



# IL PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2020-2022

CCIAA di Firenze

Gennaio 2020

# Indice

1. Presentazione del Piano e indice
2. La CCIAA Firenze: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
  - 2.1 Chi siamo,
  - 2.2 Cosa Facciamo
  - 2.3 Come Operiamo
3. Identità
  - 3.1 La CCIAA di Firenze in cifre
  - 3.2 Mandato Istituzionale e Mission
  - 3.3 Albero della *performance*
4. Analisi del contesto
  - 4.1 Analisi del contesto esterno
  - 4.2 Analisi del contesto interno
5. Gli obiettivi *specifici*
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi: il cascading
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della *performance*
  - 7.1 – Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
  - 7.2 – Coerenza con la programmazione economica e di gestione di Bilancio
  - 7.3 - Check-Up e Piano di Miglioramento
8. Allegati Tecnici



# 1. Presentazione del Piano

Nonostante il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 marzo 2019, il sistema camerale non è proprio uscito del tutto dal lungo periodo di stallo del processo di riforma che, a partire dal 2014, ha coinvolto le Camere di Commercio italiane. L'iter legislativo era sostanzialmente fermo all'emanazione del Decreto del Ministero Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018 "Riduzione del numero delle camere di commercio mediante accorpamento, razionalizzazione delle sedi e del personale", col quale era stata sostanzialmente accolta la proposta di razionalizzazione organizzativa presentata da Unioncamere Nazionale. Tuttavia il Decreto MISE 2019 ha rappresentato un superamento del precedente decreto del 2018, dal punto di vista delle attività camerale.

Con il «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando:

• i **Servizi obbligatori**, ossia funzioni economiche e amministrative che le Camere sono tenute a fornire sull'intero territorio nazionale;

• gli **Ambiti prioritari d'intervento** di tipo promozionale.

Si pone così fine all'incertezza riguardo alle attività che le Camere *devono* e *possono* svolgere, lasciando la possibilità di intraprendere iniziative ulteriori solo qualora ci siano risorse sufficienti, dopo aver presidiato i servizi obbligatori e gli ambiti prioritari.

Si ricorda infine che **per il finanziamento di specifici programmi e progetti** presentati dalle Camere di Commercio e condivisi con le Regioni, aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e i servizi alle imprese, è previsto che **il Ministero dello Sviluppo Economico**, su richiesta di Unioncamere – valutata la rilevanza del

progetto nel quadro delle politiche strategiche nazionali – **possa autorizzare l'aumento, per gli esercizi di riferimento, del Diritto Annuale fino al massimo del 20%.**



## Semplificazione e trasparenza:

- Registro imprese, albi ed elenchi
- SUAP, fascicolo elettronico impresa



## Informazione e assistenza all'export:

- Informazioni monitoraggio mercati
- Orientamento export
- Servizi certificativi per export
- Servizi assistenza specialistica



## Tutela e legalità:

- Concorsi a premio
- Metrologia, sicurezza e conformità prodotti
- Protesti e sanzioni amministrative
- Servizio composizione controversie
- Prezzi e brevetti



## Orientamento al lavoro e alle professioni:

- Orientamento al lavoro, certificazione competenze
- Gestione registro Alternanza
- Assistenza progettazione tirocini
- Supporto a incontro domanda-offerta lavoro



## Gestione Punti Impresa Digitale:

- Servizi informativi, assistenza al digitale e a Impresa 4.0
- Agenda digitale (CNS, carte tachigrafiche, etc.)



## Osservatori economici:

- Informazione economica territoriale e supporto competitività PMI



## Ambiente e sviluppo sostenibile:

- Tenuta dei registri ambientali



## Iniziative a sostegno settori turismo e cultura:

- Progetti per sviluppo industria, turismo, beni culturali ed eccellenze in ottica di marketing territoriale
- Servizi di informazione economica a supporto dello sviluppo del territorio



## Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa:

- Assistenza alla crescita di start up e PMI



## Qualificazione imprese, filiere e produzioni:

- Informazione e formazione per le aziende

## 2. La CCIAA di Firenze: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*, le Camere di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura sono «enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali».

Sono passati più di venti anni da tale importante intervento normativo, che aveva consolidato concetti quali l'autonomia funzionale delle Camere di commercio e altri importanti ambiti quali: ruolo, mission, organizzazione e governance.

La CCIAA di Firenze, in linea con la normativa e con le migliori pratiche del sistema camerale, è un'istituzione che accanto alla tradizionale attività amministrativo-anagrafiche svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato.

Oggi però, alla luce dei decreti di riforma, la Camera si trova ad affrontare un delicato processo di cambiamento volto ad aggiornare l'identità e le funzioni principali, riconfigurandole laddove necessario, rendendo al contempo più efficiente la propria organizzazione e migliorando la propria capacità di produrre reddito e valore aggiunto per le imprese

Il Decreto Legislativo di riforma del sistema camerale apporta anche modifiche all'assetto istituzionale delle Camere, prevedendo una riduzione del numero di Consiglieri (da 30 a 22 per Firenze, ai quali si aggiungono i 3 componenti designati in rappresentanza dei consumatori e utenti, delle organizzazioni dei lavoratori e degli ordini professionali), la possibilità di essere rieletti solo una volta, uno snellimento delle Giunte Camerali (7 per Firenze, oltre al Presidente) e la gratuità degli incarichi (ad eccezione dei componenti il Collegio dei Sindaci Revisori).



### Le Origini

La Camera di Commercio di Firenze, cerniera reale fra sistema delle imprese ed enti locali territoriali (Provincia, Città metropolitana e Comune), nasce nella Toscana del 1700 in un periodo in cui l'economia sembrava sprofondare in una fase di stagnazione quasi senza via d'uscita. I prodotti delle manifatture toscane cedevano sempre più il passo di fronte all'agguerrita concorrenza dei Paesi dell'Europa nord-occidentale. Tale crisi era connessa a molteplici fattori come la scarsa disponibilità di capitali, la disomogeneità del Granducato che comportava differenze di legislazione economica fra le varie province (con annessi intralci derivanti dall'esistenza di numerose dogane interne e relativi pedaggi, che si andavano ad aggiungere alle già numerose tasse e balzelli), i molti privilegi goduti da Firenze rispetto al resto del territorio. Ma soprattutto era la persistenza del sistema corporativo medievale delle "Arti" che ingabbiava l'intero tessuto economico in un groviglio di giurisdizioni e di regole spesso in conflitto fra loro. Appariva con sempre maggiore evidenza alle menti più aperte, che si occupavano di economia e della cosa pubblica, come il sistema delle corporazioni costituiva un potente freno per il libero dispiegarsi delle forze produttive. Il Granduca Pietro Leopoldo, salito al trono appena diciottenne nel 1765 ed educato alle idee del liberismo economico, prestò da subito grandissima attenzione ai problemi dell'economia e dello sviluppo inaugurando, dopo una fase preparatoria di indagini conoscitive, una stagione di riforme economiche particolarmente innovative. L'azione riformatrice di Pietro Leopoldo può essere vista sostanzialmente come uno sforzo volto alla semplificazione della vita economica e alla realizzazione delle migliori condizioni per la sua libera espressione. È in questo quadro che nasce, prima in Italia, la Camera di Commercio di Firenze. Con motu proprio del 1 febbraio 1770 Pietro Leopoldo abolì le varie Magistrature fiorentine che avevano giurisdizione sui diversi mestieri e ne riunì le competenze nella nuova "Camera di Commercio Arti e Manifatture di Firenze".

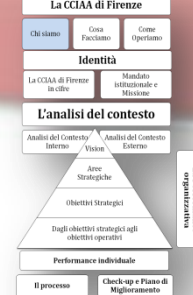
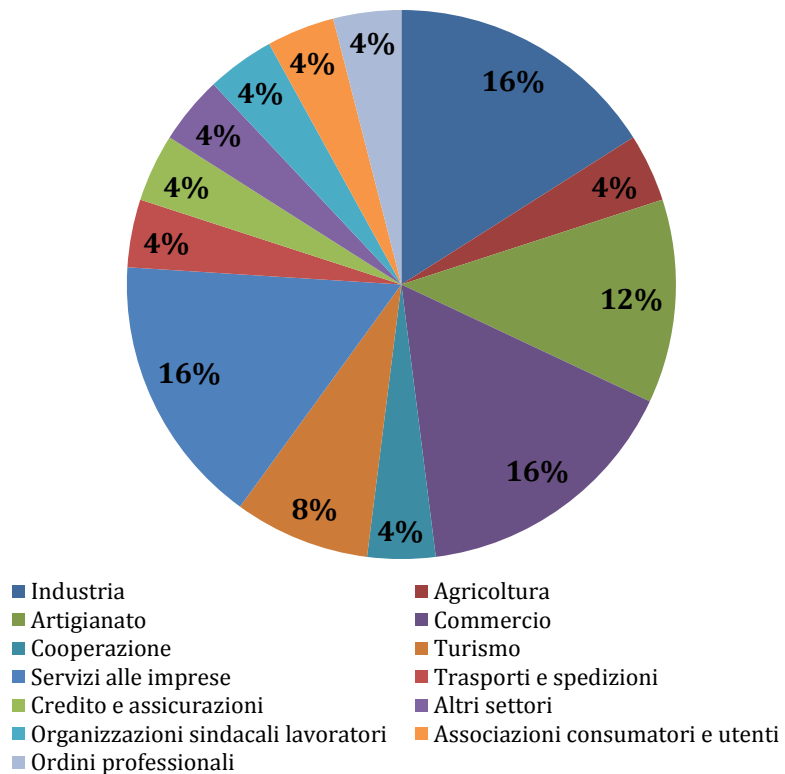


## 2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo del Consiglio Camerale

### IL CONSIGLIO CAMERALE

Componenti	Settore	Componenti	Settore
<b>(Presidente)</b> <b>Leonardo Bassilichi</b>	Industria	Tamara Ermini	Servizi alle imprese
Simone Ciampoli	Agricoltura	Stefano Guerri	Servizi alle imprese
Luigi Salvadori	Industria	Corrado Mirinnalti	Trasporti e spedizioni
Mario Curia	Industria	Laura Vessichelli	Credito e assicurazioni
Laura Innocenti	Industria	Vittorio Alessandro Sorani	Altri settori
Antonella Batacchi	Artigianato	Enzo Feliciani	Organizzazioni sindacali lavoratori
Niccolò Manetti	Artigianato	Massimo Falorni	Associazioni consumatori e utenti
Jacopo Ferretti	Artigianato	Massimo Dal Piaz	Ordini professionali
Aldo Mario Cursano	Commercio	Franco Marinoni	Turismo
Ilaria Scarselli	Commercio	Enrico Bocci	Servizi alle imprese
Valeria Bruni Giordani	Commercio	Massimo Manetti	Servizi alle imprese
Raffaele Viggiani	Commercio	Claudio Bianchi	Turismo
Susanna Bianchi	Cooperazione		

### Settori rappresentati



## 2.1 Chi siamo - LA GIUNTA

### Giunta

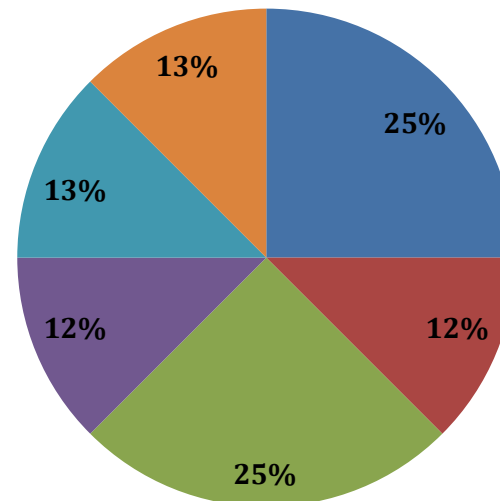
Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio, tra cui:

- Approva il budget annuale
- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- Predispose per l'approvazione del Consiglio la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico, il suo aggiornamento e il bilancio d'esercizio
- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie
- Svolge, avvalendosi dell'organo di valutazione strategica, l'attività di valutazione e controllo strategico delle attività e dei risultati raggiunti rispetto ai programmi e agli obiettivi individuati, anche con riferimento agli obiettivi assegnati al Segretario Generale e alle aziende special



### LA GIUNTA

Componenti	Settore
Leonardo Bassilichi	Industria
Simone Ciampoli	Agricoltura
Laura Innocenti	Industria
Niccolò Manetti	Artigianato
Jacopo Ferretti	Artigianato
Aldo Mario Cursano	Commercio
Claudio Bianchi	Turismo
Susanna Bianchi	Cooperazione



■ Industria ■ Agricoltura ■ Artigianato  
■ Commercio ■ Cooperazione ■ Turismo

## 2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

### Segretario Generale

Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il Segretario generale coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale.

### Dirigenza

Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

### La Dirigenza

**Laura Benedetto**

Segretario Generale

**Brunella Tarli**

Dirigente Area Servizi di Promozione

**Gerri Martinuzzi**

Dirigente Area Servizi Amministrativi

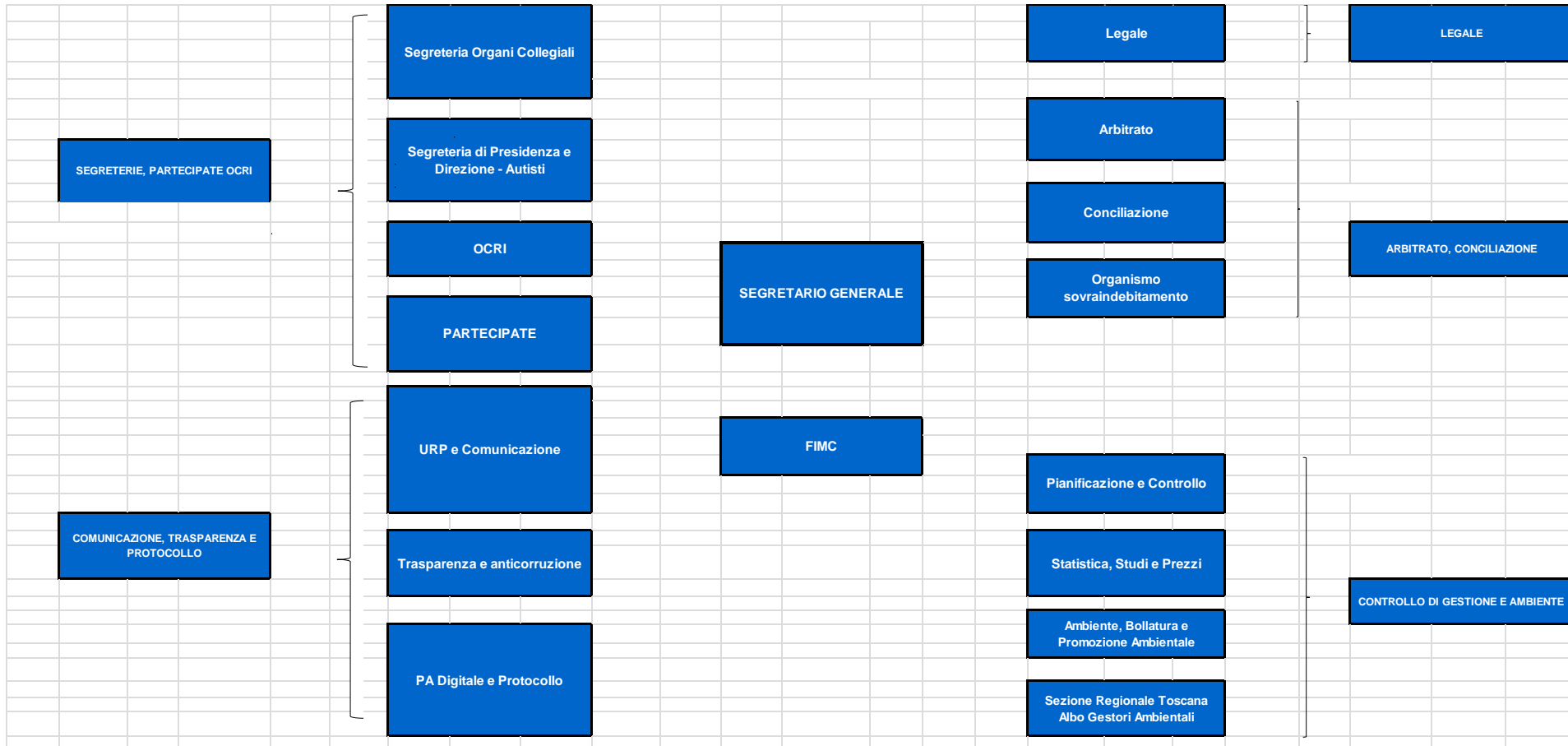
**Maria Beatrice Piemontese**

Dirigente Area Servizi di Supporto

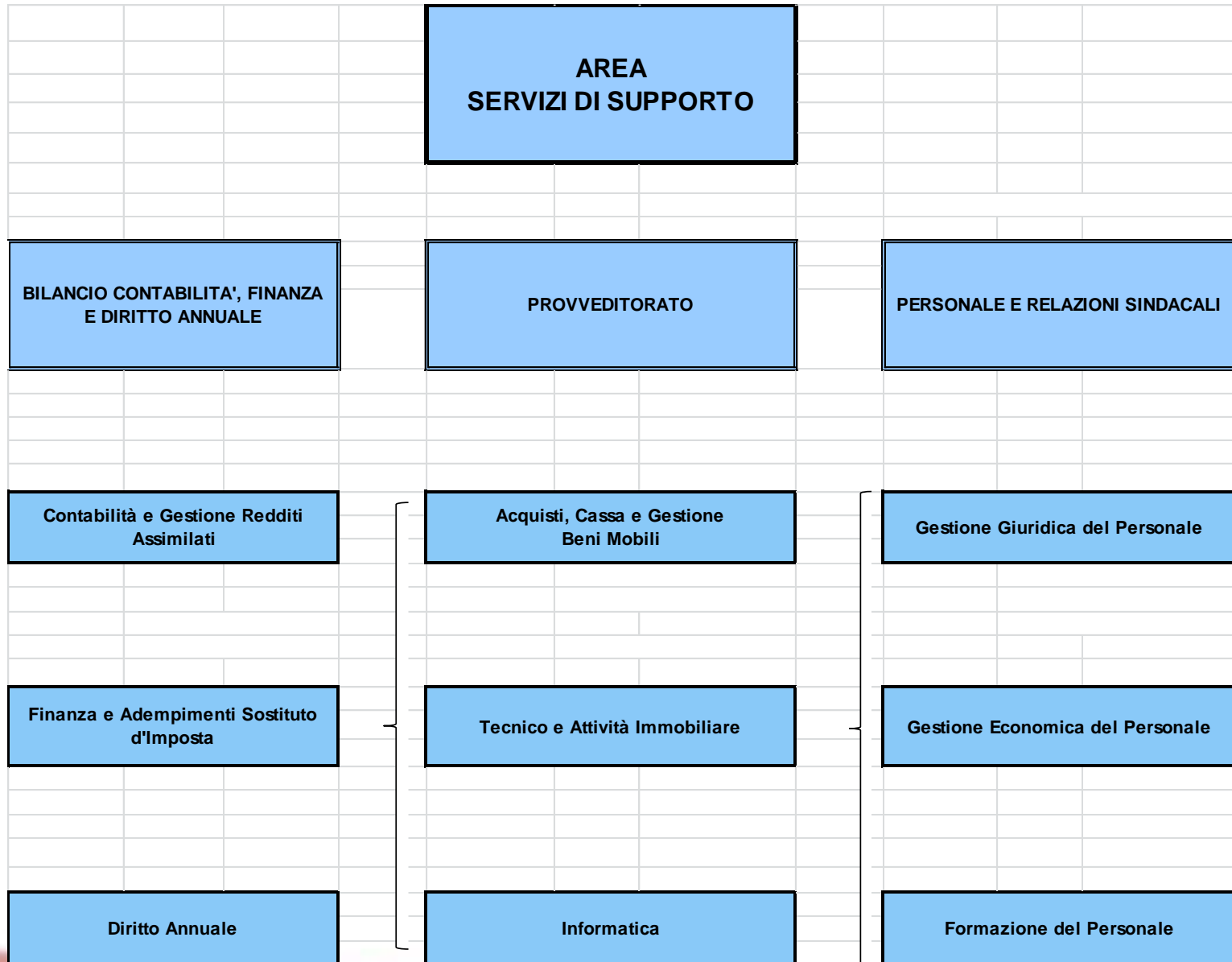




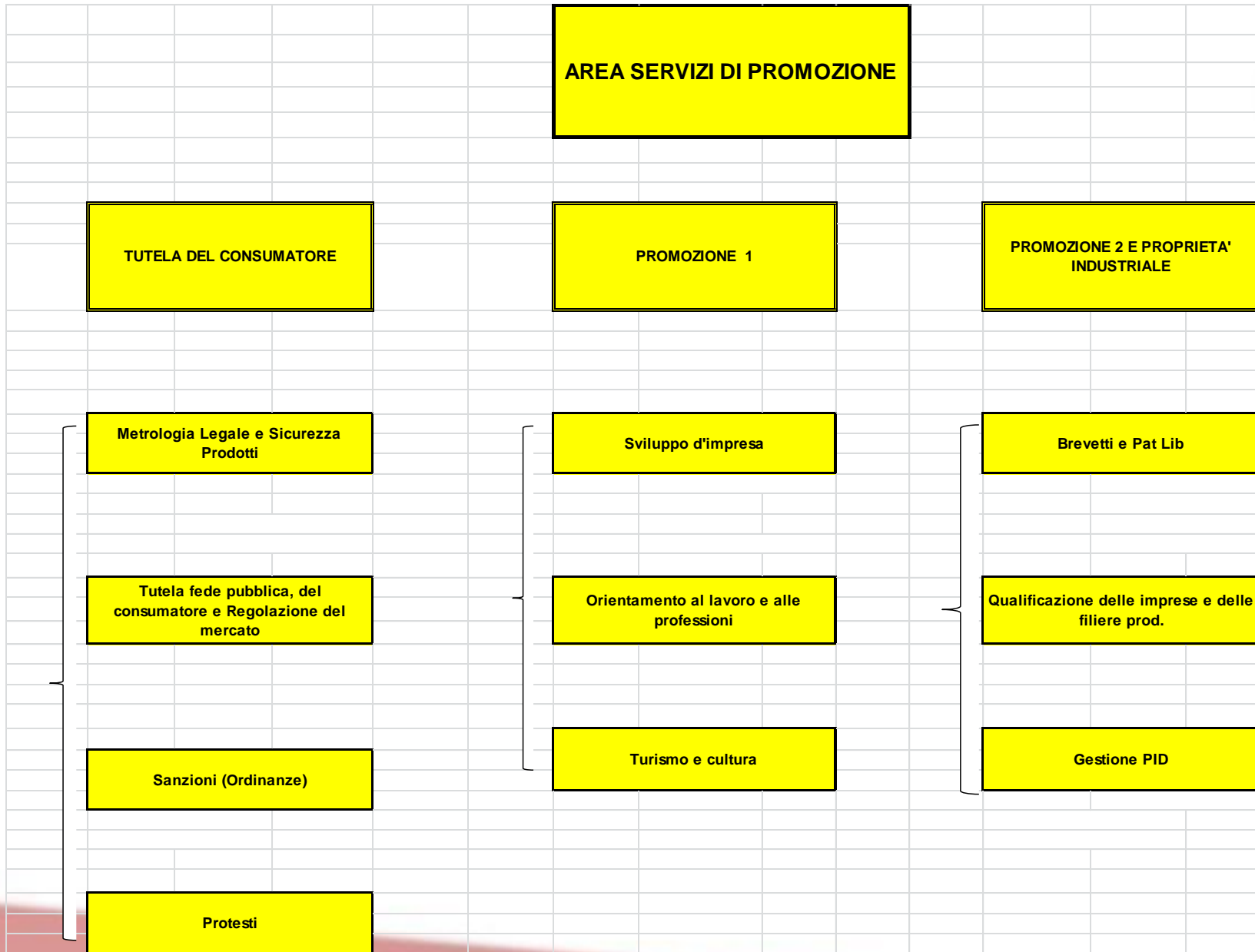
## 2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



