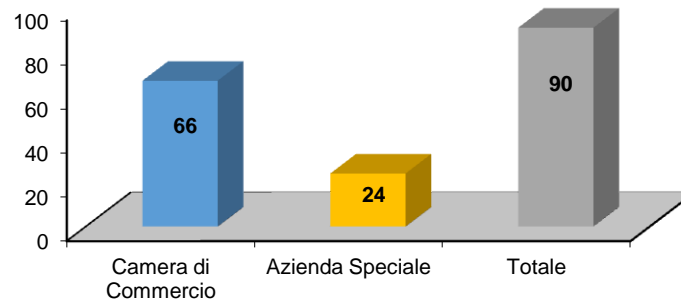


Amministrazione e organizzazione risorse umane

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

Composizione del personale in servizio al 31.12.2019

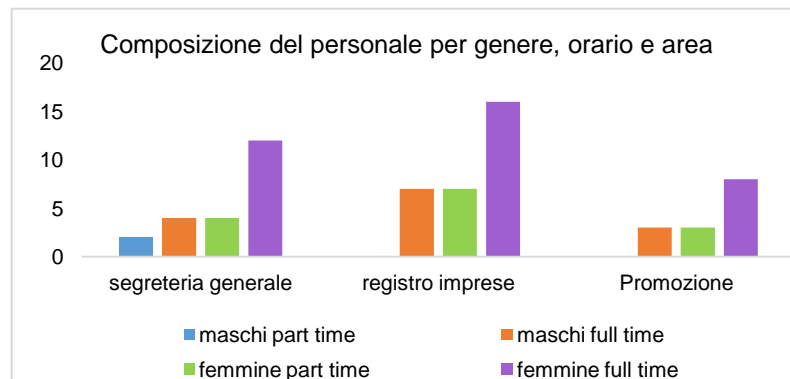
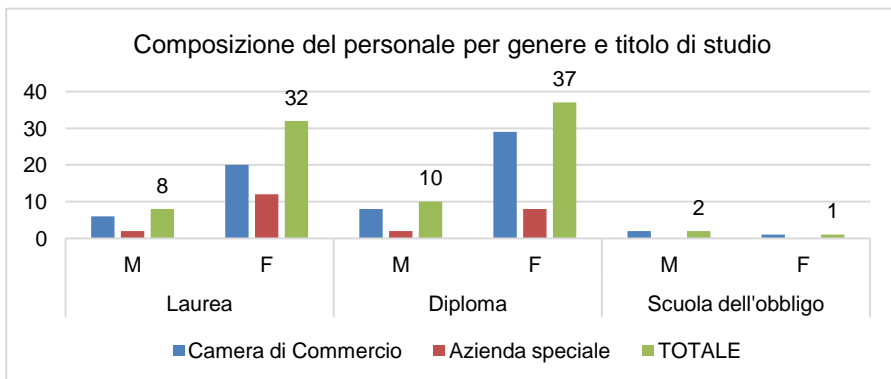
Livelli/categorie		Camera di Commercio	Azienda speciale	Totale
A	4	2	12	14
B	2-3	11	7	18
C	1	33	2	35
D	Quadro	17	3	20
DIRIGENTI		3	0	3
TOTALE		66	24	90



Amministrazione e organizzazione risorse umane

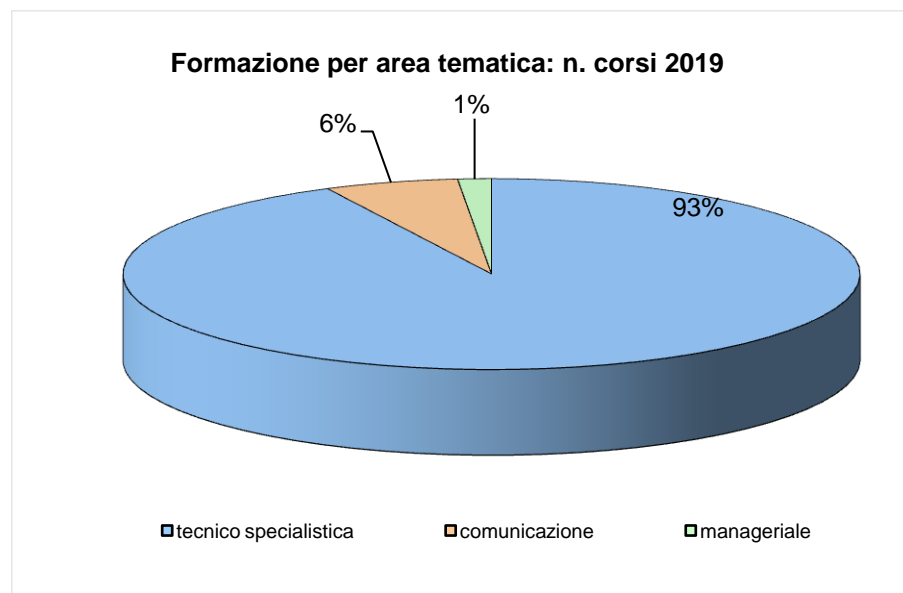
Di seguito si riportano alcuni dati di sintesi sulla composizione del personale per genere.

Composizione per titolo di studio	Camera di Commercio	Azienda Speciale
Scuola dell'obbligo	3	-
Diploma	37	10
Laurea	26	14
TOTALE	6	24



Amministrazione Formazione

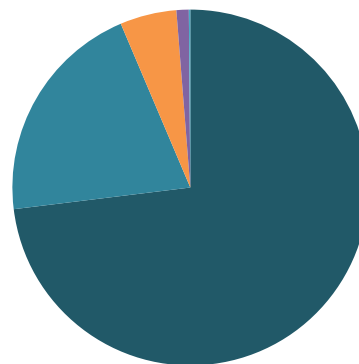
Formazione per area tematica	N. corsi
Tecnico specialistica	63
Comunicazione	4
Manageriale	1
Totale	68



Amministrazione

Risorse economiche

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



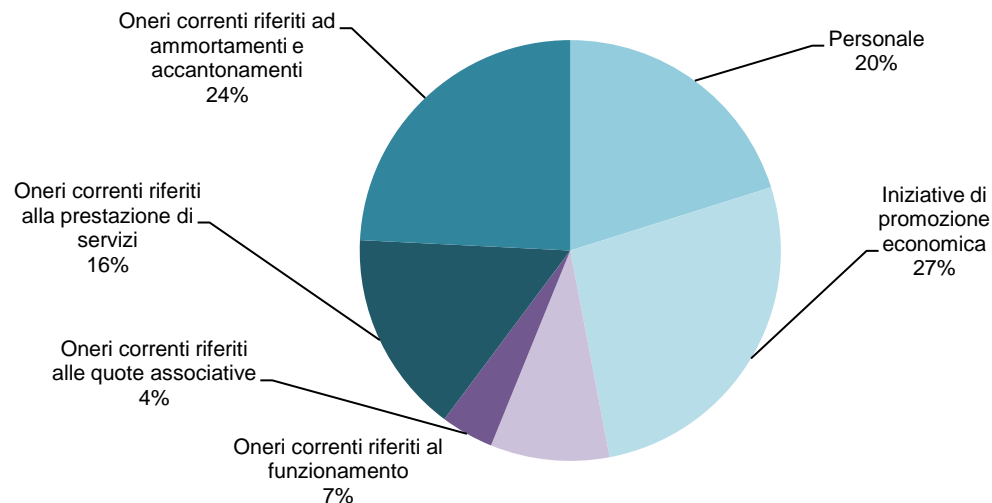
- Diritto annuale
- Diritti di segreteria
- Contributi trasferimenti e altre entrate
- Proventi da gestione di beni e servizi
- Variazioni delle rimanenze

PROVENTI CORRENTI	2018	2019	Composizione % proventi 2019	Differenza 2019-2018	Differenza % 2019-2018
Diritto annuale	9.295.166	9.020.684	65,97%	-274.482	-2,95%
Diritti di segreteria	3.454.840	3.532.063	18,56%	77.223	2,24%
Contributi trasferimenti e altre entrate	880.001	950.329	4,64%	70.329	7,99%
Proventi da gestione di beni e servizi	165.711	121.095	1,01%	-44.616	-26,92%
Variazioni delle rimanenze	1.005	50.573	0,12%	49.568	4930,58%
Totale Proventi	13.796.723	13.674.744	100,00%	-121.979	-0,88%



Amministrazione Risorse economiche

Come emerge dal grafico, nel 2019 la voce di spesa maggiormente significativa per l'Ente è rappresentata dagli **interventi a sostegno dell'economia del territorio pari a circa il 27% della voce complessiva degli oneri correnti**.

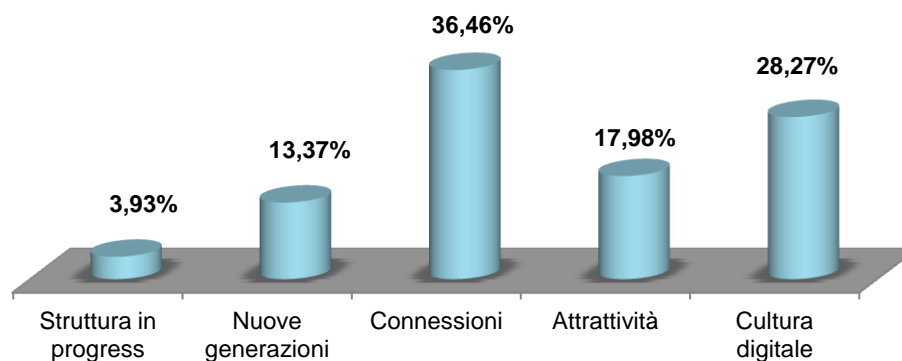


ONERI CORRENTI	2018	2019	Composizione % oneri 2019	Differenza 2019-2018	Differenza % 2019-2018
Personale	3.189.191	2.960.992	20,15%	-228.199	-7,16%
Iniziative di promozione economica	4.092.948	3.947.327	26,86%	-145.622	-3,56%
Oneri correnti riferiti al funzionamento, comprensivi di imposte e dei risparmi riversati al bilancio dello Stato	1.453.145	1.344.336	9,15%	-108.809	-7,49%
Oneri correnti riferiti alle quote associative	611.946	596.985	4,06%	-14.962	-2,44%
Oneri correnti riferiti alla prestazione di servizi	1.944.750	2.289.451	15,58%	344.700	17,72%
Oneri correnti riferiti ad ammortamenti e accantonamenti	3.485.898	3.558.983	24,21%	73.085	2,10%
Totale Oneri correnti	14.777.878	14.698.073	100,00%	-79.805	-0,54%



Amministrazione Risorse economiche

Si riporta di seguito la suddivisione degli "interventi economici" tra le linee di intervento individuate nel programma pluriennale.



RIPARTIZIONE DELLE RISORSE PER INTERVENTI ECONOMICI TRA LE MACRO FUNZIONI	2019	%
Struttura in progress	154.938	3,93%
Nuove generazioni	527.649	13,37%
Connessioni	1.439.335	36,46%
Attrattività	709.661	17,98%
Cultura digitale	1.115.744	28,27%
Totale Interventi economici	3.947.327	100,00%



Stakeholder

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 anche nel 2018 è avvenuto principalmente attraverso l'utilizzo di canali tradizionali quali: l'organizzazione di riunioni periodiche con amministratori, associazioni di categoria ed altri Enti (es. 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.

Azienda speciale Promovarese

In coerenza con le finalità e le linee strategiche definite dalla Camera di Commercio, anche per il 2019, 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. Nel 2019 è proseguito anche il Progetto Varese Sport Commission, un progetto promosso dalla Camera di Commercio di Varese .

