



IL PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2021-2023

CCIAA di Firenze

Gennaio 2021

Indice

1. Presentazione del Piano
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. Note tecnici



1. Presentazione del Piano

Ai sensi del d.lgs. 150/09, così come modificato profondamente dal d.l. 75/2017, il Piano della Performance è uno dei principali strumenti di programmazione degli Enti Pubblici.

Di carattere triennale, il Piano della Performance individua obiettivi, indicatori e target che l'Ente vuole raggiungere nel periodo di riferimento. Questi obiettivi saranno poi oggetto di verifica nel documento consuntivo denominato Relazione sulla Performance, validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Piano della Performance ha quindi la finalità di misurare e valutare la performance raggiunta, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Il Piano è coordinato con gli altri documenti di programmazione e gestione (Preventivo economico, Pira, budget direzionale etc.) grazie al sistema di contabilità analitica per centri di costo e per processi, comune a tutto il sistema camerale italiano. E, a sua volta, un sistema analitico per processi comune, permette con maggiore facilità un confronto ed un benchmarking tra le varie Camere.

A questo fine, Unioncamere Italiana ha sviluppato un progetto (denominato "Pareto") per facilitare la condivisione dei dati e per diffondere prassi virtuose a tutto il sistema.

Il Piano è stato inoltre redatto in forma facilmente comprensibile da qualsiasi stakeholder, con ampio ricorso ad elementi grafici per semplificarne l'utilizzo. In questo senso, la realizzazione del Piano della Performance rappresenta un ulteriore passo verso la costruzione di una pubblica amministrazione fondata sul dialogo e sul confronto con i propri interlocutori in un'ottica di miglioramento continuo

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».

I cambiamenti normativi che si sono succeduti nel tempo hanno consolidato l'autonomia funzionale delle Camere di commercio e altri importanti ambiti quali ruolo, mission, organizzazione e governance.

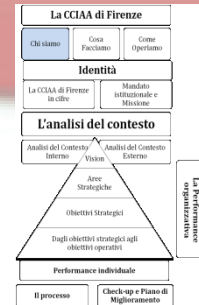


La CCIAA di Firenze, in linea con la normativa e con le migliori pratiche del sistema camerale, è un'istituzione che accanto alla tradizionale attività amministrativo-anagrafiche svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati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

2.1 Chi siamo

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".

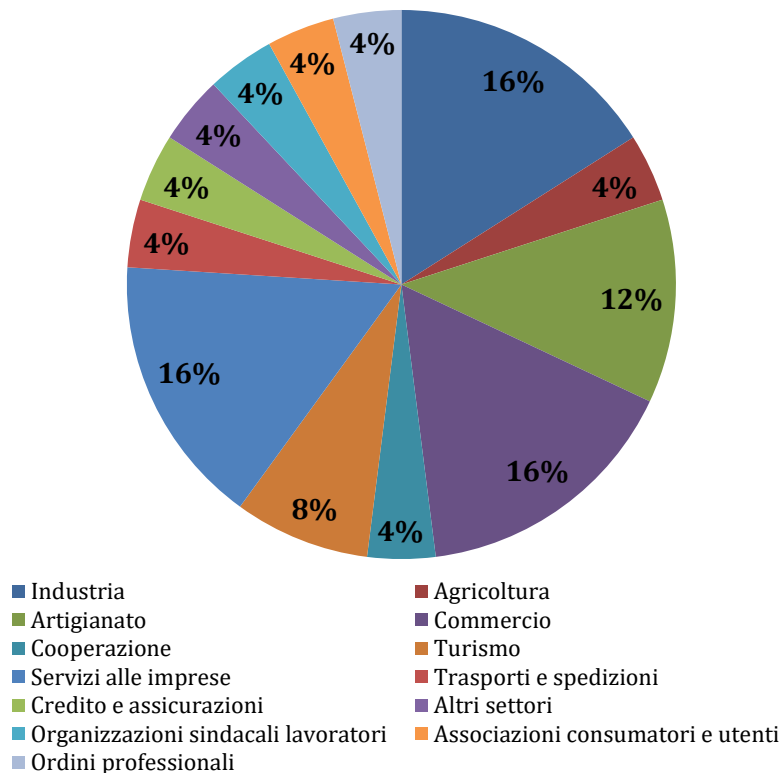


2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo del Consiglio Camerale

IL CONSIGLIO CAMERALE

Componenti	Settore	Componenti	Settore
(Presidente) Leonardo Bassilichi	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

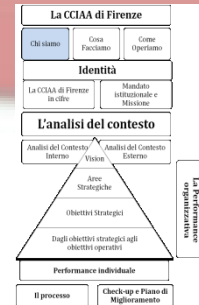


2.1 Chi siamo – LA GIUNTA

Giunta

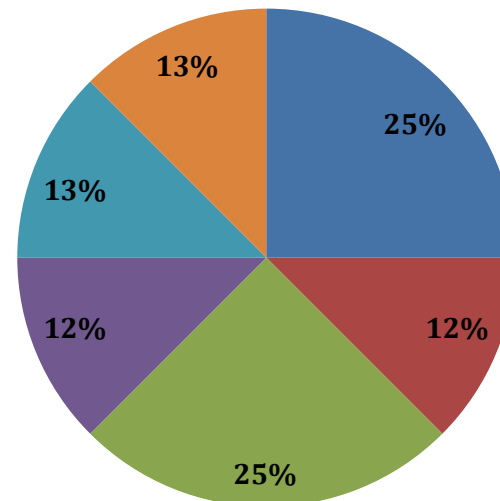
Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio, tra cui:

- Approva il budget annuale
- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- Predisporre 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

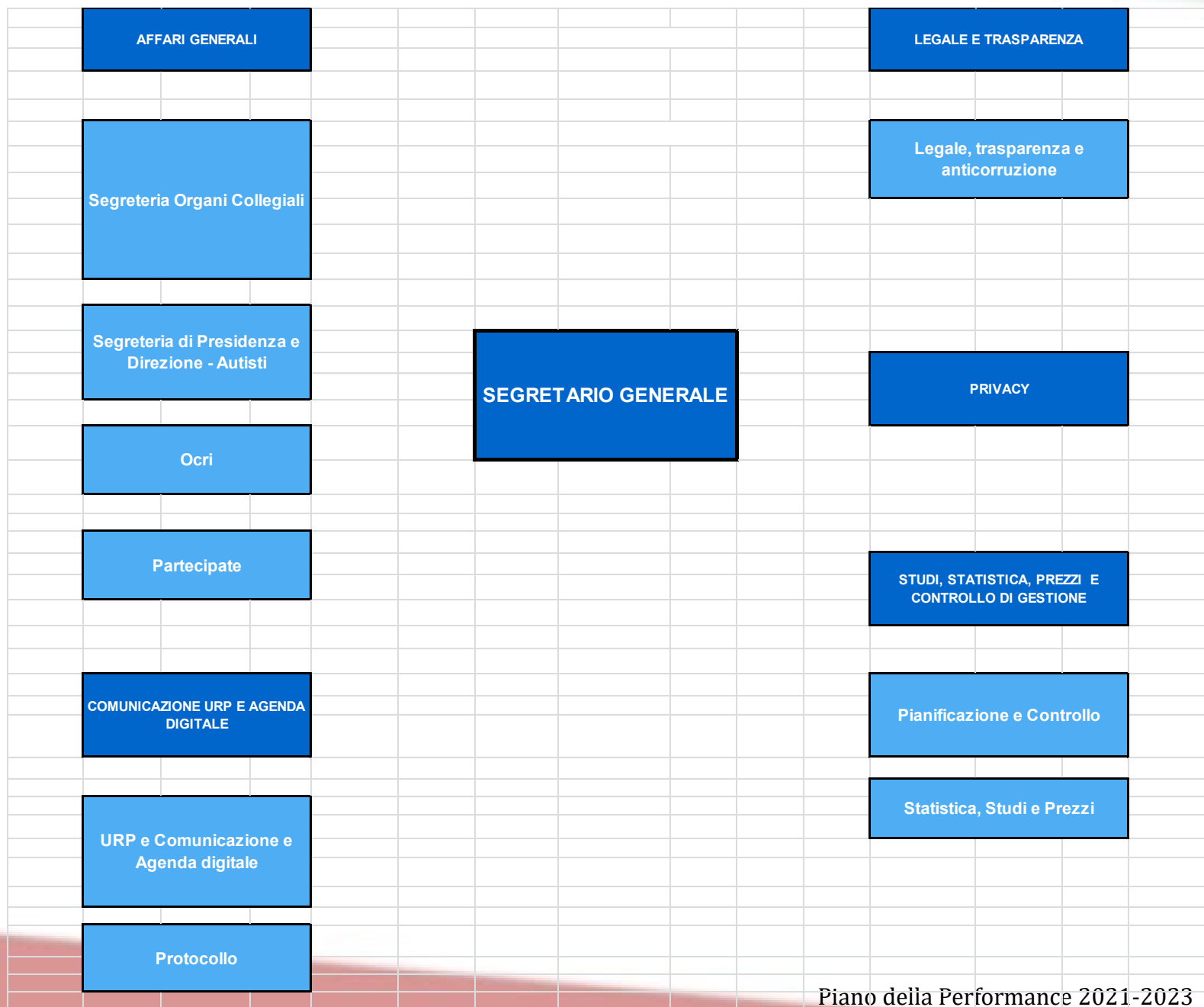
Segretario Generale	Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il Segretario generale coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale.
Dirigenza	Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, 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

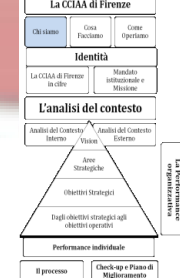
Giuseppe Salvini	Segretario Generale
Brunella Tarli	Dirigente Area Servizi di Promozione
Gerri Martinuzzi	Dirigente Area Servizi Amministrativi
Maria Beatrice Piemontese	Dirigente Area Servizi di Supporto



2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



AREA SERVIZI DI SUPPORTO

**BILANCIO CONTABILITA', FINANZA
E DIRITTO ANNUALE**

PROVVEDITORATO

**PERSONALE E RELAZIONI SINDACALI,
AMBIENTE**

**Contabilità e Gestione Redditi
Assimilati**

**Acquisti, Cassa e Gestione
Beni Mobili**

Gestione Giuridica del Personale

**Finanza e Adempimenti Sostituto
d'Imposta**

Tecnico e Attività Immobiliare

Gestione Economica del Personale

Diritto Annuale

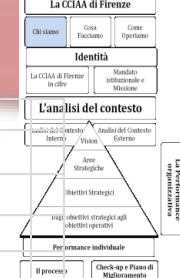
Informatica

Formazione del Personale

Ambiente e Bollatura

**Sezione Regionale Toscana
Albo Gestori Ambientali**

2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI

REGISTRO IMPRESE 1 (GESTIONE
ISCRIZIONI E CONTROLLO QUALITÀ)

REGISTRO IMPRESE 2 (CERTIFICAZIONI E
SERVIZI DIGITALI)

REGISTRO IMPRESE 3 (ISCRIZIONI
D'UFFICIO, CONTROLLI E SANZIONI)

Iscrizioni, Modifiche, Cancellazioni,
Registro Imprese, REA

Commercio Estero Certificati e Visure
R.I.

Iscrizioni d'Ufficio, Gestione
Provvedimenti e Invio
Corrispondenza

Iscrizioni Abilitanti, Revisioni e
Artigianato

Servizi per l'identità digitale, Carte
Tachigrafiche

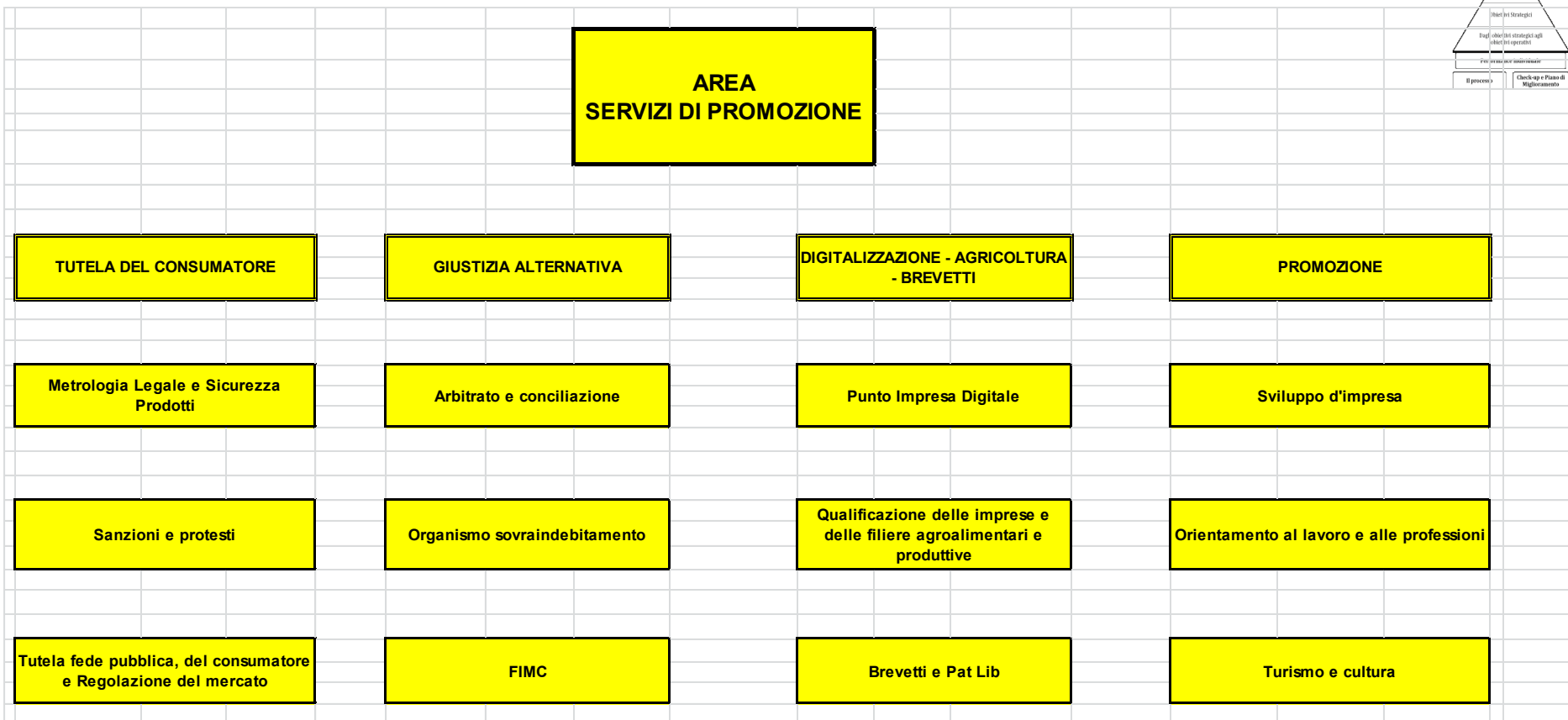
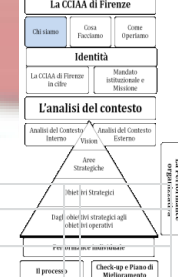
Controllo Dichiarazioni Sostitutive e
Accertamento Sanzioni

Informazioni RI REA e Controllo
Qualità

Sportelli Decentrati, Deposito Bilanci

A.Q.I.

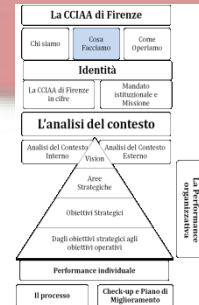
2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



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

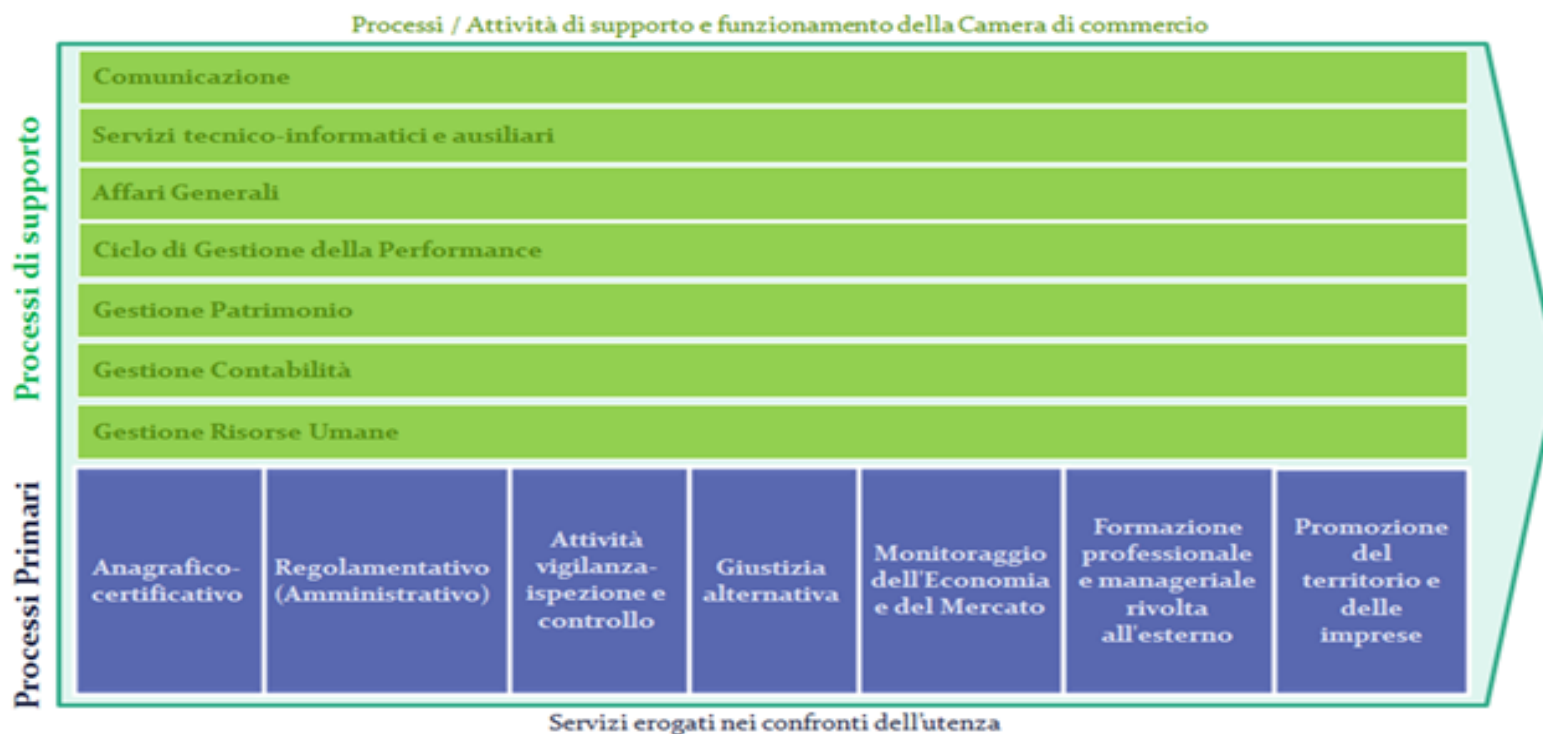
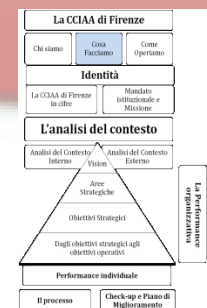
☐ Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci, rilevazione prezzi e tariffe

☐ 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.