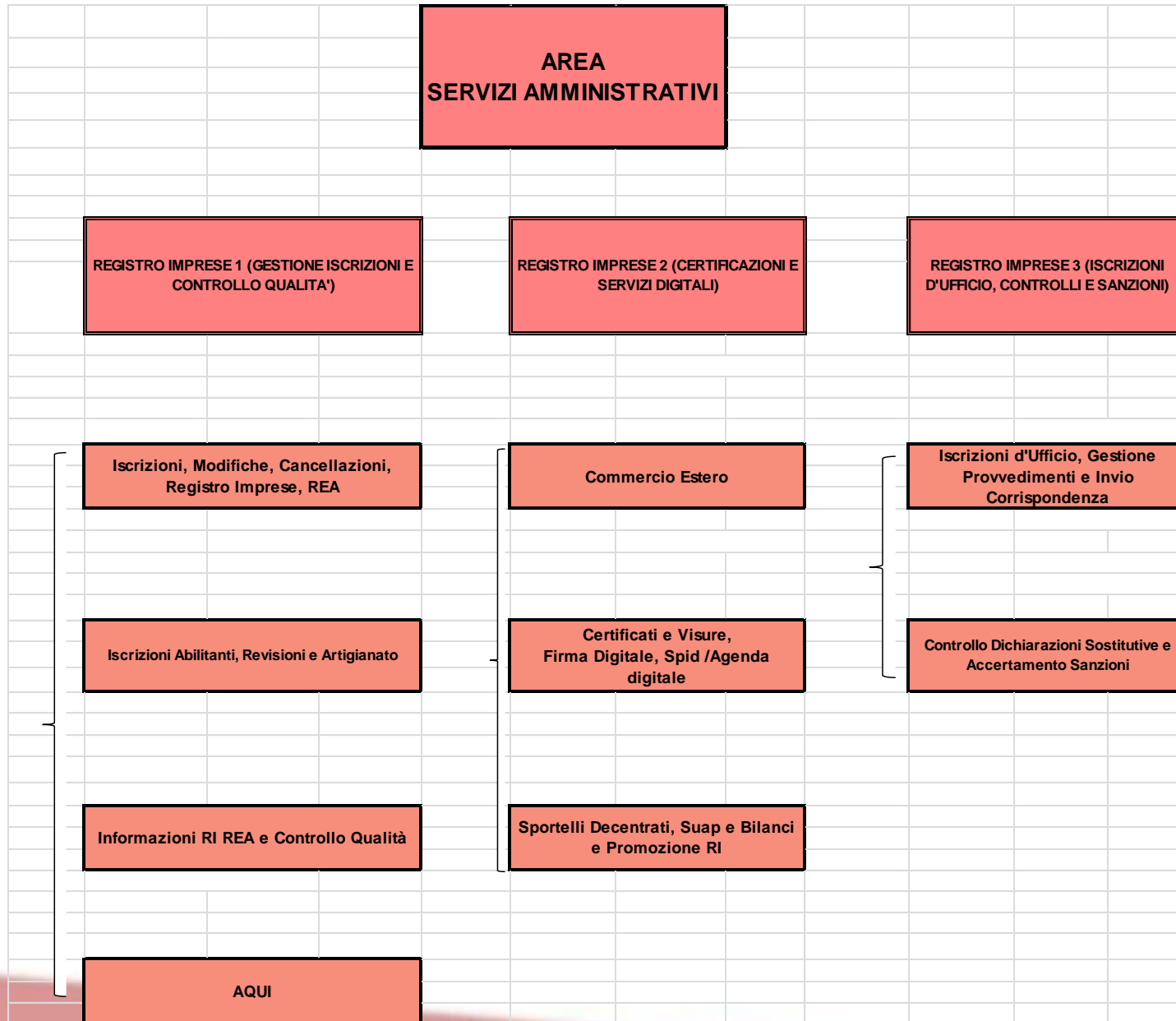
## 2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



## 2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



# 2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



## 2.2 Cosa Facciamo

La CCIAA di Firenze offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale, garantendo un dialogo continuo col sistema imprenditoriale e di sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale ed offrendo servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

La CCIAA di Firenze svolge molteplici e variegate attività nei confronti dei propri Stakeholder, in forme e modi che – nel corso del prossimo triennio - dovranno adattarsi e adeguarsi alla riforma del sistema camerale e agli sviluppi operativi che essa avrà sul concreto operato dell'Ente.



### Attività Anagrafico-Certificativa



- Tenuta del Registro delle Imprese
- Tenuta albi, ruoli
- Attività Certificativa
- Promozione semplificazione Amministrativa

### Attività di Promozione ed Informazione Economica



- Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori
- Valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo
- Produzione e diffusione dell'informazione economica
- Supporto alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali
- Promozione Innovazione e del Trasferimento Tecnologico
- Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, orientamento al lavoro
- Diffusione della cultura della legalità, della trasparenza e della sensibilità ambientale tra i soggetti economici

### Attività di Regolazione del Mercato

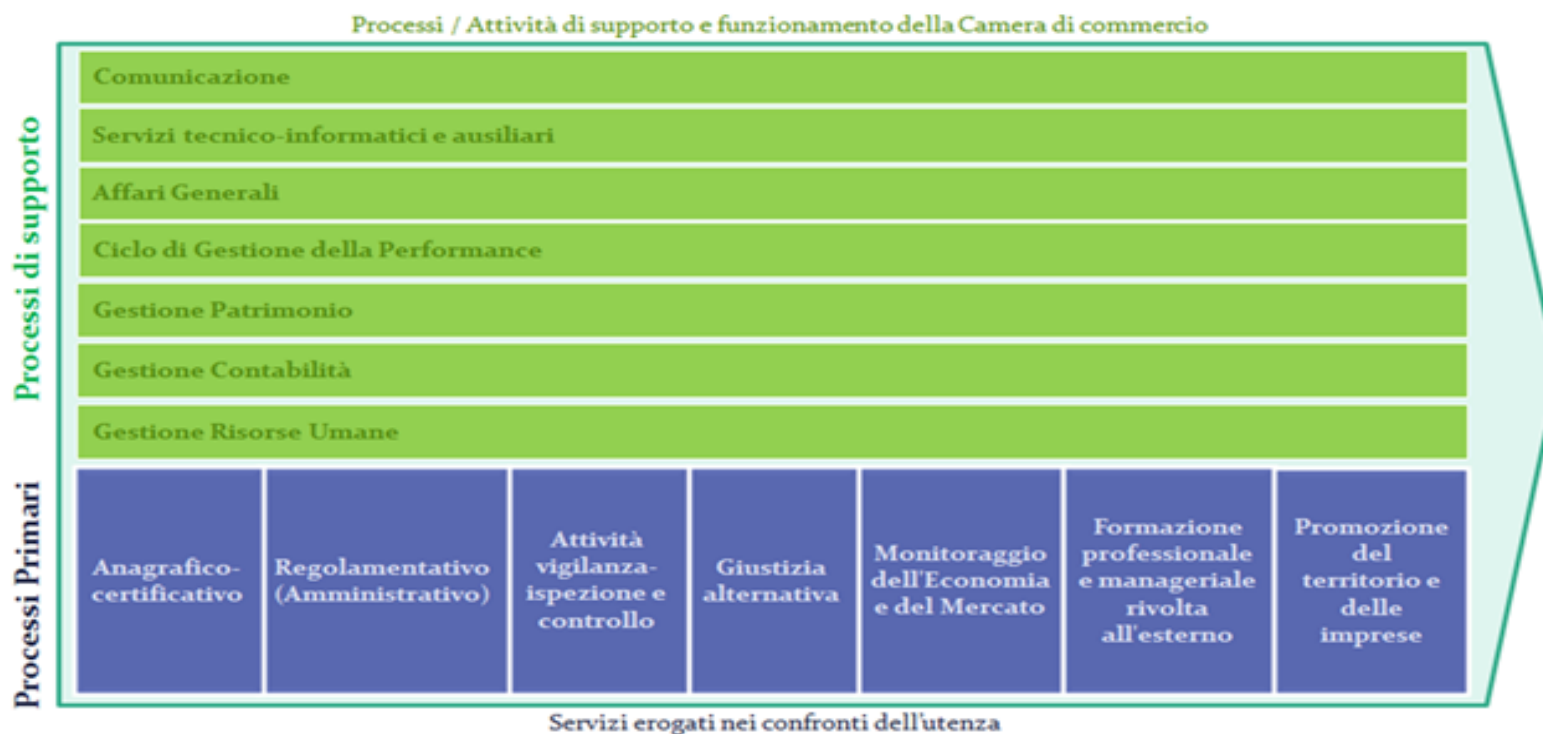


- Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie (mediazione nazionale resta insieme a OCC E OCRI), quella int.le non è prevista
- Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
- Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci, rilevazione prezzi e tariffe
- Raccolta degli usi e delle consuetudini

## 2.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della CCIAA di Firenze nell'esercizio del suo ruolo istituzionale. Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'esemplificazione di articolazione del contributo della CCIAA di Firenze per macro-attività allocate alle funzioni istituzionali di riferimento come da DPR 254/05.

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della CCIAA di Firenze mediante l'Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività, le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell'utenza.

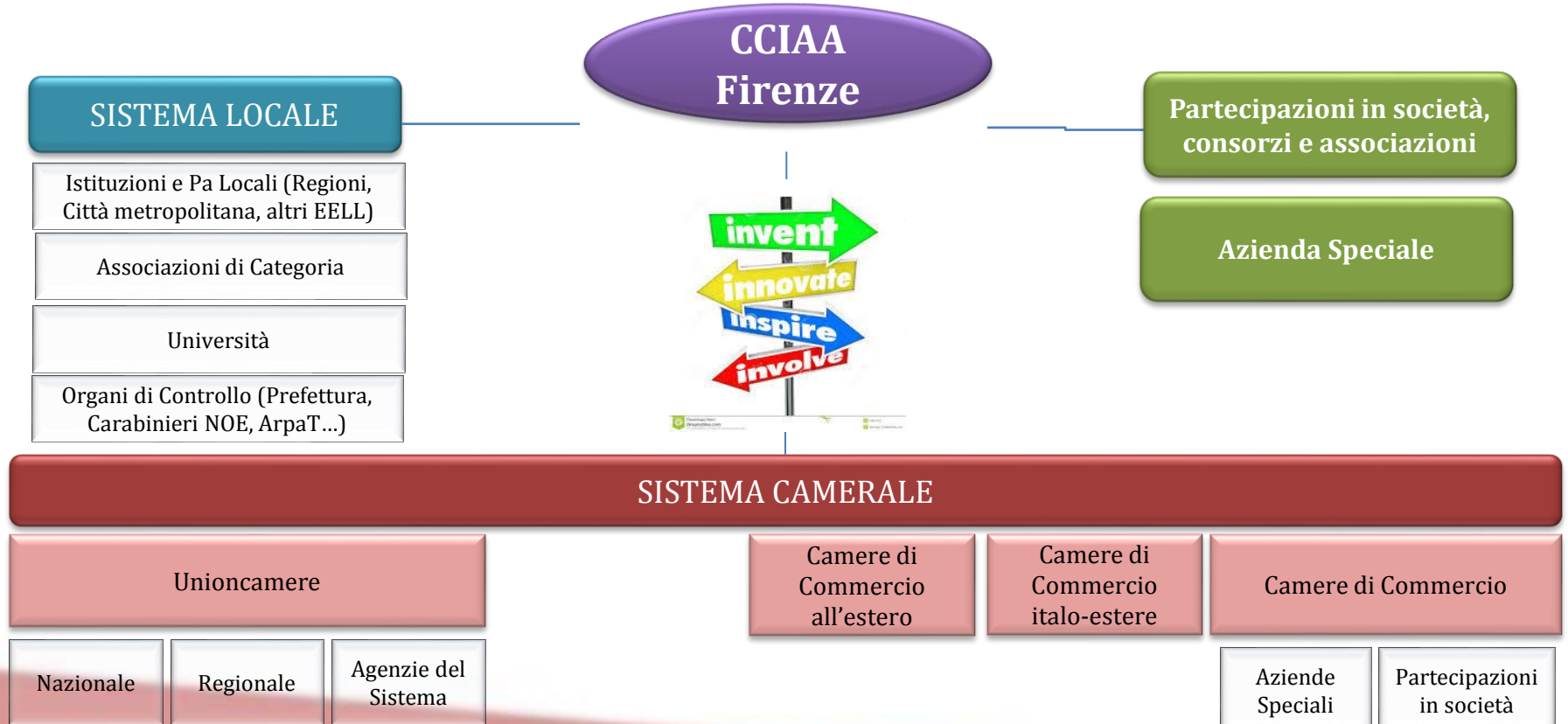


## 2.3 Come Operiamo

### La CCIAA di Firenze: Sistema di Governance integrata

Per molti anni le camere di commercio hanno operato al centro di una rete di relazioni istituzionali, creando un vero e proprio «sistema camerale». La riforma voluta dal legislatore ha invece modificato sostanzialmente questo ambito, a cominciare dalle Unioni Regionali per le quali non è più prevista l'obbligatorietà. Allo stesso modo anche il sistema delle Aziende Speciali dovrà necessariamente essere rivisto. Si tratta di un processo tuttora in corso e del quale non è facile prevedere gli sviluppi.

La camera di Firenze ha in questi anni rafforzato la propria collaborazione con altri attori istituzionali (Regione, Città Metropolitana, ANCI etc), in un'opera di regia e coordinamento volta a rafforzare la propria attività sul territorio



## 2.3 Come Operiamo

### L' Azienda speciale della Camera di commercio di Firenze

Nome	Mission	Settore
<p><b>PromoFirenze</b></p>	<p>“Braccio operativo” attraverso il quale la Camera dialoga direttamente con le imprese, offrendo numerosi servizi di consulenza ed assistenza tecnica.</p> <p>L'Azienda collabora attivamente con la Camera di Commercio</p> <p>A seguito del processo di riforma anche il focus delle attività di PromoFirenze ha subito significativi aggiustamenti</p>	<p><b>Ante riforma</b> l'Azienda era divisa in: <b>Divisione Internazionale</b> e <b>Divisione Sviluppo, reti d'impresa, finanza</b>, essendo già stato scorporato e ceduto il Laboratorio Chimico Merceologico.</p> <p>L'attività è in riorganizzazione. Sempre più intensa sarà l'integrazione con la Camera di Commercio.</p> <p>Particolare importanza rivestono comunque l'attività Nuove Imprese, Finanza Agevolata e Supporto all'Internazionalizzazione</p>

### Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA di Firenze

Le disposizioni di legge in materia di Camere di Commercio attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti.

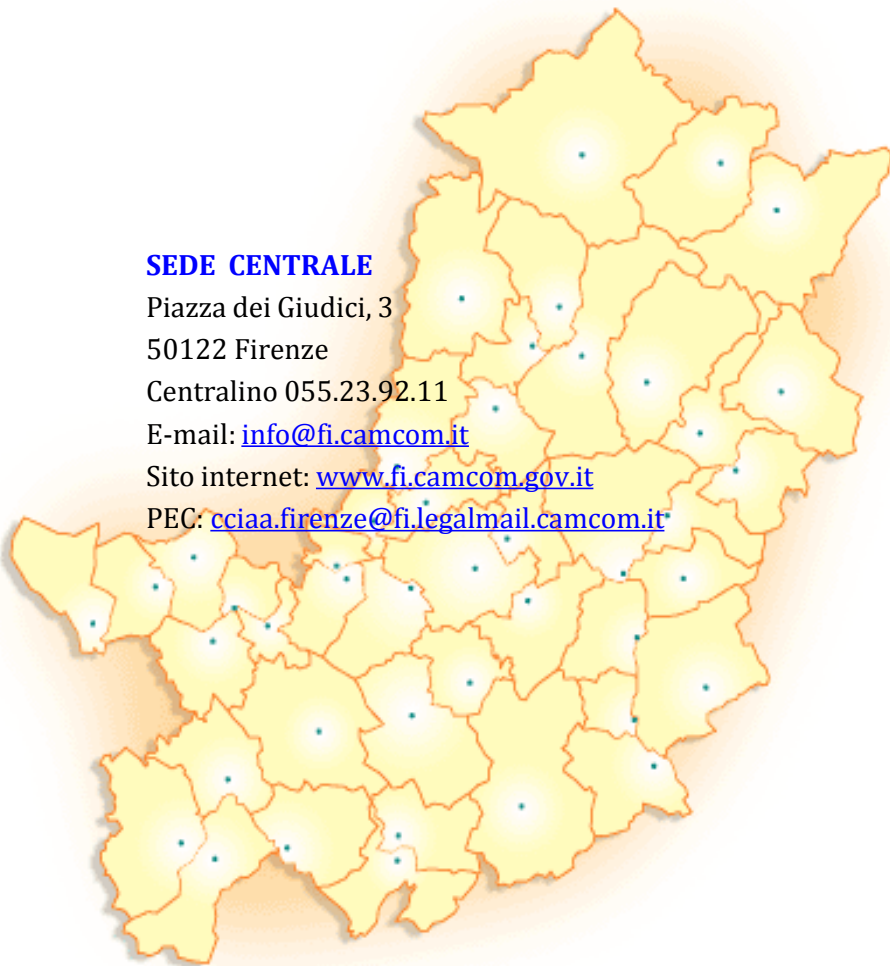
La politica delle partecipazioni rappresenta per la CCIAA di Firenze uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. Alla luce della normativa vigente e della necessità di ridefinire il proprio ruolo, limitandolo alla partecipazione in enti strategici, **la Camera di Firenze ha CONCLUSO un profondo piano di ridimensionamento e di dismissione**; le partecipate sono passate da quasi 70 alle 17 attuali.