I principali indicatori di attività per il 2019 possono essere così sintetizzati:

INTERNAZIONALIZZAZIONE
10 seminari; 11 newsletter veicolate a 3.613 destinatari
INFORMAZIONE ECONOMICA E RELAZIONI CON IL PUBBLICO
Aggiornamento di oltre 2.337 pagine del sito; 2.380 articoli pubblicati, 27.991 contatti facebook, 11.297 follower su Instagram, 2.789 follower su Twitter, 48.979 richieste allo sportello
VARESE SPORT COMMISSION
12 candidature/collaborazioni per eventi sportivi; sostegno ad oltre 30 eventi turistico sportivi; 1 calendario eventi turistico-sportivi con ricadute sul territorio
CONGRESSI, FIERE ED EVENTI
220 eventi congressuali ospitati con oltre 35.000 partecipanti Oltre 90 tra eventi e fiere organizzate con oltre 380.000 partecipanti e visitatori

	CONSUNTIVO 2019
Ricavi di natura commerciale	2.020.790
Contributi regionali o da altri enti pubblici	500
Contributo CCIAA per realizzazione progetti	374.316
TOTALE ENTRATE	2.395.607
Spese per organi istituzionali	13.343
Costo del personale	887.523
Ammortamenti e accantonamenti	131.303
Imposte, tasse e oneri vari di gestione	43.189
Oneri di funzionamento	523.448
TOTALE COSTI DI STRUTTURA	1.598.807
Costi per realizzazione iniziative e progetti	886.595

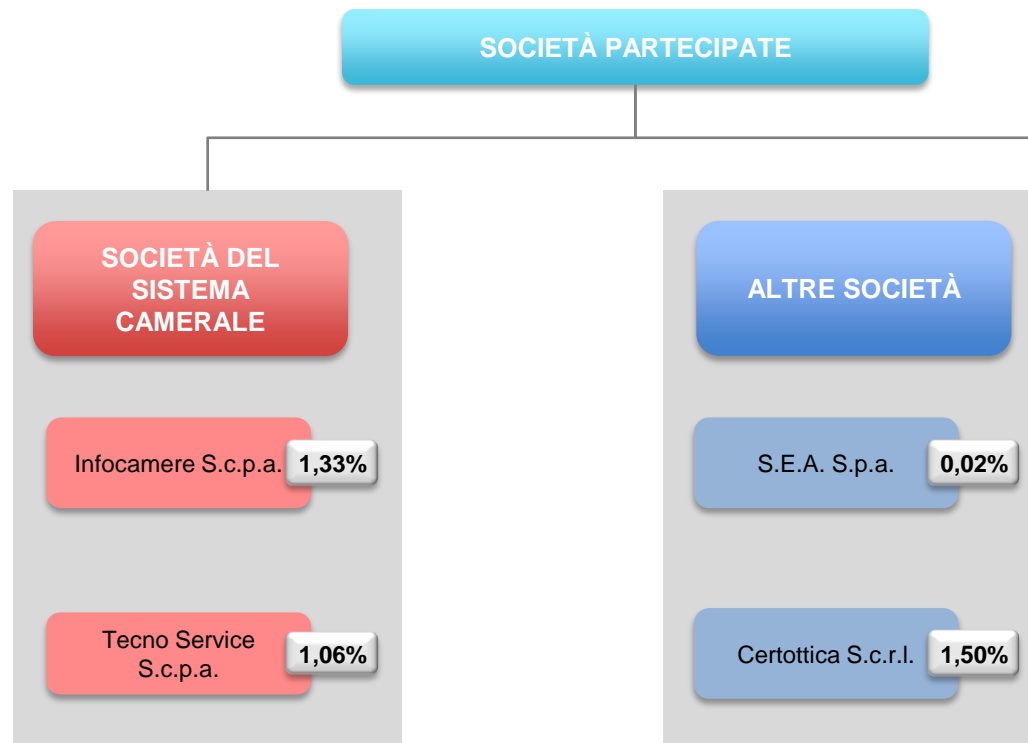
Il livello dei **ricavi propri**, attestato all' **84%** conferma l'utilizzo dell'azienda speciale come volano per moltiplicare gli interventi promozionali e i rapporti con le imprese, restituendo al territorio valore aggiunto.



Partecipazioni

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 31/12/2019 il "portafoglio partecipazioni", a fronte delle procedure di dismissione in essere, risulta così composto:



Gli ambiti di valutazione

Alla luce di quanto definito nel proprio mandato istituzionale (**mission**) e di ciò che gli organi di vertice politico amministrativo ritengono che la Camera di Commercio di Varese debba realizzare al termine del triennio di riferimento (**vision**), l'Ente identifica:

1. le aree strategiche in termini di **impatti** che con la propria azione intende produrre nell'ambiente e di risposta ai bisogni (**Impatti-Outcome**).
2. sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, i **programmi strategici (attuazione delle strategie)**.
3. le **attività** ed i **servizi** chiave che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse (**Portafoglio di Attività e servizi**).
4. gli obiettivi di rafforzamento strutturale atteso e le condizioni necessarie per assicurare la continuità di produzione di risultati nel tempo (**Stato di Salute**).

Nel fissare gli obiettivi l'Ente camerale ha individuato, in primo luogo, le più rilevanti aree strategiche di intervento, in secondo luogo, ha definito le modalità di attuazione di tali obiettivi unitamente agli indicatori per misurarne l'effettiva realizzazione.

Nel condividere la nuova cultura di programmazione contenuta nel D.Lgs 150/2009, 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.



Gli ambiti di valutazione

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.

Impatti

La scheda impatto identifica una serie di indicatori utili a quantificare l'impatto. Per ogni indicatore sono definiti i valori 2018 e lo scenario di riferimento atteso per il triennio 2019-2022.

Programmi Strategici

Le schede obiettivo del programma strategico forniscono una breve descrizione del programma, articolano le fasi lungo le quali il programma si svolge nel triennio 2018-2020 ed elencano una selezione di indicatori che servono a monitorare lo stato di attuazione del programma. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2018 e i target attesi per il triennio 2019-2022.

Attività e servizi

Le schede obiettivo delle attività e dei servizi della Camera forniscono una breve descrizione di ciò che la Camera ha realizzato nel 2019. Alla descrizione seguono una serie di indicatori raggruppati in quattro dimensioni: quantità, qualità, efficienza ed efficacia. Per ogni indicatore sono definiti il target atteso per il 2019 ed il relativo valore a consuntivo.

Stato di Salute

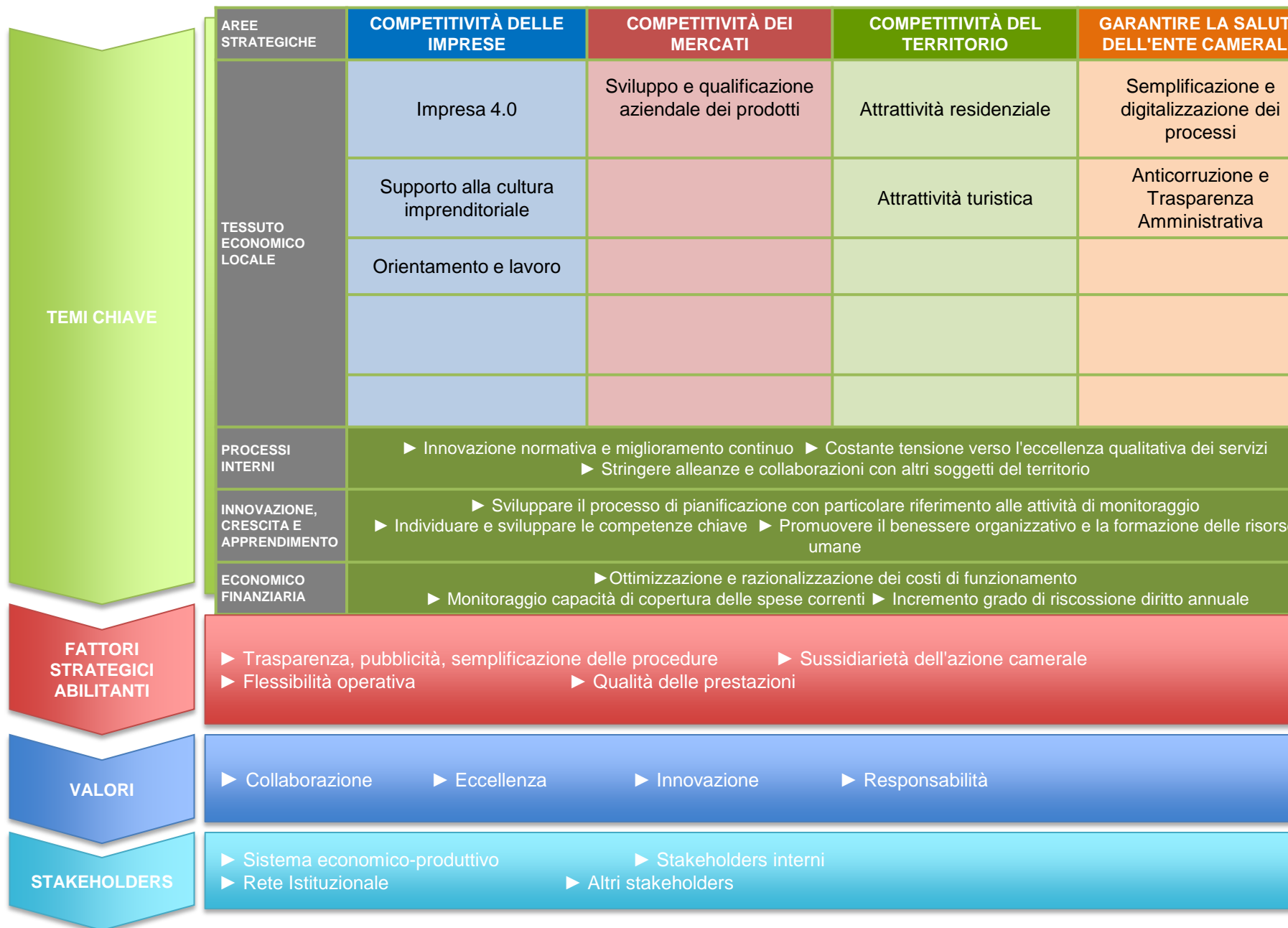
Le schede obiettivo degli stati di salute descrivono brevemente lo stato di salute e forniscono una serie di indicatori attraverso i quali vengono misurate le diverse dimensioni in cui si articola ogni stato di salute. Per ogni indicatore sono definiti il target atteso per il 2019 ed il relativo valore a consuntivo.

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.



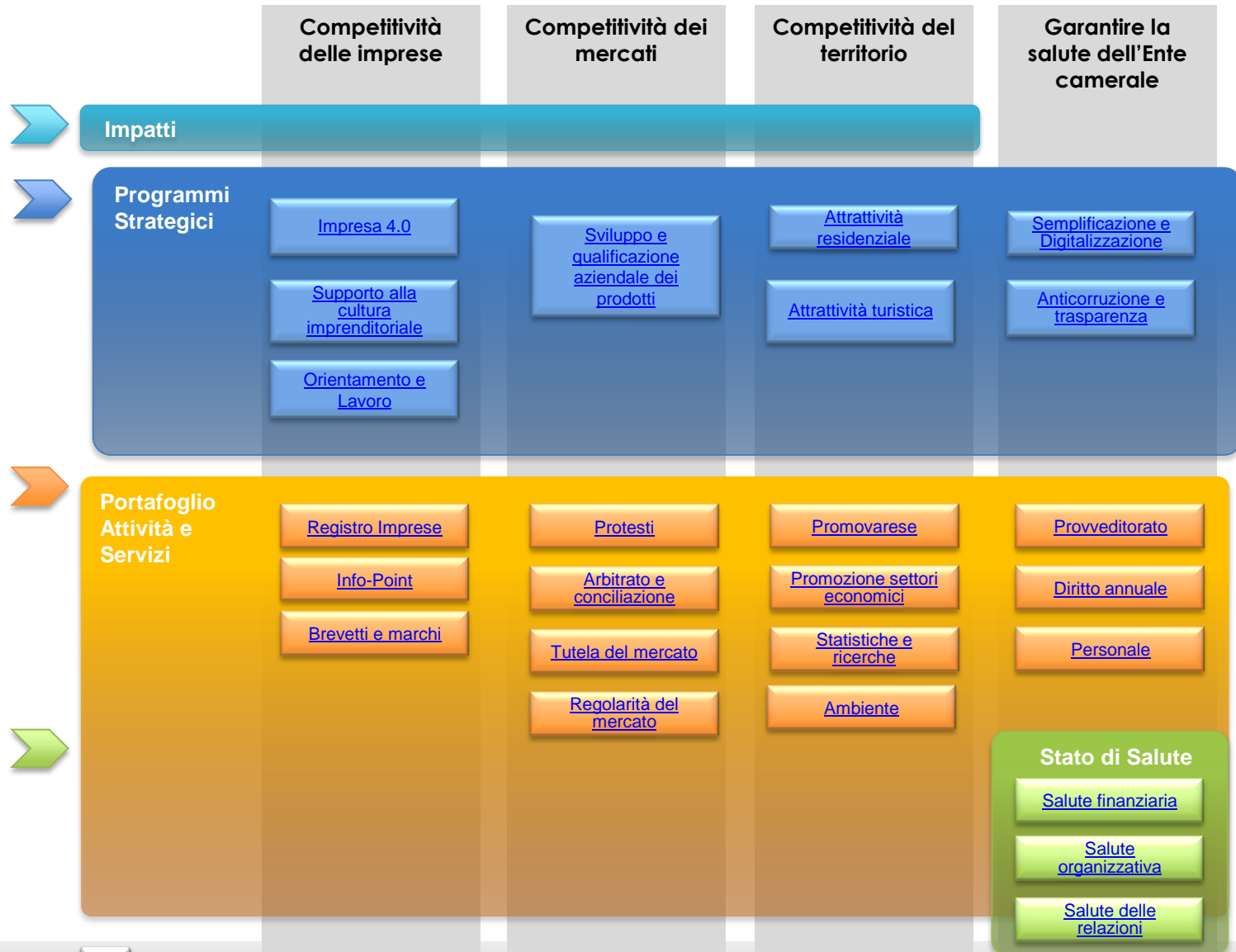
Mappa strategica



Risultati raggiunti e scostamenti



Il piano della performance



Ripartizione degli interventi economici 2019 per area, per programma strategico e per macro-attività.