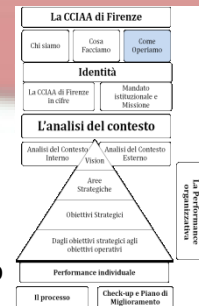
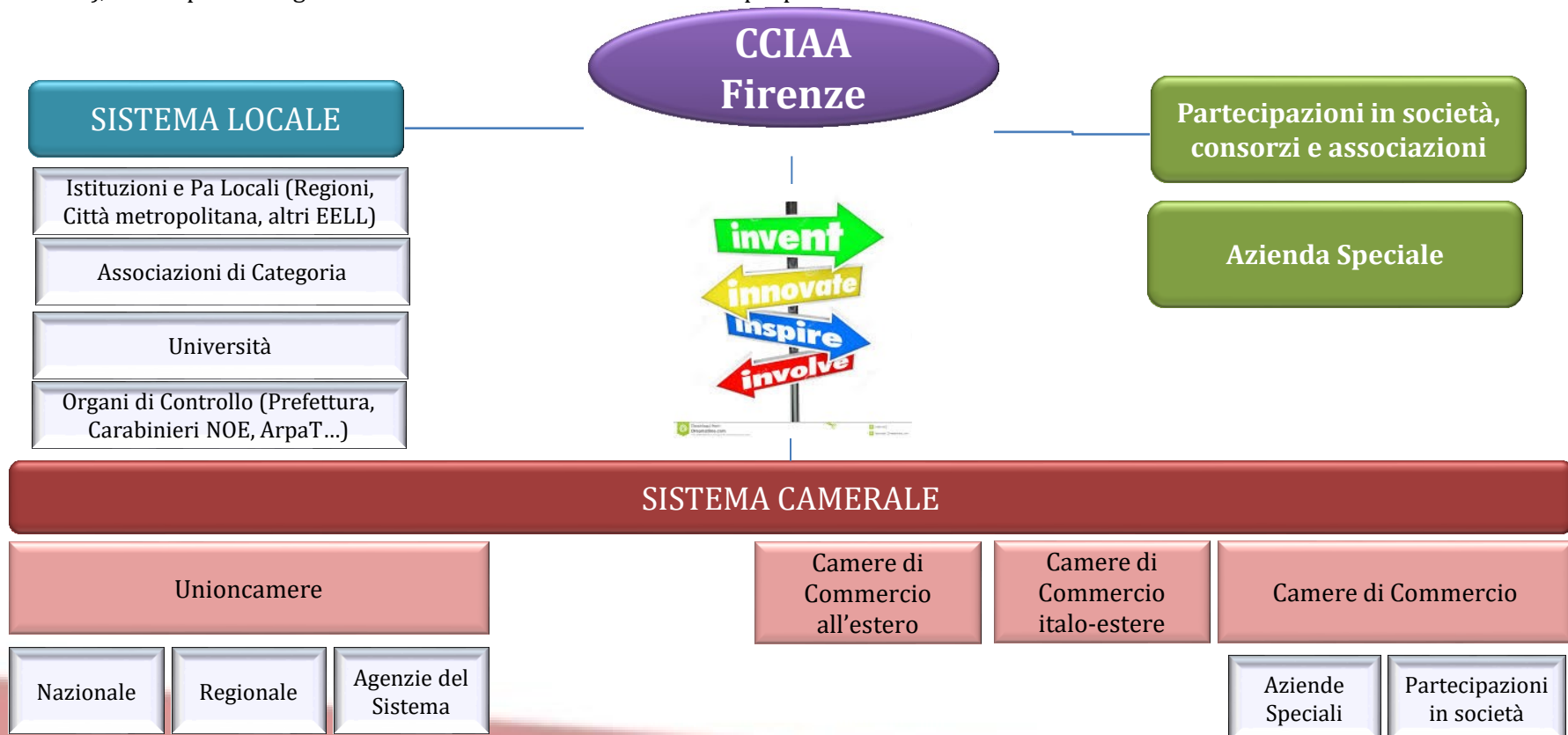


2.3 Come Operiamo

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

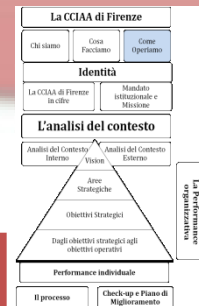
L' Azienda speciale della Camera di commercio di Firenze

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

Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA di Firenze

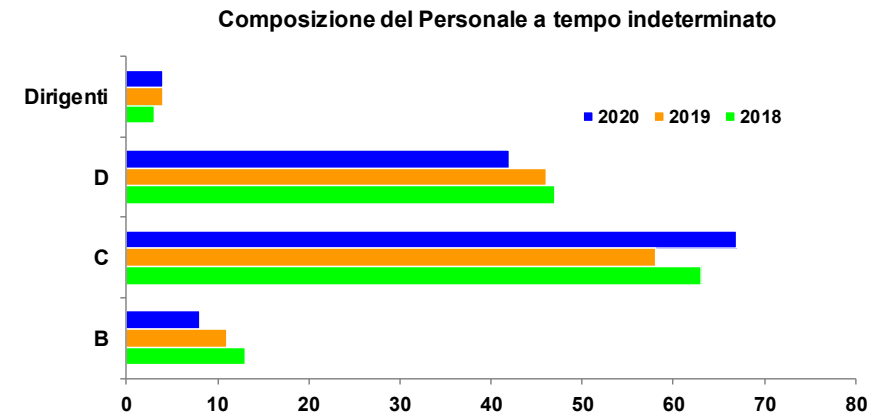
Le disposizioni di legge in materia di Camere di Commercio attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti.

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.

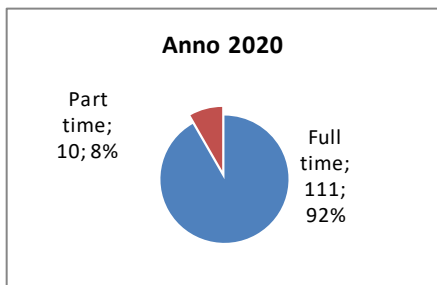
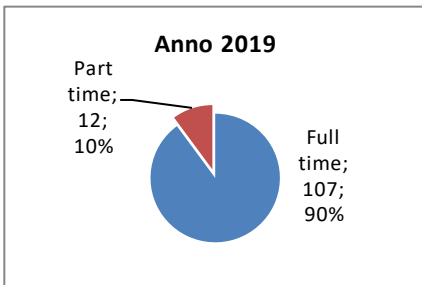
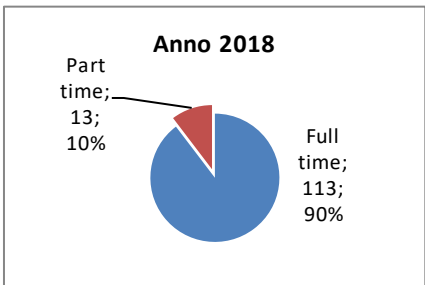
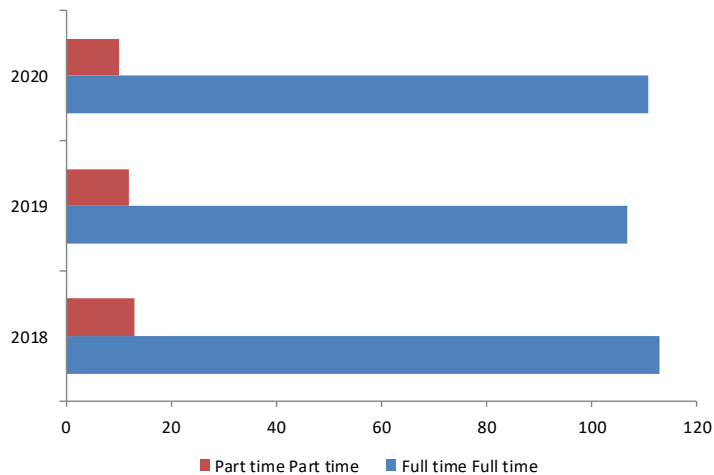


3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Per Categoria	2017	2018	2019	2020
Dirigenti	3	3	4	4
D	49	47	46	42
C	71	63	58	67
B	14	13	11	8
A	0	0	0	0
Totale	137	126	119	121



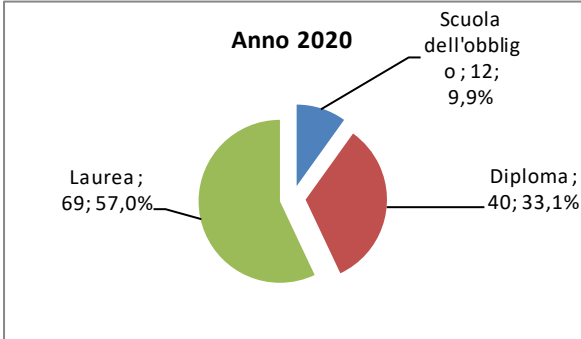
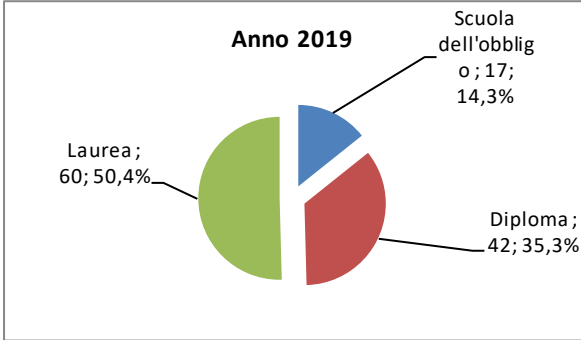
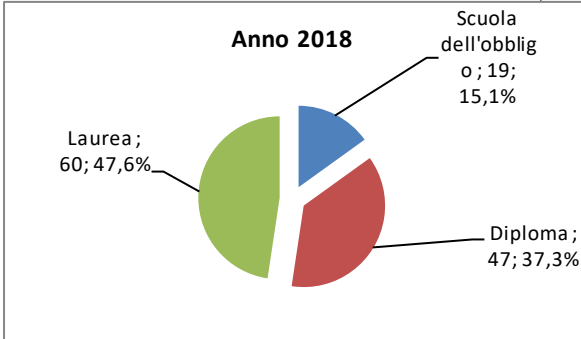
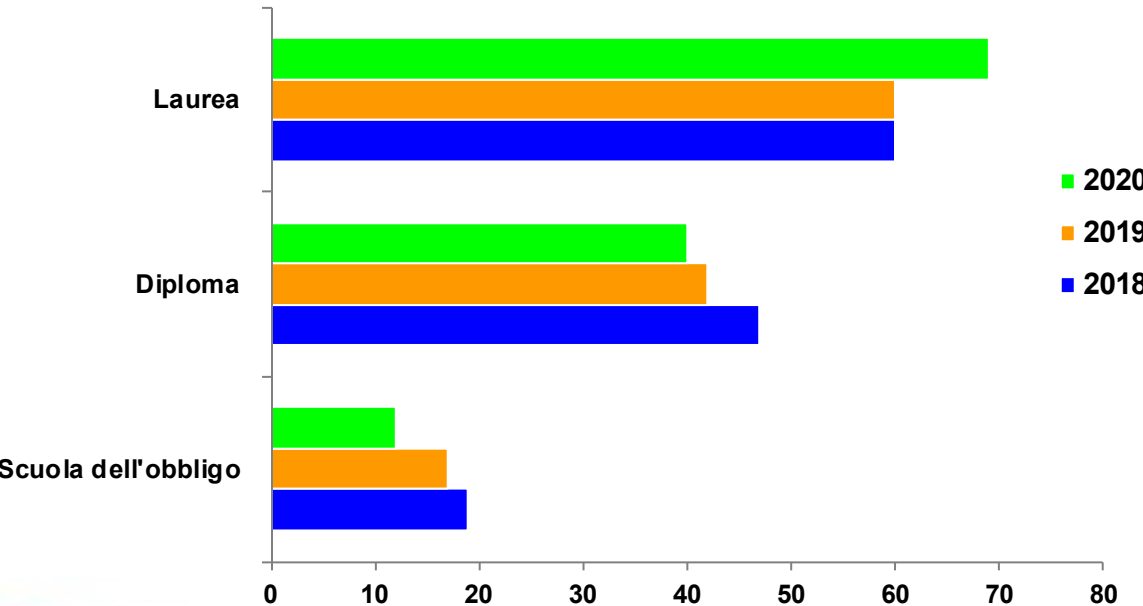
Composizione del Personale per tipologia contrattuale							
2017		2018		2019		2020	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
121	16	113	13	107	12	111	10
137		126		119		121	



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

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Titolo di Studio	2017	2018	2019	2020
Scuola dell'obbligo	21	19	17	12
Diploma	55	47	42	40
Laurea	61	60	60	69
Totale	137	126	119	121

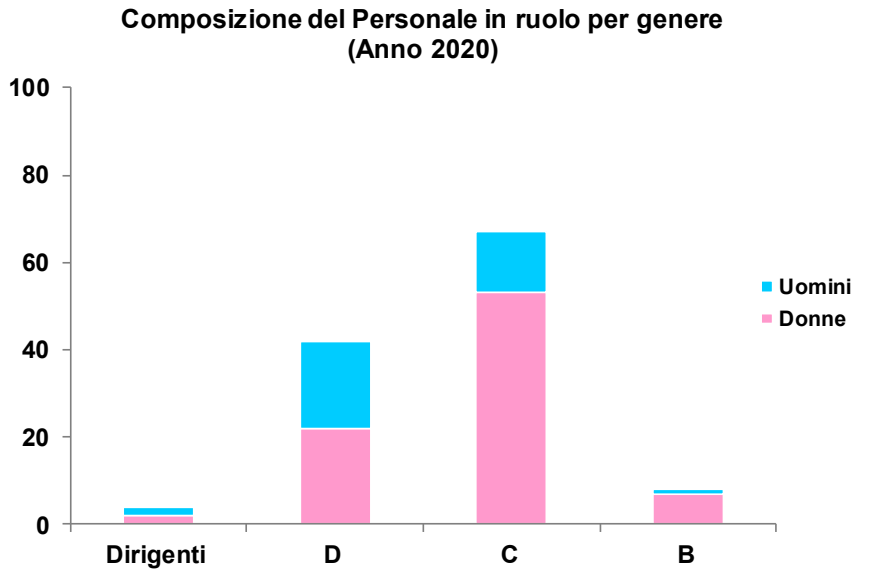
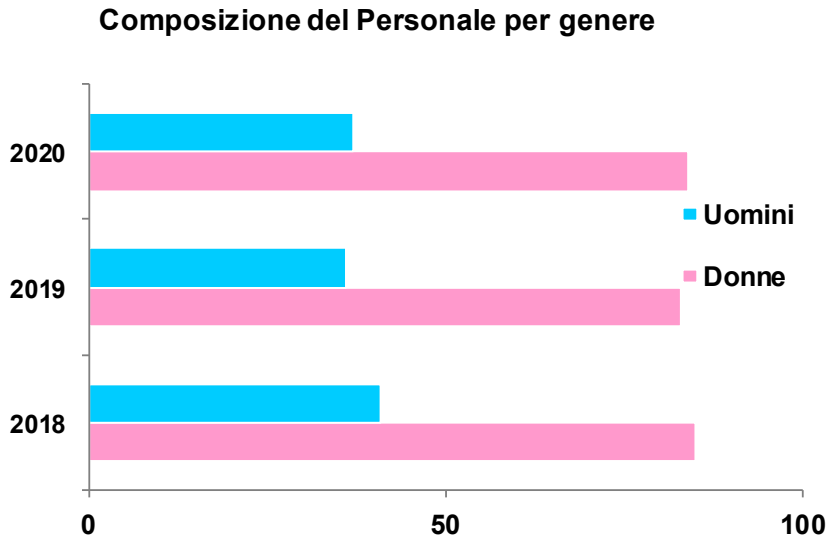
Composizione del Personale per tipologia titolo studio



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

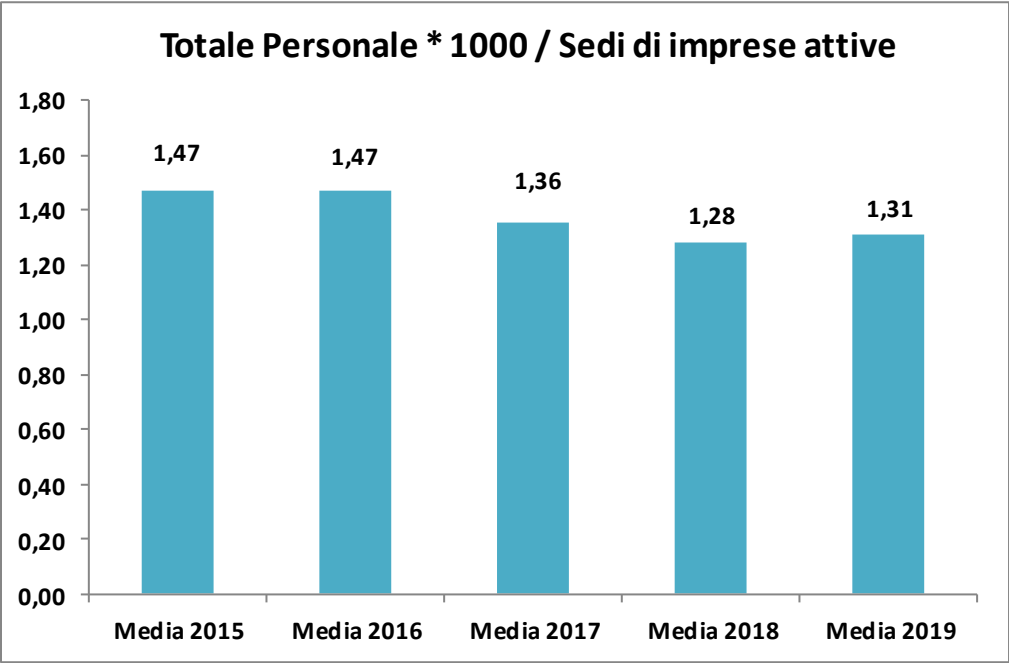
Composizione del Personale per Genere							
2017		2018		2019		2020	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
92	45	85	41	83	36	84	37
137		126		119		121	

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato								
Categoria	2017		2018		2019		2020	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	2	1	2	1	3	1	2	2
D	28	21	27	20	26	20	22	20
C	54	17	48	15	46	12	53	14
B	8	6	8	5	8	3	7	1
A	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	92	45	85	41	83	36	84	37



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

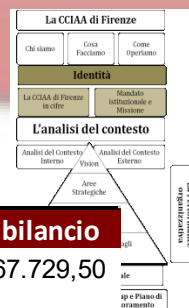
Totale Personale * 1000 / Sedi di imprese attive	
Media 2020	1,31
Media 2019	1,28
Media 2018	1,36
Media 2017	1,47
Media 2016	1,47



3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle partecipazioni

Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2019 (ultimo bilancio approvato)

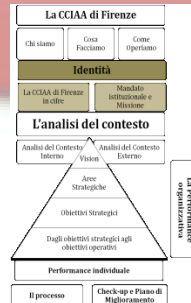
Settore di Intervento	Denominazione Società	valore bilancio
Servizi - Formazione	Agenzia per lo Sviluppo dell'Empolese Valdelsa S.p.A.	167.729,50
Infrastrutture Altre	Borsa Merci telematica Italiana S.c.p.A. (cessata di diritto dal 01/01/2015 ex Legge Stabilità 2014)	49.137,70
Marketing territoriale	Centrale del Latte d'Italia S.P.A.	945.695,95
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	Ecocerved S.c.r.l.	10.000,00
Marketing territoriale	Firenze Fiera S.p.A.	5.820.728,56
Infrastrutture Altre	Firenze Parcheggi S.p.A.	-
Marketing territoriale	Ges Start S.r.l.	19.218,24
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 (in recesso)	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)	-
Infrastrutture Altre	Pietro Leopoldo S.r.l.	6.067.392,00
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 - C.E.T. S.c.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	-
Infrastrutture Altre	Tecno Holding - Società per Azioni	4.728.392,55
Infrastrutture Aeroportuali	Toscana Aeroporti S.p.A.	4.746.014,22
Marketing territoriale	Toscana Certificazione Agroalimentare S.r.l.	127.747,14
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	Valdarno Sviluppo S.p.A. in liquidazione	62.131,50
		25.386.876,71