## 3 . Identità

### 3.1 La CCIAA di Firenze in cifre



#### SEDE CENTRALE

Piazza dei Giudici, 3

50122 Firenze

Centralino 055.23.92.11

E-mail: [info@fi.camcom.it](mailto:info@fi.camcom.it)

Sito internet: [www.fi.camcom.gov.it](http://www.fi.camcom.gov.it)

PEC: [cciaa.firenze@fi.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.firenze@fi.legalmail.camcom.it)



#### UFFICI DECENTRATI

##### SUAP DI EMPOLI

presso la sede dell'Agencia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa

Via delle Fiascaie, 12 (1 Piano)

50053 Empoli

Tel. 0571.72.784 (dalle 14.00 alle 15.00)

Fax 055.23.92.189

*Apertura al pubblico:*

Dal lunedì al venerdì dalle ore 9.30 alle ore 12.30

#### UFFICI DECENTRATI

##### SUAP DI BORGO SAN LORENZO

presso l'Unione Montana Comuni del Mugello

Via Palmiro Togliatti, 45

50032 Borgo San Lorenzo

Tel. 055. 23.92.152 (lunedì, mercoledì e venerdì dalle 14.00 alle 15.00)

*Apertura al pubblico:*

Dal lunedì, mercoledì e venerdì dalle ore 9.30 alle ore 12.30

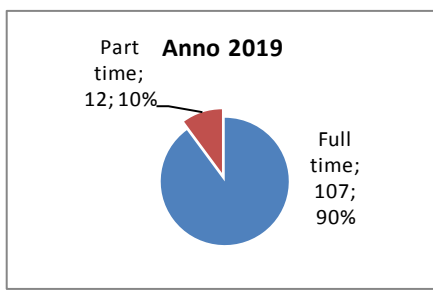
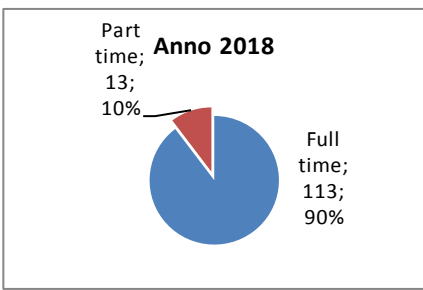
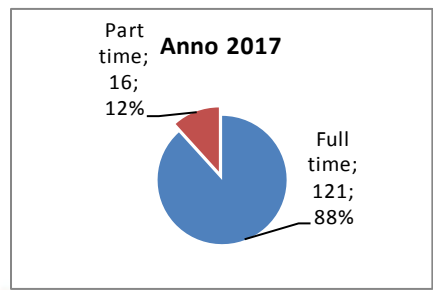
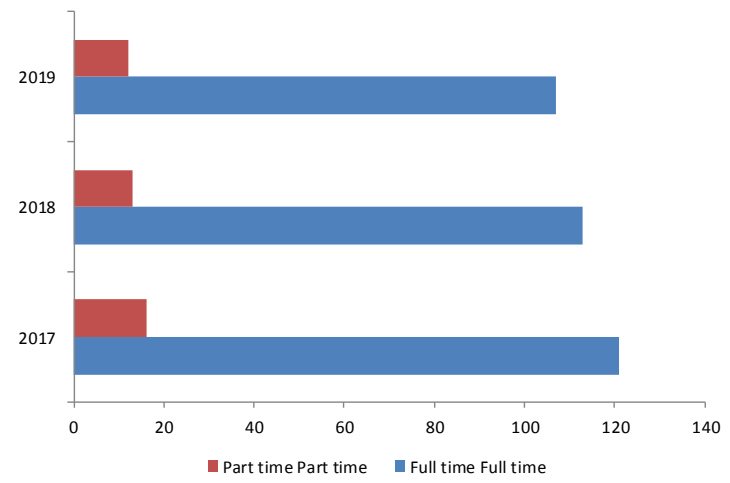
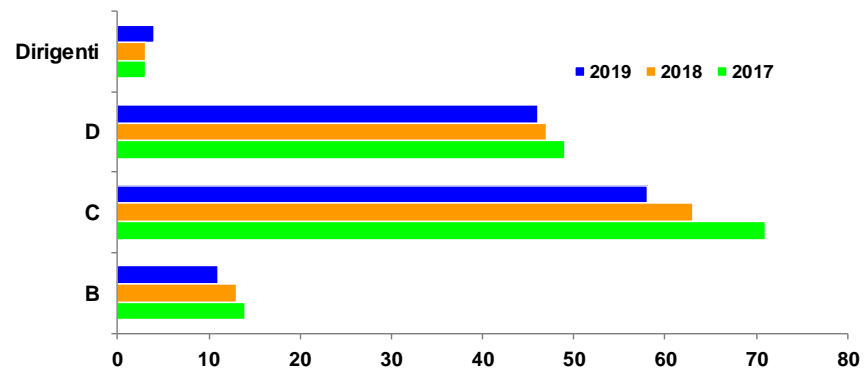


# 3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Per Categoria	2016	2017	2018	2019
Dirigenti	4	3	3	4
D	49	49	47	46
C	76	71	63	58
B	14	14	13	11
A	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>143</b>	<b>137</b>	<b>126</b>	<b>119</b>

Composizione del Personale per tipologia contrattuale							
2016		2017		2018		2019	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
125	18	121	16	113	13	107	12
<b>143</b>		<b>137</b>		<b>126</b>		<b>119</b>	

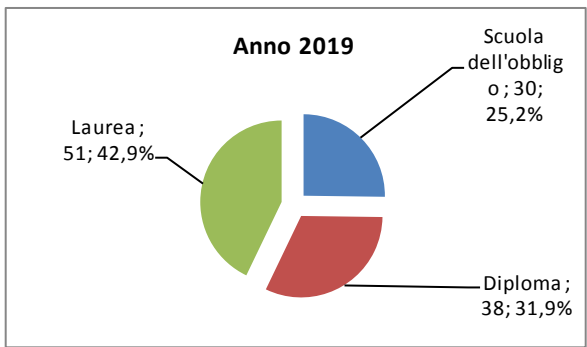
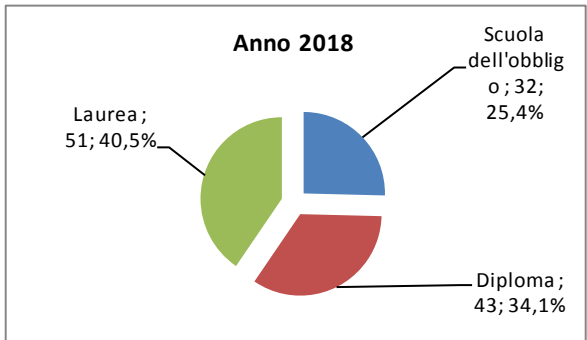
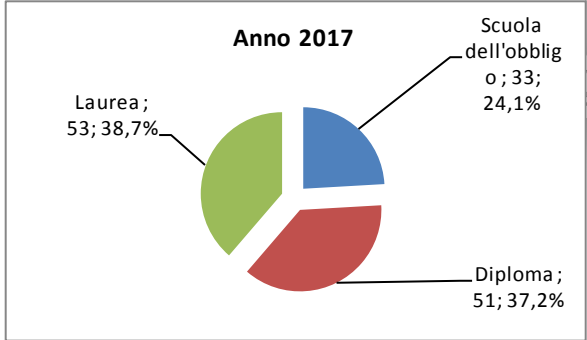
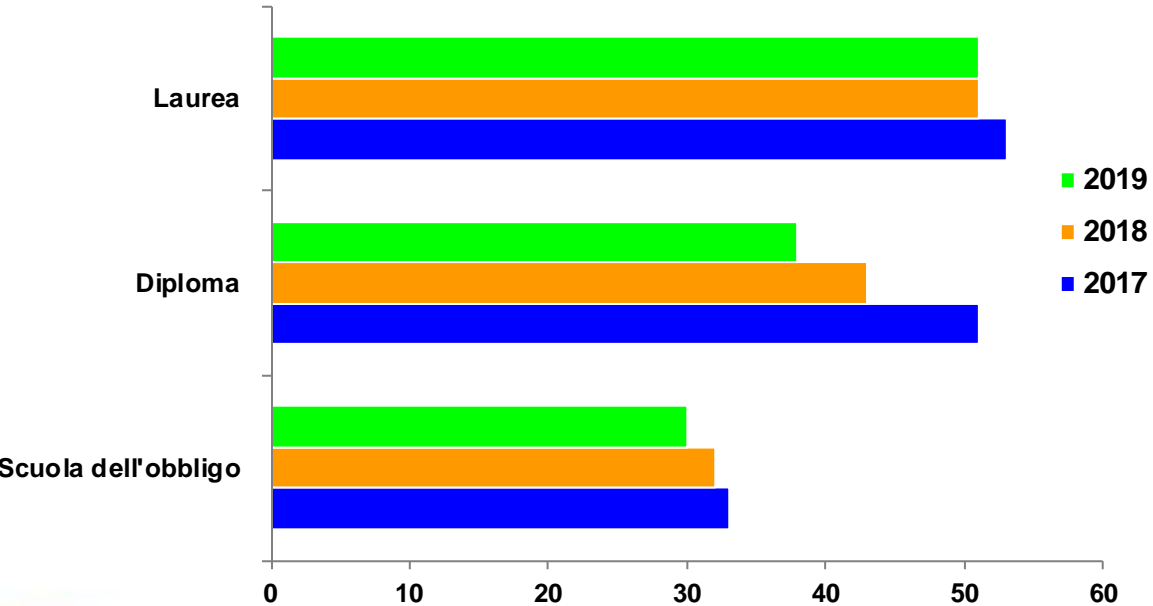
Composizione del Personale a tempo indeterminato



### 3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Titolo di Studio	2016	2017	2018	2019
Scuola dell'obbligo	34	33	32	30
Diploma	54	51	43	38
Laurea	55	53	51	51
<b>Totale</b>	<b>143</b>	<b>137</b>	<b>126</b>	<b>119</b>

Composizione del Personale per tipologia titolo studio

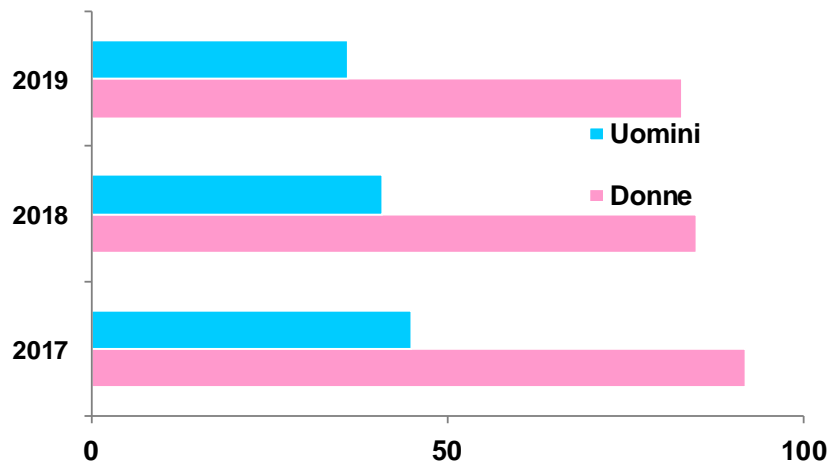


### 3.1 La CCIAA di Firenze in cifre - le politiche di genere

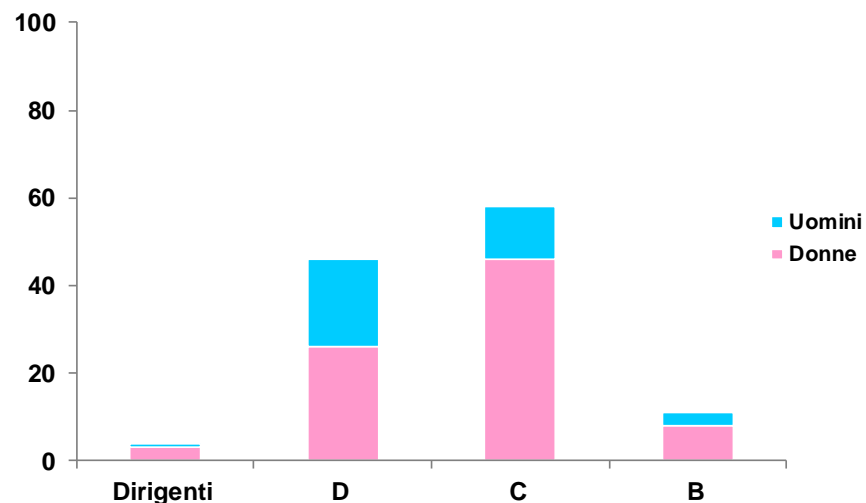
Composizione del Personale per Genere							
2016		2017		2018		2019	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
96	47	92	45	85	41	83	36
143		137		126		119	

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato								
Categoria	2016		2017		2018		2019	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	3	1	2	1	2	1	3	1
D	28	21	28	21	27	20	26	20
C	57	19	54	17	48	15	46	12
B	8	6	8	6	8	5	8	3
A	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	96	47	92	45	85	41	83	36

Composizione del Personale per genere

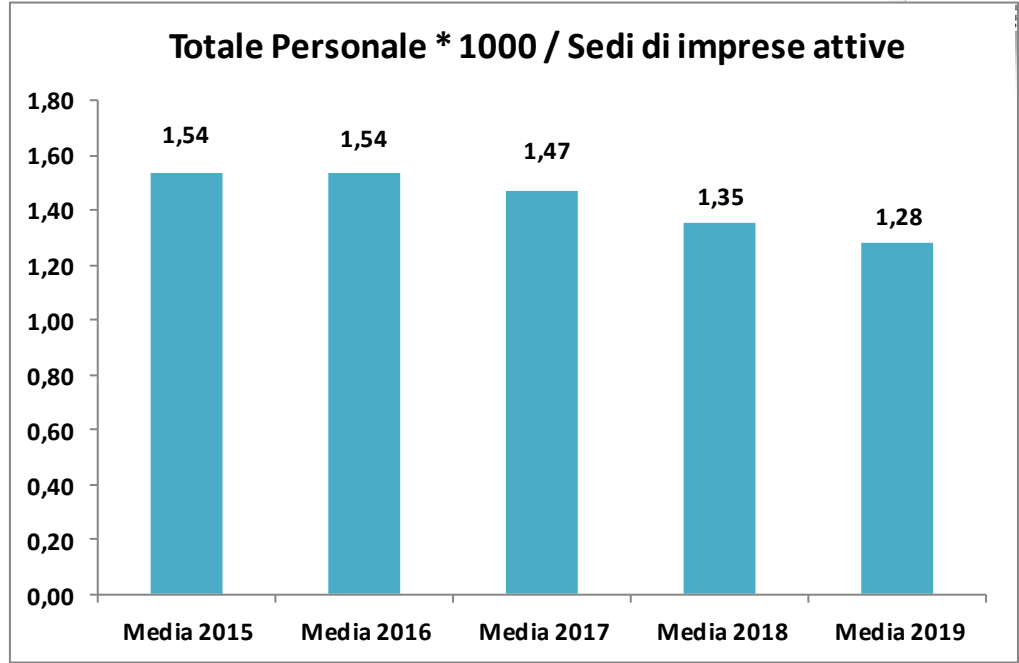


Composizione del Personale in ruolo per genere (Anno 2019)



### 3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle Risorse Umane

Totale Personale * 1000 / Sedi di imprese attive	
Media 2019	1,28
Media 2018	1,35
Media 2017	1,47
Media 2016	1,54
Media 2015	1,54



La politica di blocco del turn over perseguita già da molti anni e la contemporanea uscita di personale a seguito delle intervenute cessazioni - congiuntamente a politiche di riorganizzazione del personale e al miglior coordinamento della struttura organizzativa - hanno migliorato negli anni l'indicatore delle unità di personale ogni 1.000 imprese attive iscritte al Registro delle imprese di Firenze, fotografato al 31 dicembre degli ultimi anni. A fine 2019 la Camera ha indetto un nuovo concorso per l'assunzione di nuovo personale, potendo finalmente compensare – seppur solo parzialmente – le fuoriuscite avvenute nel corso del tempo



#### Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2018 (ultimo bilancio approvato)

Settore di Intervento	Denominazione Società	valore bilancio
Servizi - Formazione	A.RE.A. S.c.r.l. in liquidazione	16.948,80
Servizi - Formazione	Agenzia per lo Sviluppo dell'Empolese Valdelsa S.p.A.	176.396,00
Infrastrutture Altre	Borsa Merci telematica Italiana S.c.p.A. (cessata di diritto dal 01/01/2015 ex Legge Stabilità 2014)	49.137,70
Marketing territoriale	Centrale del Latte d'Italia S.P.A.	1.464.926,95
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	Ecocerved S.c.r.l.	10.000,00
Marketing territoriale	Firenze Fiera S.p.A.	5.705.810,67
Infrastrutture Altre	Firenze Parcheggi S.p.A.	2.371.982,25
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	IC Outsourcing S.c.r.l. (in liquidazione)	7.326,54
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	Infocamere - S.c.p.A.	857.744,03
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	Interporto della Toscana Centrale - Società per Azioni ( <i>in recesso</i> )	1.763.046,63
Marketing territoriale	Isnart S.c.p.A. (cessata di diritto dal 01/01/2015 ex Legge Stabilità 2014)	2.000,00
Servizi - Formazione	Job Camere S.r.l. (in liquidazione)	16.512,00
Infrastrutture Altre	Pietro Leopoldo S.r.l.	11.452.944,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	Retecamere S.c.a r.l. (in liquidazione)	9.909,15
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	SI CAMERA – Sistema Camerale Servizi S.r.l.	2.489,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	Società Consortile Energia Toscana S.c.a.r.l.	174,00
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	Società Infrastrutture Toscane S.I.T. S.p.A. in liquidazione	1.024.623,05
Marketing territoriale	START S.r.l.	19.218,24
Infrastrutture Altre	Tecno Holding - Società per Azioni	4.728.392,55
Infrastrutture Aeroportuali	Toscana Aeroporti S.p.A.	5.001.001,34
Marketing territoriale	Toscana Certificazione Agroalimentare S.r.l.	55.119,75
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	Valdarno Sviluppo S.p.A. in liquidazione	62.131,50

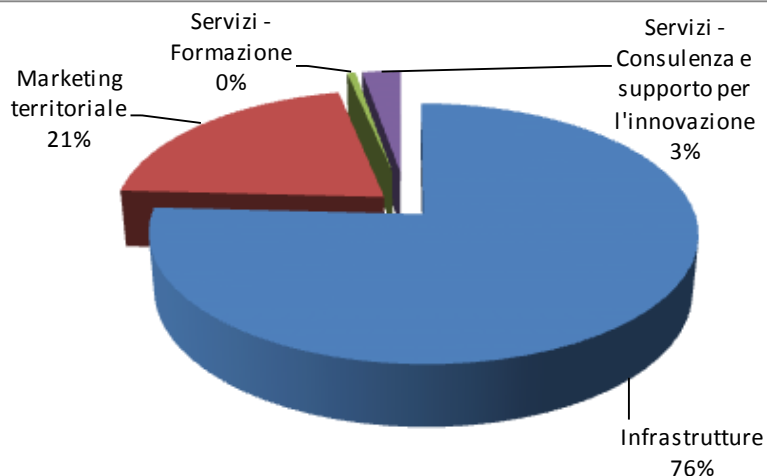
### 3.1 La CCIAA di Firenze in cifre - La politica delle partecipazioni

#### Il Portafoglio delle Partecipazioni valori bilancio al 31/12/2018

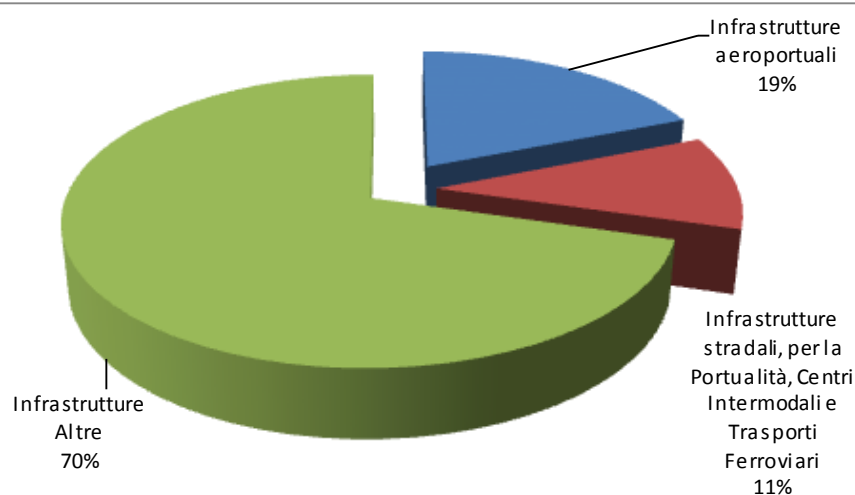
IL PORTAFOGLIO DELLE PARTECIPAZIONI	Valore Nominale
<b>Infrastrutture</b>	<b>26.391.128</b>
Infrastrutture aeroportuali	5.001.001
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	2.787.670
Infrastrutture Altre	18.602.457
<b>Marketing territoriale</b>	<b>7.247.076</b>
<b>Servizi - Formazione</b>	
<b>Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione</b>	<b>949.774</b>
<b>TOTALE</b>	<b>34.797.834</b>



Settori di intervento - Valore Bilancio



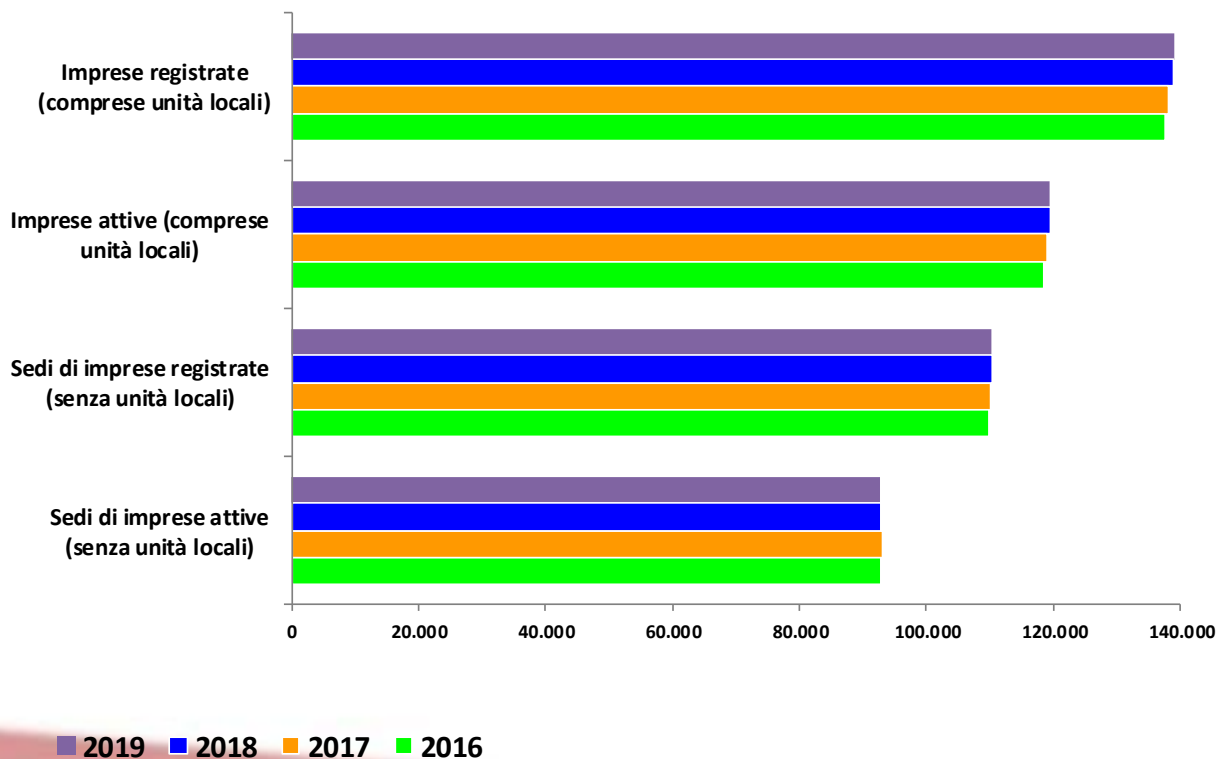
Infrastrutture - Valore Bilancio



## 3.1 La CCIAA di Firenze in cifre

Camera di Commercio di Firenze				
Tipo localizzazione	2016	2017	2018	2019
<b>Imprese registrate (comprese unità locali)</b>	137.501	138.227	138.841	139.200
<b>Imprese attive (comprese unità locali)</b>	118.575	119.134	119.436	119.550
<b>Sedi di imprese registrate (senza unità locali)</b>	109.806	110.118	110.283	110.306
<b>Sedi di imprese attive (senza unità locali)</b>	92.920	93.021	92.884	92.655

### Tessuto imprenditoriale





## 3.2 Mandato Istituzionale e Mission

Il Programma pluriennale 2020-2024 nasce in continuità con le linee di intervento individuate nello scorso quinquennio.