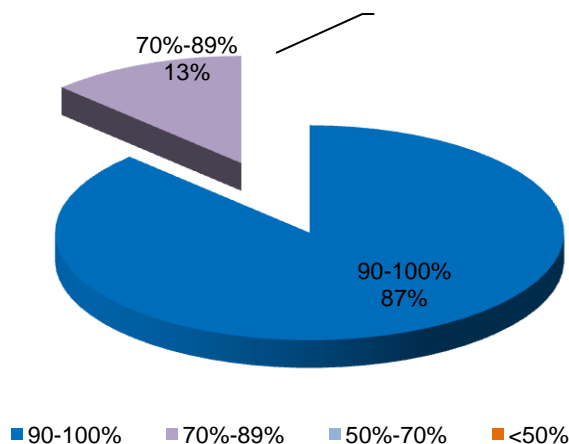


Il diagramma a barometro fornirà nel corso del 2019 una rappresentazione sintetica sullo stato avanzamento nell'utilizzo delle risorse.

Cruscotto obiettivi strategici

I risultati di performance raggiunti dalla Camera di Commercio di Varese nell'anno 2019 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.

Raggiungimento obiettivi strategici



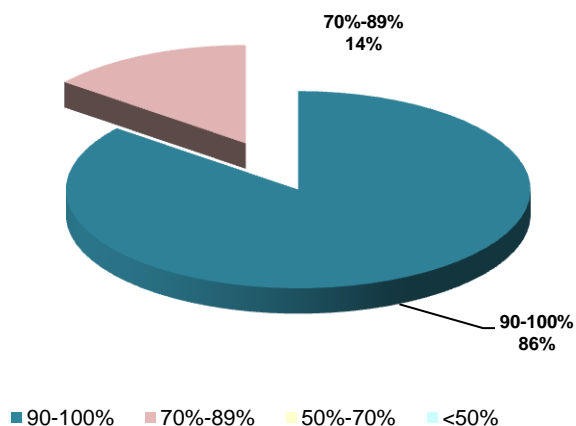
Range % raggiungimento obiettivi	N° Obiettivi strategici	Incidenza %
90-100%	7	87%
70-89%	1	13%
50-70%	0	0%
<50%	0	0%
Totale	8	100%

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 l'87% delle aree registra un grado di raggiungimento degli obiettivi nella fascia 90% - 100% ed il restante 13% suddiviso nella fascia 70%-89%.



Cruscotto obiettivi operativi

Raggiungimento obiettivi operativi



Range % raggiungimento obiettivi	N° Obiettivi operativi	Incidenza %
90-100%	12	86%
70%-89%	2	14%
50%-70%	0	0%
<50%	0	0%
Totale	14	100%

La riaggregazione dei risultati per "range % di performance" degli obiettivi operativi evidenzia che l'86% delle aree registra un grado di raggiungimento degli obiettivi operativi nella fascia 90% - 100%. Il restante 14% si attesta nella fascia 70% - 89%.

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, organizzativa e delle relazioni della Camera di Commercio di Varese.



Obiettivi strategici OVERVIEW



In questa sezione si riporta, per ogni area strategica, la % di raggiungimento degli obiettivi strategici rispetto ai target definiti in sede di pianificazione. Le schede di dettaglio evidenziano per ogni obiettivo strategico, il programma di attività realizzato, i risultati attesi, i target previsti per l'annualità 2017, la % di raggiungimento obiettivo e lo stato avanzamento.

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



Obiettivo strategico IMPRESA 4.0

Area strategica **Competitività delle imprese**

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

Programma Impresa 4.0

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula	2019	Target
	Numero eventi in tema 4.0	\sum n. eventi in tema 4.0	n.	10
				≥ 3

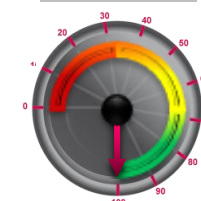
Descrizione La Camera di Commercio diffonde la cultura del digitale attivando circoli virtuosi e sinergie in particolare con i Digital Innovation Hub delle Associazioni di categoria, individuando un modello di operatività che consenta di raggiungere un bacino di imprese sempre più ampio e diversificato.
L'Ente, in collaborazione con i DIH, ha proseguito nelle attività di supporto al digitale e all'innovazione con l'obiettivo di ampliare la platea delle imprese che si avvicinano a percorsi di digitalizzazione.

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

Indicatori	Indicatore	Formula	2019	2020	2021	Consuntivo 2019	Performance	
	Realizzazione di seminari divulgativi	\sum (numero partecipanti	%	5%	10%	10%	33%	●
	Organizzazione di almeno un evento in tema 4.0	\sum numero eventi in tema 4.0	n.	3	3	3	10	●
	Azioni di orientamento	\sum numero sefl assestemet	n.	70	nd	nd	164	●

100,00%

Risorse economiche utilizzate	€ 901.212
-------------------------------	-----------



Obiettivo strategico

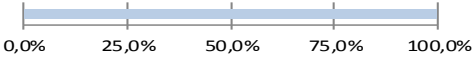
Supporto alla cultura imprenditoriale 4.0

Area strategica **Competitività delle imprese**

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

Programma Supporto alla cultura imprenditoriale

Indicatore di avanzamento

Indicatore	Formula		2019	Target	
Percorso formativo alla cultura imprenditoriale in aula nelle scuole	Σ numero percorsi formativi in materia di cultura imprenditoriale	n.	8	1	




Descrizione

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

Progetti

Progetti	2019	2020	2021
Formazione alla cultura imprenditoriale nelle scuole, con l'avvio del monitoraggio del percorso formativo-professionale di un campione di giovani (dal primo orientamento fino all'introduzione nel mondo del lavoro)			
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			
Prosecuzione nell'azione consolidata di supporto informativo ai frontalieri			

Indicatori

Indicatore	Formula		2019	2020	2021	Consuntivo 2019	Performance
Percorso formativo alla cultura imprenditoriale in aula nelle scuole e costruzione del campione da monitorare nel tempo	Σ numero percorsi formativi in materia di cultura imprenditoriale	n.	1	1	1	1	
Sostegno al Placement svolto dall'Università	Σ numero iniziative rivolte al mondo degli studenti universitari	n.	1	2	2	8	
Programma informativo attraverso gli sportelli gestiti in collaborazione con le sigle sindacali	Σ numero programmi formativi	n.	1	1	1	1	

Risorse economiche utilizzate € 204.927



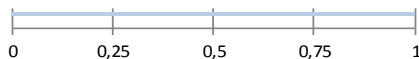
Obiettivo strategico Orientamento al lavoro

Area strategica **Competitività delle imprese**

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

Programma Orientamento e alternanza

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula	2019	Target
	Organizzazione ciclo formativo su VCO	Σ numero cicli formativi	n.	1

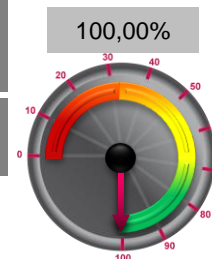


Descrizione Il ruolo delle Camere di Commercio sui temi dell'Orientamento e dell'Alternanza scuola-lavoro si è progressivamente ampliato, anche per effetto di provvedimenti normativi che hanno sancito le competenze in materia (decreto legislativo n. 219/2016). La Camera di Commercio mette a punto servizi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

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

Indicatori	Indicatore	Formula	2019	2020	2021	Consuntivo 2019	Performance
	Organizzazione ciclo formativo su VCO	Σ numero cicli formativi	1	1	1	1	
	Organizzare eventi sull'orientamento per tutor aziendali e scolastici	Σ numero percorsi di tutoraggio aziendali per la realizzazione di PW	10	10	10	13	
	Organizzare Laboratori per Occupabilità rivolti ai NEET	Σ numero Laboratori organizzati	1	1	1	1	

Risorse economiche utilizzate	€ 322.722
-------------------------------	-----------



Obiettivo strategico

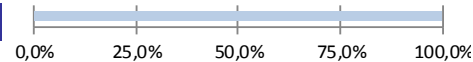
Sviluppo e qualificazione dei prodotti

Area strategica **Competitività delle imprese**

Obiettivo strategico Connessioni economiche - qualificazione aziendale dei prodotti

Programma Sviluppo e qualificazione aziendale dei prodotti

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula		Target	
	Coinvolgimento di operatori	Σ operatori coinvolti	n.	56	20

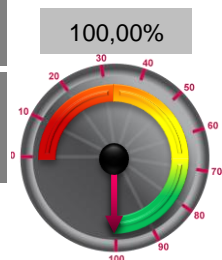


Descrizione
 La Camera di Commercio di Varese persegue politiche per la competitività dei mercati in collaborazione con altri soggetti - in primis il sistema associativo - e, soprattutto, favorendo la "messa in rete" dei diversi attori economici del territorio. Gli assi su cui si focalizza l'azione camerale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

Progetti	2019	2020	2021
Realizzazione in collaborazione con le associazioni di categoria e con le istituzioni locali di "Agrivarese in città"			
Sostegno al settore commercio attraverso l'adozione di misure volte ad analizzare l'andamento del settore in generale, dei			
Sostegno alla formazione al fine di garantire la qualificazione degli operatori che intendono esercitare attività d'impresa e attività			

Indicatori	Indicatore	Formula		2019	2020	2021	Consuntivo 2019	Performance
	Agrivarese	Σ n. operatori agricoli coinvolti	n.	20	20	20	56	
	Attività di promozione e sostegno al settore commercio	Σ n. Iniziative realizzate sui comportamenti di consumo	n.	1	===	===	1	
	Sostegno alla qualificazione professionale	Aumento delle imprese partecipanti al bando rispetto al 2018;	%	5%	===	===	5%	

Risorse economiche utilizzate	€ 470.120
-------------------------------	-----------



Obiettivo strategico Attrattività residenziale

Area strategica **Competitività del territorio**

Obiettivo strategico Accrescere la competitività del territorio

Programma Attrattività residenziale

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula	2019	Target
	Roadshow "VVV"	\sum n. iniziativa di presentazione dell'offerta	n. 1	2

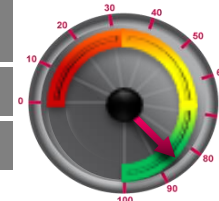


Descrizione
La Camera di Commercio ha proseguito nella realizzazione di iniziative volte a rafforzare l'immagine di un territorio, il nostro, in cui si vive bene; valutare insieme ad altri Enti investimenti che rendano la provincia di Varese luogo elettivo ove risiedere; aggregare e potenziare i servizi connessi alla residenzialità che rinforzino il valore di scegliere questo territorio come luogo dove abitare.
L'ente camerale ha cercato di lavorare in primis sull'aggregazione dell'offerta territoriale (residenziale, servizi, etc.) e poi sullo stimolo della domanda attivando quei circuiti internazionali, dai Consolati ai grandi studi professionali fino alle Camere di Commercio italiane all'estero, per poter promuovere al meglio la destinazione Varese, come luogo ideale per vivere.