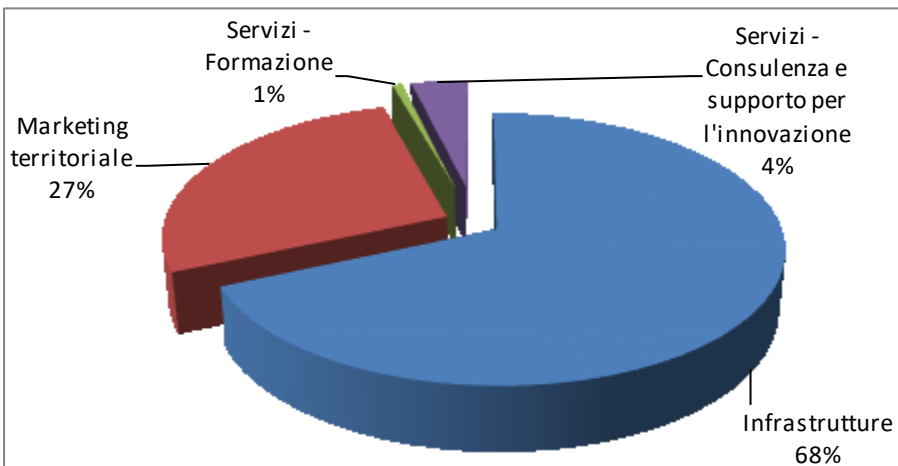
3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle partecipazioni

Il Portafoglio delle Partecipazioni valori bilancio al 31/12/2019

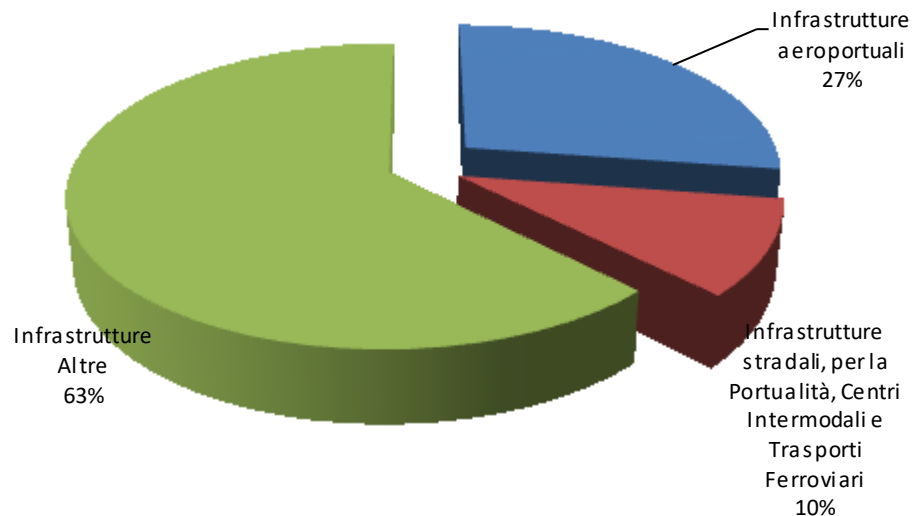
IL PORTAFOGLIO DELLE PARTECIPAZIONI	Valore Nominale
Infrastrutture	17.353.983
Infrastrutture aeroportuali	4.746.014
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	1.763.047
Infrastrutture Altre	10.844.922
Marketing territoriale	6.915.390
Servizi - Formazione	
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	949.774
TOTALE	25.386.877



Settori di intervento – Valore Bilancio



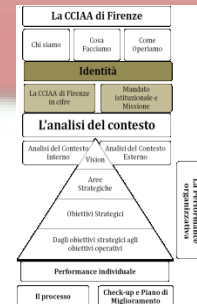
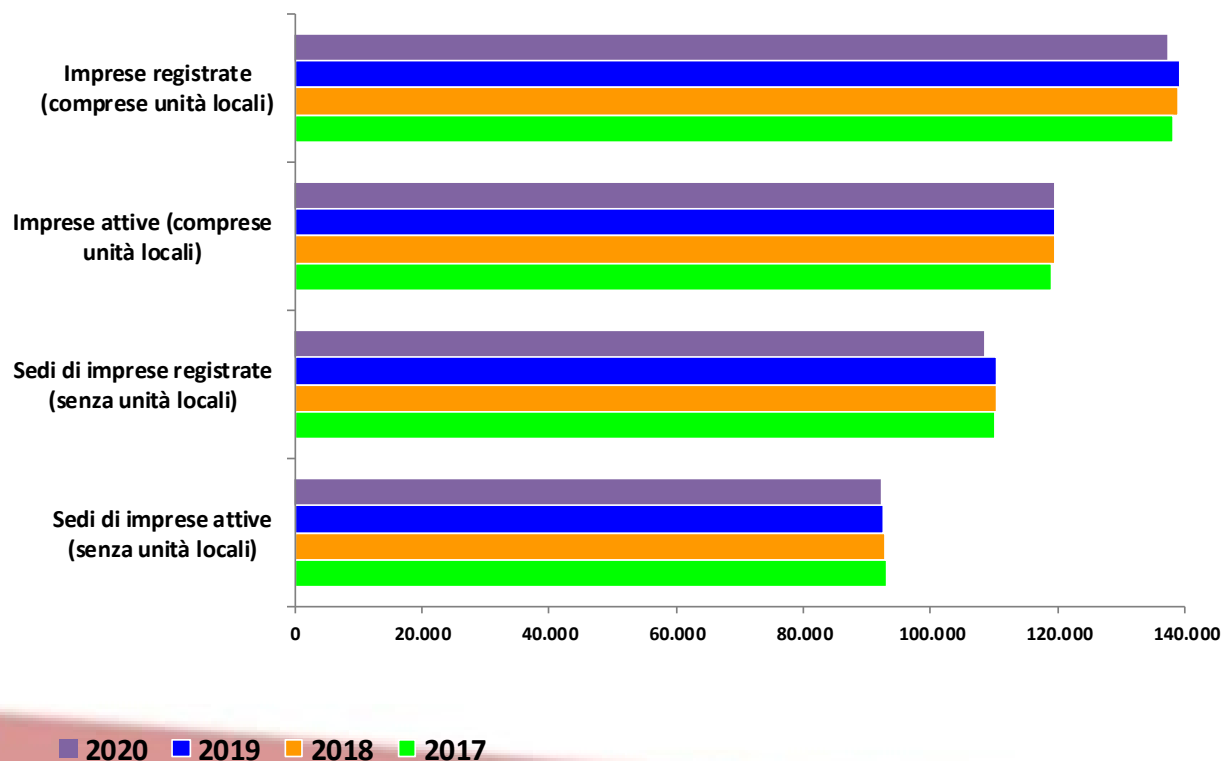
Infrastrutture – Valore Bilancio



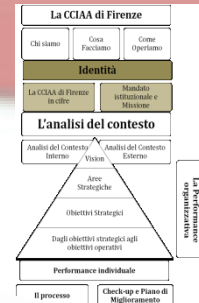
3.1 La CCIAA di Firenze in cifre

Camera di Commercio di Firenze				
Tipo localizzazione	2017	2018	2019	2020
Imprese registrate (comprese unità locali)	138.227	138.841	139.200	137.331
Imprese attive (comprese unità locali)	119.134	119.436	119.550	119.365
Sedi di imprese registrate (senza unità locali)	110.118	110.283	110.306	108.484
Sedi di imprese attive (senza unità locali)	93.021	92.884	92.655	92.300

Tessuto imprenditoriale



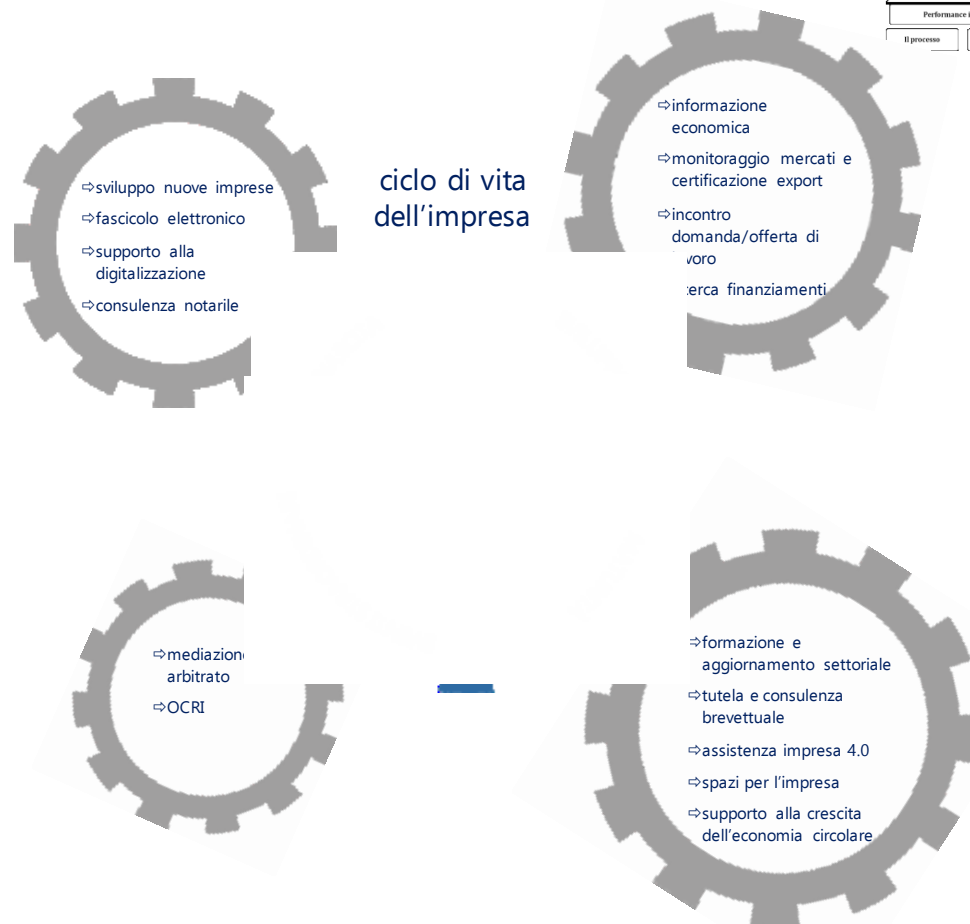
3.2 Mandato Istituzionale e Mission



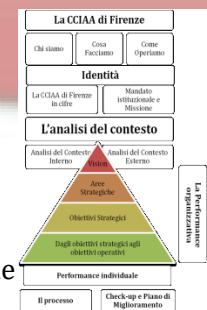
Il Programma pluriennale 2020-2024 nasce in continuità con le linee di intervento individuate nello scorso quinquennio.

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.



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.).

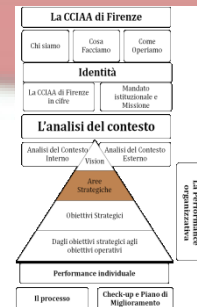
3.3 – L'albero della Performance: Le Aree Strategiche

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.

Imprese, Territorio e Consumatori

Processi Interni

Innovazione, Apprendimento e Crescita

Economico - Finanziario

1. Cultura e Turismo

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

2. Digitale

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

3. Formazione/scuole

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

8. Partecipate e Patrimonio immobiliare

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

4. Legalità

4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

5. Green Economy

5.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio

6. Sviluppo del Territorio

6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi

6.2 Sostenere e promuovere la comunicazione e la divulgazione dei dati economici del territorio

7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

7.1 Livello di gradimento dei servizi camerali

7.2 Trasparenza e Anticorruzione

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

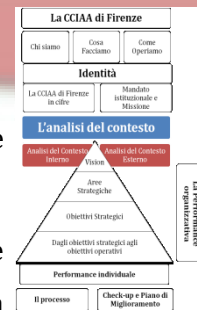
7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

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 2021 la suddetta analisi in relazione a:



Analisi Esterna

Il quadro macroeconomico

- L'economia internazionale
- L'economia nazionale
- L'economia provinciale nel contesto regionale
- L'interscambio commerciale
- la crisi pandemica

Il mercato del lavoro

- L'occupazione residente
- La domanda di lavoro in base al sistema informativo lavoro della Regione Toscana
- La domanda di lavoro in base al sistema informativo Excelsior
- La cassa integrazione

La demografia prov.le delle imprese e l'evoluzione congiunturale

- Quadro generale
- I settori di attività: Agricoltura, Manifatturiero, Edilizia, Commercio, Turismo, Servizi, Artigianato

Evoluzione del quadro normativo di riferimento

Le relazioni istituzionali

Analisi Interna

IL QUADRO ORGANIZZATIVO

- Il modello operativo della Camera
- Le risorse umane
- Dotazioni strumentali a supporto dell'attività dell'ente

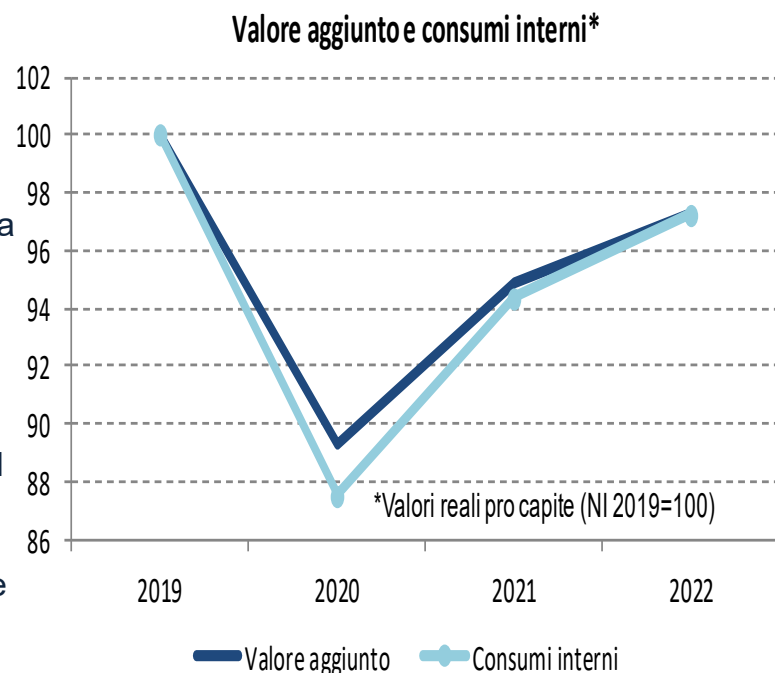
RISORSE ECONOMICHE, FINANZIARIE E PATRIMONIALI DELLA CAMERA

- Le fonti delle risorse
- Gli impieghi delle risorse

Per un approfondimento dell'analisi del contesto interno ed esterno si rimanda al Programma Pluriennale 2020-2024, approvato con delibera di Consiglio 15/2019, aggiornato con delibera di Consiglio 17/2019 e con RPP 11/2020

4.1 Analisi del contesto esterno

I dati di contabilità territoriale 2020 mostrano una caduta delle principali variabili di contabilità economica, che hanno risentito notevolmente dell'ondata pandemica, con una forte perdita della domanda estera (-20,6%), parallelamente ad un arretramento non indifferente della domanda interna, ma meno intenso; il valore aggiunto realizzato nell'Area metropolitana fiorentina diminuirebbe del 10,5%. Il 2021 vedrebbe un miglioramento dei consumi, legato al rimbalzo del prodotto (+4,7%), risentendo del graduale recupero della domanda, sostenuta anche e soprattutto dalla spesa pubblica, che avrebbe preso avvio già dalla seconda metà del 2020. L'impatto economico della seconda ondata pandemica è risultato più limitato del previsto, con una relativa tenuta del sistema economico locale, pur con effetti settoriali pesantemente asimmetrici: la caduta dell'attività economica è stata piuttosto marcata nelle attività commerciali di prossimità e nei servizi turistici. Una revisione importante delle stime per l'anno in corso avverrà nel periodo estivo quando saranno più evidenti gli effetti della campagna vaccinale e sulla capacità di quest'ultima di contrastare l'attesa terza ondata pandemica.



Indicatori macroeconomici caratteristici per la città metropolitana di Firenze*

	2019	2020	2021	2022
Valore aggiunto	0,0	-10,5	4,7	3,7
Consumi finali famiglie	0,4	-12,3	6,2	5,1
Investimenti fissi lordi (Toscana)	1,3	-11,5	5,5	7,5
Reddito disponibile	0,1	-2,4	1,0	1,7
Export	26,7	-20,6	12,1	6,8
Import	1,5	-1,6	1,2	0,7
Domanda di lavoro	-0,1	-9,7	3,7	2,4
Produttività del lavoro	0,1	-0,9	-0,6	-1,1
Tasso di disoccupazione	6,2	6,0	6,9	6,6

*Valori concatenati anno di riferimento 2015 Variazioni percentuali sull'anno precedente

Fonte: elaborazioni CCIAA su dati Prometeia, Istat e OECD

4.1 Analisi del contesto esterno

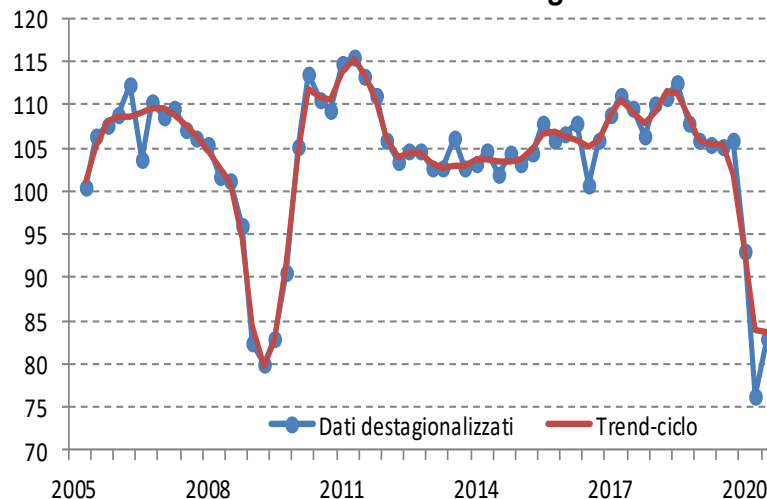
Dinamica generale delle imprese

Area territoriale	Iscrizioni 2020	Cancellazioni 2020	Saldo	Sedi registrate al 31 Dicembre	% sviluppo annuale (2019 e 2020)	
Firenze	4.977	5.324	-347	108.388	0,2%	-0,3%
Toscana	19.722	19.993	-271	410.209	0,1%	-0,1%
Toscana-FI	14.745	14.669	76	301.821	0,1%	0,0%
Nord-Ovest	76.952	75.473	1.479	1.549.274	0,3%	0,1%
Nord-Est	52.348	56.548	-4.200	1.140.597	-0,1%	-0,4%
Centro	62.858	57.195	5.663	1.329.040	0,7%	0,4%
Sud e isole	100.150	83.776	16.374	2.059.120	0,7%	0,8%
Italia	292.308	272.992	19.316	6.078.031	0,4%	0,3%

L'industria manifatturiera fiorentina ha avvertito fortemente gli effetti della crisi generata dalla pandemia nel corso dei primi sei mesi del 2020 mostrando una perdita iniziale di circa l'11% nel primo trimestre che è peggiorata notevolmente, come purtroppo ci si attendeva, a giugno arrivando a toccare un "pavimento" pari a circa -31%. Nel terzo trimestre le prime stime evidenziano un moderato recupero che potrebbe perdere vivacità nel quarto in base agli effetti della seconda ondata pandemica, anche se gli effetti negativi sull'economia sono stati meno pervasivi del previsto. Sulla struttura manifatturiera temiamo effetti permanenti nella misura in cui le imprese, maggiormente fragili ed esposte, non in grado di resistere al periodo di inattività vadano ad incidere sulle modifiche nella struttura e sul livello della capacità produttiva, con il rischio di erodere fortemente lo stock di capitale produttivo.

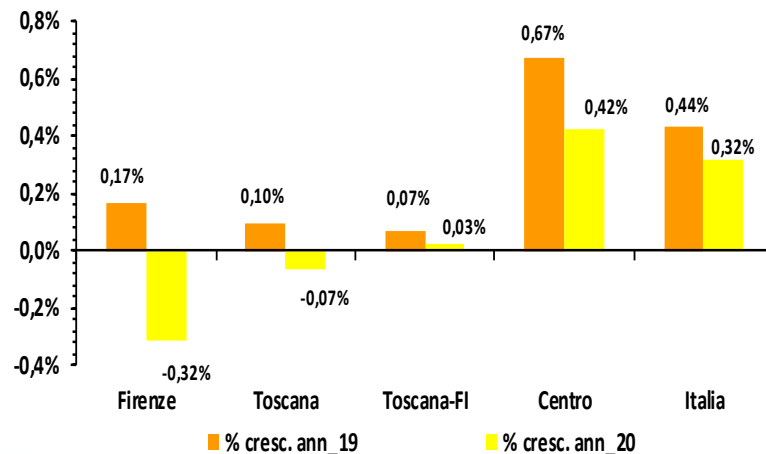
La demografia d'impresa ha registrato una sostanziale stabilità nel livello delle cessazioni. Preoccupante invece il blocco delle nuove iscrizioni, che ha annullato il fisiologico turn over: la fine del 2020 si caratterizza per un calo delle nascite di nuove imprese pari al -21,6%. La scomposizione delle iscrizioni per tipo d'impresa evidenzia un calo più accentuato nei per le imprese straniere (-30%) rispetto alle imprese femminili (-28,9%) e giovanili (-25,9%).