L'obiettivo dell'Ente è quello di **accompagnare le imprese nell'intero arco della loro vita**, attraverso il paniere di servizi offerti, a cominciare da quello per la trasparenza del mercato garantito dal Registro delle imprese.

In ciascuna delle fasi, le aziende possono trovare il supporto e l'assistenza della Camera di commercio.



La CCAA di Firenze		
Chi siamo	Cosa Facciamo	Come Operiamo
Identità		
La CCAA di Firenze in cifre	Mandato Istituzionale e Mission	
L'analisi del contesto		
Analisi del Contesto Interno	Analisi del Contesto Visivo	Analisi del Contesto Esterno
Area Strategiche		
Obiettivi Strategici		
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi		
Performance individuale		
Il processo	Check-up e Piano di Miglioramento	

## 3.3 – L’Albero della Performance

La CCIAA di Firenze, in **linea con le previsioni normative** e con le indicazioni fornite dall’ANAC (ex Civit), propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata “Albero della Performance”.

**L’Albero della Performance si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:**

**Mandato Istituzionale:** perimetro nel quale l’amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali.

**Mission:** ragione d’essere e ambito in cui la CCIAA di Firenze opera in termini di politiche e di azioni perseguite.

**Vision:** definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell’Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso.

**Aree strategiche:** linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. L’Area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle Aree Strategiche scaturisce da un’analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle Aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d’azione.

**Obiettivi strategici:** descrizione di un traguardo che l’organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie Aree strategiche.

**Obiettivi Operativi - Piani Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all’implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc.).



## 3.3 – L'albero della Performance: Le Aree Strategiche

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. La CCIAA di Firenze muove la propria azione su otto Aree strategiche di intervento, concepite in modo da rispondere in maniera trasversale alle esigenze della comunità economica.

**Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici**, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

### AREE STRATEGICHE

- 1. Cultura e turismo
- 2. Digitale
- 3. Formazione/Scuole
- 4. Legalità
- 5. Green Economy
- 6. Sviluppo del territorio
- 7. Miglioramento efficacia/efficienza
- 8. Partecipate e Patrimonio immobiliare





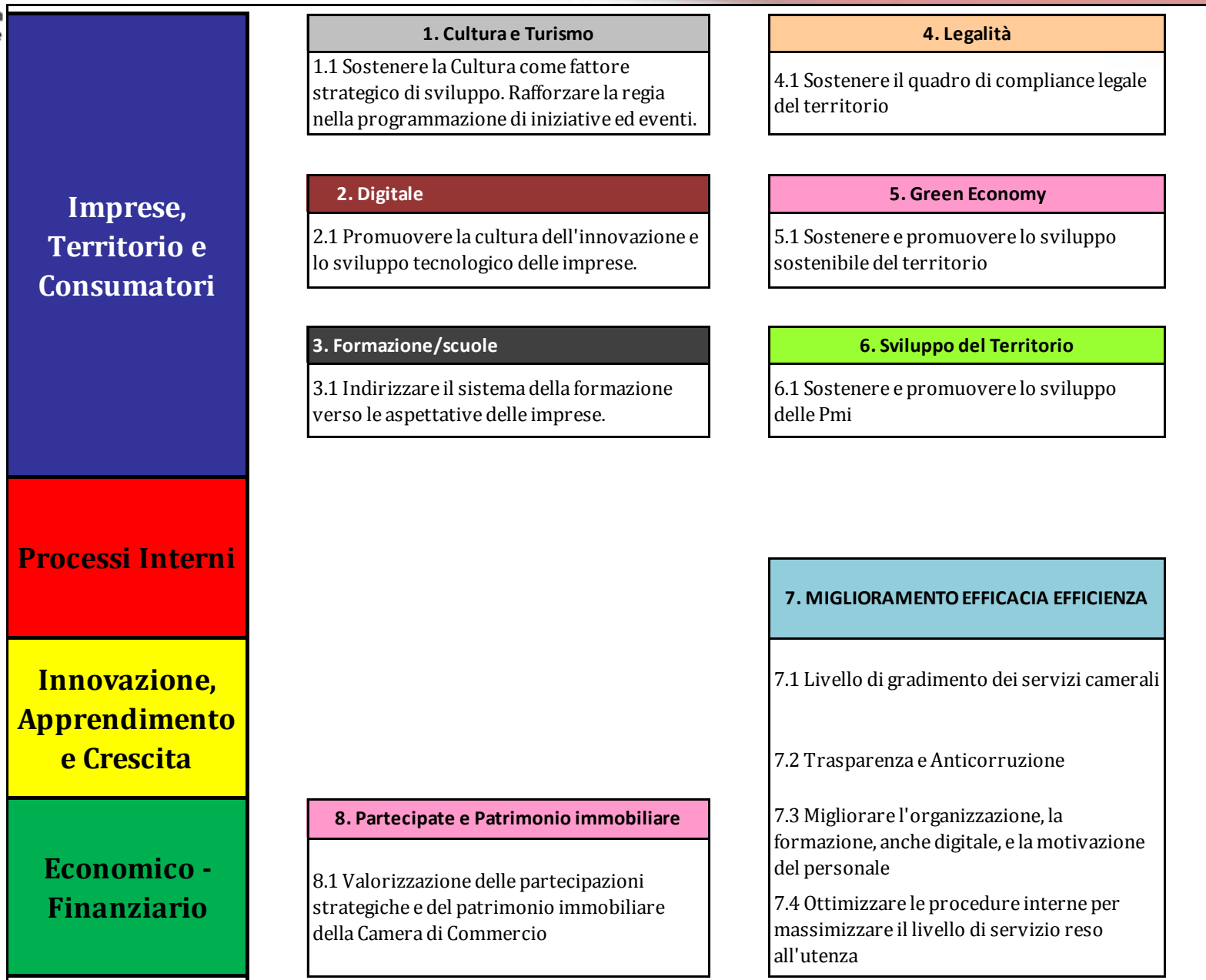
## 3.3 – L'albero della Performance: La Mappa Strategica

Il processo di implementazione della Balanced Scorecard si avvia con la definizione – per ciascuna area strategica individuata nel programma di mandato – degli obiettivi strategici (misurabili) e dei relativi fattori critici di successo.

Al fine di individuare i punti su cui focalizzare nel medio-lungo periodo l'azione, gli obiettivi strategici vengono analizzati secondo le quattro «prospettive» caratteristiche della BSC:

- **Imprese Consumatori e Territorio:** misura il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e di tutti gli utenti in genere, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e di soddisfarli;
- **Processi Interni:** valuta il grado di efficienza ed efficacia col quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso cui perseguire gli obiettivi strategici;
- **Innovazione, Apprendimento e Crescita:** valuta il livello di valorizzazione delle potenzialità interne dell'amministrazione, investendo nella crescita del personale, in termini di competenze e motivazioni, nonché nel potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto;
- **Economico-Finanziario:** valuta la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, fornendo servizi efficaci secondo livelli sostenibili di efficienza e perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

Di seguito la Mappa Strategica della CCIAA di Firenze, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision, Aree strategiche e Obiettivi strategici.

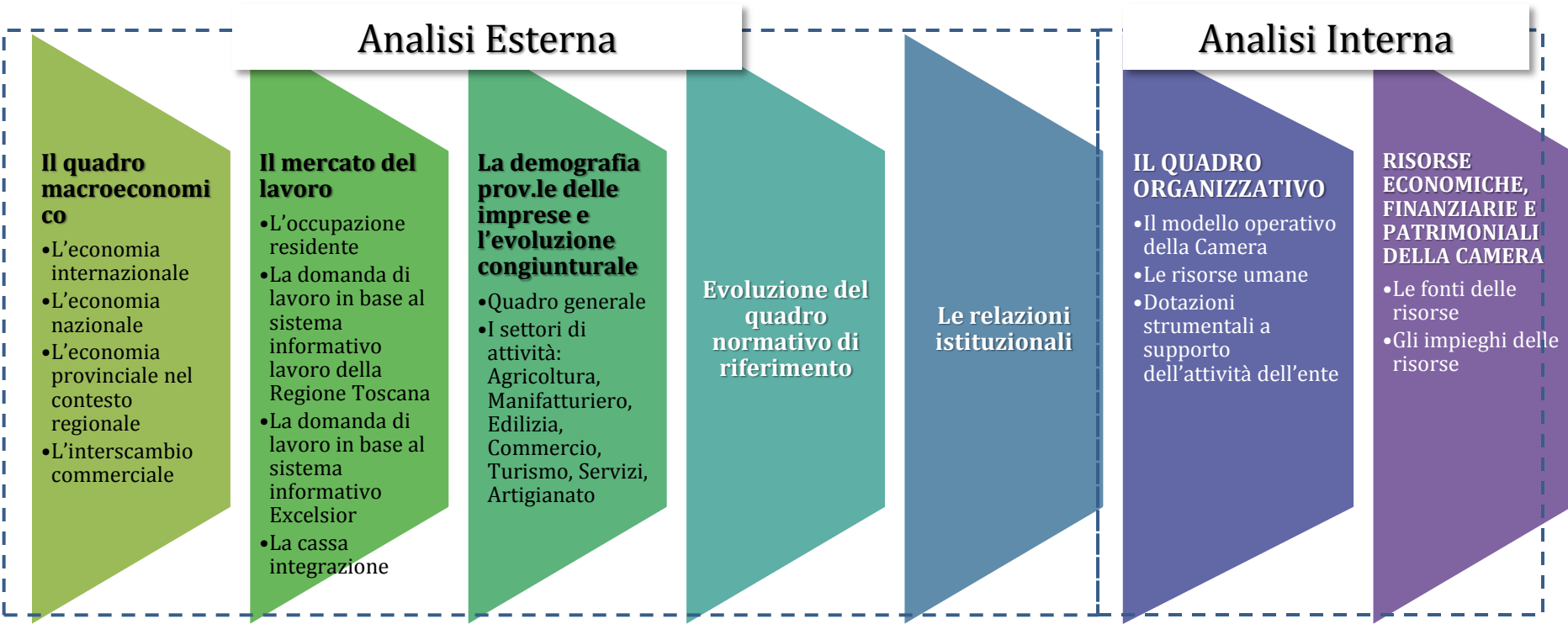


## 4. Analisi del contesto

La CCIAA di Firenze, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto.

L'analisi consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione dell'Ente, variabili che possono collocarsi sia all'interno, che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di catturare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

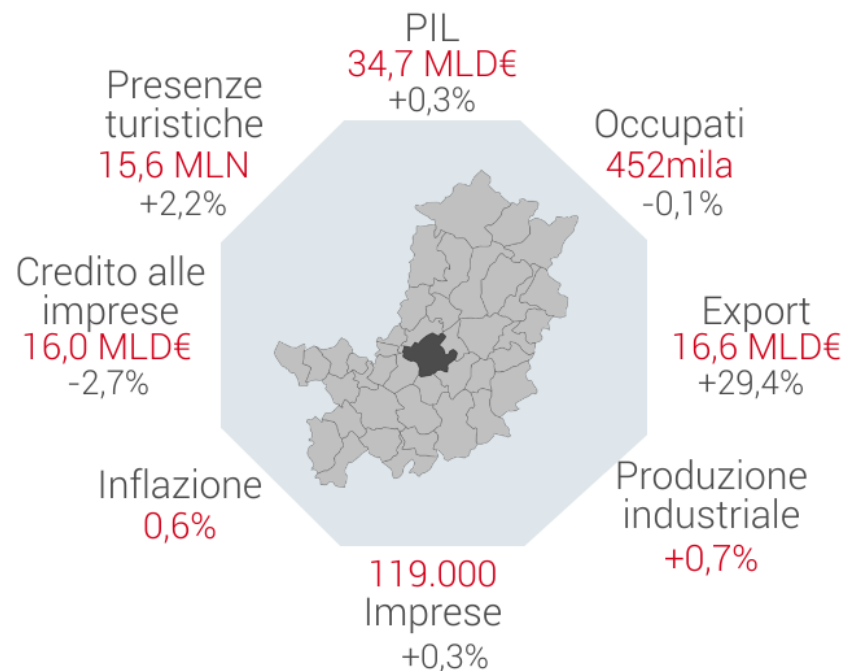
Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato, la CCIAA ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2018 la suddetta analisi in relazione a:



Per un approfondimento dell'analisi del contesto interno ed esterno si rimanda al Programma Pluriennale 2020-2024, approvato con delibera di Consiglio 15/2019 ed aggiornato con delibera di Consiglio 17/2019

## 4.1 Analisi del contesto esterno

L'anno in corso sta delineando uno scenario difficile per l'economia locale, pur in presenza di un andamento molto positivo dell'export (+29,4%) e le stime per il 2020 prevedono un ulteriore rallentamento della crescita. La congiuntura internazionale sta influenzando fortemente il commercio internazionale, a causa della politiche protezionistiche adottate dai principali attori mondiali. Questo, con alta probabilità, causerà sul 2020 un rallentamento negli investimenti globali, coinvolgendo soprattutto i sistemi di produzione maggiormente impegnati nelle catene globali del valore, come Firenze.



Indicatori macroeconomici caratteristici per la città metropolitana di Firenze\*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valore aggiunto	0,3	0,8	1,0	1,0	0,4	0,8	0,8	1,0
Consumi finali famiglie	2,3	1,0	1,8	0,5	0,5	0,7	0,5	0,5
Investimenti fissi lordi (Toscana)	-2,8	3,6	5,8	4,3	2,3	2,0	2,0	2,2
Reddito disponibile	-0,4	0,9	0,8	1,2	1,5	1,3	1,0	0,9
Export	7,3	3,1	6,0	7,0	29,4	-7,1	-3,6	-1,1
Import	12,1	6,6	10,3	11,7	4,9	-0,4	1,0	1,8
Domanda di lavoro	1,3	1,7	1,8	1,2	0,2	0,4	0,7	0,6
Produttività del lavoro	-1,1	-0,9	-0,8	-0,3	0,2	0,3	0,1	0,4

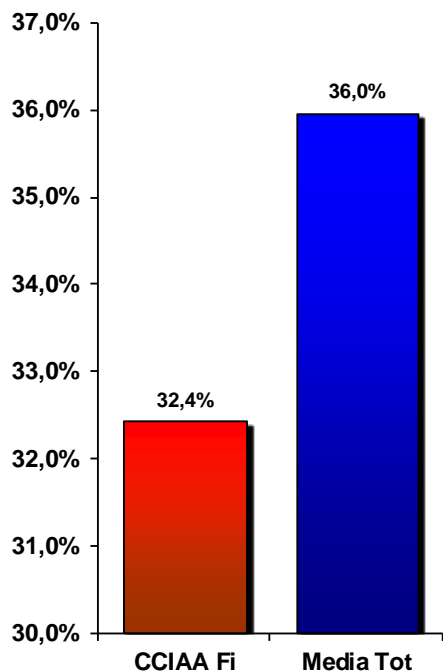
\*Valori concatenati anno di riferimento 2010 Variazioni percentuali sull'anno precedente

Fonte: elaborazioni CCIAA su dati Prometeia

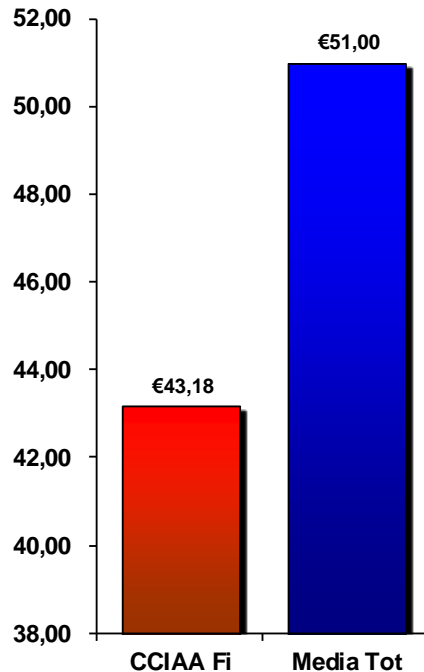
## 4.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	CCIAA Firenze 2018	Benchmarking 2018
<b>1. Incidenza costi dei processi di supporto</b>	Costi associati funzioni istituzionali A e B (Personale + Funzionamento + Ammortamenti + Interventi Economici) / Totale costi di processo	32,43%	35,97%
<b>2. Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA</b>	(Costi sottoprocesso Istruttoria pratiche Registro Imprese, REA, AA) / (Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n")	43,18	51,00
<b>3. Interventi economici di promozione per impresa attiva</b>	Interventi economici di promozione / Numero imprese attive al 31/12	58,68	43,02
<b>4. Numero medio di unità di personale per dirigenti</b>	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto annuale	40,33	28,41

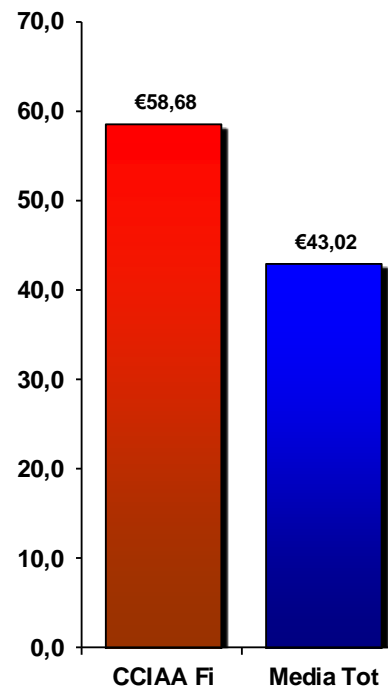
1. Incidenza costi dei processi di supporto



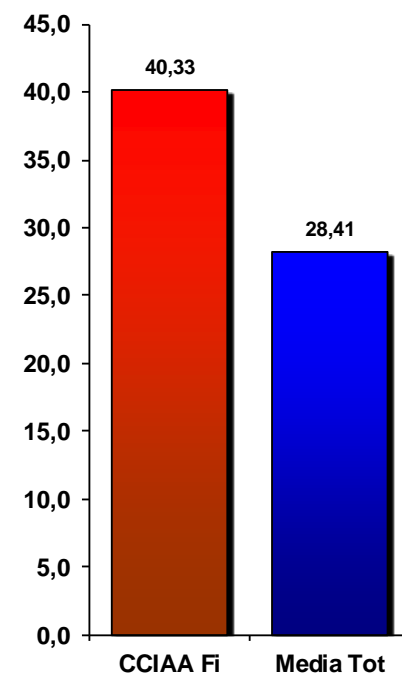
2. Costi medi R.I.