Progetti	2019	2020	2021
Promuovere gli scambi nel settore immobiliare attraverso strumenti di incontro domanda-offerta in linea con le esigenze dell'attuale mercato	◆◆		
Aggregare l'offerta e stimolare la domanda di nuova residenzialità facendo leva sulla posizione strategica del territorio (tra Milano e la Svizzera) e sulle sue caratteristiche (bellezza dei luoghi, presenza di infrastrutture, scuole internazionali, università, etc.)	◆◆		
Presentare l'offerta varesina nell'ambito di iniziative internazionali, in collaborazione con gli attori regionali e nazionali.	◆	◆	◆
Presentare l'offerta varesina nell'ambito di iniziative internazionali, in collaborazione con gli attori regionali e nazionali.	◆◆	◆◆	◆◆

Indicatore	Indicatore	Formula	2019	2020	2021	Consuntivo 2019	Performance
	Realizzazione Salone Immobiliare	\sum n.iniziativa (fisica o virtuale, puntuale o periodica) a sostegno del settore immobiliare	n. 1	===	===	1	●
	Progetto "Vieni a Vivere a Varese"	\sum n. iniziativa di mappatura degli immobili	n. 1	===	===	1	●
	Roadshow "VVV"	\sum n. iniziative di presentazione dell'offerta	n. 2	2	2	1	●

83,30 %



Risorse economiche utilizzate

€ 62.207

Obiettivo strategico

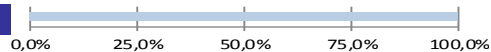
Atrattività turistica

Area strategica **Competitività del territorio**

Obiettivo strategico **Accrescere la competitività del territorio**

Programma **Atrattività turistica**

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula	2019	Target
	Progetto Varese Sport Commission	\sum n. candidature eventi sportivi	n. 7	≥4



Descrizione

La Camera di Commercio promuove in maniera coordinata e in linea con la programmazione nazionale e regionale, il brand di territorio per il turismo dei laghi e sportivo, green e legato al wellness; potenziare i contatti, nazionali e internazionali in accordo con gli attori di sistema, per entrare nei circuiti che contano; sviluppare le aree dei laghi e del Nord della provincia, per vocazione sempre più legata alle bellezze e alle caratteristiche del territorio; qualificare e modernizzare l'offerta turistica, orientando gli investimenti ed aumentando l'attrattività complessiva della provincia.

Il potenziamento del brand di territorio per il turismo passa attraverso specifiche azioni da sviluppare nel prossimo quinquennio volte a consolidare da un lato la vocazione turistico sportiva, in particolare attraverso il progetto "Varese Sport Commission", dall'altro a valorizzare le bellezze paesaggistiche e l'ingente patrimonio culturale ed artistico (quattro siti UNESCO ma non solo) anche mediante l'utilizzo delle risorse comunitarie, per incentivare ed accrescere i flussi turistici e la permanenza media, agendo anche sull'accoglienza mediante attività di stimolo per gli operatori.

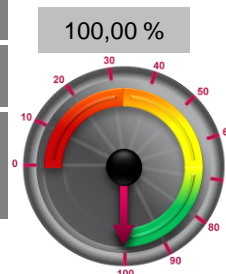
Progetti

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

Indicatori

Indicatore	Formula	2019	2020	2021	Consuntivo 2019	Performance
Sostegno alle aggregazioni di impresa in ambito turistico	\sum n. nuove iniziative di ampliamento della filiera (turismo, commercio, agricoltura)	n. 2	2	2	2	●
Progetto Varese Sport Commission	\sum n. candidature eventi sportivi	n. 4	4	4	7	●
Iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale	\sum n. iniziative di promozione culturale	n. 2	2	2	2	●
Progetto Turismo e Attrattività	\sum n. misure a sostegno dell'attrazione e sviluppo di eventi ricaduta sul turismo e commercio in generale	n. 1	1	1	2	●

Risorse economiche utilizzate	€ 647.454
-------------------------------	-----------



Obiettivo strategico

Semplificazione e digitalizzazione

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

Obiettivo strategico Ridurre i costi dell'azione amministrativa, anche razionalizzando i processi per renderli il più possibile snelli

Programma Semplificazione e Digitalizzazione dei processi

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula		2019	Target	
	Sviluppo servizio informazioni online	Numero richieste Help Desk	n.	4.900	7.000	

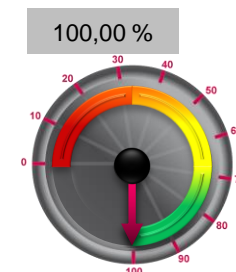
Descrizione La Camera di Commercio di Varese vuole porsi come Ente trainante nella ricerca dell'efficienza gestionale e organizzativa, così da essere "acceleratore" delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività. E questo anche con un ruolo attivo nel più generale processo di riqualificazione della Pubblica Amministrazione destinata a diventare sempre più integrata e interconnessa

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

Indicatori	Indicatore	Formula		2019	2020	2021	Consuntivo 2019	Performance
	Sviluppo servizio informazioni online	Numero richieste Help Desk	n.	6.500	7.000	7.000	4.900	●
	Digitalizzazione gestione documentale	Azzeramento corrispondenza cartacea verso istituzioni e imprese	%	≥85%	≥90%	≥100%	100%	●
	individuazione di misure finalizzate alla razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni strumentali	Numero misure adottate	n.	3	3	3	3	●

Risorse economiche utilizzate

Risorse interne



Obiettivo strategico

Anticorruzione e trasparenza

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

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

Programma Integrazione dei diversi piani dell'ente, sistematizzando gli strumenti di monitoraggio e controllo dei dati con indicatori.

Indicatore di avanzamento	Indicatore	Formula	2019	Target	
	Messa a regime del piano anticorruzione e trasparenza	Numero documenti elaborati nell'anno nei tempi previsti dalla normativa	n. 2	2	

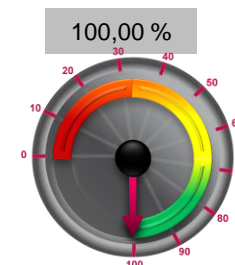
Descrizione Realizzare le azioni individuate nell'ambito del Piano triennale di prevenzione della corruzione e dell'illegalità che sarà strettamente correlato con quello della performance e con le procedure della qualità, nonché integrato con il piano trasparenza. In tema di trasparenza l'ente vuole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

Progetti	2019	2020	2021
Anticorruzione e trasparenza: attuazione diversi adempimenti normativi nei termini stabiliti	◆	◆	◆
Anticorruzione: messa a regime del Piano anticorruzione e trasparenza, con individuazione indicatori per i le aree a rischio e completa integrazione con piano trasparenza e performance	◆	◆	◆
Verifica adempimenti D.lgs 33/2013 da parte delle società partecipate	◆	◆	◆

Indicatori	Indicatore	Formula	2019	2020	2021	Consuntivo 2019	Performance
	Utilizzo software gestionale per trasparenza	Numero adempimenti gestiti con Pubblicamera/ Numero adempimenti	% ≥90%	≥90%	≥90%	92%	●
	Revisione registro dei rischi con individuazione indicatori da monitorare	Numero indicatori per ogni area a rischio	n. ≥1	≥1	≥1	1	●
	Messa a regime del piano anticorruzione e trasparenza	Numero documenti elaborati nell'anno nei tempi previsti dalla normativa (pubblicazione Piano e Relazione nei termini previsti)	n. 2	2	2	2	●
	Anticorruzione: Monitoraggio "uffici a rischio"	Numero "uffici a rischio" monitorati	n. 7	7	7	7	●

Risorse economiche utilizzate

Risorse interne



Le attività e i servizi OVERVIEW



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

- Range % 75 - 100 in linea con le aspettative
- Range % 56 - 74 da seguire con attenzione
- Range % 0 - 55 critico



Attività e servizi

Registro Imprese

Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
Attività/Servizio Registro Imprese	Descrizione Il Registro delle Imprese è l'anagrafe delle Imprese. Vi si trovano infatti registrate tutte le imprese individuali e societarie che hanno sede o unità locali sul territorio provinciale. Il Registro delle Imprese fornisce un quadro essenziale della situazione giuridica e dell'attività svolta da ciascuna impresa ed è un archivio fondamentale per l'elaborazione degli indicatori di sviluppo economico ed imprenditoriale.						
	Gestione pratiche telematiche (compresi bilanci e escluse PEC)	n. pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni)	n.	54.695	54.000	55.929	●
	Eventi di divulgazione (incontri, seminari, momenti formativi, ecc.)	∑ eventi	n.	6	10	9	●
	Procedure concorsuali d'ufficio	n. pratiche per procedure concorsuali (gestite d'ufficio)	n.	611	600	543	●
	Cancellazioni d'ufficio imprese non operative	n. procedimenti gestiti	n.	3.605	496	496	●
	Verifica dinamica mediatori immobiliari	n. pratiche gestite	n.	384	900	1.401	●
	Costituzione/modifiche startup innovative	numeri di repertorio dall'1/1 al 31/12	n.	11	12	11	●
Risorse umane dedicate alla gestione delle pratiche telematiche	Personale (Full Time Equivalent)	n.	12	12	10,5	●	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Contact Center	n. richieste gestite on line e telefonicamente da Contact Center	n.	8.356	8.250	8.583	●
	Mantenimento standard di qualità	Pratiche in errore/pratiche lavorate	%	6,00%	6,00%	5,29%	●
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	rispetto dei tempi di caricamento	N. di pratiche del Registro Imprese ricevuto nell'anno ed evase entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/n. di pratiche del Registro Imprese ricevute	%	87,40%	85%	78,60%	●
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Help Desk	n. richieste gestite on line da help desk	n.	6.633	6.650	4.900	●

92,18%



Attività e servizi

Info point

Attività/Servizio Info Point

Descrizione Gli InfoPoint presenti nelle sedi di Varese, Busto Arsizio, Luino e Saronno, forniscono allo sportello informazioni sulle attività camerali e offrono servizi di primo livello (certificati, visure, documenti per l'estero, carta nazionale dei servizi ecc.). Assicurano inoltre accoglienza e orientamento agli utenti che necessitano di approfondimenti di tipo specialistico.

Quantità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Visure e certificati	n. visure, certificati, copie atti, etc.	n.	8.965	9.000	7.319	●
	Servizi di informazione	n. accessi a servizio di informazione Infopoint VA e BA	n.	39.161	39.000	47.002	●
	Documenti per l'estero	n. documenti per l'estero rilasciati	n.	17.989	18.000	19.800	●
	Contatti/ricieste di informazioni da parte di aspiranti imprenditori	Σ contatti	n.	1.678	1.700	1.080	●
	Firme digitali	n. firme digitali rilasciate (business key)	n.	5.021	5.000	4.756	●
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Accessibilità fisica	Numero sedi territoriali	n.	4	4	4	●
	Utilizzo dell'applicativo Suap camerale	Convenzioni Suap/Numero Suap	%	81%	85%	85%	●
	Incremento delle richieste gestite virtualmente ed evoluzione dei servizi on-line	Servizi erogati on-line/Totale servizi erogati	%	83%	85%	85%	●
Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Produttività	n. visure e certificati / Personale dedicato al servizio	n.	2.988	3.000	2.928	●
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Ottimizzazione dei tempi	% servizi erogati nel rispetto degli standard	%	100%	100%	100%	●

93,76%



Attività e servizi

Brevetti e marchi

Attività/Servizio Brevetti e marchi

Descrizione Il brevetto è un titolo in forza del quale viene conferito un monopolio temporaneo di sfruttamento sul trovato oggetto del brevetto stesso consistente nel diritto esclusivo di realizzarlo, di disporne e di farne oggetto di commercio, nonché di vietare a terzi di produrlo, usarlo, metterlo in commercio, venderlo o importarlo. Il marchio di impresa è un segno distintivo che serve a contraddistinguere i prodotti o servizi che un'impresa produce o mette in commercio. La Camera di Commercio di Varese sostiene la valorizzazione dei titoli di proprietà industriale registrati all'Ufficio marchi e brevetti.

Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Titoli depositati	n. titoli depositati (brevetti, modelli, marchi, invenzioni, etc.)	n. 409	420	367	●
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n. 1,20	1,20	1,20	●
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	livello di apertura al pubblico dello sportello brevetti e marchi	ore settimanali di apertura garantite al pubblico dello sportello brevetti e marchi	h. 26,5	26,5	26,5	●
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Produttività	n. titoli depositati pratiche gestite / Personale Full Time Equivalent	n. 341	350	306	●
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Grado di soddisfazione utenti	Numero reclami ricevuti	n. 0	0	0	●

94,95%



Attività e servizi

Protesti

Attività/Servizio Protesti

Descrizione Il registro informatico dei protesti è una banca dati nazionale dove sono inseriti tutti i nominativi dei soggetti nei confronti dei quali è stato levato un protesto per vaglia cambiario (pagherò), assegni bancari o tratte accettate. La Camera di Commercio di Varese cura la tenuta del registro informatico dei protesti per la provincia di Varese.