Produzione numeri indice destagionalizzati*



*dati trimestrali 2015=100 a partire da NI congiunturali ricostruiti

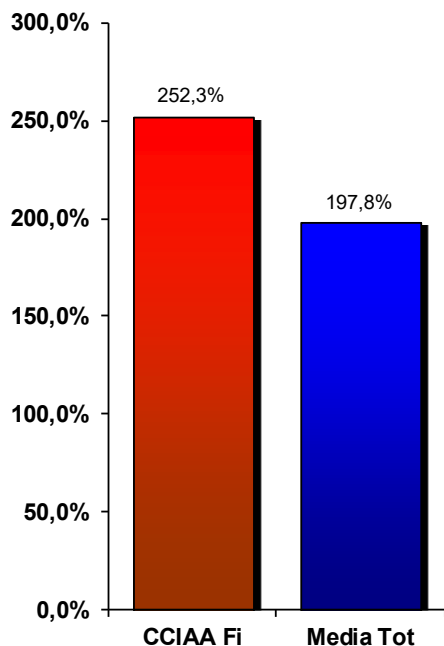
Tasso di sviluppo su base annuale Periodo di riferimento: 2019 e 2020



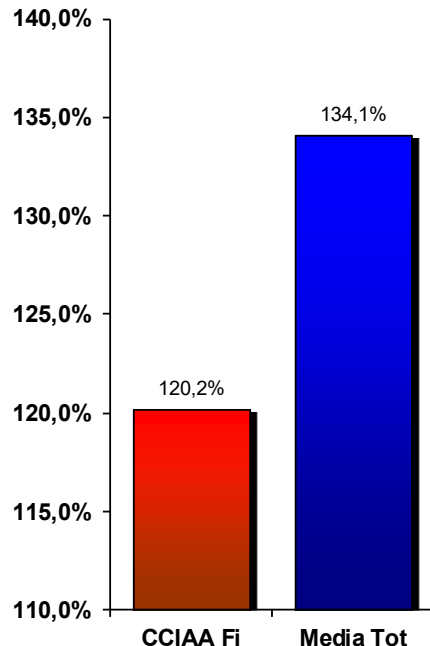
4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	CCIAA Firenze 2019	Benchmarking 2019
1. Indice di Liquidità immediata	Liquidità immediata / Passività correnti	252,3%	197,8%
2. Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	120,2%	134,1%
3. Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali	17,6%	14,0%
4. Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	Oneri correnti / Oneri totali	93,37%	96,66%

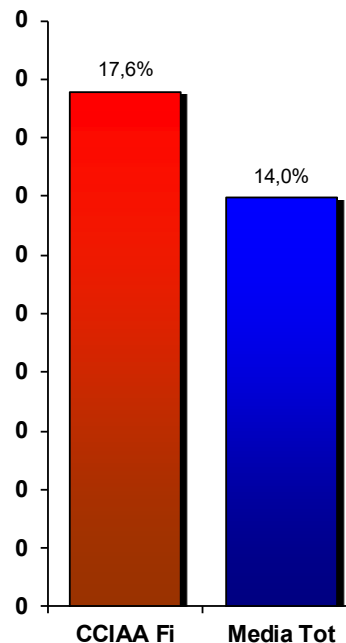
1. Indice di Liquidità immediata



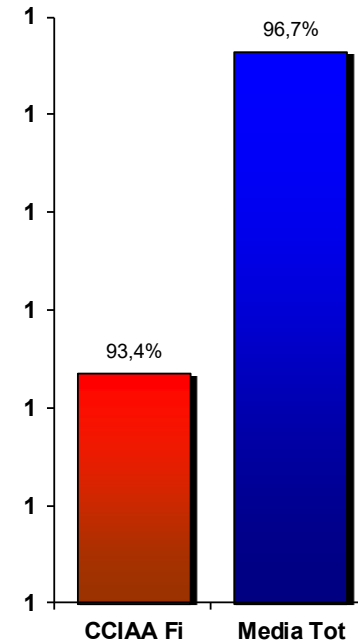
2. Indice di struttura primario



3. Indice equilibrio strutturale



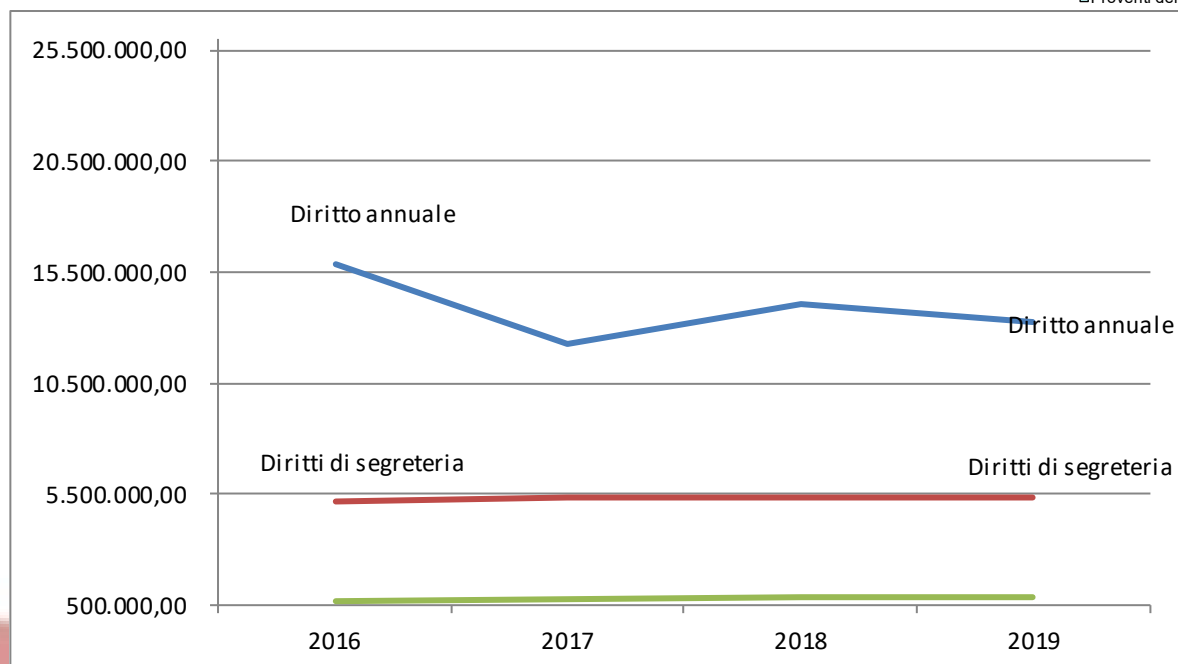
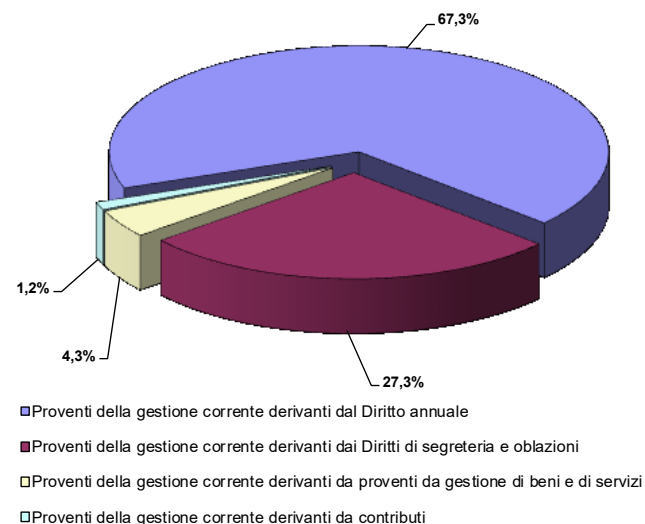
4. Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali



4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

CCIAA FI			
PROVENTI	2017	2018	2019
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	66,1%	68,7%	67,3%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria	28,7%	26,1%	27,3%
Contributi trasferimenti e altre entrate	1,2%	1,2%	4,3%
Proventi da gestione di beni e servizi	3,9%	4,1%	1,2%

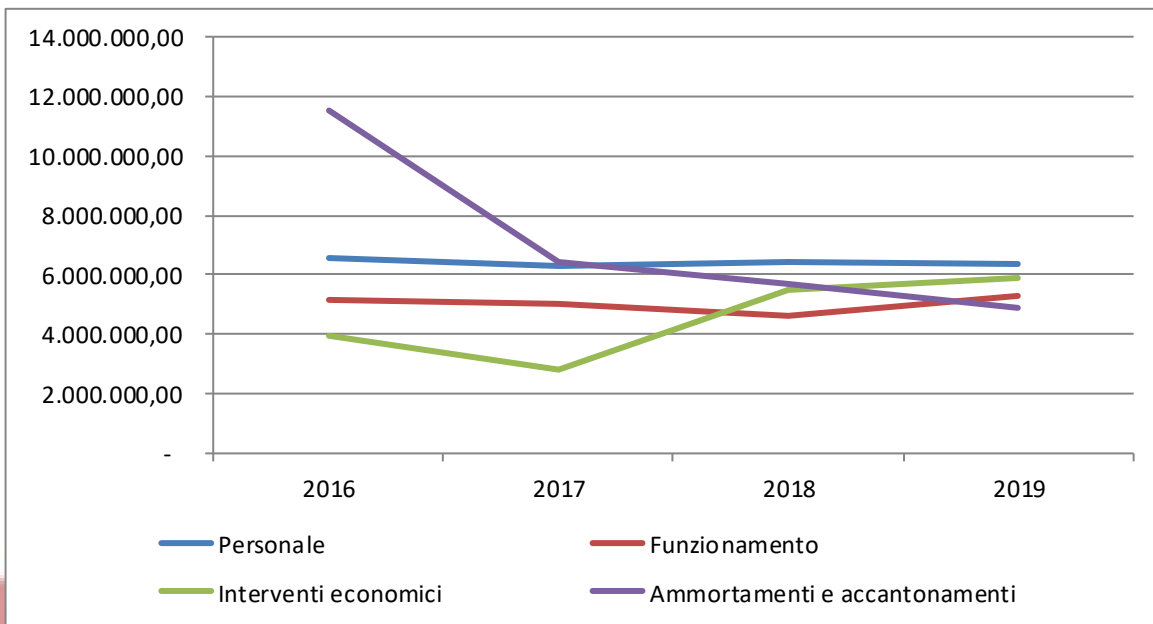
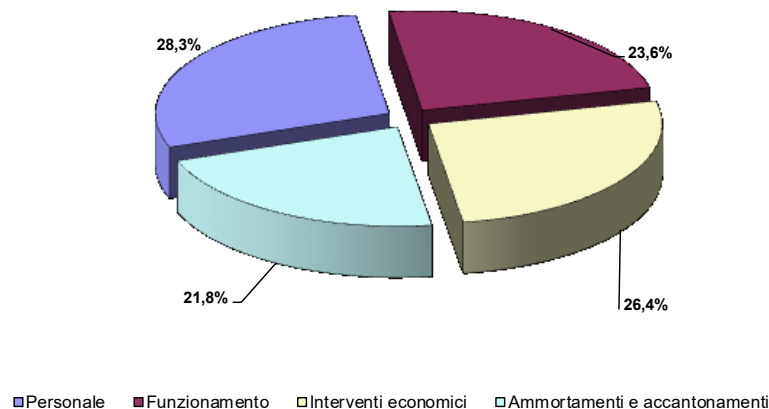
Composizione proventi gestione corrente (Consuntivo 2019)



4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

CCIAA FI			
ONERI	2017	2018	2019
Personale	30,5%	29,0%	28,3%
Funzionamento	24,3%	20,8%	23,6%
Interventi economici	13,7%	24,6%	26,4%
Ammortamenti e accantonamenti	31,4%	25,7%	21,8%

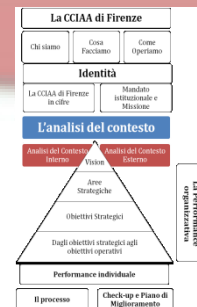
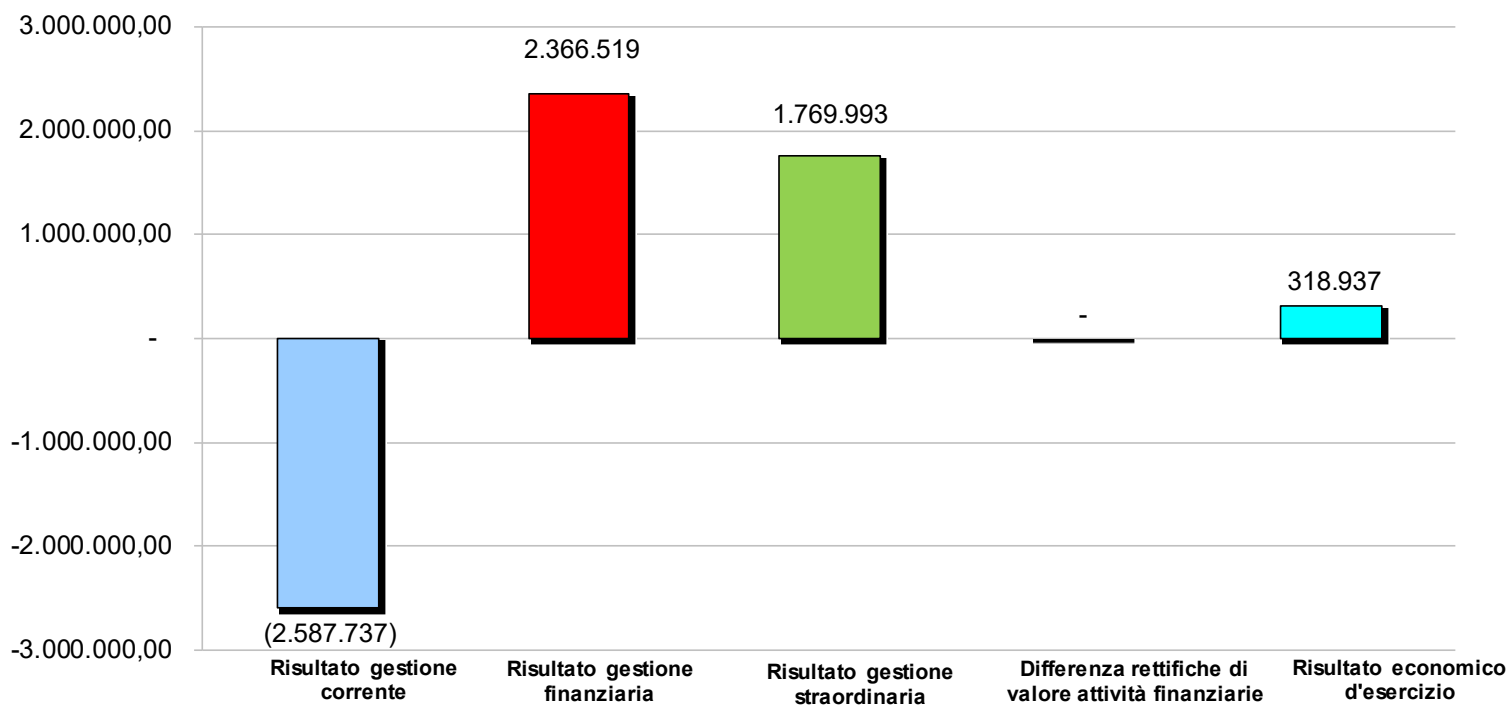
Composizione oneri gestione corrente (Consuntivo 2019)



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.

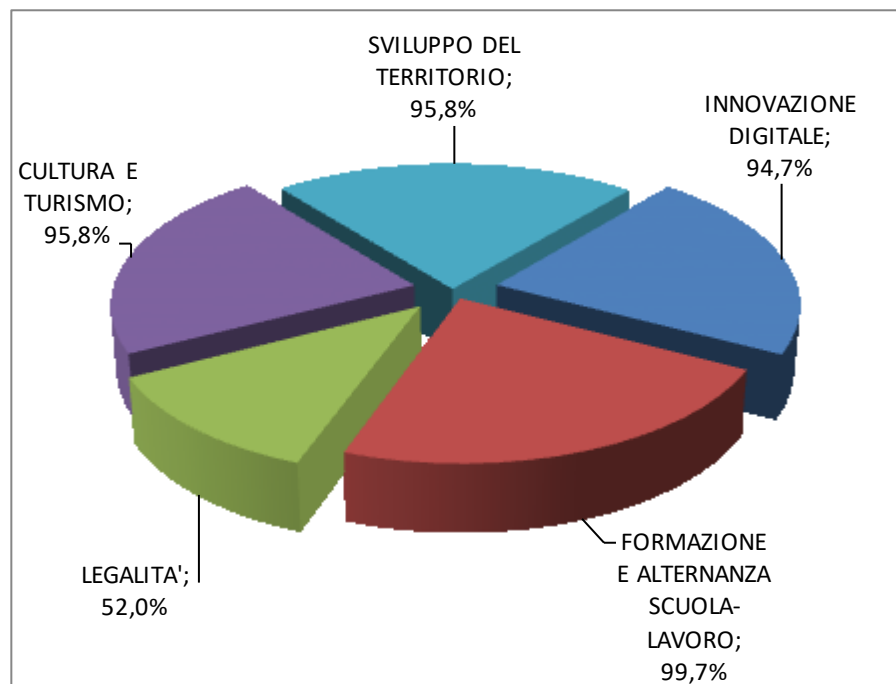
4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Incidenze sul risultato economico d'esercizio	CCIAA FI		
	2017	2018	2019
Risultato della gestione corrente	- 2.001.726	- 1.781.210	- 2.587.737
Risultato della gestione finanziaria	635.659	1.035.754	2.366.519
Risultato della gestione straordinaria	3.240.938	2.495.987	1.769.993
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	- 1.122.021	-	-
Risultato economico d'esercizio	752.849	713.785	318.937



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

PIANO INTERVENTI PROMOZIONALI	Stanziato	Liquidato	% realizz.
INNOVAZIONE DIGITALE	1.519.368,09	1.439.513,21	94,7%
FORMAZIONE E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO	696.520,04	694.091,16	99,7%
LEGALITA'	312.020,46	162.349,74	52,0%
CULTURA E TURISMO	371.126,00	355.460,50	95,8%
SVILUPPO DEL TERRITORIO	3.000.965,41	2.873.753,74	95,8%



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 CdC (codice e descrizione)

PIANO DEI CENTRI DI COSTO 2021	
Cdc	Descrizione
GA00	Segretario Generale
GA01	Segreterie
GA02	URP
GA03	Pianificazione e Controllo
GB01	Legale
GB04	PA digitale
GC06	OCRI
GD01	Statistica, Studi e Prezzi
GD02	Partecipate
IB00	Dirigente Servizi di Supporto
IB01	Bilancio Contabilità Finanza
IB02	Provveditorato
IB03	Personale
IB04	Costi Comuni
IB05	Diritto Annuale
IB07	Formazione del personale
ID01	Partecipate - FINO AL 31/12/2019
ID02	Ricavi progetto 20% - PID
ID03	Ricavi progetto 20% Orientamento
ID04	Ricavi progetto 20% - Internazionalizzazione
ID05	Ambiente e Bollatura
ID06	Sezione Regionale Toscana Albo Gestori Ambientali