3. Interventi economici per impresa attiva



4. Numero medio di unità di personale per dirigenti

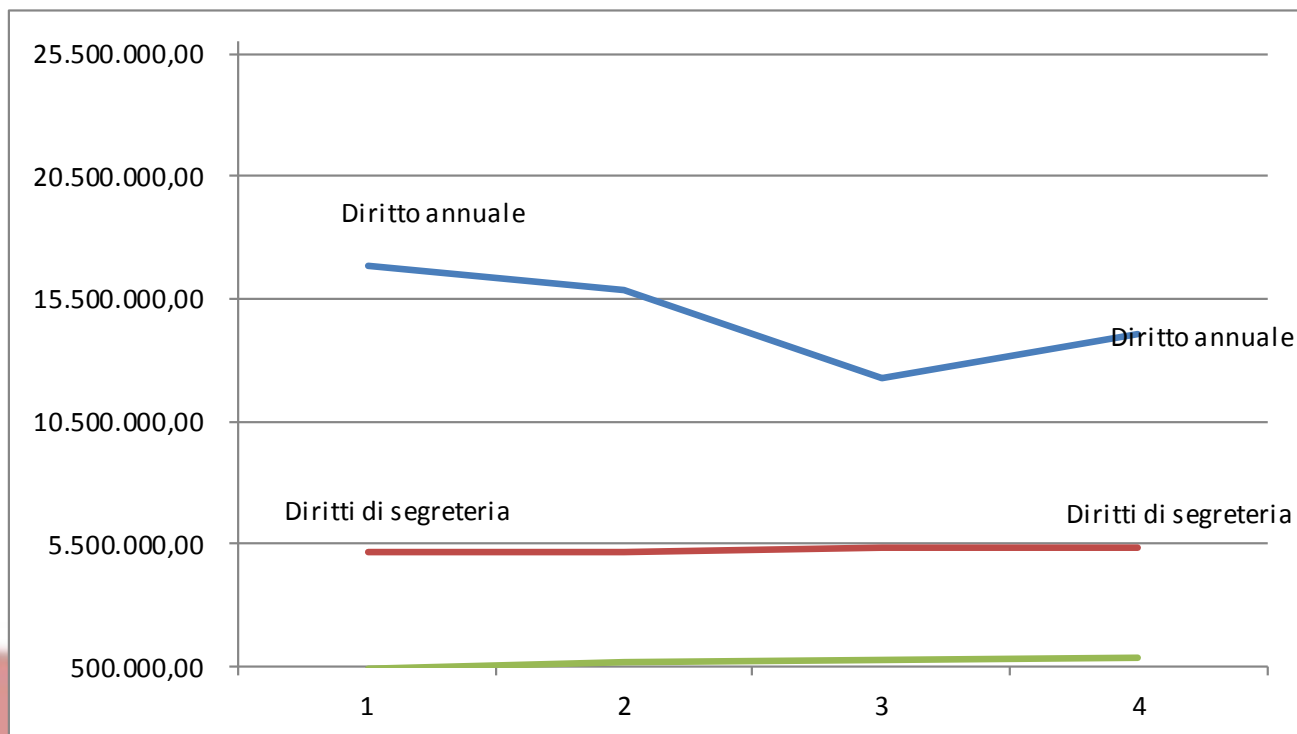
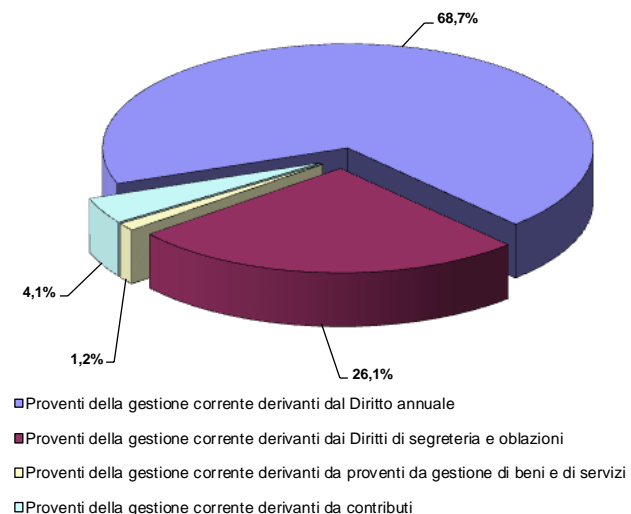




## 4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

CCIAA FI			
PROVENTI	2016	2017	2018
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	72,1%	66,1%	68,7%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria	23,5%	28,7%	26,1%
Contributi trasferimenti e altre entrate	1,3%	1,2%	1,2%
Proventi da gestione di beni e servizi	3,2%	3,9%	4,1%

Composizione proventi gestione corrente (Consuntivo 2018)

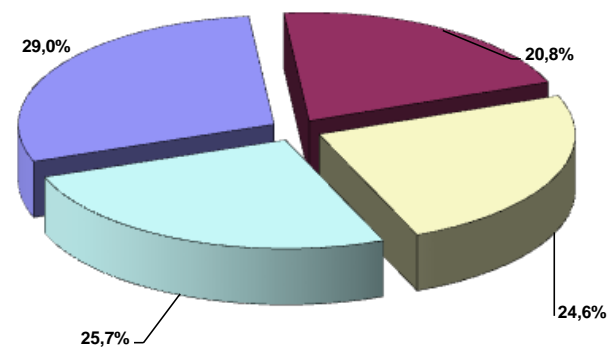


## 4.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

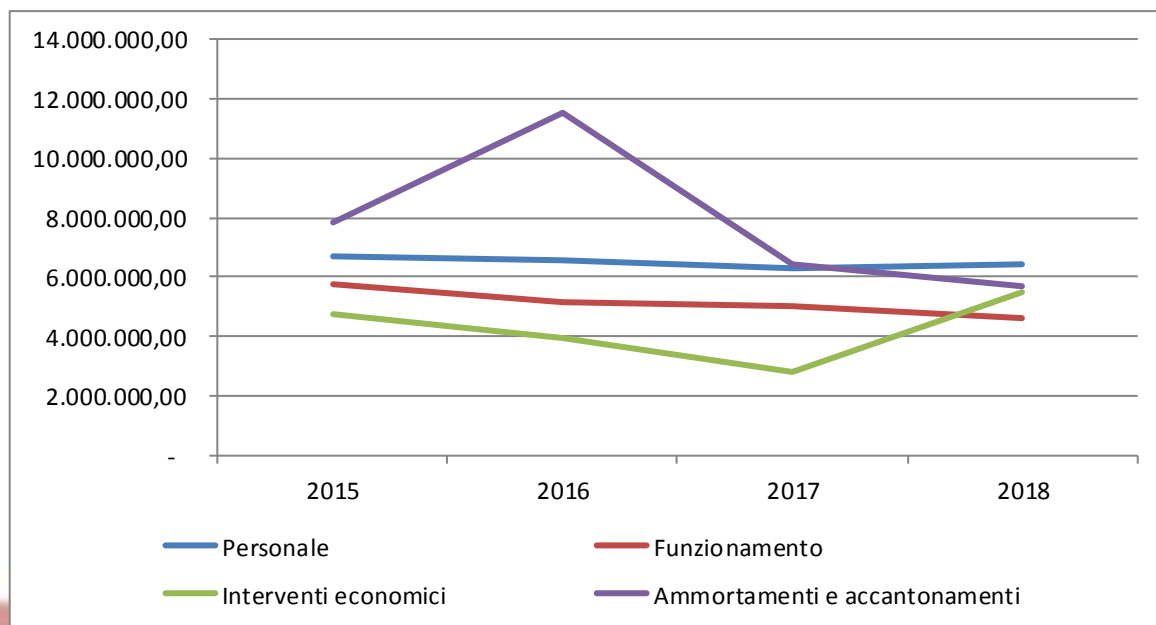
CCIAA FI

ONERI	2016	2017	2018
Personale	24,1%	30,5%	29,0%
Funzionamento	19,0%	24,3%	20,8%
Interventi economici	14,5%	13,7%	24,6%
Ammortamenti e accantonamenti	42,4%	31,4%	25,7%

Composizione oneri gestione corrente (Consuntivo 2018)



■ Personale ■ Funzionamento □ Interventi economici □ Ammortamenti e accantonamenti

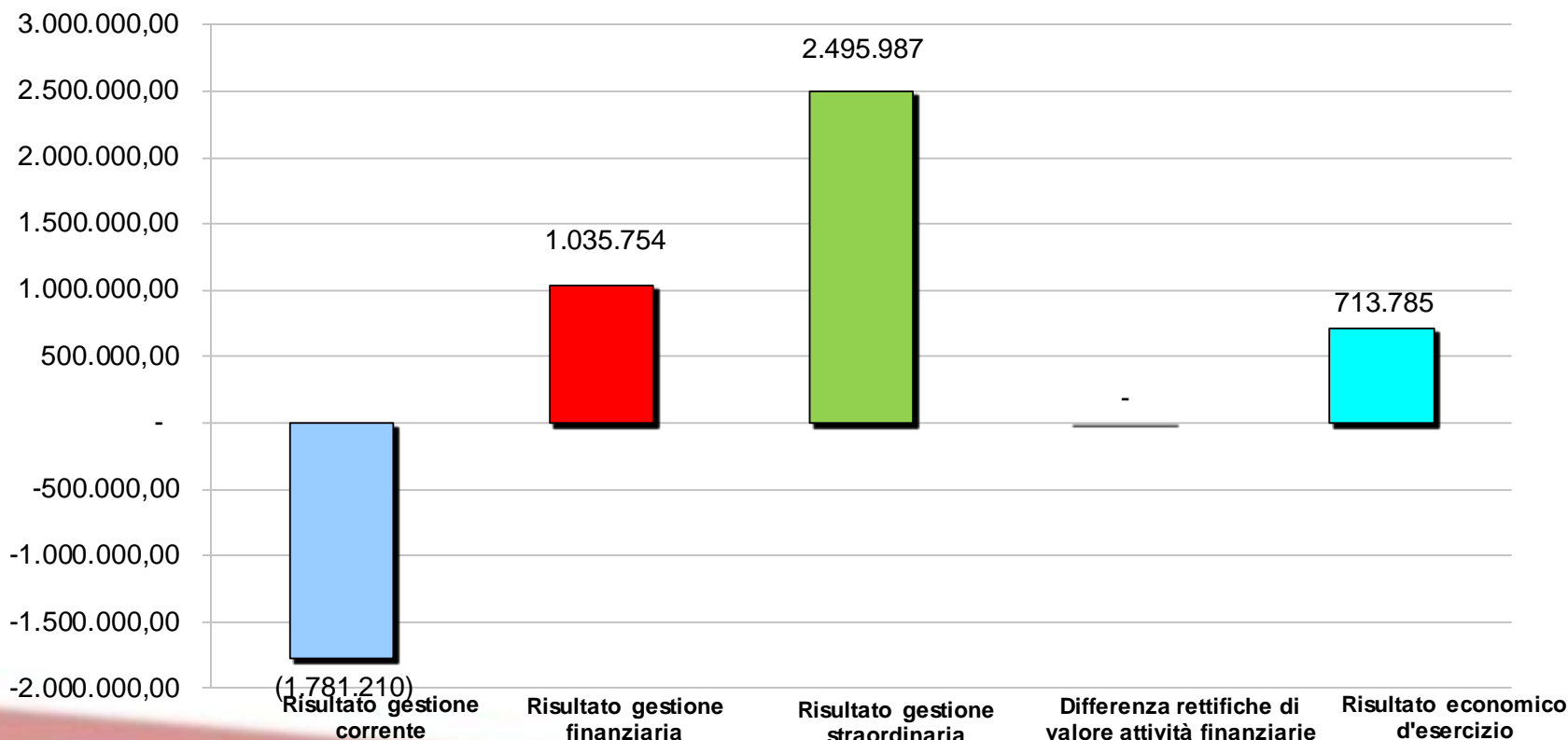


NOTA: il valore elevato degli ammortamenti anno 2016 è legato ad un accantonamento al fondo imposte (circa 5,7 milioni) a seguito della plusvalenza della vendita di un immobile di proprietà dell'Ente.

## 4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

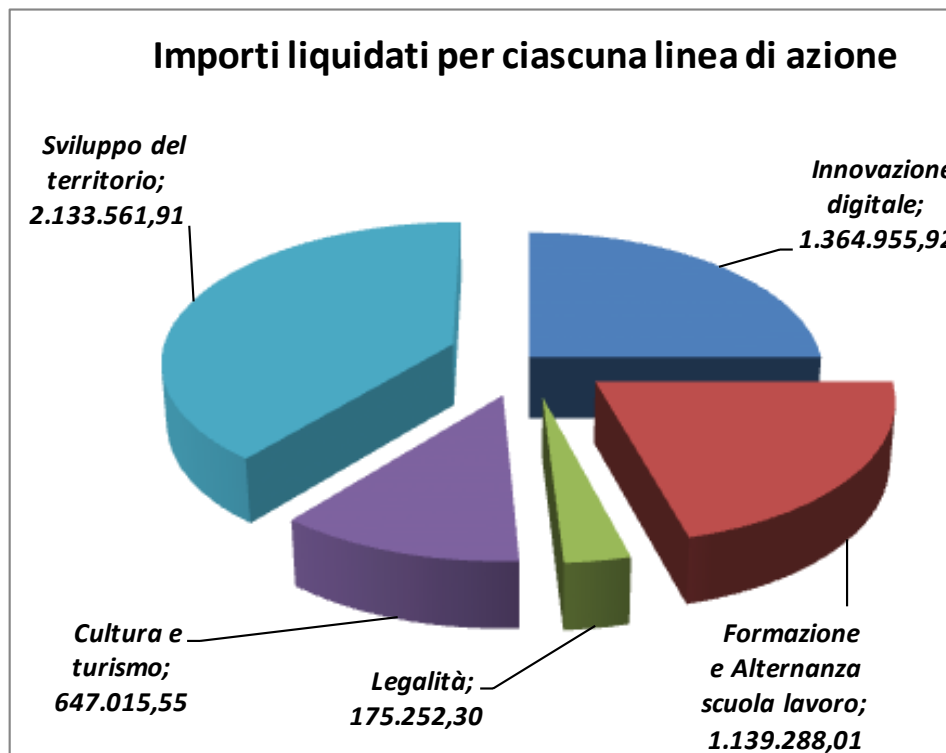


Incidenze sul risultato economico d'esercizio	CCIAA FI		
	2015	2016	2017
Risultato della gestione corrente	- 5.422.493	- 2.001.726	- 1.781.210
Risultato della gestione finanziaria	604.205	635.659	1.035.754
Risultato della gestione straordinaria	69.095.528	3.240.938	2.495.987
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	-	- 1.122.021	-
Risultato economico d'esercizio	64.277.239	752.849	713.785



## 4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria – Gli interventi economici

Aree strategiche	Stanziato	Liquidato	% realizzaz.
Innovazione digitale	1.462.250,01	1.364.955,92	93%
Formazione e Alternanza scuola lavoro	1.172.764,46	1.139.288,01	97%
Legalità	303.450,00	175.252,30	58%
Cultura e turismo	1.029.073,77	647.015,55	63%
Sviluppo del territorio	2.505.000,00	2.133.561,91	85%



## 5 – Obiettivi Strategici



La misurazione e la valutazione della performance sono volte a garantire la buona Amministrazione dell'ente, al miglioramento della qualità dei servizi, alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Come sarà meglio dettagliato nei paragrafi seguenti, per ogni obiettivo vengono abbinati uno o più indicatori misurabili. Nel caso ad un obiettivo vengano abbinati più indicatori, il risultato sarà calcolato mediante la media aritmetica ponderata (pesi equivalenti) degli indicatori assegnati.

**Per ciascun indicatore viene indicato, quando possibile e coerente, un valore-soglia (c.d. baseline) rispetto al quale poter valutare il margine di conseguimento dei risultati.**

La misurazione dei risultati, siano essi legati ad obiettivi strategici che operativi, prevede una scala di intervalli volta a determinarne il livello di conseguimento:



=non raggiungimento dell'obiettivo(<80%);      =parziale raggiungimento dell'obiettivo(>80% e <90%);      =raggiungimento dell'obiettivo (>90%)

Il processo di valutazione nasce all'interno di un progetto di benchmarking tra le Camere toscane, cui si affianca il sistema Pareto, promosso da Unioncamere Nazionale e viene stabilito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

## 5 - GLI OBIETTIVI DELL'ENTE - LEGENDA DEI CENTRI DI COSTO

Al fine di assicurare il collegamento con le risorse disponibili, gli obiettivi vengono definiti per Centro di Costo. Per gli obiettivi di Ente, viene indicato il CdC che funge da referente per l'azione. La tabella sottostante riporta la legenda dei Cde (codice e descrizione)

### PIANO DEI CENTRI DI COSTO 2020

Cdc	Descrizione
GA00	Segretario Generale
GA01	Segreterie
GA02	URP
GA03	Pianificazione e Controllo
GB01	Legale
GB04	PA digitale
GC01	Arbitrato e conciliazione
GC04	FIMC
GC06	OCRI
GC07	Organismo sovraindebitamento
GD01	Statistica, Studi e Prezzi
GD02	Partecipate
GD03	Ambiente
GD04	Sezione Regionale Toscana Albo Gestori Ambientali
IB00	Dirigente Servizi di Supporto
IB01	Bilancio Contabilità Finanza
IB02	Provveditorato
IB03	Personale
IB04	Costi Comuni
IB07	Formazione del personale

### PIANO DEI CENTRI DI COSTO 2020

Cdc	Descrizione
ID02	Ricavi progetto 20% - PID
ID03	Ricavi progetto 20% Orientamento
ID04	Ricavi progetto 20% - Internazionalizzazione
LC00	Dirigente Servizi Amministrativi - funzione amministrativa
LC01	Registro Imprese 1
LC08	Iscrizioni d'Ufficio, Gestione Provvedimenti e Invio Corrispondenza
LC09	Sportelli decentrati
LC10	Controllo Dichiarazioni Sostitutive e Accertamento Sanzioni
LD01	Commercio Estero
LD02	Agenda Digitale, certificati, visure, spid
MC01	Protesti
MC05	Sanzioni (ordinanze)
MC06	Metrologia legale e Sicurezza prodotti
MC07	Brevetti e PatLib
MC08	Tutela della Fede Pubblica
MD00	Dirigente Servizi Promozionali
MD01	Qualificazione delle imprese e delle filiere produttive
MD04	Sviluppo impresa
MD05	Turismo e cultura
MD06	Orientamento al lavoro e alle professioni
MD08	Gestione PID

**Nel caso in cui un centro di costo cambi denominazione in corso d'anno (ad. es. a seguito di modifiche organizzative), l'obiettivo verrà automaticamente abbinato alla nuova denominazione senza necessità di aggiornamento del Piano Performance**

La Relazione Performance darà atto degli spostamenti

# 5 – Obiettivi Strategici

## IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

### AREA STRATEGICA: 1. Cultura e turismo

#### Obiettivo Specifico 1.1 Sostenere la Cultura come fattore strategico di sviluppo. Rafforzare la regia nella programmazione di iniziative ed eventi.

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
1.1.A) Promozione della destinazione Firenze per il settore Mice e turistico di qualità (protocollo d'intesa con Comune Firenze, Città Metropolitana Firenze, Unifi ed Ente CR Firenze)	Realizzazione e/o sostegno di progetti promozionali condivisi nell'ambito del Tavolo Permanente previsto dal Protocollo d'intesa	1	>=1	>=1	>=2	ENTE	MD05
1.1.B) Buy Tourism On Line Edizione 2020	Determinazione impatto economico del nuovo format della manifestazione Buy Tourism On Line	1	>=1	>=1	>=1	ENTE	MD05 GD01

### AREA STRATEGICA: 2. Digitale

#### Obiettivo Specifico 2.1 Promuovere la cultura dell'innovazione e lo sviluppo tecnologico delle imprese.

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
2.1.A.) Rafforzare la rete di collaborazione con gli altri attori territoriali del Piano Impresa 4.0 attraverso azioni mirate (co-organizzazione eventi e consulenze)	Rafforzare la rete esistente ed ampliarla a nuovi attori territoriali	4	6	8	10	ENTE	MD08
2.1.B) Diffondere la conoscenza delle iniziative camerale in materia di web marketing (con il progetto nazionale Eccellenze in Digitale) e Impresa 4.0	Realizzazione di seminari ed eventi informativi/formativi sulle tematiche di webmarketing e Impresa 4.0:	10	12	14	16	ENTE	MD08
2.1.C) Apertura cassette dell'imprenditore per diffondere servizi digitali per l'impresa	Promozione dei servizi digitali di base e aumento del numero dei cassette dell'imprenditore aperti	13.000	15.000	18.000	21.000	ENTE	LC09

# 5 - GLI OBIETTIVI SPECIFICI

## AREA STRATEGICA: 3. Formazione/scuole

### Obiettivo Specifico 3.1 Indirizzare il sistema della formazione verso le aspettative delle imprese.

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
3.1.A) Sottoscrizione di un accordo tra soggetti pubblici e privati per progetto di orientamento alla creazione di impresa, alle professioni e al lavoro nelle scuole secondarie	Coinvolgimento di stakeholders del territorio pubblici e privati	-	>=10	>=15	>=15	ENTE	MD06

## AREA STRATEGICA: 4. Legalità

### Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
4.1.A) Diffondere la cultura della lotta alla contraffazione presso gli studenti delle scuole primarie	Organizzazione e realizzazione di incontri formativi nelle scuole primarie	3	>=4	>=6	>=8	ENTE	MD01
4.1.B) Diffondere la cultura della lotta alla contraffazione presso gli studenti delle scuole secondarie superiori	Organizzazione e realizzazione di incontri formativi nelle scuole secondarie superiori	-	>=14	>=15	>=16	ENTE	MD01
4.1.C) Rafforzare il ruolo di riferimento sul territorio per la diffusione della cultura della proprietà industriale	Mettere in atto le attività (ricerche anteriorità, incontri primo orientamento, eventi formativi) che consentano uno standard qualitativo tale da mantenere la certificazione rilasciata da Mise/Unioncamere	certificazione Mise/Unioncamere	mantenimento certificazione Mise/Unioncamere	mantenimento certificazione Mise/Unioncamere	mantenimento certificazione Mise/Unioncamere	ENTE	MC07
4.1.D) Sostenere le imprese del territorio attraverso la costituzione e gestione dell'Organismo di Composizione della crisi d'Impresa (OCRI)	Gestione delle segnalazioni ricevute dalla data di attivazione del servizio (prevista per legge dal 15/08/2020)	-	100%	100%	100%	ENTE	GA01
4.1.E) Aumentare la conoscenza e la qualificazione delle imprese in materia di prevenzione e risoluzione delle controversie internazionali	Attività formativa a imprese e professionisti per la corretta risoluzione delle controversie : Predisposizione progetto per esame e approvazione della Giunta Camerale	-	30/06/2020	da definire	da definire	ENTE	GC04 PromoFirenze



**Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio**

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
4.1.F) Elevazione della qualità del servizio offerto dalla FIMI	Realizzazione di un percorso formativo per i mediatori internazionali iscritti o da iscrivere nell'elenco FIMC per creare una sezione speciale in materia di opere d'arte e beni culturali	-	1	da definire sulla base dei risultati raggiunti	da definire sulla base dei risultati raggiunti	ENTE	GC04
4.1.G) Attuazione del Protocollo con la Prefettura di Firenze per l'accesso ai dati del Registro delle Imprese a favore delle Forze dell'Ordine ed eventuale organizzazione di una giornata di formazione	Rinnovo Protocollo Prefettura di Firenze per accesso banca dati RI per Forze dell'ordine e Vigili del Fuoco	protocollo sottoscritto	30/06/2020	da definire sulla base dei risultati raggiunti	da definire sulla base dei risultati raggiunti	ENTE	LD02 LC09
4.1.H) Promozione della mediazione come strumento per la risoluzione delle controversie nei passaggi generazionali imprenditoriali	Organizzazione evento di approfondimento sui patti di famiglia e sulla mediazione per la gestione dei conflitti	-	1	da definire sulla base dei risultati raggiunti	da definire sulla base dei risultati raggiunti	ENTE	GC01
4.1.I) Rafforzamento dei rapporti con l'Autorità giudiziaria per la divulgazione della mediazione	Protocollo con Corte d'Appello di Firenze sulla mediazione delegata dagli uffici giudiziari	-	1	rinnovo protocollo	rinnovo protocollo	ENTE	GC01
4.1.J) Migliorare la qualità dell'OCC	Avviare confronto con i giudici della sezione fallimentare del Tribunale di Firenze per addivenire all'indicazione di linee guida giurisprudenziali	-	avvio attività	da definire sulla base dei risultati raggiunti	da definire sulla base dei risultati raggiunti	ENTE	GC01

**AREA STRATEGICA: 5. Green Economy**
**Obiettivo Specifico 5.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio**

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
5.1.A Promuovere la conoscenza della green economy e delle tematiche ambientali nei confronti delle PMI	Raggiungere le imprese del territorio per iniziative di diffusione in materia ambientale e di green economy	1.116	1.200	1.300	1.300	ENTE	GD04
5.1.B Miglioramento delle condizioni ambientali e della green economy delle PMI della provincia	Realizzare attività di formazione per le imprese del territorio per iniziative in materia ambientale e di green economy (n. partecipanti a convegni in materia)	n.a.	100	200	300	ENTE	GD04

**AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio**

**Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi**

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
6.1.A) Sostenere le imprese del territorio attraverso azioni specifiche	Numero di imprese coinvolte in servizi di promozione	542	400	400	400	ENTE	Promofirenze
6.1.B) Consultazione con tutti i Comuni del territorio per la realizzazione degli sportelli COMCAM	Estensione del progetto COMCAM servizi camerati di prossimità presso i territori comunali	1 Comune	Confronto per l'attivazione con aumento 4 Comuni	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	LC09
6.1.C) Confronto e accordi per la stampa in azienda dei certificati di origine per la diffusione dei sistemi digitali semplificati	Estensione dei servizi digitali per il commercio estero in particolare confronto ed eventuale sperimentazione della procedura stampa in azienda con altri 2 nuovi grandi utenti per la trasmissione dei certificati di origine. Obbligatorietà della procedura telematica per il rilascio ed il rinnovo del numero meccanografico.	1 impresa sperimentaz. stampa in azienda	Studio di fattibilità con almeno altre 2 grandi aziende 31/12/2020	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	LD01
6.1.D) Realizzazione di interventi/progettualità finalizzati/e alla promozione dell'economia del territorio e/o a sostegno delle imprese finanziati/e a valere sul budget degli interventi da definire	Numero di interventi realizzati	0	>=3	>=4	>=5	ENTE	MD04

**PROCESSI INTERNI**

**AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA**

**Obiettivo Specifico 7.1 Livello di gradimento dei servizi camerati**

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.1.A) Migliorare gli strumenti di rilevazione del livello di gradimento dei servizi camerati	Aggiornamento dell'indicatore composito per la rilevazione complessiva del livello di gradimento dei servizi camerati	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	ENTE	GD01
7.1.B) Mantenimento dei livelli di gradimento dei servizi camerati rilevato tramite indice composito	Valutazione complessiva customer servizi camerati utilizzando nuovo indicatore composito	84,5%	Media 3 anni prec. +10%	Media 3 anni prec. +10%	Media 3 anni prec. +10%	ENTE	GD01

**Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza e Anticorruzione**

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.2.A) Rispetto della normativa in materia di trasparenza da parte di tutti gli uffici camerali	Rispetto della normativa	100%	100%	100%	100%	ENTE	Tutti gli uffici + PromoFirenze
7.2.B) Rispetto della normativa generale in materia di anticorruzione e piena attuazione delle misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione dell'Ente	Rispetto della normativa	100%	100%	100%	100%	ENTE	Tutti gli uffici + PromoFirenze

## INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

**Obiettivo Specifico 7.3 Migliorare l'organizzazione, la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale**

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.3.A) Aggiornamento Piano del fabbisogno di personale in linea con la riforma organizzativa dell'Ente Camerale in accordo con il "Decreto servizi"	Aggiornamento del Piano dei Fabbisogni	aggiornato	31/12/2020	da definire	da definire	ENTE	IB03
7.3.B) Verificare il grado di motivazione del personale attraverso una indagine sul benessere interno	Realizzare una analisi di benessere organizzativo interno	dicembre	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	ENTE	GD01

## ECONOMICO - FINANZIARIO

### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

#### Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.4.A) Migliorare il livello di conoscenza del settore manifatturiero per poter pianificare interventi più efficaci	Realizzazione di un'analisi semestrale della congiuntura industriale dell'Area Metropolitana utilizzando procedure digitali	2	2	2	2	ENTE	GD01
7.4.B) Monitorare la capacità di programmazione dell'Ente in materia di acquisti	Relazione semestrale sulla percentuale di acquisti effettuati già previsti nel programma di acquisizioni	-	2	da definire sulla base dei risultati del monitoraggio	da definire sulla base dei risultati del monitoraggio	ENTE	IB02
7.4.C) In ambito progetto Unioncamere - Infocamere RI20: a) promozione nei confronti utenza di nuovi strumenti compilazione pratiche telematiche, sul base cronoprogramma definito a livello nazionale; b) pieno utilizzo dei nuovi strumenti di istruttoria delle pratiche telematiche da parte del personale addetto all'istruttoria	a) campagna di comunicazione e seminari con utenza b) percentuale di utilizzo strumenti di istruttoria	a) nuovo progetto - non disponibile b) 67	a) 1 campagna comunicaz.e 1 seminario b) > 80	a) 1 campagna comunicaz. e 1 seminario b) > 90	a) 1 campagna comunicaz. e 1 seminario b) > 95	ENTE	LC01
7.4.D) Sperimentazione del progetto Unioncamere - Infocamere RI20 in collaborazione con professionisti per incrementare la percentuale di pratiche telematiche Registro Imprese che superano i controlli di qualità e vengono evase tramite corsia preferenziale	Percentuale di pratiche telematiche evase tramite corsia preferenziale	3,00	Studio progetto con il Consiglio notarile e redazione di vademecum finale	> 5	> 10	ENTE	LC01
7.4.E) Studio verifica e predisposizione del piano per procedere alle cancellazioni d'ufficio per le imprese non più operative ex DPR 247/2004.	Predisposizione del piano di azione valutazione risorse (economiche e personale)	-	report individuazione almeno 2000 imprese inoperative	avvio procedim. e prime cancellazioni	ultimare le cancellazioni	ENTE	LC08
7.4.F) Conclusione procedure di assunzione del personale avviate nel 2019	Terminare le procedure consorsuali entro i termini previsti	-	31/12/2020	-	-	ENTE	IB03
7.4.G) Mantenimento dei tempi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture passive	<=20	<=20	<=20	<=20	ENTE	IB02

**AREA STRATEGICA: 8. PARTECIPATE E PATRIMONIO IMMOBILIARE**

**Obiettivo Specifico 8.1 Valorizzazione delle partecipazioni strategiche e del patrimonio immobiliare della Camera di Commercio**

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2020	Target 2021	Target 2022	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
8.1.1 Valorizzare gli immobili camerali realizzando servizi innovativi per le imprese	Customer satisfaction: N° di questionari che presentano una valutazione almeno pari o superiore a "Buono" per i servizi erogati all'utenza nell'ambito del WorkinFlorence	-	>=70%	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	Promofirenze
	Attivazione interventi di potenziamento dell'impianto WI-FI nelle aree WorkinFlorence	-	31/12/2020	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	Promofirenze

## 6. Dagli obiettivi Specifici agli obiettivi operativi - il cascading - AREA STAFF

### IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

#### AREA STRATEGICA: 4. Legalità

#### Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.1.1 Organizzazione dell'Organismo di Composizione della crisi d'Impresa (OCRI)	Svoglimento delle attività propedeutiche all'istituzione dell'Organismo in collaborazione con le Istituzioni coinvolte	-	14/08/2020	tempo	Predisposizione quanto necessario per funzionamento Organismo in collaborazione con il gruppo di lavoro interistituzionale già operante	GA01 GC01
4.1.2 Gestione segnalazioni ricevute dall'OCRI	Ricezione delle segnalazioni e svolgimento delle funzioni attribuite dal Codice della Crisi	-	100%	numero	Segnalazioni ricevute da creditori pubblici qualificati, organi di controllo e istanze dei debitori	GA01
4.1.3 Promuovere la Camera di commercio e Firenze quale sede di risoluzione delle controversie internazionali	Organizzazione di iniziative sul tema delle ADR con pubblico internazionale	2	>=1	numero	Sensibilizzare la comunità ed i professionisti internazionali sulla presenza della Florence International Mediation Chamber, e sulle prerogative di Firenze quale sede di risoluzione delle controversie internazionali	GC04
4.1.4 Rafforzare l'incisività della Florence International Mediation Chamber sulla scena internazionale	Attività di assistenza di soggetti stranieri nello sviluppo e offerta di servizi di ADR : Accordo/convenzione/protocollo d'intesa con soggetto estero	-	100%	numero	Supporto a soggetti stranieri nell'istituzione e/o sviluppo di servizi di ADR, attraverso attività quali il tutoraggio, il trasferimento di know-how e la formazione	GC04
4.1.5 Promozione della mediazione come strumento per la risoluzione delle controversie	Studio fattibilità realizzazione servizio di mediazione specializzato in materia ambientale	0,00	31/12/2020	data	Individuazione delle azioni da intraprendere per la realizzazione del servizio	GC01
4.1.6 Garantire la qualità del servizio di conciliazione	Controllo dei requisiti professionali dei mediatori del Servizio di conciliazione	100%	100%	%	Istruttoria di verifica sui requisiti	GC01
4.1.7 Diffusione dell'arbitrato come strumento di risoluzione alternativa delle controversie	Divulgazione delle clausole compromissorie standard della Camera Arbitrale di Firenze	31/12/2019	31/12/2020	data	Mailing ai professionisti economico-giuridici del territorio	GC01

## IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

### AREA STRATEGICA: 4. Legalità

#### Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.1.8 Promozione della mediazione come strumento per la risoluzione delle controversie in materia di energia, gas e servizi idrici	Adesione al protocollo d'intesa Unioncamere/Autorità Energia e gas		31/12/2020	data	Gestione atti amministrativi necessari all'adesione	GC01
4.1.9 Migliorare la qualità della Camera Arbitrale di Firenze	Prerredisposizione di linee guida nella gestione dei rapporti giuridico-economici con i CTU		31/12/2020	data	Analisi delle problematiche inerenti nomina, gestione e compenso dei CTU	GC01

### AREA STRATEGICA: 5. Green Economy

#### Obiettivo Specifico 5.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
5.1.1 Realizzazione del programma di attività promozionale in materia di green economy e di supporto alle imprese in materia ambientale	Realizzazione del programma di attività promozionale definito per l'anno 2020	-	95%	percentuale	Aggiornamento e realizzazione del programma di attività definito	GD04

### AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio

#### Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.1 Attività propedeutiche per la consegna agli imprenditori dei premi "Firenze e il lavoro"	Tenuta della segreteria della Commissione per l'individuazione dei vincitori ed elencazione di tutto quanto richiesto dai vertici dell'Ente per l'organizzazione dell'evento	Evento una tantum	30/06/2020	tempo	Regolare svolgimento delle attività della segreteria della Commissione e recepimento delle indicazioni fornite dalla Presidenza	GA01

## PROCESSI INTERNI

### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

#### Obiettivo Specifico 7.1 Livello di gradimento dei servizi camerali

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.1.1 Migliorare gli strumenti di rilevazione del livello di gradimento dei servizi camerali	Verifica di robustezza ed eventuale aggiornamento dell'indicatore composito per la rilevazione complessiva del livello di gradimento dei servizi camerali secondo le indicazioni degli organi politici	30/06/2019	30/06/2020	data	Valutazione statistica su nuovo composito	GD01
	Rilevazione customer	dicembre	31/12/2020	data	Realizzazione indagine e report	GD01

#### Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.2.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: Area Affari Generali	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Affari Generali
7.2.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione Area Affari Generali	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Affari Generali
7.2.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione Area Affari Generali	Individuazione fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e anticorruz. Comunicazione alla U.O. Personale per attivazione specifici percorsi all'interno del Piano Formativo dell'Ente	31/03/2019	31/03/2020	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi rischio e fabbisogni formativi. Individuazione percorsi formativi idonei e loro attivazione	Tutti i CdC Area Affari Generali



# INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

## AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

### Obiettivo Specifico 7.3 Migliorare l'organizzazione, la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.3.1 Assicurare la formazione continua del personale Area Affari Generali	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	100%	Realizz. Piano formazione	percentuale	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	Tutti gli uffici Area Affari Generali
7.3.2 Riorganizzazione delle segreterie conseguente alla nomina del nuovo segretario generale	Nuovo assetto del funzionamento della Segreteria Organi e di Presidenza e Direzione	Assetto attuale	31/12/2020	tempo	Attuazione degli indirizzi che saranno forniti dal nuovo Segretario Generale	GA01

## ECONOMICO - FINANZIARIO

## AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

### Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.1 Supportare gli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali	Efficace e tempestivo supporto agli uffici camerali e al Team Progetti Europei per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali. <b>Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste</b>	Corretta copertuta delle richieste	Corretta copertuta delle richieste	Si/No	Supporto agli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Staff
7.4.2 Miglioramento della qualità delle rilevazioni statistiche dell'Ente	Avvio della procedura per l'inserimento dell'indagine congiuntura manifatturiera nell'Ambito del Programma Statistico Nazionale (PSN)	-	31/10/2020	data	Relazione sull'attività svolta e priva valutazione di fattibilità	GD01 GA03
7.4.3 Individuazione di un set di indicatori per monitorare e valutare le azioni promozionali finanziate dalla Camera	Data di definizione del NUOVO set di indicatori funzionali al monitoraggio dell'azione di intervento promozionale della CCIAA	28/02/2020	28/02/2020	data	Definizione di un nuovo set di indicatori	GA03 - MD04, MD05, MD08 (parti uguali)
	N° di report monitoraggio sulla realizzazione degli interventi promozionali e sulle azioni finanziate dalla CCIAA	3	3	numero	Report di monitoraggio	GA03 - MD04, MD05, MD08 (parti uguali)

**AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA**
**Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza**

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.4 Prosecuzione dell'attività di benchmarking con altre Camere di Commercio	Aggiornamento del Progetto Benchmarking fra camere di commercio: Progetto Unioncamere Nazionale "Pareto" secondo le linee guida definite annualmente dall'Unione	dicembre	30/11/2020	data	Riunioni gruppo di lavoro; analisi indicatori da rilevare; raccolta dati ed elaborazioni; verifica risultati	GD01 GA03
7.4.5 Assicurare il normale funzionamento della Sezione Regionale Albo Gestori Ambientali e della u.o. Ambiente nonostante l'incremento nelle attività lavorative dovute alla realizzazione delle attività formative relative alla Green Economy	Assicurare il normale funzionamento della Sezione nonostante l'incremento nelle attività lavorative dovute alla realizzazione delle attività formative relative alla Green Economy Report di monitoraggio	-	3	numero	Analisi delle attività d'ufficio. Individuazione criticità e feedback. Report su funzionamento ordinario della Sezione. Gestione delle attività	GD03 GD04
7.4.6 Proseguire l'attività di recupero crediti dell'Ente	Istruzione pratiche di sollecito mediazioni non pagate e invio di richiesta di pagamento. Percentuale copertura	tutte quelle inviate dall'UO mediazione nell'anno precedente	Tutte quelle che invierà l'UO mediazione nell'anno	percentuale	Gestione pratiche	GB01
7.4.7 Proseguire l'attività di recupero crediti dell'Ente	Depositare n. 14 ricorsi per ingiunzione per il recupero di debiti camerali, recuperando tutte le posizioni fino al 2019	Decreti ingiuntivi relativi a tutte le posizioni debitorie dell'anno precedente prive di titolo esecutivo	n. 14	numero	Gestione pratiche	GB01
7.4.8 Incrementare l'attività di recupero crediti dell'Ente	Predisporre il ruolo esattoriale per il recupero dei crediti per spese legali derivanti da sentenze delle Commissioni Tributaria	-	1 ruolo per almeno 12 posizioni	numero	Gestione ruoli	GB01
7.4.9 Migliorare i sistemi di reporting	Monitoraggio degli indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche predisposto dal Dipartimento Funzione Pubblica, con individuazione dell'applicabilità degli indicatori previsti	31/12/2019	31/12/2020	Data	Analisi mappa indicatori. Verifica applicabilità. Individuazione base dati utilizzabile. Avvio sperimentale della rilevazione dati	GD01 GA03

**Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza**

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.10 Sfoltimento, riordino e descrizione dei fascicoli concernenti i provvedimenti camerali da archiviare, eventualmente trasmessi dagli uffici	Indicizzazione dei fascicoli dei provvedimenti camerali	400 fascicoli ogni dipendente	400 fascicoli ogni dipendente	numero	Sistemazione dei fascicoli dei provvedimenti camerali e relativa registrazione informatica.	GB04
7.4.11 Adozione del nuovo titolare di classificazione dei documenti	Adozione del nuovo titolare di classificazione dei documenti	Nuovo	31/12/2020	data	Adeguamento di Gedoc al nuovo titolare di classificazione dei documenti; classificazione e fascicolazione della documentazione sulla base del nuovo titolare; attività di formazione agli uffici, tramite riunioni e predisposizione di istruzioni scritte.	GB04
7.4.12 Miglioramento del monitoraggio delle consultazioni all'archivio storico	Fascicolazione in Gedoc di tutte le richieste di consultazione dell'archivio storico	Nuovo	31/12/2020	data	Creazione e aggiornamento di un fascicolo in Gedoc delle richieste di consultazione pervenute tramite PEC, tramite posta elettronica ordinaria e su supporto cartaceo.	GB04
7.4.13 Digitalizzazione delle ricevute di ritorno relative ai procedimenti sanzionatori	Analisi delle modalità da adottare per la digitalizzazione delle ricevute di ritorno per i procedimenti sanzionatori. Valutazione dell'estensibilità della procedura ad altri procedimenti.	Nuovo	31/12/2020	data	Analisi delle modalità da adottare per la digitalizzazione delle ricevute di ritorno per i procedimenti sanzionatori. Valutazione dell'estensibilità della procedura ad altri procedimenti.	GB04
7.4.14 Migliorare la qualità della piattaforma CRM	Almeno 6.000 iscritti in regola con la normativa sulla privacy in vigore.	5.475	6000	numero	Coinvolgimento degli uffici per l'individuazione e l'applicazione di varie modalità per la raccolta delle iscrizioni alla piattaforma	GA02
7.4.15 Organizzazione di un archivio degli articoli delle testate giornalistiche in cui si parla della Camera di Commercio	Implementazione giornaliera dell'archivio	Nuovo	SI	dicotomico	Monitoraggio della rassegna stampa quotidiana e di newsletter on line; selezione degli articoli da archiviare; organizzazione dell'archivio.	GA02
7.4.16 Implementazione del canale YouTube	Caricamento sulla piattaforma di video realizzati da due anni a questa parte	172	185	numero	Caricamento sulla piattaforma di video realizzati dalla Camera di Commercio e da altri soggetti.	GA02

**AREA STRATEGICA: 8. PARTECIPATE**
**Obiettivo Specifico 8.1 Valorizzazione delle partecipazioni strategiche della Camera di Commercio**

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
8.1.1 Reinserimento delle attività d'ufficio sulle partecipate nell'area della segreteria generale	Riconduzione dei procedimenti inerenti le partecipazioni nell'alveo degli atti di competenza della Segreteria Organi, in diretto collegamento con la medesima	Attività nell'Area Servizi di Supporto	30/06/2020	tempo	Eliminazione di passaggi intermedi per addvenire a diretto inserimento decisioni da assumere nell'ordine del giorno delle convocazioni degli Organi competenti	GA01

## 6. Dagli obiettivi Specifici agli obiettivi operativi - il cascading - Area Servizi di Supporto

### PROCESSI INTERNI

#### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

##### Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.2.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: Area Servizi Supporto	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Servizi Supporto
7.2.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione: Area Servizi Supporto	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Servizi Supporto
7.2.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione: Area Servizi Supporto	Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e anticorruz. Comunicazione alla U.O. Personale per attivazione specifici percorsi all'interno del Piano Formativo dell'Ente	31/03/2020	31/03/2020	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi rischio e fabbisogni formativi. Individuazione percorsi formativi idonei e loro attivazione	Tutti i CdC Area Servizi Supporto

### INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

#### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

##### Obiettivo Specifico 7.3 Migliorare l'organizzazione, la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.3.1 Assicurare la formazione continua del personale Area Servizi Supporto	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	100%	Realizz. Piano formazione	percentuale	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	Tutti gli uffici Area Servizi Supporto