Quantità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Protesti	n. protesti pubblicati nel registro	n.	2.523	2.500	1.041	
	Istanze di cancellazione	n. istanze di cancellazione	n.	129	120	75	
	Visure	n. visure rilasciate	n.	551	550	457	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	0,8	0,8	0,8	
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Accessibilità virtuale	dati accessibili on line / tot. Dati disponibili	%	100%	100%	100%	
Efficienza/ Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Tempi medi per evasione pratiche	media giorni evasione pratiche	gg	5,59	5	5,07	

81,21%



Attività e servizi

Arbitrato e conciliazione

Attività/Servizio Conciliazione/ mediazione

Descrizione La conciliazione è uno strumento di risoluzione delle controversie commerciali, basato su una procedura volontaria e riservata, nella quale un soggetto neutrale aiuta le parti a raggiungere un accordo in maniera semplice e rapida. Il servizio di conciliazione cura la promozione di questo strumento e assicura la gestione dei relativi procedimenti.

Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Volumi di attività	n. richieste di servizio conciliazione e arbitrato	n. 92	90	131	●
	Soggetti iscritti	n. soggetti iscritti come mediatori all'Organismo Camera di Commercio (n. mediatori)	n. 31	31	31	●
	Incontri di mediazione	n. incontri	n. 95	95	90	●
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Tempestività del servizio di conciliazione	tempo medio intercorrente fra richiesta ed erogazione gg.	14	10	14	●
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e Mediazioni	pratiche di conciliazione e mediazione gestite nell'anno / Personale FTE imputato al servizio	n. 61	61	87	●
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Affidabilità del servizio conciliazione	n. reclami	n. 0	0	0	●

99,12%



Attività e servizi

Tutela del mercato e del consumatore

Attività/Servizio Tutela del mercato e del consumatore

Descrizione

La Camera di Commercio di Varese svolge diverse attività allo scopo di informare e dunque tutelare il mercato ed in particolar modo i consumatori. Per garantire la regolarità delle procedure nelle Manifestazioni a premio, in ogni fase di assegnazione dei premi e di chiusura dei Concorsi (CO) deve essere presente, con relativi oneri a carico dei soggetti promotori, un notaio o il responsabile della tutela del consumatore e della fede pubblica competente per territorio (o un suo delegato, funzionario camerale). L'ufficio prezzi gestisce l'attività di raccolta dei prezzi medi praticati nella provincia di Varese relativi agli immobili, alle opere compiute per l'edilizia, ai materiali per l'edilizia e ai prodotti petroliferi. L'ufficio metrico, infine, ha il compito di verificare gli strumenti di misura prima che gli stessi immessi in commercio e di accertare il mantenimento nel tempo della loro affidabilità metrologica.

Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Manifestazioni a premio	n. interventi per concorsi a premi	n. 563	570	517	●
	Servizio metrico	Percentuale di realizzazione delle verifiche richieste dall'utenza	% 100%	100%	100%	●
	Personale dedicato al servizio metrico	Personale (Full Time Equivalent)	n. 3,5	1,5	1,5	●
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Affidabilità del servizio manifestazioni a premio	n. reclami	n. 0	0	0	●
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Redditività del servizio manifestazioni a premio	entrate da servizio / spesa del personale dedicato	€ 0,40	0,37	0,56	●
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Capacità di risposta alla domanda del servizio manifestazioni a premi	n. richieste evase / tot. richieste	% 100%	100%	100%	●

98,45%



Attività e servizi

Regolarità del mercato

Attività/Servizio Regolarità del mercato

Descrizione L'attività sanzionatoria si inserisce tra quelle di regolazione di mercato e riguarda principalmente la tardiva presentazione di denunce al Registro delle Imprese, l'abusivo esercizio delle attività di mediazione, la violazione della normativa sulla vigilanza dei prodotti, oltrechè sul codice del consumo.

Quantità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Attività sanzionatoria	n. ordinanze di sanzione irrogate	n.	1.164	800	1.271	●
	Verbali di accertamento	n. verbali di accertamento	n.	1.818	1.800	1.565	●
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	2,2	2,0	2,0	●
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	31%	Performance
	Affidabilità del servizio	controllo qualità verbali e ordinanze	%	96%	99%	99%	●
Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie	n. ordinanze sanzionatorie emesse nell'anno/personale FTE imputato al servizio	n.	529	400	400	●
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Rilevanza economica del contenzioso	importo delle sanzioni riscosse	€	48.389	50.000	48.366	●

97,28%



Attività e servizi

Statistiche e ricerche

Attività/Servizio Ufficio statistiche e ricerche

Le informazioni economico-statistiche assolvono al compito, svolto tradizionalmente dalle Camere di Commercio, di osservatorio dell'economia locale. In questo ambito la Camera cura l'elaborazione statistica dei dati provinciali e la

Descrizione pubblicazione di tavole statistiche e grafici di interesse per il territorio locale, organizza convegni, seminari ed eventi pubblici dedicati alla diffusione di informazioni di particolare interesse per la comprensione delle dinamiche economiche del territorio, provvede alla diffusione per la consultazione al pubblico dei dati statistici elaborati dall'ISTAT, ecc.

Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	N° indagini effettuate con la piattaforma on line	n. indagini via web	n.	4	6	4	
	Pubblicazioni periodiche	n. pubblicazioni realizzate	n.	1	2	1	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	2,3	2,3	3,3	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Accessibilità virtuale	% informazioni statistiche presenti on-line	%	95%	95%	95%	
	Comunicazione e informazione sui dati statistici	n. comunicati stampa emessi nel corso dell'anno	n.	24	24	24	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Rispetto dei tempi di realizzazione indagini	n. medio giorni di ritardo rispetto alla scadenza programmata	gg	0	0	0	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Livello di correttezza informazioni	n. di segnalazioni per rettifiche/correzioni	n.	0%	0%	0%	

88,10%



Attività e servizi

Ambiente

Attività/Servizio Sportello Ambiente

documentazione relativa a leggi comunitarie, nazionali e regionali in materia ambientale.

Descrizione Lo sportello si occupa inoltre di dare informazioni su finanziamenti, contributi, agevolazioni, semplificazioni, benefici e opportunità per le imprese che realizzano interventi in campo ambientale, nonché su corsi, seminari e convegni dedicati alle tematiche ambientali.

Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Tracciamento Rifiuti	n. pratiche SISTRI presentate	n. 61	0	0	●
	Dichiarazioni Ambientali	n. pratiche MUD presentate	n. 5.180	5.200	5050	●
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n. 0,30	0,30	0,30	●
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Accessibilità virtuale	% richieste gestite virtualmente	% 100%	100%	100%	●
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Produttività	n. totale pratiche gestite / Personale FTE	n. 17.470	17.333	16.833	●
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Grado di soddisfazione utenti	Numero reclami ricevuti	n. 0	0	0	●

99,04%



Attività e servizi

Promovarese

Attività/Servizio	PromoVarese					
Descrizione	Promovarese è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Varese per la promozione delle attività economiche. In particolare l'Azienda prevalentemente opera nei seguenti ambiti di attività: congressi fiere ed eventi, internazionalizzazione, informazione economica e relazioni con il pubblico.					
Internazionalizzazione	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Multicanalità del servizio	n. canali utilizzati per l'attività di internazionalizzazione	n. 5	5	5	●
	Numero seminari informativi organizzati in materia di internazionalizzazione	Σ n. seminari	n. 5	6	11	●
	Azioni di promozione sui mercati trainanti: realizzazione delle iniziative programmate	Iniziative realizzate/iniziative programmate	% 100%	100%	100%	●
Centro congressi Ville Ponti, Centro fieristico	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	31%	Performance
	Fiere e manifestazioni	n. fiere e manifestazioni ospitate/organizzate	n. 316	300	312	●
	Fiere e manifestazioni	n. soggetti partecipanti	n. 378.633	350.000	418.100	●
	Razionalizzazione contributo camerale	Margine di contribuzione bilancio Azienda speciale per il centro di costo	€ 84.252	140.000	32.447	●
Progetti speciali	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Studenti attivi nel progetto Tourist Angels	Σ n. studenti attivi tramite l'alternanza scuola-lavoro	n. 240	150	225	●

100,00%



Attività e servizi

Promozione dei settori economici

Attività/Servizio Promozione dei settori economici

Descrizione

Le attività della Camera di Commercio, nell'ambito delle azioni a sostegno dello sviluppo locale, sono finalizzate ad accrescere l'attrattività del territorio provinciale e a valorizzare i principali settori dell'economia locale. La Camera di Commercio svolge un ruolo di primo piano nella realizzazione degli interventi di promozione e nel coordinamento per la qualificazione del sistema produttivo.

Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	N. iniziative di promozione culturale e turistica	\sum n. iniziative	n.	n.d.	5	5	
	Iniziative di sostegno allo studio universitario	\sum n. iniziative	n.	1	1	1	
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Grado di realizzazione progetti finanziati a valere sui fondi Interreg (Amalake, Stich e TransForm"	Attività realizzate rispetto al Programma complessivo	%	5%	40%	31%	
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Risorse destinate a iniziative a supporto dei settori economici per ogni euro di spesa sostenuto dalla Camera	Interventi economici / Spese per il personale	€	1,49	1,19	1,33	
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Livello di raggiungimento delle imprese dei settori economici	nr. delle imprese raggiunte da comunicazioni camerale (CRM)	n.	12.079	12.500	12.500	

95,50%



Attività e servizi

Provveditorato, protocollo e servizi tecnici

Attività/Servizio Provveditorato, protocollo e servizi tecnici

Descrizione Gli uffici hanno la funzione di assicurare le migliori condizioni per il corretto svolgimento delle attività dell'Ente, attraverso l'efficienza dei beni strumentali e della gestione documentale. In particolare l'Ufficio Provveditorato cura la gestione dei beni immobili e mobili dell'Ente, provvede alla acquisizione di beni e servizi, assicurando la predisposizione e gestione dei relativi contratti.

Quantità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Ordini di acquisto (Camera di Commercio+Azienda speciale)	n. ordini effettuati nell'anno	n.	1.113	1.100	1.234	
	Protocollo	n. protocolli (Cciaa e Promovarese) effettuati nell'anno	n.	32.661	32.000	39.689	
	Servizi tecnici	n. richieste (Servizio Tecnico, stampe e fotocopie, auto e sale) ricevute nell'anno	n.	1.431	1.450	1.318	

Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	tempi medi di ritardo di pagamento delle fatture	Σ importo di ciascuna fattura pagata * Σ gg tra la data di scadenza della fattura e la data di pagamento / Σ importi pagati nell'anno	gg -	10,87 -	15,00 -	19,15	

Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Numero fornitori qualificati all'albo on-line realizzato sulla piattaforma telematica Sintel	Numero fornitori qualificati (Camera di Commercio + Azienda speciale)	n.	12.440	13.000	13.010	

Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Consumi di carta	mantenimento consumi carta entro range rispetto anno precedente	n.	1.556	1.000	1.090	

98,50%



Attività e servizi

Diritto annuale

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

Attività/Servizio **Diritto annuale**

Descrizione La Camera di Commercio cura tutti gli adempimenti connessi alla riscossione del diritto annuale che ogni impresa iscritta o annotata nel Registro delle Imprese è tenuta a versare.