PIANO DEI CENTRI DI COSTO 2021	
Cdc	Descrizione
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
MC02	Arbitrato e conciliazione
MC03	Organismo sovraindebitamento
MC04	FIMC
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 2021	Target 2022	Target 2023	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, Toscana Promozione Turistica)	Realizzazione e/o sostegno di progetti promozionali condivisi nell'ambito del Tavolo Permanente previsto dal Protocollo d'Intesa	1	>=1	>=	>=1	ENTE	MD05
1.1.B) Buy Tourism On Line Edizione 2021	Predisposizione di un nuovo accordo per la gestione della manifestazione e del marchio	-	1	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	ENTE	MD05
1.1.C) Buy Tourism On Line Edizione 2021	Determinazione impatto economico del nuovo format della manifestazione Buy Tourism On Line	1	>=1	>=1	>=1	ENTE	MD05-GD01
1.1.C) Gruppo di lavoro turismo	Incontri finalizzati alla condivisione delle strategie con il sistema economico sul tema del turismo	-	>=3	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	ENTE	MD05

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 2021	Target 2022	Target 2023	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	9	11	13	15	ENTE	MD08
2.1.B.) Coinvolgere le associazioni di categoria nell'organizzazione di piccoli seminari/webinar (follow-up) tematici e settoriali, rivolti alle imprese, che approfondiscano argomenti trattati nella formazione digitale generale	N° di associazioni coinvolte nell'organizzazione dei follow-up	—	3	4	6	ENTE	MD08

5 - GLI OBIETTIVI SPECIFICI

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

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
2.1.C.) Coinvolgere i Comuni della Città Metropolitana di Firenze nell'organizzazione di piccoli seminari/webinar (follow-up) tematici e settoriali, rivolti alle imprese, che approfondiscano argomenti trattati nella formazione digitale generale	N° di Comuni coinvolti nell'organizzazione dei follow-up	–	3	4	6	ENTE	MD08
2.1.D) Diffondere la consapevolezza digitale e le conoscenze di web marketing (con il progetto nazionale Eccellenze in Digitale) e Impresa 4.0. Raggiungimento degli indicatori dati a livello nazionale alla Camera di Firenze	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi dati a livello nazionale	–	90%	95%	100%	ENTE	MD08
2.1.E) Promuovere la conoscenza dei servizi strategici dell'ente attraverso una promozione mirata	Tempi di realizzazione del piano promozionale	–	Entro il 30.06.2021	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	ENTE	MD08 - URP
2.1.F) Ripartiamo in Digitale - (PID): Raggiungimento degli indicatori previsti a livello nazionale nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del Diritto Annuale	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi dati a livello nazionale	100%	100%	100%	100%	ENTE	MD08
2.1.G) Erogazione consulenza digitale alle imprese da remoto tramite Digital Promoter	N° imprese raggiunte che hanno partecipato alle consulenze	70	90	100	110	ENTE	MD08
2.1.H) riorganizzazione e potenziamento in termini qualitativi (consulenza rivolta agli imprenditori) dei servizi per l'identità digitale e degli altri servizi digitali di base (cassetto digitale, fatturazione elettronica, libri digitali, primo orientamento sui servizi del PID etc.)	Promozione dei servizi digitali di base e aumento del numero dei cassettei digitali dell'imprenditore aperti	19.700 cassettei aperti	Apertura di almeno 25.000 cassettei al 31/12/2021	Da definire sulla base dei risultati anno precedente	Da definire sulla base dei risultati anno precedente	ENTE	LC09

5 - GLI OBIETTIVI SPECIFICI

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

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
2.1.I) Supportare le imprese nella transizione ai servizi digitali in materia ambientale	Partecipazione dell'Ente alla sperimentazione nazionale sulla digitalizzazione della bollatura dei formulari per il trasporto rifiuti e realizzazione di eventi formativi/informativi per imprese ed Enti di controllo	-	Partecipazione alla sperimentazione nazionale e realizzazione di almeno 2 eventi formativi/informativi	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	ENTE	ID06

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 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
3.1.A) Realizzare un progetto formativo sul tema del "digitale per il business" da proporre alle scuole medie superiori del territorio nell'ambito di Orientarsi al futuro	N° di classi coinvolte	4	>=7	>=9	>=11	ENTE	MD08 - MD06
3.1.B) 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	34,00	>=36	>=38	>=39	ENTE	MD06
3.1.C) Gestione progetto 20% - Formazione-Lavoro. Raggiungimento degli indicatori previsti nel progetto pluriennale finanziato con la maggiorazione del Diritto Annuale	Raggiungimento % indicatori	100%	100%	100%	-	ENTE	MD06-MD04
3.1.D) Attivazione progettualità con ITS in tema di orientamento, anticontraffazione e digitale	Numero di progettualità realizzate in collaborazione con ITS in tema di orientamento, anticontraffazione e digitale	-	3,00	da definire secondo i risultati	da definire secondo i risultati	ENTE	MD06-MD01-MD08



AREA STRATEGICA: 4. Legalità, Regolazione del mercato e Registro Imprese

Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
4.1.A) Avvio di una campagna di informazione permanente rivolta ai distributori finali di prodotti soggetti a marcatura CE e/o etichettatura norma UE.	Redazione e pubblicazione nel sito camerale di elenchi di prodotti sanzionabili per immissione sul mercato in assenza di marcatura e/o etichettatura, classificati per categorie di prodotti	-	3 categorie di prodotti	6 categorie di prodotti	10 categorie di prodotti	ENTE	MC06
4.1.B) 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 1/09/2021)	-	100%	100%	100%	ENTE	GA01
4.1.C) Fornire alle imprese strumenti e informazioni per tutelarsi dalla contraffazione e difendersi dalla concorrenza sleale	Organizzazione webinar formativi/informativi rivolti alle imprese dei settori più colpiti dal fenomeno contraffazione in collaborazione con il Comitato Lotta alla contraffazione	-	>=2	>=3	>=4	ENTE	MD01/MD08/MC07
4.1.D) 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)	certificaz. Mise/Unioncamere	mantenimento certificazione Mise/Unioncam.	mantenimento certificazione Mise/Unioncam	mantenimento certificazione Mise/Unioncam	ENTE	MC07
4.1.E) Promozione della mediazione come strumento per la risoluzione delle controversie	Consolidamento dell'azione di divulgazione sulla mediazione per la gestione dei conflitti generazionali aziendali	1,00	1,00	2,00	2,00	ENTE	
4.1.F) Promozione dell'arbitrato come strumento per la risoluzione delle controversie	Istituzione di una camera arbitrale abilitata toscana	-	Analisi fattibilità	Attivazione camera arbitrale regionale	da definire sulla base dei risultati	ENTE	MC02
4.1.G) Sostenere il quadro di compliance legale del territorio	Realizzazione dell'evento inaugurale della Florence International Dispute Resolution Academy (FIDRA)	costituzione e di FIDRA	Realizzazione evento inaugurale entro il 30/06/2021. Attivazione di almeno 4 corsi online	Realizzazione e piano di webinar almeno 5	da definire sulla base dei risultati	ENTE	MC02

5 - GLI OBIETTIVI SPECIFICI

Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
4.1.H) Promozione dell'arbitrato come strumento per la risoluzione delle controversie	Attuazione convenzione in materia di formazione arbitrale	convenzione firmata	Organizzazione almeno due eventi/corsi	3,00	da definire sulla base dei risultati e sul previsto rinnovo della convenzione con gli ordini professionali	ENTE	MC02
4.1.I) Sostenere il quadro di compliance legale del territorio	Ampliamento del numero di soggetti internazionali che collaborano con la FIMI	3,00	4,00	4,00	400%	ENTE	MC02

AREA STRATEGICA: 5. Green Economy

Obiettivo Specifico 5.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
5.1.A) Promuovere la conoscenza della green economy e delle tematiche ambientali nei confronti delle PMI	Realizzare un piano di seminari in materia ambientale per le PMI del territorio	20	20	25	30	ENTE	ID06
5.1.B) Valutazione e divulgazione dell'impatto della pandemia da Covid-19 sull'attuazione dell'economia circolare nel territorio	Realizzazione di convegni con esperti di settore per valutare e divulgare gli effetti dell'impatto della pandemia sull'economia circolare del territorio	-	2	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	ENTE	ID06

5 - GLI OBIETTIVI SPECIFICI

AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio							
Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi							
Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
6.1.A) Realizzazione di interventi/progettualità finalizzati/e alla promozione dell'economia del territorio a valere sul budget dei progetti promozionali con sistema economico, anche tramite bando	Numero di interventi realizzati	-	5	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	MD04
6.1.B) Contributi alle imprese del territorio erogati tramite disciplinari (tipologia A) sulla base del Regolamento per la concessione di contributi camerali - (compresi contributi progetti + 20%)	Numero di imprese beneficiarie di contributi erogati tramite disciplinari	-	>=450	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	MD04-MD06-MD08
6.1.C) Gestione progetto 20% - Preparazione PMI ai mercati internazionali. Raggiungimento degli indicatori previsti nel progetto pluriennale finanziato con la maggiorazione del Diritto Annuale	Raggiungimento % indicatori	-	95%	100%	-	ENTE	MD04-MD01-PromoFir.
6.1.D) Supporto alle imprese durante emergenza COVID 19	Numero di contatti telefonici, richieste via mail, ecc.	-	500	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	PromoFir.+MD04+MD01+MD08+GD01+GA02
6.1E) Compatibilmente con l'andamento dell'emergenza sanitaria COVID-19, consultazione e confronto con almeno due Comuni per lo sviluppo del progetto COMCAM	Confronto per lo sviluppo di una collaborazione finalizzata all'erogazione dei servizi digitali di base camerali presso i Comuni	1 operativo passaggio al nuovo certificatore	Consultazione e confronto con almeno due Comuni	Da definire sulla base dei risultati anno precedente	Da definire sulla base dei risultati anno precedente	ENTE	LC09
6.1.F) Sostenere le imprese del territorio attraverso azioni specifiche	Numero di imprese coinvolte in servizi di sviluppo e promozione	298	300	315	330	ENTE	PromoFi.
	Numero di servizi di sviluppo e promozione erogati alle imprese	814	600	630	660	ENTE	PromoFi.
6.1.G) Sviluppo attività di sostegno per l'internazionalizzazione delle imprese del territorio tramite il progetto "Export HUB"	Accordi/incarichi di collaborazione attivati con camere di commercio italiane all'estero o società di consulenza per lo sviluppo del commercio italiano all'estero	8	>= 6	7	8	ENTE	PromoFi.
	Organizzazione seminari	11	>=5	6	11	ENTE	PromoFi.

5 - GLI OBIETTIVI SPECIFICI

Obiettivo Specifico 6.2 Sostenere e promuovere la comunicazione e la divulgazione dei dati economici del territorio

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
6.2.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
6.2.B) Predisposizione studio di fattibilità per ampliamento dell'indagine congiunturale ad altro settore economico (oltre il manifatturiero)	Presentare uno studio volto a verificare la possibilità di ampliare l'indagine congiunturale ad altro settore economico (oltre il manifatturiero)	-	31/12/2021	da definire	da definire	ENTE	GA03 - GD01
6.2.C) Consolidamento degli strumenti di comunicazione camerale per adeguarli al mutato contesto di riferimento, anche a seguito della pandemia da Covid-19 e della fase di ripartenza	Definizione dei nuovi strumenti di comunicazione (compreso sito camerale). Attivazione e avvio	-	31/12/2021	da definire	da definire	ENTE	GA00 GA02

PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 7.1 Livello di gradimento dei servizi camerali

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.1.A) Migliorare gli strumenti di rilevazione del livello di gradimento dei servizi camerali	Aggiornamento dell'indicatore composito per la rilevazione complessiva del livello di gradimento dei servizi camerali	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	ENTE	GD01
7.1.B) Mantenimento dei livelli di gradimento dei servizi camerali rilevato tramite indice composito, con focus sull'effetto dell smart working	Valutazione complessiva customer servizi camerali utilizzando indicatore composito Valutazione specifica di customer sugli effetti dello smart working	89,9%	Media 3 anni prec. +-10%	Media 3 anni prec. +-10%	Media 3 anni prec. +-10%	ENTE	GD01

5 - GLI OBIETTIVI SPECIFICI

Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza, Anticorruzione e Privacy

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.2.A) Rispetto della normativa in materia di trasparenza da parte di tutti gli uffici camerali	Migliorare i livelli di trasparenza dell'Ente come risultante dai punteggi ottenuti nell'attestazione assolvimento obblighi di pubblicazione a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione	65 punti	70 punti	75 punti	75 punti	ENTE	Tutti gli uffici
7.2.B) Rispetto della normativa generale in materia di anticorruzione e piena attuazione delle misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione dell'Ente	Adozione di una percentuale adeguata delle misure previste nel piano Anticorruzione dell'Ente	-	65%	70%	75%	ENTE	Tutti gli uffici

INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 7.3 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
A) Assicurare la formazione generale e la motivazione del personale	Attivazione di percorsi formativi relativi al miglioramento del benessere del personale e attuazione del piano formativo dell'Ente	-	Attuazione	Attuazione	Attuazione	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

Camera di Commercio
Firenze

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 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.4.A) Ottimizzare la struttura dell'Ente in relazione al bacino delle imprese del territorio	Costi funzionamento / imprese attive		<= media 3 anni precedenti +-5%	<= media 3 anni precedenti +-5%	<= media 3 anni precedenti +-5%	ENTE	Tutti gli uffici
7.4.B) Riorganizzare la struttura dell'Ente sulla base del mutato contesto di riferimento e dei cambiamenti normativi in materia di organizzazione del lavoro	Definizione, sperimentazione e messa a regime del Piano Organizzativo Lavoro Agile	-	Definizione e avvio: 31/01/21 Verifica 30/06/21	Regime	n.d.	ENTE	IB03
7.4.C) Attualizzazione della struttura dell'Ente nel quadro della normalizzazione dall'emergenza pandemica Covid-19 e dei mutati assetti organizzativi, anche in previsione degli ulteriori pensionamenti	Definizione nuova struttura organizzativa e suo efficientamento	-	Definizione entro il 31/12/2021	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	ENTE	GA00
7.4.D) Ottimizzare il livello dei servizi all'utenza attraverso la definizione puntuale di standar di prestazione	Avvio del processo di definizione della Carta dei Servizi dell'Ente, con individuazione di standard di efficienza per i vari servizi	-	Prima versione di una bozza di Carta dei Servizi	Versione definitiva e sperimentaz.	Approvazione definitiva	ENTE	GA00, IB00, LC00,MD00 GA03,GA02
7.4.E) Consolidamento del ruolo dell'Azienda Speciale PromoFirenze come soggetto attuatore di progetti camerali delegati ed erogatore di servizi per la ripartenza (finanza agevolata, servizio nuove imprese etc.	Definizione nuova struttura organizzativa e suo efficientamento	-	Definizione entro il 31/12/2021	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	ENTE	GA00
7.4.F) Incrementare l'efficienza dell'Ente attraverso l'adozione di forme flessibili di lavoro	Efficienza Produttiva: (Giorni di assenza-giorni lavorabili anno X)/Giorni di assenza-giorni lavorabili anno X-1]	=1	<=1	<=1	<=1	ENTE	Tutti gli uffici
	Efficienza Economica: (Spese straordinari+buoni pasto anno X) / Spese straordinari+buoni pasto anno X-1	=1	<=1	<=1	<=1	ENTE	Tutti gli uffici
	Efficienza Organizzativa: Numero di disservizi rilevati direttamente imputabili a forme organizzative di lavoro agile	-	5	3	0	ENTE	Tutti gli uffici
	Proseguire nella mappatura delle attività al fine di individuare quelle realizzabili in forma agile, al fine dell'approvazione del pola a regime	mappatura fase emergenziale	Sviluppo della mappatura a regime	mappa e pola a regime	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	ENTE	GA03 IB03

2021-2023

5 - GLI OBIETTIVI SPECIFICI

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

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Baseline	Target 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.4.G) Monitorare la capacità di programmazione dell'Ente in materia di acquisti	Relazione semestrale sulla percentuale di acquisti effettuati già previsti nel programma di acquisizioni - % realizzato su programmato/acquisti	-	90%	90%	90%	ENTE	IB02
7.4.H) Studio ed avvio convenzione CONSIP FM4 su base pluriennale	Stipula, controllo e monitoraggio dei livelli di qualità dei servizi. Obiettivo trasversale agli uffici del Provveditorato.	-	stipula	monitoraggio	monitoraggio	ENTE	IB02
7.4.I) Mantenimento dei tempi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture passive	<=20	<=20	<=20	<=20	ENTE	IB01
7.4.J) Adozione sistema PagoPA	Implementazione delle procedure per il passaggio a PagoPa	-	Completare il passaggio al nuovo sistema	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	ENTE	Trasversale a tutti gli uffici
7.4.K) Sperimentazione progetto 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 Atti Costitutivi iscritti avvalendosi della corsia preferenziale	7%	10%	12%	15%	ENTE	LC01
7.4.L) Studio e predisposizione dei piani di cancellazione delle PEC non funzionanti a carattere massivo; 2) studio e avvio dell'operatività dell'impianto sanzionatorio e all'assegnazione d'ufficio del domicilio digitale in ottemperanza dell'art. 37 DL 76/2020 "Decreto semplificazioni" collaborazione Registro Imprese 2 per il "cassetto digitale".	Predisposizione e avvio di apposita procedura	-	1) Effettuare cancellazioni massive come da porocedura e piano predisposto; 2) inizio applicazione sanzioni e assegnazione domicilio digitale come da piano e procedura predisposta	1) Portare avanti cancellazionemassiva come da porocedura e piano predisposto; 2) inizio applicazione sanzioni e assegnazione domicilio digitale come da piano e procedura predisposta	1) Portare avanti cancellazionemassiva come da porocedura e piano predisposto; 2) applicazione sanzioni e assegnazione domicilio digitale come da piano e procedura predisposta	ENTE	LC10-LC08

5 – GLI OBIETTIVI SPECIFICI

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 2021	Target 2022	Target 2023	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
8.1.A) Ottimizzare la gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente	Gestione operativa del patrimonio immobiliare e sua valorizzazione. Supervisione ed assistenza sull'attività svolta dalla Pietro Leopoldo in liquidazione	-	Attuare un costante controllo sul patrimonio immobiliare dell'Ente e supportare la Pietro Leopoldo in liquidazione	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	ENTE	IB00
		-	Proseguire nel processo di valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	ENTE	IB00
		-	Verifica e controllo degli investimenti immobiliari realizzati dall'Ente	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	de definire sulla base dei risultati dell'anno precedente	ENTE	IB00

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 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.1.1) Assicurare il monitoraggio della filiera agricola attraverso la rilevazione dei prezzi dei prodotti più significativi tramite la Borsa Merci	Assicurare il buon funzionamento della Borsa Merci di Firenze attraverso la gestione delle attività di segreteria, fornendo supporto informativo ai membri e svolgendo analisi critica dei dati rilevati. Copertura delle sedute di Borsa	100%	100%	percent.	Gestione delle attività di segreteria. Contatti con membri di Borsa. Preparazione materiali necessari. Analisi critica dei dati. Pubblicazione sul sito istituzionale	GA03 GD01
4.1.2) Migliorare il processo di rilevazione dei prezzi dei prodotti agricoli	Migliorare il processo di funzionamento della Borsa Merci attraverso la predisposizione di una prima bozza di regolamento integrativo al Regolamento Ministeriale del 1954, al fine di renderlo più aderente al mutato contesto tecnologico e coprire gli aspetti non disciplinati	-	31/12/2021	data	Analisi regolamentare e dei processi di funzionamento della Borsa. Valutazione criticità anche alla luce delle disposizioni Covid. Predisposizione di una bozza di regolamento integrativo e trasmissione al Dirigente	GA03 GD01
4.1.3) Organizzazione dell'Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa (OCRI)	Svolgimento delle attività propedeutiche all'istituzione dell'Organismo in collaborazione con le Istituzioni coinvolte	—	31/08/2021	tempo	Predisposizione di quanto necessario per il funzionamento dell'Organismo in collaborazione con il gruppo di lavoro interistituzionale già operante	GA01 MC02
4.1.4) 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	GA06

AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio

Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.1) Consegna riconoscimenti alle imprese	Organizzazione della cerimonia per la consegna dei 100 premi "Firenze e il Lavoro" e formazione dell'elenco dei 50 anni di attività d'impresa nel biennio 2020-2021	una tantum	31/12/2021	tempo	Realizzazione dell'evento compatibilmente con le misure sanitarie di tempo in tempo vigenti e consegna degli attestati	GA01