## ECONOMICO - FINANZIARIO

### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

#### Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.1 Supportare gli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali	Efficace e tempestivo supporto agli uffici camerali e al Team Progetti Europei per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali. <b>Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste</b>	Corretta copertuta delle richieste	Corretta copertuta delle richieste	Si/No	Supporto agli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Servizi Supporto
7.4.6 Ridefinire le procedure per l'acquisto e fornitura di beni e servizi	Proposizione di un nuovo regolamento per le forniture di beni e servizi	-	31/12/2020	data	Analisi procedure esistenti, verifica eventuali criticità, proposte soluzioni e interventi migliorativi. Stesura nuovo regolamento	IB02
7.4.7 Velocizzare le procedure di acquisto e fornitura di beni e servizi	Tempi medi intercorrenti tra la richiesta d'acquisto (RDA) e l'acquisizione del bene/servizio	-	<= 60 giorni	tempo	Ricezione delle richieste, selezione del fornitore	IB02
7.4.8 Dismissione dei mobili usati e non più utilizzati della Camera di Commercio	Realizzare la dismissione dei beni mobili non utilizzati	-	30/04/2020	data	Ricognizione dei beni da dismettere; gestione delle procedure di alienazione	IB02
7.4.9 Smaltimento dei contrassegni vini ancora presenti presso la Camera di Commercio	Gestione delle attività di segreteria relative alla procedura di alienazione dei contrassegni	-	30/04/2020	data	Ricognizione dei beni da dismettere; gestione delle procedure di segreteria	IB02
7.4.10 Migliorare le procedure informatiche relative alla gestione della Cassa	Passaggio al sistema ERP CON2 (Infocamere) della cassa valori	-	31/03/2020	data	Analisi procedure. Passaggio a nuovo sistema informatico. Verifica eventuali criticità	IB02
7.4.11 Migliorare la dotazione informatica a disposizione del personale	Aggiornamento del parco macchine hardware a disposizione: sostituzione del 50% delle postazioni (PC, vide, tastiere e mouse)	-	50%	percent.	Individuazione delle postazioni da aggiornare, gestione delle procedure di acquisto, preparazione dei PC, installazione delle nuove postazioni	IB02
7.4.12 Adeguamento ed analisi dell'inventario con aggiornamento al software CON2	Adeguamento ed analisi dell'inventario con aggiornamento al software CON2	-	31/03/2020	data	Analisi procedure. Passaggio a nuovo sistema informatico. Verifica eventuali criticità	IB02

**Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza**

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.27 Revisione regolamento rimborsi trasferte e missioni per gli organi e per il personale camerale	Predisposizione bozza e invio agli organi camerali	-	Presentazione piano	Si/No	Analisi normativa ed organizzativa. Definizione procedure applicative	IB03
7.4.28 Conclusione procedure reclutamento del personale	predisposizione nuovi contratti individuali	-	30/10/2020	data	assunzioni entro ottobre 2020	IB03
	Realizzazione del Piano delle azioni positive	-	31/12/2020	data	Analisi normativa. Redazione proposta di adeguamento e predisposizione PAP	IB03
7.4.29 Revisione regolamento relativo ai prestiti su anticipi indennità anzianità	Studio e predisposizione nuovo regolamento	-	31/12/2020	data	Analisi della normativa di riferimento. Analisi processi e procedure interne. Predisposizione regolamenti.	IB03
7.4.30 Completamento ciclo operativo per l'utilizzo del nuovo sistema integrato di gestione dell'Ente CONTABILITA 2.0	Completamento del passaggio alle funzionalità nuovo sistema di gestione CONTABILITA 2.0 verificando corretta applicazione precedenti fasi di integrazione ed effettuando corrette operazioni di chiusura del 1° bilancio contabile con talenovo applicativo	-	30/04/2020	data	Verifica procedure informatiche. Analisi criticità. Messa a regime completa del sistema CON2	IB02
7.4.32 Verifica e corretta applicazione delle norme sul contenimento della spesa pubblica	N di report di monitoraggio sull'applicazione delle manovre governative vigenti	2,00	2	numero	Costante aggiornamento ed attuazione (in fase di pianificazione e di gestione) della normativa di riferimento. Predisposizione di report di monitoraggio.	IB01
7.4.33 Adempimenti per garantire il rispetto degli equilibri di bilancio nella predisposizione degli atti di programmazione e nell'ambito delle procedure per la chiusura del successivo bilancio di esercizio	Percentuale di adempimenti per garantire il rispetto degli equilibri di bilancio nella predisposizione degli atti di programmazione e nell'ambito delle procedure per la chiusura del successivo bilancio di esercizio	100%	100%	percentuale	Rispetto delle scadenze previste dalla programmazione degli atti	IB01

**AREA STRATEGICA: 8. PARTECIPATE**

**Obiettivo Specifico 8.1 Valorizzazione delle partecipazioni strategiche e del patrimonio immobiliare della Camera di Commercio**

<b>Obiettivo Operativo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Baseline</b>	<b>Target 2020</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Descrizione</b>	<b>CdC Coinvolti</b>
8.1.1 Miglioramento delle dotazioni multimediali disponibili presso la Sede camerale	Definizione della gara d'acquisto per la realizzazione delle sale multimediali per Consiglio e Giunta	-	31/12/2020	data	Analisi dotazione attuale. Verifica criticità. Definizione gara	IB02
8.1.2 Ottimizzare le manutenzioni degli immobili camerale	Studio ed attivazione di procedure per la stipula di convenzione con CET per l'attribuzione dell'attività di stazione appaltante su delega della Camera	-	01/07/2020	data	Predisposizione della documentazione necessaria per la stipula della convenzione	IB02
8.1.3 Garantire la continuità del servizio di portierato della Sede della Camera di Commercio	Realizzare la gara per il rinnovo del servizio di portierato	-	31/03/2020	data	Analisi dotazione attuale. Verifica criticità. Definizione gara	IB02
8.1.4 Istituzione di un sistema di controllo sulle attività immobiliari dell'Ente	Definizione di un sistema di controllo sulle attività immobiliari dell'Ente	-	31/12/2020	data	Definizione e implementazione sistema di controllo su attività immobiliari	IB02

## 6. Dagli obiettivi Specifici agli obiettivi operativi - il cascading - Area Servizi Amministrativi

### IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

#### AREA STRATEGICA: 2. Digitale

##### Obiettivo Specifico 2.1 Promuovere la cultura dell'innovazione e lo sviluppo tecnologico delle imprese.

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
2.1.5 Attivazione di orientamenti alle imprese personalizzati per promozione servizi digitali per l'impresa	Numero orientamenti attivati	nuova attività	80	numero	Analisi fabbisogni formativi. Gestione orientamenti	LC09
2.1.6 Organizzazione di workshop presso la sede o enti terzi per la diffusione e l'utilizzo dei servizi digitali	Numero workshop	6	3	numero	Analisi fabbisogni formativi. Gestione workshop	LD02 LC09
2.1.7 Certificati telematici stampa in azienda	Numero certificati telematici stampati	3	50 certificati	numero	Coinvolgimento delle imprese e formazione sulla stampa telematica	LD01
2.1.8 Gestione della pratica Numero Meccanografico in maniera telematica	Utilizzo telematico del numero meccanografico da parte dell'utenza	30%	90%		Formazione all'utenza, in sede e telefonica e web. Supporto all'utilizzo della piattaforma italiancom per la procedura digitale	LD02 LC09

#### AREA STRATEGICA: 4. Legalità

##### Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.1.10 Gestione contatti e riunioni per il rinnovo Protocollo accesso informazioni RI con Prefettura di Firenze	Rinnovo convenzione definita nel 2019	Protocollo siglato	Rinnovo protocollo 30.06.2020	data	Gestione contatti con Prefettura. Predisposizione atti amministrativi	LC09
4.1.11 Sportello Usura. Convenzione con Prefettura Firenze e Enti coinvolti. Stesura atti necessari al corretto funzionamento (comunicato stampa, agenda digitale, promozione)	Attivare le condizioni logistiche e di fruizione per l'attivazione dello sportello di ascolto sulla tematica dell'usura	-	Attuare azioni propedeutiche per l'attivazione dello sportello tra cui agenda digitale per richiesta appuntamenti	Si/No	Gestione contatti con Prefettura. Predisposizione atti amministrativi	LC09



### AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio

#### Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.3 Consultazione con tutti i Comuni del territorio per la presentazione specifica progetto COMCAM	Assicurare formazione a tutti gli Enti che decidono di aderire al progetto COMCAM	-	100%	percentuale		LC09
6.1.4 Promozione presso le aziende di grandi dimensioni del servizio "stampa in azienda"	Assicurare formazione a tutte le imprese che decidono di aderire al progetto "stampa in azienda"	-	100%	percentuale		LC09
6.1.5 Formazione per utenti e collaboratori circa l'utilizzo della nuova procedura "Stampa in Azienda" nell'ambito della piattaforma Cert'O	Formazione per utenti e collaboratori alla nuova procedura completamente telematica	1 giornata formativa	2 giornate formative	numero		LD01 LC09

## PROCESSI INTERNI

### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

#### Obiettivo Specifico 7.1 Livello di gradimento dei servizi camerali

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.1.2 Customer sportelli fisici Registro imprese	Monitoraggio del gradimento delle imprese tramite questionari di gradimento	8	Sala di attesa monitorata una volta al mese (12)	numero	Somministrazione questionari customer	LC09

### Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.2.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: Area Servizi Amministrativi	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Servizi Amministrativi
7.2.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione Area Servizi Amministrativi	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Servizi Amministrativi
7.2.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione Area Servizi Amministrativi	Individuazione fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e anticorruz. Comunicazione alla U.O. Personale per attivazione specifici percorsi all'interno del Piano Formativo dell'Ente	31/03/2020	31/03/2020	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi rischio e fabbisogni formativi. Individuazione percorsi formativi idonei e loro attivazione	Tutti i CdC Area Servizi Amministrativi
7.2.4 Revisione pagine sito istituzionale e adempimenti privacy	1) Analisi, modifica e implementazione pagine sito istituzionale;2) Verifica adempimenti privacy	nuovo	Agiornamento pagine sito; report conclusivo aggiornamenti privacy	Si/No	Analisi situazione esistente. Verifica eventuali criticità ed azioni correttive	LC10-LC08

## INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

#### Obiettivo Specifico 7.3 Migliorare l'organizzazione, la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.3.1 Assicurare la formazione continua del personale Area Servizi Promozione	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	100%	Realizz. Piano formazione	percentuale	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	Tutti gli uffici Area Servizi Promozione

## ECONOMICO - FINANZIARIO

### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

#### Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.20 Aggiornamento delle modalità di erogazione delle informazioni relativamente al Commercio estero in modo da rendere più fruibile il canale per l'utenza	Nuova modalità di fruizione di informazioni e semplificazione schede	0	Sperimentaz. nuova modalità fruizione informazioni e aggiornamento di almeno 2 schede informative	numero		LC09
7.4.21 Sperimentazione progetto con il Consiglio notarile per incrementare la percentuale di Atti Costitutivi di società che superano i controlli di qualità e vengono evasi tramite corsia preferenziale	Realizzazione di uno studio e di un vademecum	nuovo	Studio del progetto in collaborazione con il Consiglio notarile e redazione di vademecum finale per gli studi notarili	Si/No	Contatti con Consiglio notarile. Selezione studi e monitoraggio pratiche inviate al fine di verificare le casistiche più ricorrenti	LC01

**AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA**

**Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza**

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.22 Revisione contenuti Registro Imprese pubblicati sul sito internet camerale per adeguarli ai contenuti pubblicati sul portale Sari - Assistenza specialistica Registro Imprese	N. pagine revisionate	Nuovo	10	N. pagine revisionate	In seguito alla pubblicazione del nuovo SARI - portale on line per l'assistenza Registro Imprese, occorre revisionare e adeguare i contenuti pubblicati sul sito internet istituzionale	LC01
7.4.23 Utilizzo efficiente dell'Assegnatore informatico delle pratiche telematiche agli addetti Registro Imprese	Percentuale di pratiche lavorate rispetto a quelle assegnate dall'Assegnatore informatico	90	93	%	Lavorazione pratiche	LC01
7.4.24 Revisione e miglioramento dei processi sanzionatori (accertamento)	1) Porre in essere il documento finale per l'aumento delle spese sanzionatorie a titolo prudenziale calcolato solo sulle spese vive; 2) Realizzazione, in collaborazione con il Controllo di gestione, di uno studio e verifica dettagliata per le spese del processo sanzionatorio nel suo complesso	nuovi	1) Aumento spese sanzionatorie vive al 31.03.2020; 2) vd report controllo gestione;	numero	Predisposizione atti amministrativi. Analisi processi, verifica corretta imputazione costi diretti. Verifica allocazione costi indiretti. Proposta soluzioni di pricing	LC10 GA03
7.4.25 Collaborazione UO PROTOCOLLO per la revisione del processo sanzionatorio in ordine alle notifiche	Porre in essere le attività volte alla digitalizzazione delle ricevute di ritorno per i procedimenti sanzionatori (studio per estensibilità della procedura ad altri procedimenti)	nuovo	Stesura della procedura: relazione al 30.06.2020	data	Digitalizzazione delle procedure e della ricevuta	LC10 - GB04
7.4.26 Predisposizione del piano per procedere alle cancellazioni d'ufficio per le imprese non più operative ex DPR 247/2004.	Collaborazione con i Giudici del Registro e cancelleria; predisposizione report imprese inoperative.	non disponibile ultimo intervento risalente 2012-2014	Almeno 3 incontri con i giudici; report per almeno 2000 posizioni	numero	Verifica situazione attuale. Analisi normativa, proposta soluzioni procedurali	LC08

## 6. Dagli obiettivi Specifici agli obiettivi operativi - il cascading - Area Servizi Promozione

### IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

#### AREA STRATEGICA: 1. Cultura e turismo

##### Obiettivo Specifico 1.1 Sostenere la Cultura come fattore strategico di sviluppo. Rafforzare la regia nella programmazione di iniziative ed eventi.

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
1.1.1 Sottoscrizione di un nuovo accordo per la realizzazione di corsi informativi sul sistema museale fiorentino	Predisposizione e sottoscrizione di un nuovo accordo per la realizzazione di corsi informativi sul sistema museale fiorentino	0,00	1	numero	Predisposizione e sottoscrizione di un nuovo accordo per la realizzazione di corsi informativi sul sistema museale fiorentino con istituzioni pubbliche	MD05

#### AREA STRATEGICA: 2. Digitale

##### Obiettivo Specifico 2.1 Promuovere la cultura dell'innovazione e lo sviluppo tecnologico delle imprese.

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
2.1.1 Attivazione in qualità di soggetto promotore di tirocini extra-curricolari nell'ambito del progetto Crescere in Digitale	Numero tirocini attivati	4	>=5	numero	Attivazione tirocini extra-curricolari	MD06 MD08
2.1.2 Organizzazione eventi e workshop formativi rivolte alle imprese a tema web marketing e Impresa 4.0	Numero medio di imprese partecipanti ai workshop	80	100	numero	Workshop formativi a tema web marketing e impresa 4.0	MD08
2.1.3 Realizzazione eventi in collaborazione con i soggetti della rete territoriale del Piano Impresa 4.0	Numero eventi in collaborazione	3	>=5	numero	Gestione contatti con partner rete e realizzazione eventi in collaborazione	MD08
2.1.4 Progetto in-formazione digitale rivolto alle scuole secondarie superiori per l'utilizzo dei social network e tecnologie 4.0 nel business	Numero di studenti coinvolti nelle attività di formazione sul tema webmarketing e Impresa 4.0	-	80	numero	Incontri formativi per gli istituti scolastici superiori	MD08 MD06

### AREA STRATEGICA: 3. Formazione/scuole

#### Obiettivo Specifico 3.1 Indirizzare il sistema della formazione verso le aspettative delle imprese.

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
3.1.1 Diffusione della cultura economica e d'impresa tra gli studenti	Numero di studenti partecipanti ai corsi sulla diffusione della cultura d'impresa	1800 - vedi nota	>=1500	numero	Numero studenti partecipanti ai corsi sulla diffusione della cultura d'impresa	MD06
3.1.2 Rendicontazione progetto + 20% anno 2019 "Servizi di Orientamento al lavoro e alle professioni"	Presentazione della rendicontazione entro i termini previsti	gennaio	gennaio	data	Presentazione rendicontazione entro i termini	MD06+MD04
3.1.3 Progetto di alternanza scuola-lavoro "Botteghe artigiane/beni culturali. Connessioni" in collaborazione con Gallerie degli Uffizi, Confartigianato, Cna, Ufficio Scolastico Regionale	Customer saction: valutazione complessiva ALMENO BUONO da parte degli Istituti Scolastici coinvolti	0,00	>=65%	percentuale	Customer degli Istituti scolastici partecipanti	MD06

### AREA STRATEGICA: 4. Legalità

#### Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.1.1 Diffondere la cultura brevettuale sfruttando le sinergie con le attività formative in ambito digitale della Camera	Partecipazione a seminari con interventi mirati alla valorizzazione e alla tutela in materia di marchi e brevetti	1,00	>=3	numero	Partecipazione alla giornata formativa con apposito intervento	MC07 MD01 MD08
4.1.2 Rafforzare il legame con i centri PatLib europei (sportelli informativi di approfondimento sulle tematiche di marchi e brevetti) per offrire servizi di qualità all'utenza	Partecipazione agli eventi organizzati dalla rete PatLib al di fuori del territorio nazionale	1	>=1	numero	Partecipazione	MC07
4.1.3 Formazione sul tema della contraffazione nelle scuole medie superiori	Numero di studenti coinvolti nelle attività di formazione sul tema della contraffazione	108	>=120	numero	Seminari formativi nelle scuole medie superiori sul tema della contraffazione	MD01
4.1.4 Formazione sul tema della contraffazione nelle scuole primarie	Numero di studenti coinvolti nelle attività di formazione sul tema della contraffazione	70	>=80	numero	Incontri formativi nelle scuole primarie sul tema della contraffazione	MD01

**AREA STRATEGICA: 4. Legalità**
**Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio**

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.1.5 Potenziare le attività di lotta alla contraffazione	Realizzazione di eventi di sensibilizzazione sul tema della contraffazione	1	>=1	numero	Realizzazione di eventi di sensibilizzazione sul tema della contraffazione	MD01
4.1.6 Realizzazione di controlli sulla conformità degli oggetti in metallo prezioso e modalità di vendita presso imprese commerciali	Numero di ispezioni presso imprese commerciali	30,00	30	numero	UO Metrologia Legale	MC06
4.1.7 Revisione del registro assegnatari marchi (perfezionamento pratiche, aggiornamento database e archivio)	Percentuale dei fascicoli assegnatari revisionati	100%	100%	percentuale	UO Metrologia Legale	MC06
4.1.8 Regolazione dei compiti di tutela affidati alle Camere attraverso i controlli in contraddittorio (art. 5 decreto 93/2017)	Stesura di una bozza di convenzione da sottoporre ai titolari di utility meters	31/12/2019	31/12/2020	data	Analisi normativa, stesura della bozza	MC06
4.1.9 Monitoraggio di tutti costi amministrativi sostenuti per l'emissione dei verbali di contestazione e la custodia dei beni sequestrati	Monitoraggio di tutte le voci di costo incidenti sulle procedure	100%	100%	percentuale di procedure	UO Metrologia Legale	MC06

**AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio**
**Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi**

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.1 Disciplinare mostre e fiere	% liquidato sullo stanziato	media degli ultimi tre anni 80%	>=85%	percentuale	Realizzazione interventi promozionali	MD04
6.1.2 Disciplinare filiera corta	% liquidato sullo stanziato	media degli ultimi tre anni 57%	>=80%	percentuale	Realizzazione interventi promozionali	MD04

### Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.2.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: Area Promozione	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Promozione
7.2.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione Area Promozione	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Promozione
7.2.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione Area Promozione	Individuazione fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e anticorruz. Comunicazione alla U.O. Personale per attivazione specifici percorsi all'interno del Piano Formativo dell'Ente	31/03/2020	31/03/2020	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi rischio e fabbisogni formativi. Individuazione percorsi formativi idonei e loro attivazione	Tutti i CdC Area Promozione
7.4.5 Revisione del codice di comportamento e disciplina del conflitto d'interesse	Revisione del codice di comportamento e disciplina del conflitto d'interesse	-	31/12/2020	data	Analisi normativa. Verifica regolamenti in essere. Stesura nuovi regolamenti e atti amministrativi conseguenti	Trasversale (Staff Trasparenza)

## INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

#### Obiettivo Specifico 7.3 Migliorare l'organizzazione, la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.3.1 Assicurare la formazione continua del personale Area Promozione	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	100%	Realizz. Piano formazione	percentuale	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	Tutti gli uffici Area Promozione



## ECONOMICO - FINANZIARIO

### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

#### Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.1 Supportare gli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali	Efficace e tempestivo supporto agli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali. <b>Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste</b>	Corretta copertuta delle richieste	Corretta copertuta delle richieste	Si/No	Supporto agli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Staff
7.4.17 Riorganizzazione dei servizi di tutela del mercato e consumatore	censimento delle attività del settore	-	30/06/2020	data	Verifica delle attività e dei processi. Analisi eventuali criticità e proposte soluzioni. Redazione relazione e proposta di miglioramento servizi	MC01, MC05, MC06, MC08
	relazione sui relativi procedimenti	-	30/10/2020	data		
	proposta di riorganizzazione da presentare al segretario generale	-	31/12/2020	data		
7.4.18 Revisione delle procedure relative agli agenti di affari in mediazione	nuovo regolamento su esami agenti affari in mediazione	-	30/06/2019	data		MC08
7.4.19 Incremento delle attività di vigilanza per la sicurezza prodotti	Presentazione alla giunta di progetto intersettoriale	-	31/12/2020	data		MC06

## 6. Dagli obiettivi Specifici agli obiettivi operativi - il cascading - PromoFirenze

### IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

#### AREA STRATEGICA: 1. Cultura e turismo

#### Obiettivo Specifico 1.1 Sostenere la Cultura come fattore strategico di sviluppo. Rafforzare la regia nella programmazione di iniziative ed eventi.