Quantità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Soggetti contribuenti	n. posizioni iscritte	n.	74.500	74.500	73.800	●
	Posizioni a ruolo	n.posizioni	n.	3.796	10.000	17.840	●
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	1,5	1,5	1,5	●
Qualità	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Comunicazioni obbligatorie	n. lettere spedite per comunicazioni ufficiali	n.	58.981	58.000	56.616	●
	Accessibilità fisica	Personale Full Time Equivalent dedicato all'attività di informazione	n.	0,2	0,2	0,2	●
Efficienza	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Produttività del personale	n. posizioni a ruolo / personale dedicato al servizio	n.	2.531	3.000	3.568	●
	Tempestività	tempo medio di emissione del ruolo (standard)	mesi	26	26	26	●
Efficacia	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance
	Livello di riscossione	gettito DA riscosso / gettito DA accertato	%	67%	75%	68%	●

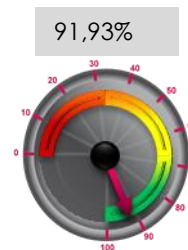
98,47%



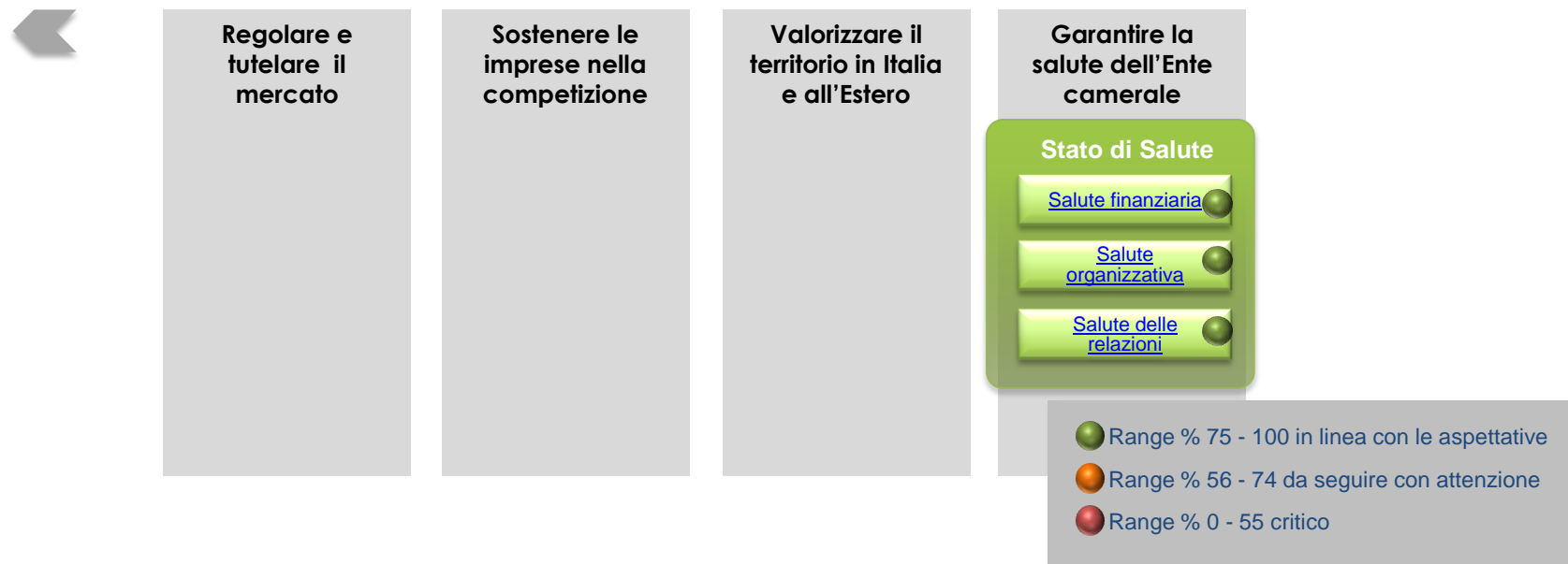
Attività e servizi

Personale

Attività/Servizio Personale							
Descrizione							
L'ufficio si occupa dell'acquisizione e della gestione amministrativa del personale, curando il trattamento economico, le politiche incentivanti, l'applicazione degli istituti contrattuali, il coordinamento delle relazioni sindacali, la formazione del personale e il benessere organizzativo.							
Quantità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Organismo personale	n. contratti di lavoro attivi (presso la Camera e presso le sue aziende speciali)	n.	89	97	90	●
	Attività per il personale	n. richieste da parte del personale	n.	138	130	101	●
	Formazione	n. ore di formazione erogate al personale	n.	1.095	1.100	1622	●
Qualità	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	31%	Performance	
	contenziosi extragiudiziali interni alla Camera di commercio inerenti l'attività lavorativa	n. contenziosi extragiudiziali interni alla Camera di commercio inerenti l'attività lavorativa promossi nell'anno dal personale a tempo indeterminato in servizio nell'anno T/n.dipendenti della Camera di commercio a tempo indeterminato nell'anno T	n.	0	0	0	●
	diffusione dell'attività formativa tra il personale presente a tempo indeterminato	n. dipendenti della Camera di commercio a tempo indeterminato partecipante ad almeno un corso di formazione anno T/n. dipendenti della Camera di commercio a tempo indeterminato anno T	%	96%	96%	55%	●
	Innovazione dei prodotti di formazione	n. nuovi corsi attivati	n.	57	60	68	●
Efficienza	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Risorse umane dedicate	Personale (Full Time Equivalent)	n.	2,8	2,8	3	●
	Risorse destinate alla remunerazione del personale per ogni euro di spesa sostenuto dalla Camera per la gestione del servizio	Spese totali per il personale / Spese per il personale dedicato al servizio	€	14,87	15	15,01	●
Efficacia	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
	Sistema gestione richieste	Richieste evase / Richieste pervenute	%	100%	100%	100%	●



Lo stato di salute OVERVIEW



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.



Lo stato di salute finanziaria

Stato di Salute Finanziaria

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

Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
						Stato 2018
Equilibrio economico	Equilibrio economico della gestione corrente	proventi correnti-oneri correnti	€ -981.155	-1.935.824	- 1.023.328	●
	Equilibrio della gestione complessiva	avanzo o disavanzo	€ 422.533	-1.468.624	246.235	●
	Efficienza di struttura	(oneri correnti funzioni A+B)/oneri correnti	% 34%	32%	33%	●
Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
Entrate	Capacità di generare proventi	(proventi correnti-entrate da diritto annuale-diritti da segreteria)/proventi correnti	% 7,59%	7,59%	8,20%	●
	Incidenza dei proventi correnti	proventi correnti/proventi totali	% 87,90%	96,26%	88,82%	●
Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
Spese	Costo medio operativo per azienda attiva	oneri di funzionamento/n. imprese registrate	€ 65,16	69,23	63,06	●
	Rigidità dei costi	oneri correnti fissi (personale+funzionamento+amm.ti e acc.ti)/proventi correnti	% 77%	83%	79%	●
	Incidenza interventi economici	oneri per interventi economici/oneri correnti	% 27,70%	27,57%	26,86%	●
Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
Patrimonio	Valore delle immobilizzazioni materiali	immobilizzazioni materiali	€ 13.254.371	12.744.170	11.998.614	●
	Composizione delle immobilizzazioni	valore immobili	€ 12.865.974	12.161.735	11.474.978	●
Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
Indebitamento	indebitamento	€	====	====	====	●

92,44%



Lo stato di salute organizzativa

Stato di Salute Organizzativa

Gli obiettivi e i relativi indicatori riportati nella presente scheda rappresentano lo stato di salute organizzativa dell'ente, con particolare riferimento alla capacità di far crescere e innovare l'organizzazione e le professionalità.

	Indicatore	Formula	Stato 2018	Target 2019	Stato 2019	Performance	
Modello organizzativo	% dirigenti	n. dirigenti / tot. dipendenti (tempo indeterminato e determinato+dirigenti con Promovarese)	%	3%	3%	3%	●
	Incidenza retribuzione	retribuzione variabile/totale	%	15%	15%	15%	●
	Revisione della struttura organizzativa	n. personale coinvolto nelle revisioni organizzative (solo Camera)	n.	2	5	66	●
Capitale umano	Dimensionamento del personale (Risorse umane del sistema camerale)	n. personale dipendente e collaborazioni	n.	89	97	90	●
	Età media del personale	somma età/n. dipendenti (dirigenti+tempo indeterminato)	n.	50	50	51	●
	Anzianità media di servizio del personale	somma anzianità/n. dipendenti	n.	20	20	21	●
Formazione	Incidenza dipendenti laureati	dipendenti laureati/tot.dipendenti (dirigenti+t.indeterminato con Promovarese)	%	45%	45%	44%	●
	Spese di formazione per dipendente	ore di formazione per personale target (con Promovarese)	h.	12	12	18	●
Benessere organizzativo	Tasso di assenza	n.gg totali di assenza /tot.dipendenti (con Promovarese)	n.	38	38	35	●
	Qualità dei luoghi di lavoro	n. infortuni nei luoghi di lavoro (con Promovarese)	n.	1	0	0	●
	Comunicazione interna	n. incontri di comunicazione in plenaria con il personale (con Promovarese)	n.	1	2	2	●
Pari opportunità	Distribuzione del personale dirigente per genere	n. dirigenti donna/tot. dirigenti (con Promovarese)	%	33%	33%	33%	●
	Distribuzione del personale dipendente per genere	n. dipendenti donna/tot. dipendenti (con Promovarese)	%	79%	79%	78%	●
	Strumenti conciliazione famiglia-lavoro	n. part time concessi/tot. Richieste part time (con Promovarese)	%	100%	100%	100%	●
	Strumenti conciliazione famiglia-lavoro	n. domande telelavoro concesse/tot. Richieste telelavoro (solo Camera)	%	100%	100%	100%	●



Lo stato di salute delle relazioni

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		
				2018	2019	Performance
	Soggetto	Descrizione				
	Promovarese	Azienda speciale della Camera di Commercio per la promozione delle attività economiche				
	Infocamere	Società consortile di Informatica delle Camere di Commercio				
	TecnoServiceCamere	Ingegneria e Global Service per le Camere di Commercio				
	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019
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	n.	4	4	4
	Networking nel sistema camerale	n. iniziative e programmi trasversali a più Enti Camerali	n.	3	3	3
	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019
Fornitori	Livello di outsourcing	n. servizi in outsourcing	n.	3	3	3
	Rapporti negoziali	n.dei fornitori qualificati in Sintel (Camera e Azienda)	n.	9.577	10.000	13.010
	Regolarità delle relazioni	n.ricorsi e contenzioni/tot.fornitori	n.	-	-	-
	Indicatore	Formula		Stato 2018	Target 2019	Stato 2019
Imprese	Visibilità	n. eventi patrocinati	n.	43	40	49
	Customer Care	n. servizi sottoposti a indagini di customer satisfaction	n.	3	3	-
	Incidenza interventi	€ distribuiti per interventi economici	€	4.092.948	3.560.000	3.947.327
Elenco dei principali portatori di interesse	Il sistema economico-produttivo					
	La rete istituzionale		Stakeholders interni		Altri Stakeholders	

87,50%



Gli impatti



La Camera di Commercio di Varese realizzando i propri programmi e le proprie attività produce impatti (outcomes) sul proprio territorio.

Per ogni impatto la Camera di Commercio di Varese identifica indicatori che ritiene idonei a misurare e valutare l'impatto e individua alcune delle amministrazioni che, con le loro attività, producono effetti sul medesimo.



Gli impatti

Area strategica: Competitività delle imprese

Descrizione La crisi deve rafforzare l'azione dell'Ente verso iniziative sempre più vicine alle esigenze delle imprese. Una particolare attenzione dovrà essere posta all'attrazione di quelle realtà imprenditoriali che, pur possedendo tutti i requisiti necessari, non hanno mai incrociato le opportunità che sono loro offerte. Diventa essenziale per la Camera di Commercio proseguire nella politica di facilitazione del credito. Altrettanto rilevante per favorire l'acquisizione di un vantaggio competitivo per le imprese del territorio sarà dare continuità all'erogazione di contributi diretti a supporto di progetti innovativi: tecnologici, organizzativi e di creatività stilistica. Infine, per incrementare la competitività delle imprese diventa rilevante anche migliorare il contesto in cui le stesse operano, facilitando ad esempio il processo di un'autentica semplificazione amministrativa.

	Indicatore	Formula		Dato Storico	Scenario triennio	Performance
Indicatori	Semplificazione amministrativa	Tempo medio lavorazione pratiche telematiche	gg.	≤3	≤3	
	Incremento dell'export delle imprese provinciali	Fatturato per esportazioni/Tot. Fatturato	%	45%	45%	
	Sostegno all'innovazione	N. brevetti depositati	n.	30	400	
Principali interazioni istituzionali	Ente	Iniziative correlate				
	> Associazioni di imprese ...;	Azione congiunta con Regione Lombardia e ANCI per lo sviluppo e la digitalizzazione degli sportelli unici, con la finalità di applicare concretamente e in modo proficuo per il sistema economico locale il concetto di "impresa in un giorno"				
	> Enti locali;					
	> Altre CCIAA;					

Fonte Osser-VA e Registro Imprese

Gli impatti

Area strategica: Competitività dei mercati

Descrizione Esistono ambiti nei quali il ruolo della Camera di Commercio e delle rappresentanze associative può costituire l'elemento aggregante in grado di favorire iniziative promozionali con ricadute diffuse sui singoli settori (agricoltura, artigianato, ...). L'impegno della Camera di Commercio punta in primo luogo a tutelare e a dar valore a tutte le imprese del nostro territorio. Da qui per esempio il sostegno al comparto artigiano, la promozione delle produzioni agricole locali. Il tutto deve poter contare su un forte impegno in tema di vigilanza e tutela del mercato.