Obiettivo Specifico 6.2 Sostenere e promuovere la comunicazione e la divulgazione dei dati economici del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.2.1) Migliorare il livello di conoscenza del settore manifatturiero per poter pianificare interventi più efficaci	Pubblicare due report d'ingagine sul settore manifatturiero	2,00	2	data	Verifica del campione. Gestione del software di rilevazione. Contatti con gli utenti. Predisposizione report di analisi	GD01
6.2.2) Predisposizione studio di fattibilità per ampliamento dell'indagine congiunturale ad altro settore economico (oltre il manifatturiero)	Presentare uno studio volto a verificare la possibilità ampliare l'indagine congiunturale ad altro settore economico, partendo dal Commercio e coinvolgendo Associazioni di Categoria ed utenti	-	31/12/2021	data	Analisi settore economico. Predisposizione di campione statistico di soggetti. Predisposizione di questionario d'indagine. Verifica della fattibilità tecnica. Presentazione di proposta operativa	GD01
6.2.3) Predisposizione di reportistica sull'economia dell'Area Metropolitana e pubblicazione sul sito istituzionale	Pubblicazione di report di analisi dell'economia dell'Area Metropolitana	15,00	15,00	numero	Analisi macroeconomica congiunturale. Individuazione settori di analisi. Report periodici	GD01
6.2.4) - Supportare gli organi politici nelle attività di comunicazione economica	Predisposizione report ad hoc sulla base delle esigenze di comunicazione economica dei vertici dell'Ente Coeptura delle richieste:	100%	100%	percent.	Analisi delle richieste. Individuazione e vaglio fonti più attendibili. Elaborazione dei dati. Predisposizione report	GA03 GD01
6.2.5) Misurare gli effetti sulla collettività dell'adozione di forme di lavoro agile da parte dell'Ente	Avvio di uno studio per la creazione di un modello di valutazione volto a misurare gli effetti sulla collettività dell'adozione di forme di lavoro agile da parte dell'Ente	-	Avvio studio e stesura prima bozza entro 31/12/2021	data	Verifica bibliografia disponibile. Analisi delle fonti. Verifica fattibilità. Prima stesura bozza	GA03 GD01

PROCESSI INTERNI
AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA
Obiettivo Specifico 7.1 Livello di gradimento dei servizi camerali

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	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	30/06/2020	30/06/2021	data	Valutazione statistica su indice composito	GA03 GD01
	Rilevazione customer	dicembre	31/12/2021	data	Realizzazione indagine e report	GD01

5 - Area Staff

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.1.2 Organizzazione di un archivio degli articoli delle testate giornalistiche in cui si parla della Camera di Commercio	Implementazione giornaliera dell'archivio	Proseguimento obiettivo 2020	SI	dicotomico	Monitoraggio della rassegna stampa quotidiana e di newsletter on line; selezione degli articoli da archiviare; organizzazione dell'archivio.	GA02
7.1.3 Implementazione del canale YouTube	Caricamento sulla piattaforma di tutte le trasmissioni tv "La casa delle imprese" realizzate nell'anno	Nuovo	100%	percentuale	Redazione dei testi di accompagnamento e caricamento sulla piattaforma di tutte le trasmissioni tv "La casa delle imprese" realizzate nell'anno.	GA02
7.1.4 Migliorare la qualità della piattaforma CRM	Riduzione del tasso di errore nella ricezione delle mail da circa il 4% al 2%	4%	2%	percentuale	Estrazione periodica dell'elenco delle mail in errore. Contatti con i destinatari. Correzione degli errori sulla piattaforma.	GA02

Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza, Anticorruzione e Privacy

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	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	31/03/2020	31/03/2021	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

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.2.4) Elevare il grado di autonomia dell'Ente in termini di compliance al GDPR 679/2016	Realizzazione di un piano formativo finalizzato a internalizzare la funzione di Data Protection Officer (DPO)	n. 1 piano formativo	31/05/2021	piano formativo	Screening dei trattamenti di dati effettuati dalla Camera di Commercio; individuazione delle tipicità e specifiche esigenze dell'Ente sia alla luce delle funzioni istituzionali attribuite per legge che della situazione di fatto; definizione delle esigenze formative della risorsa interna individuata e relativa pianificazione.	Referente Privacy
	Completa attuazione del piano formativo finalizzato a internalizzare la funzione di Data Protection Officer (DPO)	n. 2 incontri monitoraggi o dello stato di attuazione del piano	30/11/2021	verbale sintetico dell'incontro di monitoraggio	Agli incontri di monitoraggio dello stato di attuazione del piano formativo parteciperanno il Segretario Generale, il Privacy Manager, la risorsa interna individuata e l'attuale DPO, al quale la risorsa interna sarà affiancata	
7.2.5) Monitoraggio, coordinamento e supporto all'aggiornamento/revisione dei Regolamenti camerali	Stesura della bozza del testo del Regolamento per la pubblicazione di atti e provvedimenti all'Albo Camerale on-line e verifica dello stato di avanzamento del lavoro delle UO competenti sui Regolamenti oggetto di aggiornamento, dietro indicazione del Segretario Generale	-	31/12/2021	tempo	Approvazione definitiva dei testi aggiornati dei Regolamenti da parte del Consiglio Camerale	GA01 GA02
	Esame dei regolamenti camerali per verificare la loro attualizzazione e supporto alle UO competenti per la relativa stesura	-	31/12/2021	tempo	Analisi regolamenti camerali. Supporto giuridico per il loro aggiornamento	GB01

INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 7.3 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	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

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 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.1) Fattivo contributo al contenimento della spesa dell'Ente, considerando la situazione macro-economica di riferimento	Rispetto e contenimento del budget assegnato a ciascun Centro di Costo	-	<=99%	percentale	Costante monitoraggio del budget assegnato. Proposta miglioramento	Tutti gli uffici Area Staff
7.4.2) 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. Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste	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
7.4.3) 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	28/02/2021	data	Definizione di un nuovo set di indicatori	GA03 - MD01, MD04, MD05, MD06, MD08
	N° di report monitoraggio sulla realizzazione degli interventi promozionali e sulle azioni finanziate dalla CCIAA	3	3	numero	Report di monitoraggio	GA03 - MD01, MD04, MD05, MD06, MD08
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	ottobre	30/10/2020	data	Riunioni gruppo di lavoro; analisi indicatori da rilevare; raccolta dati ed elaborazioni; verifica risultati	GD01 GA03
7.4.5) 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

5 - Area Staff

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.6 Proseguire le attività di recupero crediti dell'Ente	Istruzione pratiche di sollecito per fatture relative a crediti derivanti da mediazioni o arbitrati non pagate. Percentuale copertura	100%	100%	percent.	Gestione pratiche	GB01
	Depositare di ricorsi per ingiunzione per il recupero di debiti camerali . Numero di atti iscritti al ruolo	10	10	numero	Gestione atti giudiziari	GB01
7.4.7) Incrementare l'attività di recupero crediti dell'Ente attraverso nuove azioni	Predisporre il ruolo esattoriale per il recupero dei crediti per spese legali derivanti da sentenze della Commissione Tributaria provinciale e regionale, con riferimento alle posizioni con sentenza passata in giudicato (percentuale copertura)	-	100%	percent.	Gestione ruolo esattoriale	GB01
7.4.16) Supervisione generale del Piano Interventi camerali, assicurando una finalizzazione delle risorse disponibili (rapporto risorse liquidate/stanziate) tra gli interventi finalizzati dalla Giunta >75%	Interventi Promozionali: rapporto risorse liquidate/stanziate tra gli interventi finalizzati dalla Giunta >75%	non significativo	>75%	percent.	Supervisione del Piano Interventi Camerali. Monitoraggio, verifica criticità e loro risoluzione	GA00
7.4.17) Consolidamento e pieno regime dei progetti finanziati con maggiorazione del 20% del Diritto Annuale	Assicurare il raggiungimento dei target definiti a livello nazionale per i progetti 20% attraverso la supervisione delle attività: target nazionali in linea con quanto previsto nel triennio	target in linea	target in linea	percent.	Supervisione delle attività relative ai progetti triennali	GA00
7.4.18) Costante monitoraggio delle segnalazioni ricevute dall'utenze, con particolare riferimento a quelle relative ai disservizi dovuti allo smart working	Tempestiva trasmissione ai dirigenti, PO e uffici interessati delle segnalazioni ricevute dagli utenti, con particolare riferimento a quelle relative ai disservizi dovuti allo smart working. Report finale di attività	-	Costante comunicazione Report finale: 1	numero	Ricezione delle segnalazioni. Comunicazioni tempestive con gli uffici camerali. Gestione dei feedback	GA02
7.4.19) Affinare le procedure relative alla valutazione individuale con particolare riferimento alla parte comportamentale	Predisporre una bozza del nuovo catalogo dei comportamenti (descrittori) secondo le linee guida Unioncamere e DFP in funzione anche dell'adozione del pola a regime	catalogo esistente	Bozza nuovo catalogo comportamenti entro il 31/12	data	Analisi normativa e linee guida. Aggiornamento catalogo descrittori	GA03 IB03

**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 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.20) Adozione del nuovo titolare di classificazione dei documenti	Adozione del nuovo titolare di classificazione dei documenti	Nuovo	31/12/2021	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 - PA Digitale
7.4.21) Digitalizzazione delle ricevute di ritorno relative ai procedimenti sanzionatori	Porre in essere le attività necessarie alla digitalizzazione delle ricevute di ritorno per i procedimenti sanzionatori. (Atti giudiziari ON LINE)	Abilitazioni 2020	Predisposizione e nuova procedura	Documenti riepilogativi	Completare l'abilitazione dell'Ente sul portale di Poste Italiane e predisporre la nuova procedura per gli uffici	GA04 - PA Digitale in collaborazione e con U.O. Accertamenti o sanzioni e controlli
7.4.22) Scarto del materiale d'archivio	Individuazione del materiale da scartare tenuto presso l'archivio decentrato e presente in sede e relativo scarto.	Nuovo	31/12/2021	data	Predisposizione degli elenchi con l'indicazione del numero di deposito per l'individuazione e l'estrazione del materiale da scartare. Individuazione della tipologia di materiale da campionare e sopralluogo presso l'archivio di deposito esterno per l'estrazione dei campioni. Compilazione dei prospetti descrittivi con l'indicazione della quantità (peso e numero di unità) per la Commissione di scarto. Convocazione della Commissione di scarto, redazione del provvedimento dirigenziale e rapporti con la Sovrintendenza archivistica per il nulla osta allo scarto. Rapporti con l'archivio decentrato e con l'UO Provveditorato per il macero del materiale scartato.	GB04 - PA Digitale

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

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.23) Aggiornamento del registro informatizzato dell'archivio di deposito e del registro dello scarto	Aggiornamento dell'archivio di deposito e del registro dello scarto in seguito allo scarto dei documenti effettuato nel 2021 entro la data prevista.	Nuovo	31/12/2021	data	Aggiornamento dell'archivio di deposito e del registro dello scarto in seguito allo scarto dei documenti effettuato nel 2021.	GB04 - PA Digitale
7.4.24) Invio delle conferme di ricezione delle PEC non interoperabili e delle PEO che pervengono in Gedoc	Invio delle conferme di ricezione delle PEC non interoperabili e delle PEO che pervengono in Gedoc.	Nuovo	SI	dicotomico	Invio delle conferme di ricezione delle PEC non interoperabili e delle PEO che pervengono in Gedoc.	GB04 - PA Digitale
7.4.25) Partecipazione degli Organi e della Direzione a riunioni ed incontri sia istituzionali che informali con modalità a distanza durante il periodo di emergenza sanitaria	Utilizzo dei sistemi informatici avanzati a disposizione dell'Ente per massimizzare la partecipazione a distanza agli eventi	100% in applicazione dei DPCM sulle misure sanitarie	1	percentuale	Uso della partecipazione a distanza a riunioni ed incontri per i quali non è necessaria/opportuna la presenza fisica	GA01

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

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
8.1.1) Conversione del Data Base per la gestione delle partecipazioni camerali	Passaggio del sistema informatico contenente i dati attuali e pregressi da piattaforma Access a MySQL, sulla base dell'esperienza già acquisita nei Data Base in uso al Registro Imprese	–	31/12/2021	tempo	Conversione del sistema per agevolare l'utilizzo da parte del competente personale, oltre che dai componenti degli Organi, nonché per il miglioramento della sicurezza informatica	GD02

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

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 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
2.1.1) Supportare le imprese nella transizione ai servizi digitali in materia ambientale	Partecipazione dell'Ente alla sperimentazione nazionale sulla digitalizzazione della bollatura dei formulari per il trasporto rifiuti: partecipazione al gruppo di lavoro nazionale. Copertura delle riunioni	-	50%	percent.	Partecipazione al gruppo di lavoro nazionale	ID06
	Realizzazione di eventi formativi/informativi per imprese ed Enti di controllo: almeno 1 seminario per le imprese ed 1 per gli organi di controllo. Divulgazione di almeno 2 mailing list informative alle imprese iscritte alla sezione regionale	-	2 seminari e 2 mailing list	numero	Definizione e gestione dei seminari e dei materiali informativi	ID06

AREA STRATEGICA: 5. Green Economy

Obiettivo Specifico 5.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
5.1.1) Promuovere la conoscenza della green economy e delle tematiche ambientali nei confronti delle PMI	Definizione di un primo calendario di seminari/eventi formativi in materia ambientale e di green economy	31/03/2020	28/02/2021	data	Prima definizione del calendario eventi	ID06
	Costante manutenzione ed aggiornamento del calendario secondo la disponibilità dei relatori e/o le richieste provenienti dagli utenti	31/12/2020	31/12/2021	data	Aggiornamento del piano. Contatti con relatori ed utenti. Analisi delle richieste provenienti dagli utenti ed eventuale definizione di percorsi formativi ad hoc	ID06

Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza, Anticorruzione e Privacy

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	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 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	31/03/2021	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 la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	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	percent.	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	Tutti i CdC Area Servizi Supporto
7.3.2) Assicurare la formazione generale e la motivazione del personale	Definizione e realizzazione di un piano di formazione e motivazione, sulla base delle esigenze specifiche del personale	Piano realizzato	90%	percent.	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	IB03

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 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.1) Fattivo contributo al contenimento della spesa dell'Ente, considerando la situazione macro-economica di riferimento	Rispetto del budget assegnato a ciascun Centro di Costo (livello % sullo stanziato)	-	<=99%	percentale	Costante monitoraggio del budget assegnato. Proposta miglioramento	Tutti i CdC Area Servizi Supporto
7.4.2 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. Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste	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
7.4.8) Riorganizzare la struttura dell'Ente sulla base del mutato contesto di riferimento e dei cambiamenti normativi in materia di organizzazione del lavoro	Predisposizione prima bozza del POLA	-	31/01/2021	data	Analisi normativa ed organizzativa. Definizione POLA e atti amministrativi conseguenti. Applicazione, monitoraggio e valutazione degli effetti. Analisi eventuali criticità. Proposta di aggiornamento	IB03
	Sperimentazione e verifica dell'attuazione del POLA	-	30/06/2021	data		
	Valutazione finale POLA e proposta eventuali modifiche	-	31/12/2021	data		
7.4.9) Ottimizzare le procedure degli acquisti	Predisposizione del nuovo regolamento per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture (regolamento di attuazione del codice degli appalti)	-	30/11/2021	data	Analisi normativa ed organizzativa. Definizione regolamento e atti amministrativi conseguenti. Applicazione, monitoraggio e valutazione degli effetti. Analisi eventuali criticità. Proposta di aggiornamento	IB02
7.4.10) Coordinare l'attività dell'Ente in materia di pagamenti	Coordinamento delle attività di tutte le aree camerali al fine dell'adozione della normativa su Pagopa	-	31/12/2021	data	Analisi normativa ed organizzativa. Definizione principi guida. Supervisione delle attività	IB00

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

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.11) Ridefinire le procedure per l'acquisto e fornitura di beni e servizi	Attuazione di un nuovo regolamento per le forniture di beni e servizi	-	31/12/2021	data	Stesura nuovo regolamento	IB02
7.4.12) adesione convenzione CONSIP FM4	analisi costi/benefici	-	01/05/2021	data	Relazione avvio convenzione, presentazione Giunta	IB02
7.4.13) Smaltimento dei contrassegni vini ancora presenti presso la Camera di Commercio	Affidamento servizio e distruzione dei contrassegni	-	30/06/2020	data	Individuazione, affidamento, controllo e verbalizzazione delle attività di distruzione.	IB02
7.4.14) Dismissione dei beni mobili non più funzionali all'attività dell'Ente	Vendita beni mobili: autocarro (doblò), apparati telefonici (Logge) - sistema eliminacode (Logge) - tavoli olio vino (Orcagna)	-	31/12/2020	data	preparazione avvisi - individuazione tipologia di procedura di gara - smaltimento dei beni non commerciabili.	IB02
7.4.15) Migliorare la dotazione informatica a disposizione del personale	Aggiornamento del parco macchine hardware a disposizione: completamento della sostituzione del rimanente 50% delle postazioni (PC, video, tastiere e mouse) .	-	50%	percent.	Individuazione delle postazioni da aggiornare, gestione delle procedure di acquisto, preparazione dei PC, installazione delle nuove postazioni	IB02
7.1.16) 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
7.1.17) 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%	percent.	Rispetto delle scadenze previste dalla programmazione degli atti IB01 Obiettivo Sp	IB01
7.4.19) Affinare le procedure relative alla valutazione individuale con particolare riferimento alla parte comportamentale	Predisporre una bozza del nuovo catalogo dei comportamenti (descrittori) secondo le linee guida Unioncamere e DFP	catalogo esistente	Bozza nuovo catalogo comportamenti entro il 31/12	data	Analisi normativa e linee guida. Aggiornamento catalogo descrittori	GA03 IB03

AREA STRATEGICA: 8. PARTECIPATE

Obiettivo Specifico 8.1 Valorizzazione delle partecipazioni strategiche della Camera di Commercio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
8.1.1) Ottimizzare la gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente	Definizione di un sistema di controllo sulle attività immobiliari dell'Ente (ob. Dirigente)	-	Definizione piano di controlli entro il 31/12/2021	data	Definizione e implementazione sistema di controllo su attività immobiliari	IB02
	studio ed atti preparatori per la vendita del patr. Immob. (Orcagna)	-	Definizione atti per la vendita dell'immobile di via Orcagna entro il 31/12/2021	data	Vendita degli immobili individuati dalla Giunta. Preparazione atti di vendita.	IB02
	monitoraggio cronoprogramma attività fortezza da basso	-	Verifiche trimestrali sullo stato di avanzamento	numero	Definizione di un modello di verifica. Monitoraggio delle attività. Analisi criticità e report ai soggetti competenti	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 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
2.1.2) Rilascio sistemi digitali e presentazione del Kit dei saperi digitali per imprenditori e aspiranti imprenditori	Individuazione del Kit dei saperi digitali	Non ancora realizzato	Entro il 15/02/2020	data	Mappare i servizi digitali da presentare alle imprese per gli orientamenti in materia	LC09
2.1.3) Aggiornamento sito camerale	Rivedere le pagine del sito e l'agenda appuntamenti del nuovo sistema di erogazione servizi digitali di base	Non ancora realizzato	Entro il 31/03/2021	data	Procedere all'aggiornamento del sito e dell'agenda inserendo il nuovo servizio di presentazione Kit digitale	LC09
2.1.4) Pagamenti elettronici su piattaforme TACI e CMS	Valutazione per implementazioni piattaforme e pubblicazioni istruzioni utilizzo sistemi telematici	Non ancora realizzato	Entro il 30/06/2021	data	Verifica con Infocamere e grandi utenza circa l'utilizzo del pagamento tramite piattaforma telematica	LC09
2.1.5) Promuovere e supportare il passaggio delle imprese esportatrici verso l' utilizzo foglio bianco per la stampa in azienda del certificato di origine	Avviare presso le imprese il passaggio all' utilizzo del foglio bianco del certificato di origine stampato in azienda	Non ancora attuato	10% dei certificati con foglio bianco	percent.	Presentazione alle imprese dei vantaggi e, se presenti, dei limiti derivanti dall'utilizzo del foglio bianco del certificato di origine	LD01
	Dematerializzare le procedure per l'emissione dell'attestato di libera vendita	0,05 per cento	90%	percent.	Promuovere e sostenere presso le imprese l'utilizzo della piattaforma telematica Cert'o per la richiesta degli attestati di libera vendita	LD01