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
1.1.1 Realizzare iniziative di promozione turistica	Realizzazione BTO - Buy Tourism On Line	31/12/2020	31/12/2020	Data	Realizzazione iniziativa BTO	PromoFirenze

#### AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio

#### Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.1 Fornire alle imprese assistenza specialistica e formazione tecnica	N° seminari e convegni specialistici per le imprese	2	4	Numero	Formazione e assistenza specialistica alle imprese	PromoFirenze
	N° di questionari che presentano una valutazione almeno pari o superiore a "Buono" per le attività di assistenza specialistica	>= al 97%	>= 75%	Percent.		
6.1.2 Sviluppare servizi di assistenza alle imprese e ad aspiranti imprenditori per facilitare l'avvio delle nuove imprese (CCIAA + PromoFirenze)	N° Imprese che usufruiscono del Servizio di orientamento allo Sportello Nuove Imprese (in coordinamento con PromoFirenze)	263	≥ 400	Numero	Contatti con imprese e aspiranti imprenditori. Assistenza tecnico-normativa. Follow up	PromoFirenze
	N° di questionari che presentano una valutazione almeno pari o superiore a "Buono"	>= al 98%	>=75%	Percent.		
6.2.3 Favorire l'accesso al credito da parte delle imprese del territorio	N° contatti per informazioni ed analisi di prefattibilità per finanza agevolata		≥ 70	Numero	Attività informativa di primo orientamento alle imprese (risposta quesiti, consulenze etc) Assistenza tecnica su finanza agevolata (domande di finanziamento, rendicontazioni, sbf), su finanza ordinaria (richiesta di garanzie, etc), altro (business plan, consulenze, etc)	PromoFirenze
	N° pratiche ammesse al finanziamento / N° pratiche istruite di finanza agevolata		>=70%	Percent.		
	N° pratiche che ottengono il contributo / N° pratiche ammesse al finanziamento		>=30%	Percent.		

## PROCESSI INTERNI

### AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

#### Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2020	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.2.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: PromoFirenze	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture	PromoFirenze
7.2.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione PromoFirenze	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	PromoFirenze
7.2.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione PromoFirenze	Individuazione fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e anticorruz. Attivazione specifici percorsi	31/03/2020	31/03/2020	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi rischio e fabbisogni formativi. Individuazione percorsi formativi idonei e loro attivazione	PromoFirenze

## 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

Il Piano della Performance costituisce un elemento del più ampio processo denominato Ciclo di Gestione della Performance. Ciascuna attività del ciclo si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto in modo ampio ed organico dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dalla Camera e pubblicato sul sito web della stessa.

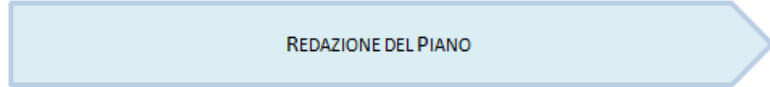
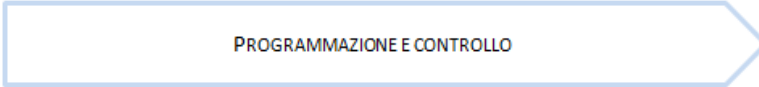
Di seguito, così come contemplato dalla Delibera CIVIT n. 112/2010, tuttora vigente, si propone una sintesi del processo di redazione del Piano della Performance in termini di attività, tempi e attori coinvolti.



	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Analisi del contesto	Giu-Set	Organi SG Ufficio Studi Stakeholder Servizio Amministrativo Contabile
2.	Mappatura e Coinvolgimento degli Stakeholder	Giu-Set	
3.	Feedback strategico	Set-Ott	
4.	Analisi Finanziaria	Set-Ott	

	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Definizione/aggiornamento obiettivi strategici pluriennali e annuali	Set-Ott	SG Responsabile ufficio Controllo di Gestione Dirigenti P.O.
2.	Definizione/aggiornamento della Mappa Strategica	Ott-Nov	
3.	Definizione/aggiornamento del Cruscotto di Ente con indicatori e target	Nov-Dic	

# 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

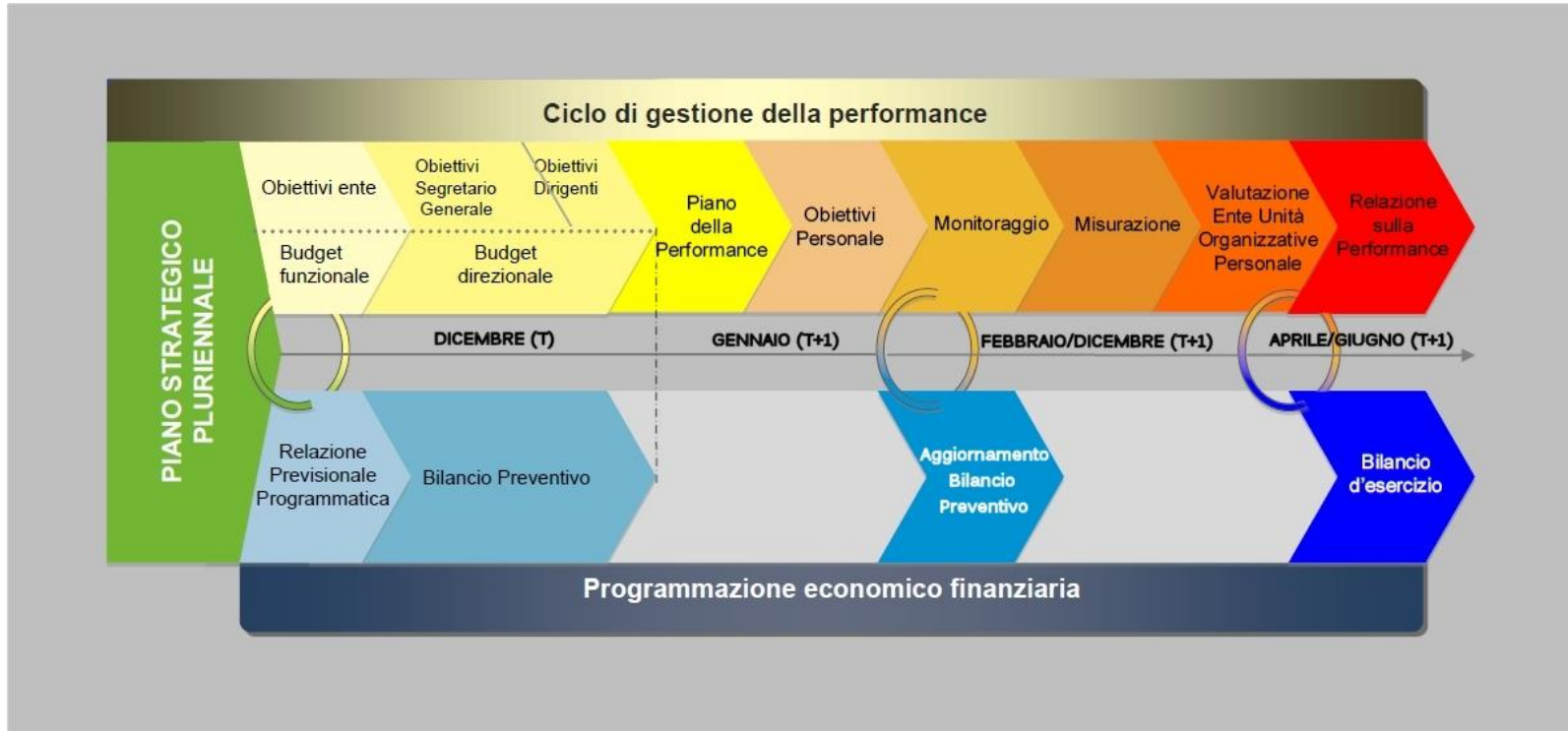


	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Approvazione della RPP	Ott	Consiglio
2.	Definizione/aggiornamento albero della performance: rolling cruscotto di ente	Nov-Dic	SG Responsabile ufficio Controllo di Gestione Dirigenti P.O.
3.	Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi: cruscotto di area, schede di programmazione e piani operativi	Nov-Dic	
4.	Approvazione del Preventivo economico	Dic	Consiglio
5.	Traduzione della programmazione annuale in obiettivi economico finanziari: il Budget Direzionale e parametri dirigenti	Dic	SG Responsabile ufficio Controllo di Gestione Dirigenti Giunta

	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Definizione della struttura del documento	Ott - Dic	S.G. Responsabile Controllo di Gestione
2.	Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Ott - Dic	Responsabile Controllo di Gestione
3.	Check-Up e definizione dei Piani di Miglioramento	Gen	S.G. Responsabile Controllo di Gestione
4.	Predisposizione del Piano della Performance	Gen	S.G. Responsabile Ufficio Controllo di Gestione
5.	Approvazione del Piano della Performance	Gen	Giunta
6.	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Gen - Mar	S.G. Responsabile Controllo di Gestione
7.	Pubblicazione sulla sezione Trasparenza, valutazione e merito del sito internet	Feb	Servizi Interni Controllo di gestione Staff Personale
8.	Aggiornamento del piano	In itinere	Giunta, SG , Dirigenti, Controllo di gestione Staff Personale

## 7.2 Coerenza con la programmazione economico - finanziaria e di Bilancio

Il ciclo di gestione della performance è un processo che scorre parallelo a quello della programmazione economico-finanziaria, con frequenti intersezioni nei rispettivi punti nodali. Gli obiettivi specifici e a cascata quelli operativi, trovano quantificazione nel budget direzionale, inscindibilmente legato al bilancio preventivo approvato dagli organi dell'ente e derivante dall'assegnazione formale dei medesimi obiettivi al Segretario Generale e ai Dirigenti. Il monitoraggio in itinere diviene elemento fondamentale per l'aggiornamento dello stesso Preventivo, così come il bilancio consuntivo si affianca alla Relazione sulla Performance per dimostrare i risultati raggiunti.



Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi attribuiti. Si riportano in allegato lo schema di dettaglio della risorse economiche assegnate per singola Area/Obiettivo strategico e programma strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui al Programma pluriennale.

## 7.3 – Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della Performance: Check – Up e piano di miglioramento

La CCIAA di Firenze, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, ha adottato sin dal primo Piano Performance un modello di Check-up per rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa

Nel corso del 2019 la Struttura Tecnica di Supporto all'OIV ha curato un aggiornamento del modello di check – up, quale strumento di autovalutazione. Il cambiamento si è reso necessario per adeguarne la struttura interna ai cambiamenti normativi e metodologici intervenuti negli ultimi anni, anche sulla base delle interpretazioni e orientamenti espressi dal Dipartimento Funzione Pubblica attraverso le proprie Linee Guida.

In particolare, per i diversi criteri adottati per l'autoposizionamento sulle aree di riferimento viene introdotta una scala di valori 1-100, mentre sono state individuate 5 aree:

- 1) Modello di funzionamento - Gestione documentale e compliance normativa;
- 2) Pianificazione Strategica e operativa;
- 3) Struttura organizzativa;
- 4) Risorse Umane;
- 5) Misurazione e valutazione delle performance.

Coerentemente con l'art. 4 co. 2, lettera a) del nuovo D.lgs. 150/09 che stabilisce che il ciclo performance si articola in: <<definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, **tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10**>>, il Piano Performance 2020-2022 prevede al proprio interno l'indicazione della baseline. Come ricordato in occasione del precedente Piano Performance, la validità del principio si scontra con le difficoltà pratiche ad avere i risultati definitivi del ciclo appena concluso in tempo per la redazione del Piano Performance 2020-2022.

La Camera di Commercio di Firenze indicherà quando possibile la baseline, interpretandola come ultimo risultato (quando disponibile), come media degli ultimi risultati disponibili o come risultato ragionevolmente prevedibile per l'ultimo ciclo.

# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

## 8. Note tecniche

Gennaio 2019



## **Nota 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance**

**Programma Pluriennale 2020-2024:** sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale  
<http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general>

**Il Budget Direzionale:** sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale  
<http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo>

**Organizzazione dell'Ente :** sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale  
<http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/organizzazione>

## Nota 2: La programmazione economica per Obiettivi strategici – Programma pluriennale 2020-2024

FONTI	Pre-consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022	Previsione 2023	Previsione 2024	Totale
Diritto annuale	13.238.476	13.189.744	13.202.934	13.216.136	13.229.353	13.242.582	66.080.748
Diritti di segreteria	5.368.500	5.418.500	5.423.919	5.429.342	5.434.772	5.440.207	27.146.739
Contributi trasferimenti e altri proventi	841.577	664.000	650.000	650.000	650.000	650.000	3.264.000
Proventi gestione beni e servizi	230.000	240.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.240.000
Variazione rimanenze	-	-	-	-	-	-	-
Proventi gestione finanziaria	2.367.154	1.516.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	7.516.000
Proventi gestione straordinaria	859.665	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	2.500.000
<b>TOTALE</b>	<b>22.905.372</b>	<b>21.528.244</b>	<b>21.526.852</b>	<b>21.545.479</b>	<b>21.564.124</b>	<b>21.582.789</b>	<b>107.747.488</b>

IMPIEGHI	Pre-consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022	Previsione 2023	Previsione 2024	Totale
Personale	6.291.570	6.456.306	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	32.456.306
Funzionamento	5.279.892	5.184.264	5.134.264	5.100.000	5.100.000	5.100.000	25.618.528
Ammortamenti	366.500	481.500	480.000	480.000	480.000	480.000	2.401.500
Accantonamenti	4.562.359	3.906.124	3.910.030	3.913.940	3.917.854	3.921.772	19.569.720
Oneri gestione finanziaria	50	50	50	50	50	50	250
Oneri gestione straordinaria	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	2.500.000
Oneri da rettifiche valore att. finanziarie	-	-	-	-	-	-	-
Interventi economici	5.905.000	5.000.000	5.002.508	5.051.489	5.066.220	5.080.967	25.201.184
<b>TOTALE</b>	<b>22.905.372</b>	<b>21.528.244</b>	<b>21.526.852</b>	<b>21.545.479</b>	<b>21.564.124</b>	<b>21.582.788</b>	<b>107.747.488</b>

VOCI DI ONERI/PROVENTI INVESTIMENTO	ORGANISTITUZIONALE SEGRETARIA GENERALE (A)		SERVIZI DI SUPPORTO (B)			ANAGRAFE E SERVIZI REGOLAZIONE MERCATO (C)				STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)				TOTALE (A+B+C+D)
	To tale Funzione A	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	To tale Funzione B	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	To tale Funzione C	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	L - CDR SERV. AMMIN.	M - CDR SERVIZI PROMOZIONE	To tale Funzione D	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	L - CDR SERVIZI AMMINISTR.	M - CDR SERVIZI PROMOZIONE	
<b>GESTIONE CORRENTE</b>														
<b>A) Proventi correnti</b>														
1) Diritto Annuale			11.436.332		11.436.332									11.436.332
2) Diritti di Segreteria						5.106.175		4.973.010	13.165	467.325	317.325	150.000		5.573.500
3) Contributi trasferimenti e altre entrate			70.000	30.000	40.000	102.000			102.000	448.635	448.635			620.635
4) Variazione della gestione corrente servizi			42.500		42.500	238.000	175.000	29.500	33.500	31.500	10.000	20.000	1.500	312.000
5) Variazione delle rimanenze			0		0									0
<b>Totale Proventi Correnti A</b>			<b>11.548.832</b>	<b>30.000</b>	<b>11.518.832</b>	<b>5.446.175</b>	<b>175.000</b>	<b>5.002.510</b>	<b>268.665</b>	<b>947.460</b>	<b>775.960</b>	<b>170.000</b>	<b>1.500</b>	<b>17.942.467</b>
<b>B) Oneri Correnti</b>														
6) Personale	-901.812	-901.812	-2.296.762	-215.912	-2.080.850	-2.028.660	-151.538	-1.477.294	-399.827	-1.421.432	-287.216	-408.382	-725.835	-6.648.666
a) Competenze al personale	-713.896	-713.896	-1.688.286	-161.529	-1.526.757	-1.541.568	-114.012	-1.126.509	-301.047	-1.084.161	-215.387	-308.089	-560.685	-5.027.911
b) Oneri sociali	-145.519	-145.519	-442.425	-42.114	-400.311	-377.197	-29.060	-27.1643	-76.494	-261.178	-55.624	-77.665	-127.889	-1.226.319
c) Accantonamenti al T.F.R.	-42.396	-42.396	-12.1615	-12.270	-109.346	-109.895	-8.467	-79.142	-22.286	-76.093	-16.206	-22.628	-37.260	-350.000
d) Altri costi			-44.436		-44.436									-44.436
7) Funzionamento	-395.811	-395.811	-2.654.870	-122.581	-2.532.289	-1.078.051	-231.550	-656.191	-190.310	-966.492	-695.171	-262.600	-8.721	-5.095.224
a) Prestazioni servizi	-32.811	-32.811	-1.295.320	-122.581	-1.172.739	-1.048.051	-231.550	-631.191	-185.310	-146.492	-110.171	-27.600	-8.721	-2.522.674
b) Godimento di beni di terzi						-25.000		-25.000						-25.000
c) Oneri diversi di gestione	-500	-500	-1.359.550		-1.359.550					-235.000		-235.000		-1.595.050
d) Quote associative	-325.000	-325.000								-585.000	-585.000			-910.000
e) Organizzazioni	-37.500	-37.500				-5.000			-5.000					-42.500
8) Interventi economici	-190.000	-190.000				-167.500	-55.000	-89.500	-23.000	-4.556.724	-2.228.000		-2.328.724	-4.914.224
9) Ammortamenti e accantonamenti			-4.079.509		-4.079.509									-4.079.509
a) Immob. Immateriali			-56.500		-56.500									-56.500
b) Immob. Materiali			-415.000		-415.000									-415.000
c) Svalutazione crediti			-3.323.009		-3.323.009									-3.323.009
d) Fondi spese future			-285.000		-285.000									-285.000
<b>Totale Oneri Correnti B</b>	<b>-1.487.622</b>	<b>-1.487.622</b>	<b>-9.031.142</b>	<b>-338.493</b>	<b>-8.692.649</b>	<b>-3.274.211</b>	<b>-438.088</b>	<b>-2.222.985</b>	<b>-613.137</b>	<b>-6.944.648</b>	<b>-3.210.387</b>	<b>-670.982</b>	<b>-3.063.280</b>	<b>-20.737.624</b>
<b>Risultato della gestione corrente A-B</b>	<b>-1.487.622</b>	<b>-1.487.622</b>	<b>2.517.690</b>	<b>-308.493</b>	<b>2.826.183</b>	<b>2.171.964</b>	<b>-263.088</b>	<b>2.779.525</b>	<b>-344.472</b>	<b>-5.997.189</b>	<b>-2.434.427</b>	<b>-500.982</b>	<b>-3.061.780</b>	<b>-2.795.157</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>														
a) Proventi Finanziari			16.000		16.000					1.000.000	1.000.000			1.016.000
b) Oneri Finanziari			-50		-50									-50
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>			<b>15.950</b>		<b>15.950</b>					<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>			<b>1.015.950</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>														
a) Proventi straordinari			2.279.207		2.279.207									2.279.207
b) Oneri Straordinari			-500.000		-500.000									-500.000
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>			<b>1.779.207</b>		<b>1.779.207</b>									<b>1.779.207</b>
<b>Avanzo/Disavanzo economico di esercizio (A-B+/-C+/-D)</b>	<b>-1.487.622</b>	<b>-1.487.622</b>	<b>4.312.847</b>	<b>-308.493</b>	<b>4.621.340</b>	<b>2.171.964</b>	<b>-263.088</b>	<b>2.779.525</b>	<b>-344.472</b>	<b>-4.997.189</b>	<b>-1.434.427</b>	<b>-500.982</b>	<b>-3.061.780</b>	<b>0</b>

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	ORGANIS TITUZIONALE SEGRETERIA GENERALE (A)		SERVIZI DI SUPPORTO (B)			ANAGRAFE E SERVIZI REGOLAZIONE MERCATO (C)				STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)				TOTALE (A+B+C+D)
	To tale Funzione A	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	Totale Funzione B	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	To tale Funzione C	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	L - CDR SERV. AMMIN.	M - CDR SERVIZI PROMOZIONE	To tale Funzione D	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	L - CDR SERVIZI AMMINISTR.	M - CDR SERVIZI PROMOZIONE	
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>														
<b>E) Immo bilizzazione ni Immateriali</b>														
1) Software			100.000		100.000									100.000
2) Marchi			50.000		50.000									50.000
3) Diritti d' autore			20.000		20.000									20.000
4) Altre			420.000		420.000									420.000
Totale immo bilizzazione ni immateriali (E)			590.000		590.000									590.000
<b>F) Immo bilizzazione ni materiali</b>														
Strao rdinaria)			30.626.667		30.626.667									30.626.667
7) Impianti			300.000		300.000									300.000
8) Macchine d'ufficio elettrom.elettroniche e calcolat. varia			100.000		100.000									100.000
10) Arredie mo bile e opere d'arte			90.000		90.000									90.000
11) Auto mezzi			50.000		50.000									50.000
12) Biblioteca														
13) Altre														
Totale immo bilizzazione ni materiali (F)			31.196.667		31.196.667									31.196.667
<b>G) Immo bilizzazione ni finanziarie</b>														
14) Partecipazione e quote			200.000		200.000									200.000
15) Altri investimenti mo bilari										4.800.000	4.800.000			
Totale immo bilizzazione ni finanziarie (G)			200.000		200.000					4.800.000	4.800.000			5.000.000
<b>(E+F+G)</b>			31.986.667		31.986.667					4.800.000	4.800.000			36.786.667