	Indicatore	Formula		Dato Storico	Scenario triennio	Performance
Indicatori	Andamento della conciliazione	N. procedimenti in provincia di Varese	n.	151	900	
	Livello di irregolarità dei comportamenti	N. controlli effettuati	n.	1.090	2.200	
Principali interazioni istituzionali	Ente	Iniziative correlate				
	> Associazioni di imprese ...;	Costante collaborazione con gli Ordini professionali e i Tribunali della provincia di Varese, in modo da fornire uno strumento statistico che agevoli lo studio della mediazione e quindi il ricorso ad uno strumento ADR non ancora ampiamente diffuso				
	> Guardia di Finanza;					
	> Agenzie pubbliche ... ;					

Fonte Osser-VA e Registro Imprese

Gli impatti

Area strategica: Competitività del territorio

Descrizione Una forte attenzione al territorio, promuovendo gli strumenti che possano favorire la sua competitività complessiva ma anche la sua attrattività, è una pre-condizione per garantire opportunità di sviluppo alle imprese ed al sistema economico locale nel suo complesso. In tal senso, sarà garantito un forte impegno da parte dell'Ente camerale sul versante dell'animazione e dell'attrattività turistica e commerciale. Diventa poi prioritario incrementare ulteriormente la messa a disposizione e la valorizzazione del patrimonio di conoscenze di cui l'Ente dispone. Sviluppare la competitività del territorio si traduce anche nella promozione dei temi infrastrutturali.

	Indicatore	Formula		Dato Storico	Scenario triennio	Performance
Indicatori	Tasso nati-mortalità imprenditoriale	N. imprese iscritte nell'anno T - N. imprese cessate nell'anno T	n.	373	700	
	Livelli di occupazione	n. occupati nei settori industria, commercio, artigianato, agricoltura / forza lavoro	%	65%	67%	
	Sostegno al lavoro	Tasso di occupazione provincia di Varese	%	65	67	
	Attrazione turistica	N. arrivi nell'anno	n.	1.302.647	1.150.000	
Principali interazioni istituzionali	Ente	Iniziative correlate				
	> Enti locali ... ;	Realizzazione di attività rivolte all'offerta locale e alla promozione all'estero; coinvolgimento concreto e fattivo di istituzioni, pubblica amministrazione e tutti gli attori che operano sul territorio.				
	> Gestori infrastrutture e servizi ...					
	> Regione ... ;					

Fonte Osser-VA e Registro Imprese

Benchmarking

la Camera di Commercio di Varese a confronto

Scheda di benchmark

Come previsto dall'articolo 5 del D.lgs 150/2009 e dall'articolo 35 del DPR 254/2005, il sistema di misurazione della performance richiede l'introduzione di una logica di confronto con altre amministrazioni. Non si tratta di svolgere una semplice comparazione fra enti, ma di identificare consapevolmente amministrazioni di riferimento e comunicare, relativamente a specifici indicatori (integrati con il sistema Pareto), come si colloca la propria amministrazione rispetto al soggetto che realizza la migliore performance. Il cluster dimensionale di riferimento include le Camere di Commercio qualificate come "Grandi" nell'ambito del sistema camerale. I dati sono estratti dal sistema Pareto aggiornati al 2018

Pannello	Formula indicatore di benchmark	U.M.	Stato 2018	Cluster dimensionale	Benchmark - Pareto (valore medio)	Performance
Struttura	Consistenza del personale	FTE	73,88	Camere Grandi	130,65	●
Struttura	Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	FTE	0,95	Camere Grandi	0,94	●
Economico-patrimoniale	Equilibrio economico della gestione corrente	%	107,11%	Camere Grandi	104,11%	●
Economico-patrimoniale	Incidenza diritto annuale su Proventi correnti	%	61,42%	Camere Grandi	60,37%	●
Economico-patrimoniale	Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	%	25,21%	Camere Grandi	30,97%	●
Economico-patrimoniale	Incidenza interventi economici sugli Onericorrenti	%	32,36%	Camere Grandi	25,69%	●
Efficacia	Capacità di generare proventi	%	8,01%	Camere Grandi	6,44%	●
Efficacia	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	%	67,17%	Camere Grandi	63,22%	●
Efficacia	Grado di coinvolgimento delle imprese per iniziative di incoming e outgoing	%	19,00%	Camere Grandi	7,24%	●
Efficacia	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio	%	99,10%	Camere Grandi	87,03%	●
Volume	Numero di procedure di conciliazione/mediazione avviate	n.	91	Camere Grandi	326,52	●
Qualità	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	gg.	-10,87	Camere Grandi	-9,75	●



Andamento delle risorse e delle spese sostenute

Si riporta di seguito l'andamento dei proventi e degli oneri a **consuntivo 2019 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 aggiornato 2019	Consuntivo 2019	
Diritto annuale	8.954.484	9.020.684	Per quanto riguarda i proventi correnti, la voce diritto annuale registra un incremento di euro 66.199,34. La previsione di questa voce di provento ha rilevato una variazione in aumento a consuntivo a seguito dei ricalcoli elaborati dal sistema informatico per la gestione del diritto annuale
Diritti di segreteria	3.337.000	3.532.063	I diritti di segreteria risultano in aumento rispetto alle previsioni per 195.062,82 euro: in questo caso l'incremento registrato è imputabile prevalentemente ad un aumento dei diritti per il commercio estero
Altre Entrate	1.010.000	1.121.998	Per quanto riguarda i "contributi trasferimenti ed altre entrate" registrano uno scostamento di circa 75.329,45 euro rispetto al dato a preventivo aggiornato.
TOTALE	13.301.484	13.674.744	



Andamento delle risorse e delle spese sostenute

ONERI	
Preventivo aggiornato 2019	Consuntivo 2019
INTERVENTI ECONOMICI	
4.200.526	3.947.327
SPESE PER IL PERSONALE	
2.951.950	2.960.992
SPESE DI FUNZIONAMENTO	
4.837.132	4.230.771
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	
3.247.701	3.558.983

Gli interventi economici registrano l'utilizzo di circa 3.9mln euro rispetto al dato previsionale pari a circa 4.2mln euro, con una contrazione totale di 253.199,33 euro;. In questo caso la diminuzione di oneri è riconducibile in parte ad iniziative che sono state realizzate con risparmi di spesa ed in parte alla riprogrammazione di alcune progettualità nel 2019.

Le spese per il personale sono sostanzialmente in linea con il dato di preventivo aggiornato.

Le spese di funzionamento registrano un contenimento netto di circa 606mila euro rispetto a quanto preventivato. La riduzione di tale voce di spesa risulta influenzata dai minori oneri rilevati per effetto del contenimento degli oneri vari di funzionamento, tra i quali le quote associative, e godimento beni di terzi.

L'aumento di circa 311mila euro registrato in questa voce di bilancio è ascrivibile principalmente al maggior accantonamento al fondo svalutazione crediti per diritto annuale.



Criticità e opportunità

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.

AREE STRATEGICHE	CRITICITÀ	OPPORTUNITÀ	AZIONI CORRETTIVE
COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	Digitalizzazione La Camera di Commercio di Varese nel 2019 ha continuato a supportare i processi di innovazione e digitalizzazione delle PMI con particolare riferimento al progetto PID finanziato a valere sulle risorse derivanti dalla maggiorazione 20%DA.	Il progetto PID si inserisce nell'ambito delle politiche strategiche promosse dal MISE ed è stato attuato in stretto raccordo con i Digital Innovation Hub delle associazioni di categoria.	
		Servizi di Orientamento al lavoro ed alle Professioni Nel 2019 sono state completate le attività in stretta collaborazione operativa con il sistema nazionale e regionale, di un network in grado di collegare tutti i diversi attori della filiera che dalla scuola arriva al lavoro, al fine di generare dei benefici per i giovani e per le imprese.	
COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		ANIMAZIONE E ATTRATTIVITA' TURISTICA E COMMERCIALE: Progetto Varese Sport Commission: Nel corso del 2019, oltre al consolidamento delle attività avviate dal 2016, Varese Sport Commission si è concentrata sullo sviluppo di «domanda del territorio» in particolare legata agli eventi turistico-sportivi. L'attenzione è stata rivolta soprattutto allo sviluppo di nuovi contatti con soggetti extra-territoriali, al fine di attrarre in provincia «eventi nuovi».	
	Progetto Attrattività residenziale: Le attività del progetto RoadShow prevedevano l'organizzazione di n. 2 iniziative di presentazione dell'offerta ed è invece stato possibile organizzarne n. 1	Progetto Attrattività residenziale: Nel 2019 la Camera di Commercio ha avviato il progetto per l'attrattività residenziale del territorio allo scopo di aggregarne l'offerta e di stimolare nuova residenzialità facendo leva sulla sua posizione strategica (collocata tra Milano e la Svizzera<).	
GARANTIRE LA SALUTE DELL'ENTE CAMERALE		Razionalizzazione Con deliberazione n. 48 del 16 maggio 2019 la Camera di Commercio ha disposto il recesso dalla società Digicamere S.c.a.r.l. a seguito del progetto di integrazione societaria tra la stessa e Infocamere S.c.p.a., entrambe società in house del sistema camerale operanti nel settore dell'Information Technology. L'operazione potrà comportare economie di scala ed una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi	Con il programma pluriennale per il mandato 2018-2022 è stato approvato un piano degli investimenti che prevede interventi strutturali che porteranno ad una riduzione degli interventi di manutenzione straordinaria.



Obiettivi individuali

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.

L'Ente individua ogni anno un'**area di attenzione trasversale** comune a tutte le aree.

Per il grado di raggiungimento degli obiettivi relativi alle aree dirigenziali e degli obiettivi individuali si rimanda agli allegati al presente documento.



Prevenzione della corruzione e dell' illegalità: stato di attuazione e iniziative

Nel corso del 2019 la Camera di Commercio di Varese, in coerenza con il Piano triennale di prevenzione della corruzione ha realizzato i seguenti principali interventi formativi sul tema della promozione della cultura della legalità e dell'integrità:

web conference "Gli accessi dopo l'entrata in vigore della normativa europea sulla privacy"

web conference "La corretta redazione degli atti amministrativi delle Camere di Commercio dopo la normativa anticorruzione e i recenti provvedimenti in materia di trasparenza e privacy"

alcune web conference e seminari su contratti e programmazione beni, servizi, forniture e lavori

L'Ente ha focalizzato la propria attenzione sulle attività di seguito riportate, considerate prioritarie poiché ritenute a maggior rischio, anche sulla base delle indicazioni fornite dalla citata legge n. 190/2012

AMBITI DI INTERVENTO	ATTIVITÀ REALIZZATE
Autorizzazione o concessione	Supervisione giornaliera su assegnazione automatica e casuale delle pratiche, con intervento manuale volto a garantire equità di distribuzione numerica e sostanziale (diverse tipologie) a tutti gli operatori, indipendentemente dalla provenienza della pratica. Controllo a campione del 10% su SCIA e nomine di responsabile tecnico, utilizzando un programma informatico con estrazione casuale delle pratiche sulle quali un soggetto diverso da quello che ha istruito la pratica verifica la veridicità del contenuto delle dichiarazioni per accertare il possesso dei requisiti.
Scelta del contraente	Rotazione del dirigente. Utilizzo della procedura di istituzione e gestione dell'Elenco on-line dei fornitori dell'Ente e dell'azienda speciale realizzato attraverso la piattaforma regionale Sintel, Controllo a campione effettuato da personale non appartenente all'ufficio superiore al 5% degli ordinativi. Monitoraggio applicazione delibera n. 62 del 13 settembre 2018 le nuove "Linee guida per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture".
Concessione ed erogazione di contributi	E' stato introdotto il registro degli aiuti di stato. Le richieste di contributo vengono inserite in un programma informatico che verifica in automatico la possibilità di concessione qualora non vengano superati i massimali previsti dalla normativa comunitaria. Introdotto nuovo addetto nella gestione di parte dell'attività. Controllo a campione effettuati da soggetti diversi da quelli che hanno istruito la pratica superiori al 10%.
Attività sanzionatoria	Rotazione del dirigente e del responsabile del servizio.
Verifiche metriche	Ispezioni congiunte con Guardia di Finanza, nell'ambito del protocollo d'intesa.
Regolamentazione del mercato	Inserimento nuovo responsabile di servizio per attività legate ai prezzi. Monitoraggio indicatori anticorruzione per concorsi a premi e per le attività legate ai prezzi.
Risoluzione delle controversie	Rotazione dei mediatori sulla base dei criteri stabiliti nel regolamento, con indicazione su ogni incarico dei professionisti tra i quali viene effettuata la scelta in considerazione della materia oggetto di controversia..
Diritto annuale	Rotazione del dirigente e del responsabile di servizio
Attività di sportello e protesti	Rotazione del dirigente e del responsabile di servizio. Effettuata rotazione del personale negli uffici periferici. Monitorato indicatore anticorruzione per i protesti.