5 - Area Servizi Amministrativi

AREA STRATEGICA: 4. Legalità

Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.1.3) Convenzione Prefettura di Firenze accesso banche dati Registro Imprese	Monitoraggio dell'utilizzo degli accessi con miglioramento della valutazione delle reali necessità	-	2 monitoraggi più relazione di valutazione	numero	Monitorare tramite i dati di Infocamere l'utilizzo delle user id e presa contatto con Prefettura per miglioramento dell'accordo	LC09
4.1.4) Protocollo Prefettura contrasto fenomeno dell'usura	Miglioramento delle informazioni all'utente in relazione ai servizi camerali quali OCC	-	copertura 100% delle richieste	percent.	In collaborazione all'organismo di composizione migliorare gli orientamenti	LC09
4.1.5) Attuazione Decreto di Semplificazione n. 76/2020 forte impatto sulle procedure d'ufficio e sanzionatorie del Registro Imprese	Nuovo ruolo del Conservatore e del responsabile del procedimento; Nuove procedure d'ufficio; Nuove procedure sanzionatorie per le PEC non funzionanti o assenti; nuova procedura di assegnazione domicilio digitale	-	Revisione e monitoraggio: 1. verifica regolarità PEC; 2. Assegnazione domicilio digitale; 3. Redazione verbali sanzionatori; 4. Procedimento d'ufficio ex art. 40 decreto semplificazione	numero	Porre in essere gli strumenti procedurali per dare piena attuazione alle procedure ex art. 37 e 40 del decreto semplificazione	LC08 - LC10

AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio

Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.1) Sviluppo qualitativo della rete di intermediari per il rilascio dispositivi firma digitale e controllo mandati nuovo certificatore Infocamere	Nuova procedura per l'adesione alla rete di rilascio dispositivi di identità digitale per intermediari, e controllo a campione dei nuovi mandati circa le dichiarazioni dei requisiti	Non ancora definita procedura e controlli	controlli per il 20% mandati	percent.	Prevedere nuove modalità per l'accoglimento di ulteriori intermediari e controllo dei requisiti morali e professionali	LC09

Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza, Anticorruzione e Privacy

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	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 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	31/03/2021	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

INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA
AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA
Obiettivo Specifico 7.3 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.3.1) Assicurare la formazione continua del personale Area Servizi Amministrativi	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 i CdC Area Servizi Amministrativi
7.3.2) Orientamenti per imprenditori e aspiranti imprenditori rilascio e presentazione servizi digitali di base	Formazione personale interno sui servizi digitali di base camerale da presentare agli imprenditori e aspiranti imprenditori	Accordo siglato	Entro il 28/02/2021	data	Organizzare in collaborazione ad Infocamere programmi formativi per il personale interno dedicato a tale attività	LC09
7.3.3) Archivio digitale schede artigiane	Formazione personale neo assunto uffici decentrati su consultazione archivio digitale	da realizzare	Entro il 30/06/2021	data	Organizzare formazione interna per la consultazione dei dati in modalità telematica	LC09
7.3.4) Decreto semplificazione 76/2020 - nuove procedure d'ufficio, sanzionatore e controlli	Formazione del personale in ordine alle novità introdotte dal decreto semplificazione	da realizzare	31/12/2021	data	Organizzare/partecipare a percorsi formativi anche in collaborazione con Infocamere, Unioncamere e Tagliacarne, per il personale interno dedicato a tali attività il percorso formativo per	LC08 - LC10

ECONOMICO - FINANZIARIO

Firenze

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 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.1) Fattivo contributo al contenimento della spesa dell'Ente, considerando la situazione macro-economica di riferimento	Rispetto del budget assegnato a ciascun Centro di Costo (livello %)	-	<=99%	percentale	Costante monitoraggio del budget assegnato. Proposta miglioramento	Tutti i CdC Area Servizi Amministrativi
7.4.2) 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. Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste	Corretta copertura delle richieste	Corretta copertura delle richieste	Si/No	Supporto agli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Servizi Amministrativi
7.4.11) Pieno utilizzo dei nuovi strumenti di istruttoria delle pratiche telematiche (Modifica pratica - Pulsante Evadi ecc.) da parte del personale addetto all'istruttoria Registro Imprese	Percentuale pratiche evase con Pulsante Evadi in Scriba sul totale delle pratiche	16%	20%	Percent.	Nell'ambito del progetto nazionale RIVENTI il personale del registro imprese dovrà utilizzare tutti i nuovi strumenti telematici messi a disposizione	LC01
7.4.12) Mantenere uno standard efficiente per quanto riguarda i tempi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (esclusi i bilanci, REA 30 gg)	Dashboard Infocamere in Scriba: giorni medi di evasione delle pratiche RI	Giorni medi di evasione nazionale 2020 = 7,8 Giorni medi di evasione Firenze 2020 = 7,4	Giorni medi di evasione = < al valore nazionale	Valore giorni medi di evasione	Monitorare i tempi medi di lavorazione della pratiche telematiche inviate al Registro Imprese	LC01
7.4.12-bis) Migliorare lo standard per quanto riguarda i tempi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese da istruire entro 5 giorni (REA 30 gg)	Priamo: tempi medi di lavorazione per classi di durata	Media percent. di pratiche istruite entro 5 giorni nel periodo 2018-2020 = 47%	Percentuale pratiche istruite entro 5 giorni >= alla media del periodo 2018-2020	Percent.	Si tratta di calcolare la percentuale delle pratiche registro imprese istruite (evase o sospese) entro 5 giorni dalla presentazione. Sono escluse le pratiche di deposito dei bilanci e di iscrizione nel REA per le società e i soggetti Only Rea, alle quali si applicano termini diversi per la conclusione del procedimento	LC01
7.4.13) Inserimento nel portale SARI di documenti/istruzioni in relazione a adempimenti specifici	N. nuovi documenti pubblicati	Nuovo	2	Numero		LC01

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

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.13-bis) Portare a termine cancellazioni massive ex dpr 247/2004; 2) Predisposizione piano operativo per cancellazioni massive ex art. 40 DL 76/2020	1) Porre in essere atti conclusivi del procedimento; 2) Predisposizione piano e gestione priorità di intervento	Nuovo	1) Report di avvenuta cancellazione; 2) Report del piano operativo	Documenti riepilogativi	Organizzazione procedure massive (una da portare a termine, altra da predisporre e porre in essere gli atti di avvio)	LC08
7.4.14) Definizione nuove procedure d'ufficio ex art. 40 DL 76/2020	Regolamentazione delle procedure: a. tipologie -b. modalità notifiche e affissione albo; Implementazione DB registro imprese; Aggiornamento sito web	Nuovo	Approvazione del Regolamento procedure d'ufficio	Regolamento - aggiornamenti DB e SITO WEB	Analisi delle nuove procedure ed azioni conseguenti: informazione/comunicazione	LC08
7.4.15 - 1) Predisposizione piano cancellazione massiva PEC non funzionati anche in stretto collegamento con il successivo punto 2) ; 2) Nuovo procedimento sanzionatorio PEC ex art. 37 DL 76/2020 e successiva assegnazione domicilio digitale	1) Piano e avvio procedura da ripetersi negli anni fino ad arrivare ad una effettiva "ripulitura" del Registro; 2) predisposizione e avvio nuova procedura	Nuovo	1) report di cancellazioni predisposte e/o eseguite su cui poi basarci per gli anni successivi; 2) report di attuazione nuova procedura	Documenti riepilogativi; per il punto 2) Aggiornamenti SITO WEB	Organizzazione procedure massive di cancellazione PEC - Organizzazione nuova procedura sanzionatoria e di assegnazione domicilio digitale	LC08 - LC10
7.4.17) Revisione e miglioramento del processo sanzionatorio in merito alle spese del procedimento: Collaborazione UO. Controllo di Gestione	Portare a termine lo studio e verifica dettagliata delle spese del processo sanzionatorio nel suo complesso, finalizzato a porre in essere un documento finale per l'aumento delle spese sanzionatorie a titolo prudenziale calcolato solo sulle spese vive	Prima analisi 2020	Documento finale e aggiornamento atti (attuazione dal 01/01/2022)	Documenti riepilogativi e Aggiornamento del sito Web	Porre in essere il confronto dei dati rilevati per il 2020 e predisporre proposta revisione spese; rivedere ed aggiornare la documentazione conseguente	LC10
7.4.18) Revisione e miglioramento del processo sanzionatorio in merito alle notifiche: Collaborazione UO Protocollo e Gestione documentale	Porre in essere le attività volte alla digitalizzazione delle ricevute di ritorno per i procedimenti sanzionatori (Atti giudiziari ON LINE)	Abilitazioni 2020	Predisposizione e nuova procedura	Documenti riepilogativi	Portare a termine la procedura abilitativa e predisporre la nuova procedura per gli uffici	LC10

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

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.19) Nell'ambito del progetto Unioncamere-Infocamere denominato RI20, promozione nei confronti dell'utenza dei nuovi strumenti di compilazione delle pratiche telematiche del R.I. sulla base del cronoprogramma	Comunicazioni all'utenza relative alle novità introdotte	Nel 2020 1 comunicazione	2 Comunicazioni	Numero	Gestione procedura comunicazione	LC01
7.4.20) Portare a termine le cancellazioni massive ex dpr 247/2004 già avviate; predisposizione e avvio del piano per le cancellazioni massive previste dall'art. 40 del DL 76/2020 "Decreto semplificazioni" (società di capitali dormienti)	Report su ultimazione delle cancellazioni effettuate; predisposizione del piano procedurale per altre procedure massive	Nel 2020 avviato 1 procedimento per la cancellazione di n. 2000 (ca) imprese non operative	Impostazione n. 1 procedimento massivi; piano procedurale di intervento per gli altri procedimenti massivi	Numero	Gestione procedura cancellazioni	LC08
7.4.21) Definizione/standardizzazione e avvio delle nuove procedure d'ufficio ex art. 40 del DL 76/2020 "Decreto semplificazioni"	Predisposizione regolamento	nessuna	Approvazione del Regolamento	Numero	Gestione procedura regolamento	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 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
1.1.1 Realizzazione corsi informativi sul sistema museale fiorentino	Realizzazione corsi	-	>=1	numero	Numero di edizioni del corso informativo sul sistema museale fiorentino	MD05
1.1.2 Buy Tourism on Line - Comitato Tecnico	Partecipazione al Comitato per definizione linee guida strategiche, piano marketing operativo, monitoraggio stati avanzamento realizzazione evento	-	100%	numero	Partecipazione al Comitato per definizione linee guida strategiche, piano marketing operativo, monitoraggio stati avanzamento realizzazione evento	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 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
2.1.1 Organizzazione eventi e workshop formativi rivolte alle imprese a tema web marketing e Impresa 4.0	Numero medio di imprese partecipanti ai workshop	80	90	numero	Workshop formativi a tema web marketing e impresa 4.0	MD08
2.1.2 Realizzazione eventi in collaborazione con i soggetti della rete territoriale del Piano Impresa 4.0	Numero eventi in collaborazione	5	>=7	numero	Gestione contatti con partner rete e realizzazione eventi in collaborazione	MD08
2.1.3 Partecipazione al gruppo redazionale per l'aggiornamento del portale "Make Next Florence" (MNF) insieme agli altri attori dell'ecosistema per l'innovazione fiorentino	Numero di campagne promozionali condivise	-	>=4	numero	Campagne comunicative tramite social, CRM, mailing	MD08

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
2.1.4 Realizzazione follow-up per le imprese, organizzate in collaborazione con le associazioni di categoria in ambito digitale (web marketing)	Numero follow-up in collaborazione	-	>=3	numero	Gestione contatti con associazioni realizzazione eventi in collaborazione	MD08
2.1.5 Disciplinare progetto + 20% Ripartiamo in Digitale	Percentuale liquidato sullo stanziato	-	>=95%	percentuale	Realizzazione interventi in ambito di digitalizzazione	MD08
2.1.6 Realizzazione follow-up per le imprese, organizzate in collaborazione con i Comuni in ambito digitale (web marketing)	Numero follow-up in collaborazione	-	>=3	numero	Gestione contatti con Comuni e realizzazione eventi in collaborazione	MD08
2.1.7 Attivazione e tutoraggio in qualità di soggetto promotore di tirocini extra-curricolari nell'ambito del progetto Crescere in Digitale	Numero di tirocini gestiti in qualità di soggetto promotore (tutoraggio)	-	>=8	numero	Attivazione tirocini extra-curricolari	MD06 MD08
2.1.8 Realizzazione video/demo illustrativi dei servizi strategici dell'Ente camerale in collaborazione con URP, Comunicazione, PID e uffici camerali interessati	Numero video/demo illustrativi realizzati relativi ai servizi individuati	-	5	numero	Realizzazione brevi filmati da veicolare tramite social e sito internet	MD08

AREA STRATEGICA: 3. Formazione/scuole

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

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
3.1.1 Progetto "digitale per il business" rivolto alle scuole secondarie superiori per l'utilizzo dei social network e tecnologie 4.0 nel business nell'ambito di Orientarsi al futuro	Numero di studenti coinvolti nelle attività di formazione sul tema web marketing e Impresa 4.0	89	>=150	numero	Incontri formativi per gli istituti scolastici superiori	MD08-MD06
3.1.2 Diffusione della cultura economica e d'impresa tra gli studenti (Orientarsi al futuro)	Numero di studenti partecipanti ai corsi di "Orientarsi al futuro"	644,00	>=1000	numero	Numero studenti partecipanti ai corsi di "Orientarsi al futuro"	MD06
3.1.3 Diffusione della cultura economica e d'impresa tra gli studenti (Orientarsi al futuro) - Customer satisfaction docenti coinvolti nel progetto	Customer Satisfaction docenti scuole coinvolte: Valutazione complessiva ALMENO BUONO	-	>=65%	percentuale	Customer satisfaction dei docenti delle scuole coinvolte nel progetto	MD06
3.1.5 Rendicontazione progetto + 20% anno 2020 "Formazione-lavoro"	Presentazione della rendicontazione entro i termini previsti	giugno	giugno	data	Presentazione rendicontazione entro i termini	MD06-MD04
3.1.6 Disciplinare progetto + 20% Formazione Lavoro	% liquidato sullo stanziato	100%	>=90%	percentuale	Realizzazione interventi promozionali	MD06-MD04

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

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.1.6) Avvio di una campagna di informazione permanente rivolta ai distributori finali (retailers) di prodotti soggetti a marcatura CE e/o etichettatura norma UE.	Redazione e pubblicazione nel sito camerale di elenchi di prodotti sanzionabili per immissione sul mercato in assenza di marcatura e/o etichettatura, suddivisi per categorie di prodotti	-	>= 3	Numero elenchi pubblicati al 31/12/2021	Individuazione di 1 categoria di prodotti di particolare interesse per quantità di distributori finali sul territorio, revisione di tutta la normativa di pertinenza relativa a marcatura ed etichettatura, redazione di schede informative semplici e sintetiche, pubblicazione nel sito e campagna di informazione "Controlla l'etichetta", monitoraggio del gradimento, programmazione di ispezioni	MC06
4.1.7) Ottimizzazione delle procedure ispettive camerali	Mappatura informatizzata delle attività da sottoporre a vigilanza	-	1%	Percentuale di attività ispezionabili mappate	Studio di prodotti informativi idonei, sperimentazione di prodotti open source compatibili, eventuale avvio di procedure per la realizzazione di un software specifico	MC06
4.1.8) Ottimizzazione delle procedure ispettive camerali	Aumentare il numero di soggetti abilitati alle ispezioni	-	> 1	n. nuovi ispettori	Organizzazione corsi formativi per ispettori metrici e/o addetti alla vigilanza sicurezza prodotti, studio di fattibilità circa forme di remunerazione delle ispezioni in ambito sicurezza prodotti	MC06
4.1.9) Ottimizzare l'outcome delle procedure ispettive camerali in ambito sicurezza prodotti	Risalire la catena commerciale: indirizzare le ispezioni su produttori, importatori e grossisti	-	> 5	n. ispezioni a produttori, importatori e grossisti	Mappatura di produttori, importatori e grossisti presenti in provincia (fissare minimi di fatturato e codici ateco rilevanti), elaborare checklist per controllo e autocontrollo, svolgere numero minimo di ispezioni in settori individuati, raccogliere dati sul numero annuo di prodotti ispezionati venduti	MC06
4.1.10) Dare supporto alle imprese che danno priorità alla compliance	Approvazione di contratti tipo con clausole di regresso per sanzioni per mancata compliance	-	Proposta di clausole contrattuali al gruppo Unioncamere entro il 31/12/2021	Proposta al gruppo di lavoro nazionale	Dare impulso alle attività del gruppo di lavoro nazionale presso Unioncamere, studiare la fattibilità di clausole di regresso per importi sanzionatori, proporre al gruppo di lavoro	MC08
4.1.11) Fornire risposta adeguata ed omogenea alle segnalazioni di abusi nel settore dell'intermediazione immobiliare	stabilire una procedura standardizzata per la trattazione delle segnalazioni	-	Vademecum e modulistica completi e disponibili	Procedura standardizzata al 31/12/2021	Classificazione delle segnalazioni ricevute nel 2020, revisione della normativa pertinente, elaborazione di modelli per segnalazione alla CCIAA, segnalazione ad AGCOM, segnalazione alla Procura, lettere a segnalatore e segnalato, verbali di eventuali audizioni. Fissazione delle modalità di archiviazione	MC08
4.1.12) Fornire strumenti e informazioni per potersi difendere da contraffazione e concorrenza sleale	Numero partecipanti ad ogni webinar settoriale	-	>=30	numero	Partecipazione al webinar	MC07 MD01 MD08



Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.1.13) Rafforzare la rete con gli altri Centri Patlib europei (Sportelli informativi di approfondimento sulle tematiche di marchi e brevetti) allo scopo di condividere best practice e fornire servizi sempre più qualificati all'utenza	Partecipazione agli eventi e agli incontri online organizzati dalla rete PatLib europea	-	>=3	numero	Partecipazione	MC07
4.1.14) Potenziare le attività di lotta alla contraffazione	Realizzazione evento di sensibilizzazione sul tema della contraffazione	1,00	>=1	numero	Realizzazione di eventi di sensibilizzazione sul tema della contraffazione	MD01
4.1.15) Promozione nuovo sportello tecnologie anticontraffazione	Numero consulenze realizzate dallo sportello	-	>=10	numero	Realizzazione incontri di consulenza in presenza o a distanza	MD01
4.1.16) Promozione dell'arbitrato come strumento per la risoluzione delle controversie	Attuazione convenzione in materia di formazione arbitrale	convenzione firmata	Organizzazione almeno due eventi/corsi	numero	Gestione eventi	MC02
4.1.17) Promozione della mediazione come strumento per la risoluzione delle controversie	Attuazione protocollo d'intesa Unioncamere/Autorità Energia e Gas	protocollo approvato	Selezione 5 mediatori	numero	Gestione procedure selezione	MC02
4.1.18) Promozione dell'OCC come strumento di risanamento economico per piccoli imprenditori e consumatori	Studio delle modifiche alla Legge 3/2012 in seguito dell'entrata in vigore della legge delega di conversione del Decreto ristori	-	Modifica regolamento per adeguam. alla l. 3/2012 entro il 31/12	data	Analisi normativa. Predisposizione regolamento. Gestione atti amministrativi conseguenti	MC02
4.1.19) Sostenere il quadro di compliance legale del territorio	Sensibilizzazione di imprese e professionisti all'utilizzo del servizio della FIMC, tramite inserimento dell'apposita clausola di mediazione	-	Realizzazione di incontri con almeno 4 imprese e/o professionisti	numero	Gestione eventi	MC02
4.1.20) Promozione dell'arbitrato come strumento per la risoluzione delle controversie	Aggiornamento del regolamento arbitrale in ambito telematico	lavori preparatori all'aggiornamento	Modifica regolamento entro il 30/06	numero	Analisi normativa. Predisposizione regolamento. Gestione atti amministrativi conseguenti	MC02
4.1.20) Sostenere il quadro di compliance legale del territorio	Revisione del regolamento FIMC	lavori preparatori all'aggiornamento	sottoposizione della bozza alla Giunta entro il 31/12	numero	Analisi normativa. Predisposizione regolamento. Gestione atti amministrativi conseguenti	MC02

5 - Area Servizi Promozione

PRP STRATEGICA - Sviluppo del territorio

Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.1) Disciplinare mostre e fiere	% liquidato sullo stanziato	media degli ultimi 3 anni 80%	>=90%	percentuale	Realizzazione interventi promozionali	MD04
6.1.2) Disciplinare progetto + 20% Preparazione PMI ai mercati internazionali	% liquidato sullo stanziato	media degli ultimi 3 anni 80%	>=90%	percentuale	Realizzazione interventi promozionali	MD04
6.1.3) Rendicontazione progetto + 20% anno 2020 "Preparazione Pmi ai mercati internazionali"	Presentazione della rendicontazione entro i termini previsti	giugno	giugno	data	Presentazione rendicontazione entro i termini	MD04-MD01
6.1.4) Progetto "Valore Restauro"	Realizzazione azioni proposte dal gruppo di lavoro	-	3	numero	Realizzazione azioni proposte dal gruppo di lavoro	MD04 PromoFir.

Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza e Anticorruzione e Privacy

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.2.1) Rispetto della normativa in materia di trasparenza: Area Servizi 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 gli uffici Area Servizi Promozione
7.2.2) Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione Area Servizi 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 gli uffici Area Servizi Promozione
7.2.3) Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione Area Servizi 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	31/03/2021	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi rischio e fabbisogni formativi. Individuazione percorsi formativi idonei e loro attivazione	Tutti gli uffici Area Servizi Promozione
7.2.6) Incrementare i livelli di compliance normativa dell'Ente	Redazione regolamento sui procedimenti amministrativi dell'Ente. Mappatura dei processi e procedimenti in ottica di Piano Anticorruzione e definizione dei relativi controlli	-	31/12/2021	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi normativa e verifica livelli compliance. Definizione di regolamento in ottica piano anticorruzione	MD00 con supporto referente privacy



INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

Camera di Commercio
Firenze

AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 7.3 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	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 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 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.1) Fattivo contributo al contenimento della spesa dell'Ente, considerando la situazione macro-economica di riferimento	Rispetto e contenimento del budget assegnato a ciascun Centro di Costo	-	<=99%	percentuale	Costante monitoraggio del budget assegnato. Proposta miglioramento	Tutti gli uffici Area Servizi Promozione
7.4.2) 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. Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste	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 Promozione
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	28/02/2021	data	Definizione di un nuovo set di indicatori	GA03 - MD01, MD04, MD05, MD06, MD08
	N° di report monitoraggio sulla realizzazione degli interventi promozionali e sulle azioni finanziate dalla CCIAA	3	3	numero	Report di monitoraggio	GA03 - MD01, MD04, MD05, MD06, MD08
7.4.11) Snellimento del procedimento sanzionatorio	Riduzione dell'uso del supporto cartaceo nel procedimento sanzionatorio	-	> 15%	Percentuale invio pec ordinanze	Notificare le ordinanze al sanzionato c/o la pec dell'impresa e procedere alla notifica cartacea (obbligatoria) solo in caso di mancato pagamento. Monitorare le percentuali di pagamento delle ordinanze notificate per pec.	MC05
7.4.12) Garantire svolgimento degli esami mediatori, indipendentemente da eventuali restrizioni in atto	Svolgimento esami on line	-	Attivazione e sperimentazione della modalità on line	Attivazione entro il 30gg dalla disponibilità della piattaforma	Non appena disponibile la piattaforma informatica, organizzare una sessione di prova con un numero ridotto di partecipanti. Poi mettere a regime, applicando i necessari correttivi	MC08

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

IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio

Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.5) Sostenere le imprese del territorio attraverso azioni specifiche di sviluppo e promozione	N° di questionari che presentano una valutazione almeno pari o superiore a "Buono" per le attività di assistenza specialistica	>= al 90%	>= 78%	Percent.	Supporto alle imprese del territorio attraverso azioni specifiche di sviluppo e promozione	PromoFirenze
6.1.6) 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)	364,00	≥ 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%	>=80%	Percent.		
6.1.7) Favorire l'accesso alle agevolazioni ai contributi ed ai finanziamenti da parte delle imprese del territorio	N° contatti per informazioni ed analisi di prefattibilità per finanza agevolata	160	≥ 75	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	90,91%	>=70%	Percent.		
	N° pratiche che ottengono il contributo / N° pratiche ammesse al finanziamento	70%	>=30%	Percent.		
	Organizzazione seminari/webinar informativi sui finanziamenti, contributi ed agevolazioni per le Micro Piccole e Medie Imprese, compresi quelli dedicati alle start up giovanili e/o femminili	2	≥ 2	Numero		

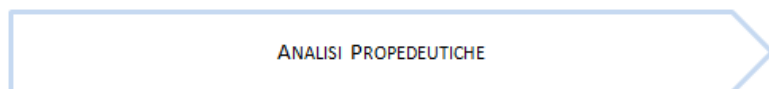
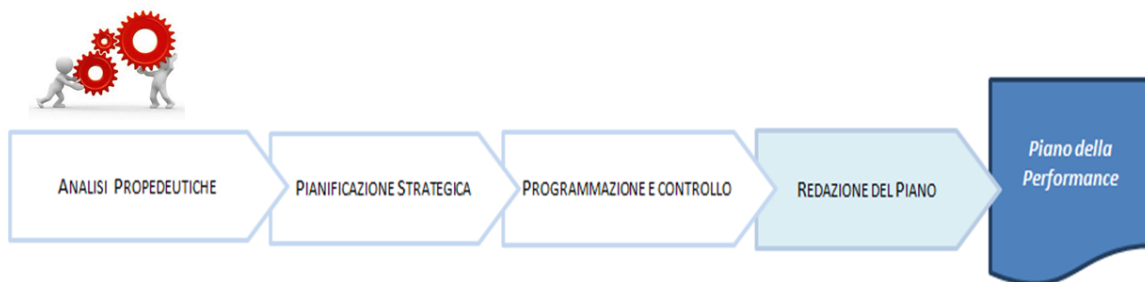
Obiettivo Specifico 7.2 Trasparenza e Anticorruzione e Privacy

Obiettivo Operativo	Indicatore	Baseline	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.3.1 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 preposte	PromoFirenze
7.3.6 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione PromoFirenze	Aggiornamento Codice Etico	-	31/07/2021	data	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	PromoFirenze
	Regolamento nuovo sugli acquisti	-	31/12/2021	data	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	PromoFirenze
	Formazione sulla trasparenza e anticorruzione per le aree inserite nel piano anticorruzione	-	31/12/2021	data		

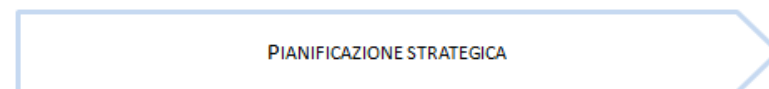
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

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



PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

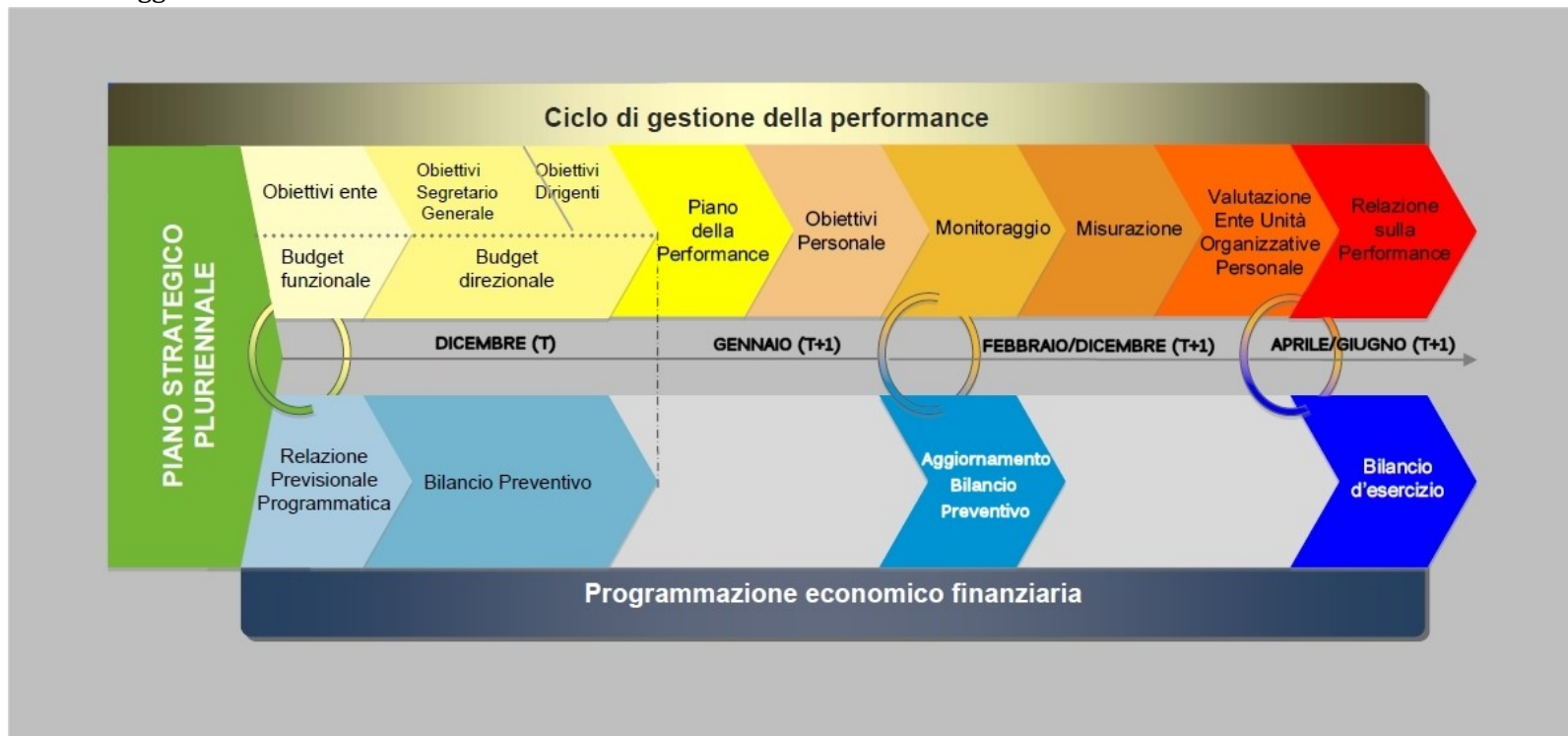
REDAZIONE DEL PIANO

	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 2020 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 2021-2023

8. Note tecniche

Gennaio 2021

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>

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance: sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale
<http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

Nota 2: La programmazione economica per Obiettivi strategici – Programma pluriennale 2020-2024 – RPP 2021

FONTI	AGGIORNAMENTO	RPP	PREVISIONE	PREVISIONE	PREVISIONE	TOTALE
	2020	2021	2022	2023	2024	
	(col1)	(col2)	(col3)	(col4)	(col5)	
Diritto annuale	13.723.821,13	12.700.000,00	13.216.136,47	13.229.352,60	13.242.581,96	66.111.892,16
Diritti di segreteria	5.018.600,00	5.100.000,00	5.429.342,42	5.434.771,76	5.440.206,53	26.423.820,71
Contributi trasferimenti e da altri proventi	847.134,72	600.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	3.497.134,72
Proventi gestione beni e servizi	367.600,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	1.357.500,00
Variazione rimanenze	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proventi gestione finanziaria	2.477.377,88	750.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	7.727.377,88
Proventi gestione straordinaria	2.279.208,73	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	4.279.208,73
Proventi da rettifiche valore attività finanziarie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilizzo finanziamento a lungo termine	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE COMPLESSIVO FONTI	24.804.540,24	19.900.000,00	21.545.478,89	21.564.124,36	21.582.788,49	109.396.931,98
IMPIEGHI	AGGIORNAMENTO	RPP	PREVISIONE	PREVISIONE	PREVISIONE	TOTALE
	2020	2021	2022	2023	2024	
	(col1)	(col2)	(col3)	(col4)	(col5)	
Personale	8.426.064,00	6.300.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	32.225.064,00
Riscuotimento	5.118.170,73	5.000.000,00	5.100.000,00	5.100.000,00	5.100.000,00	25.418.170,73
Ammortamenti	471.600,00	480.000,00	480.000,00	480.000,00	480.000,00	2.391.500,00
Accantonamenti	6.877.840,18	3.600.000,00	3.913.940,00	3.917.853,94	3.921.771,80	21.331.505,91
Oneri gestione finanziaria	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
Oneri gestione straordinaria	600.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	2.500.000,00
Oneri da rettifiche valore attività finanziarie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INTERVENTI ECONOMICI 	6.211.325,26	4.019.950,00	6.061.433,33	6.068.220,42	6.030.868,89	25.530.451,34
TOTALE COMPLESSIVO IMPIEGHI	24.804.540,24	19.900.000,00	21.545.478,89	21.564.124,36	21.582.788,49	109.396.931,98

VOCIDONER/PROVENTIE INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2021	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETARIA GENERALE (A)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	L - CDR SERVIZI AMMINISTRAT.	M - CDR SERVIZI DI PROMOZIONE	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	L - CDR SERVIZI AMMINISTRAT.	M - CDR SERVIZI DI PROMOZIONE	TOTALE (A+B+C+D)
GESTIONE CORRENTE															
A) Proventi Correnti															
1) Diritto Annuale	13.037.566			13.037.566		13.037.566									13.037.566
2) Diritti di Segreteria	5.203.254						3.918.428		3.823.278	95.150	1.284.826	315.000	969.826		5.203.254
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	513.635			35.000	10.000	25.000	75.000			75.000	403.635	403.635			513.635
4) Proventi da gestione di beni e servizi	354.500			39.100		39.100	282.300	262.500	4.650	15.150	33.100	20.000	13.100		354.500
5) Variazione delle rimanenze	0			0		0									0
Totale Proventi Correnti A	19.108.955			13.111.666	10.000	13.101.666	4.275.728	262.500	3.827.928	185.300	1.721.560	738.635	982.926		19.108.955
B) Oneri Correnti															
6) Personale	-6.425.054	-847.548	-847.548	-2.301.102	-203.842	-2.097.260	-1.934.265	-142.072	-1.393.152	-399.041	-1.342.139	-271.310	-381.754	-689.075	-6.425.054
a) Competenze al personale	-4.906.118	-702.029	-702.029	-1.566.060	-16.1729	-1.404.332	-1.557.568	-113.012	-1.124.509	-320.047	-1.080.461	-215.687	-305.089	-559.685	-4.906.118
b) Oneri sociali	-1.125.000	-145.519	-145.519	-341.106	-42.114	-298.992	-376.697	-29.060	-268.643	-78.994	-261.678	-55.624	-76.665	-129.389	-1.125.000
c) Accantonamenti T.F.R.	-350.000			-350.000		-350.000									-350.000
d) Altri costi	-43.936			-43.936		-43.936									-43.936
7) Funzionamento	-5.011.850	-472.093	-472.093	-2.624.984	-90.913	-2.534.070	-984.501	-381.076	-514.359	-89.065	-930.272	-724.224	-200.489	-5.559	-5.011.850
a) Prestazioni servizi	-2.439.169	-109.093	-109.093	-1.177.303	-90.913	-1.086.389	-955.501	-381.076	-486.359	-88.065	-197.272	-121.224	-70.489	-5.559	-2.439.169
b) Godimento di beni di terzi	-28.000						-28.000		-28.000						-28.000
c) Oneri diversi di gestione	-1.572.181	-500	-500	-1.441.681		-1.441.681					-130.000		-130.000		-1.572.181
d) Quote associative	-920.000	-325.000	-325.000								-595.000	-595.000			-920.000
e) Oneri istituzionali	-52.500	-37.500	-37.500	-6.000		-6.000	-1.000			-1.000	-8.000	-8.000			-52.500
8) Interventi economici	-4.482.545	-50.000	-50.000				-116.000	-48.000	-45.000	-23.000	-4.316.545	-1.640.000		-2.676.545	-4.482.545
9) Ammortamenti e accantonamenti	-3.891.347			-3.891.347		-3.891.347									-3.891.347
a) Immob. Immateriali	-56.500			-56.500		-56.500									-56.500
b) Immob. Materiali	-415.000			-415.000		-415.000									-415.000
c) Svalutazione crediti	-3.324.847			-3.324.847		-3.324.847									-3.324.847
d) Fondi spese future	-95.000			-95.000		-95.000									-95.000
Totale Oneri Correnti B	-19.810.796	-1.369.641	-1.369.641	-8.817.433	-294.755	-8.522.678	-3.034.766	-571.148	-1.952.511	-511.107	-6.588.956	-2.635.534	-582.244	-3.371.178	-19.810.796
Risultato della gestione corrente A-B	-701.841	-1.369.641	-1.369.641	4.294.233	-284.755	4.578.988	1.240.962	-308.648	1.875.417	-325.807	-4.867.395	-1.896.899	400.682	-3.371.178	-701.841
C) GESTIONE FINANZIARIA															
a) Proventi Finanziari	16.000			16.000		16.000									16.000
b) Oneri Finanziari	-50			-50		-50									-50
Risultato della gestione finanziaria	15.950			15.950		15.950									15.950
D) GESTIONE STRAORDINARIA															
a) Proventi Straordinari	500.000			500.000		500.000									500.000
b) Oneri Straordinari	-500.000			-500.000		-500.000									-500.000
Risultato della gestione straordinaria	0			0		0									0
a) Rivalutazione attivo patrimoniale															
b) Svalutazione attivo patrimoniale															
Differenze rettifiche attività finanziarie															
Avanzo/Disavanzo economico di esercizio (A-B+/-C+/-D)	-685.891	-1.369.641	-1.369.641	4.310.183	-284.755	4.594.938	1.240.962	-308.648	1.875.417	-325.807	-4.867.395	-1.896.899	400.682	-3.371.178	-685.891

VOCDIONERIPROVENTIE INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2021	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETARIA GENERALE (A)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	L - CDR SERVIZI AMMINISTRAT.	M - CDR SERVIZI DI PROMOZIONE	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	L - CDR SERVIZI AMMINISTRAT.	M - CDR SERVIZI DI PROMOZIONE	TOTALE (A+B+C+D)
P I A N O D E G L I I N V E S T I M E N T I															
E) Immo bilizzazio ni Im materiali															
1) Software	70.000			70.000		70.000									70.000
2) Licenze d'uso	50.000			50.000		50.000									50.000
3) Diritti d'autore	20.000			20.000		20.000									20.000
4) Altre	250.000			250.000		250.000									250.000
Totale immobilizzazio ni materiali (E)	390.000			390.000		390.000									390.000
F) Immo bilizzazio ni materiali															
5) Immobili	30.641.667			30.641.667		30.641.667									30.641.667
6) Opere di manutenzione straordinaria															
7) Impianti	300.000			300.000		300.000									300.000
8) Attrezzature informatiche	90.000			90.000		90.000									90.000
9) Attrezzature non informatiche	50.000			50.000		50.000									50.000
10) Arredi e mobili	50.000			50.000		50.000									50.000
11) Automezzi	50.000			50.000		50.000									50.000
12) Biblioteca															
13) Altre															
Totale immobilizzazio ni materiali (F)	31.816.667			31.816.667		31.816.667									31.816.667
G) Immo bilizzazio ni finanziarie															
14) Partecipazioni e quote															
15) Altri investimenti mobiliari															
Totale immobilizzazio ni finanziarie (G)	5.000.000										5.000.000	5.000.000			5.000.000
Totale generale investimenti (E+F+G)	36.571.667			31.571.667		31.571.667					5.000.000	5.000.000			36.571.667

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

8. Allegato 1

Gennaio 2021