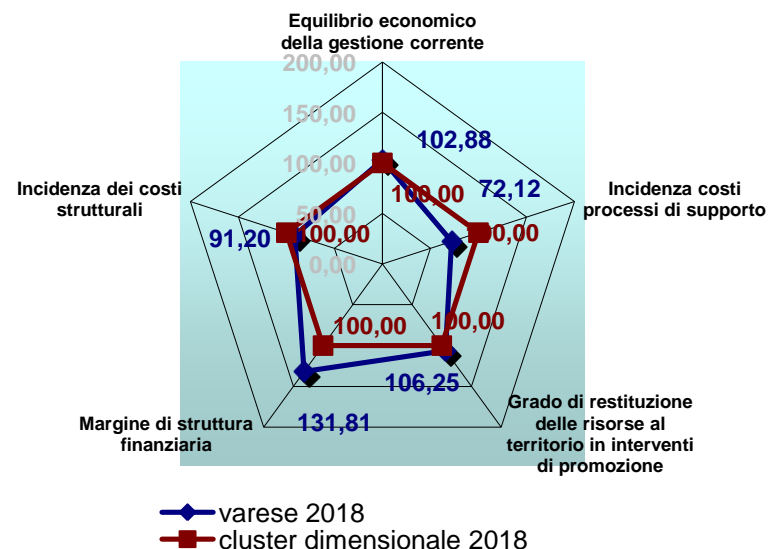


Risorse, efficienza ed economicità

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 2018 a confronto con gli indicatori di altre Camere di Commercio - individuate per cluster dimensionale - estratti dal sistema informativo Pareto (ultimo aggiornamento disponibile 2018).

	Stato 2018	Target (cluster dimensionale Pareto) 2018		
		CdC di Varese	media cluster	min cluster
Equilibrio economico della gestione corrente	107,11	104,11	88,74	117,24
Incidenza costi processi di supporto	30,73	42,61	30,73	51,54
Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva	67,17	63,22	11,65	99,5
Margine di struttura finanziaria	309,6	234,88	13,52	730,03
Incidenza dei costi strutturali	77,45	84,92	63,1	112,15

* Valori espressi in %



Equilibrio economico della gestione corrente = Oneri correnti/Proventi correnti

Incidenza costi processi di supporto = Costi associati alle funzioni A e B (personale, funzionamento, ammortamenti e interventi economici)/Totale costi di processo

Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva = (Interventi economici + Nuovi investimenti finanziari/N. imprese attive al 31.12)

Margine di struttura finanziaria = Attivo circolante/Passivo a breve

Incidenza dei costi strutturali = (Oneri correnti - Interventi economici)/Proventi correnti

Risorse, efficienza ed economicità

CONTENIMENTO E OTTIMIZZAZIONE COSTI DI STRUTTURA

Gli oneri di funzionamento nel 2019 rilevano un incremento complessivo rispetto al 2018 per euro 220.000 circa (5,51%).

Questa variazione in aumento è riconducibile prevalentemente alla diversa contabilizzazione degli oneri sostenuti per il servizio di erogazione di informazione economica alle imprese, precedentemente imputato alla voce Interventi economici

SPESE DI PERSONALE

Il totale delle spese per il personale, pari a euro **2.960.992,11**, mostra un **decremento rispetto all'anno precedente, pari a euro 228.198,83**. La riduzione di questa voce, rispetto all'esercizio precedente, risulta generata dai minori oneri per cessazione dal servizio di n. 4 unità di personale intervenute negli ultimi mesi dell'esercizio 2018.

Si precisa inoltre che nel mese di dicembre dell'anno 2019 è stata registrata la cessazione dal servizio per una ulteriore unità di personale i cui effetti economico/finanziari si manifesteranno con maggiore incidenza a decorrere dall'esercizio 2020.

La situazione del personale al 31.12.2019, rispetto all'esercizio precedente, è la seguente:

	Dotazione effettiva al 31/12/2018	Dotazione effettiva al 31/12/2019	Variazione	Di cui part- time
A	2	2	-	1
B	11	11	-	2
C	32	33	+1	10
D	17	17	-	3
Dirigenti	3	3	-	
TOTALE	65	66	+1	16



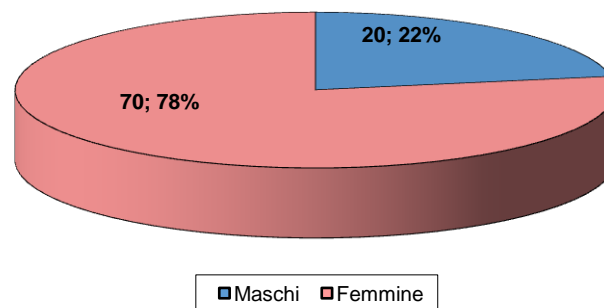
Pari opportunità e bilancio di genere

Il Piano della performance 2019-2021 non era stato impostato in ottica di genere. Tuttavia, è possibile rendicontare dati e statistiche **gender sensitive**.

Composizione del personale per genere

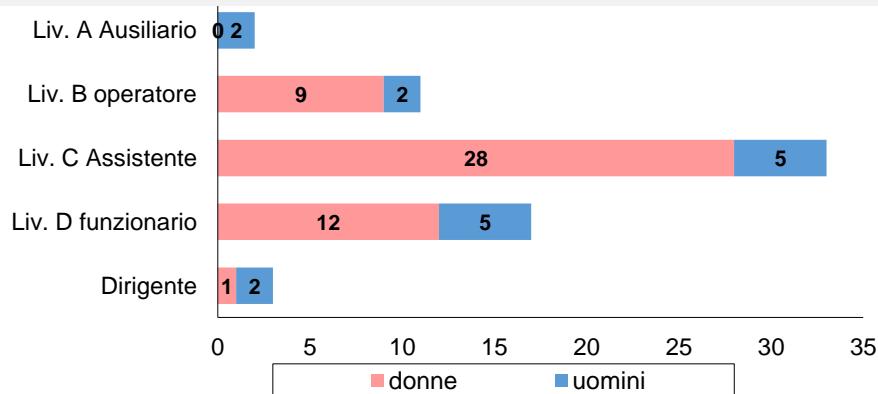
	Camera di Commercio	Azienda Speciale	Totale
Uomini	16	4	20
Donne	50	20	70
TOTALE	66	24	90

Composizione del personale per genere



Distribuzione personale Camera di Commercio per genere e inquadramento contrattuale

	Donne	Uomini	Totale
Dirigente	1	2	3
Liv. D funzionario	12	5	17
Liv. C Assistente	28	5	33
Liv. B operatore	9	2	11
Liv. A Ausiliario	0	2	2
TOTALE	50	16	66

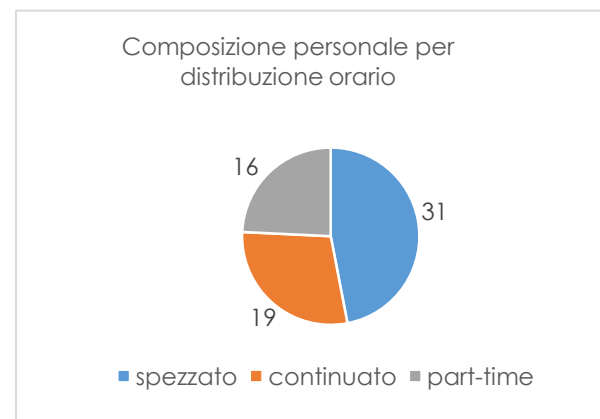


Benessere organizzativo

Il Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n. 105 "Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni" all'articolo 8 ha abrogato il comma 5, articolo 14 del D.lgs n. 150/2009 in materia di indagini sul personale dipendente, da realizzare a cura dell'Organismo indipendente di valutazione, volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.

La Camera di Commercio di Varese ha comunque confermato anche per il 2019 le iniziative già intraprese per favorire i dipendenti in situazioni di svantaggio personale e familiare, con particolare riferimento alle esigenze di **conciliazione famiglia/lavoro**. Nel dettaglio:

- progetto telelavoro domiciliare per il quinquennio 2019-2023, relativamente ai seguenti ambiti di attività: gestione delle pratiche telematiche nell'ambito del Registro delle Imprese; gestione delle fasi procedurali dell'attività sanzionatoria; gestione dell'istruttoria per l'erogazione di contributi camerali; rilevazioni statistiche aggiornamento del sito web camerale dedicato all'osservatorio dell'economia provinciale. Il progetto coinvolge n. 3 unità di personale
- l'anno 2019 ha visto anche l'avvio del progetto sperimentale di smart working con il coinvolgimento di n. 1 unità di personale
- ricorso all'orario di lavoro continuato (con due rientri pomeridiani): n. 19 unità di personale;
- ricorso all'orario spezzato (con quattro rientri pomeridiani): n. 31 unità
- lavoro part-time: n. 16 unità di personale



	2016	2017	2018	2019
Incidenza % richieste di trasferimento (interno)	0	0	0	0
Somma gg infortuni/somma gg. lavorativi	0,99%	0,00%	0,11%	0,00%
Somma gg assenza (escluse ferie)/somma gg. lavorativi	4,6%	5,7%	4,4%	3,6%

Processo di redazione della relazione sulla performance

Tabella di sintesi del processo e soggetti coinvolti nella redazione della Relazione sulla performance 2018

	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE						
			G	F	M	A	M	G	L
1	Sistematizzazione delle informazioni derivanti dal processo di misurazione e valutazione	Programmazione e Audit strategico	x	x					
2	Definizione della struttura del documento	Programmazione e Audit strategico – Dirigenza			x	x			
3	Verifica grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi	OVP				x			
4	Approvazione della relazione sulla performance	Giunta				x			
5	Validazione della relazione sulla performance	OVP				x			
6	Pubblicazione della Relazione sulla performance	Programmazione e Audit strategico-Dirigenza					x		



Punti di forza e di debolezza

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 2018, nel panorama della Pubblica Amministrazione, rappresenta il quarto anno di gestione del Ciclo della performance (D.lgs 150/2009).

Il Ciclo di gestione della performance per l'anno 2019, concluso con la presente Relazione, ha sviluppato i seguenti documenti:

- **Sistema di misurazione e valutazione della performance;**
- **Piano della performance 2019-2021;**
- **Programma triennale di prevenzione della corruzione e dell'illegalità 2019-2021 (integrato con il piano triennale per la trasparenza e l'integrità);**
- **Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni**

I punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il Ciclo di gestione della performance per l'anno 2018 possono essere così sintetizzati:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Conformità alle disposizioni del D.lgs 150/2009 ed alle delibere Civit	Individuazione indicatori di outcome
Integrazione con altri strumenti di controllo già in uso	Il contesto normativo in continua evoluzione e, in particolare la riforma del sistema camerale, stanno determinando un quadro di incertezza che si riflette nelle attività di programmazione dell'Ente
Buona capacità da parte del Piano di comunicare le informazioni più rilevanti	Coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e sintesi delle aree strategiche di intervento
Aggiornamento sistematico e arricchimento della sezione "Amministrazione trasparente"	Migliorare l'anagrafica degli indicatori e la determinazione del valore storico di riferimento



Allegati alla relazione

Obiettivi divisi per area dirigenziale e portafoglio servizi:

- Area Segreteria generale
- Area Risorse e patrimonio
- Area Registro Imprese e Regolazione di mercato

I documenti del Ciclo di gestione della Performance

- [Sistema di misurazione e valutazione della performance](#)
- [Piano della Performance 2019-2021](#)
- [Programma triennale di prevenzione della corruzione e dell'illegalità 2019-2021 \(integrato con il piano triennale per la trasparenza e l'integrità\) e relativo stato di attuazione;](#)
- [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni](#)

