Camera di Commercio
Firenze

IL PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2022-2024

CCIAA di Firenze

Gennaio 2022

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

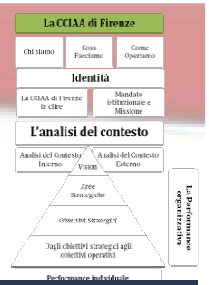
1. Presentazione del Piano

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 obbiettivi, 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

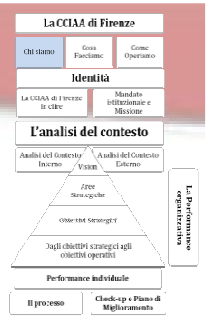


2. La CCIAA di Firenze: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

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.

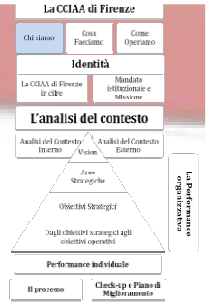
La CCIAA di Firenze, in linea con la normativa e con le migliori pratiche del sistema camerale, è un'istituzione che accanto alla tradizionale attività amministrativo-anagrafiche svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati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

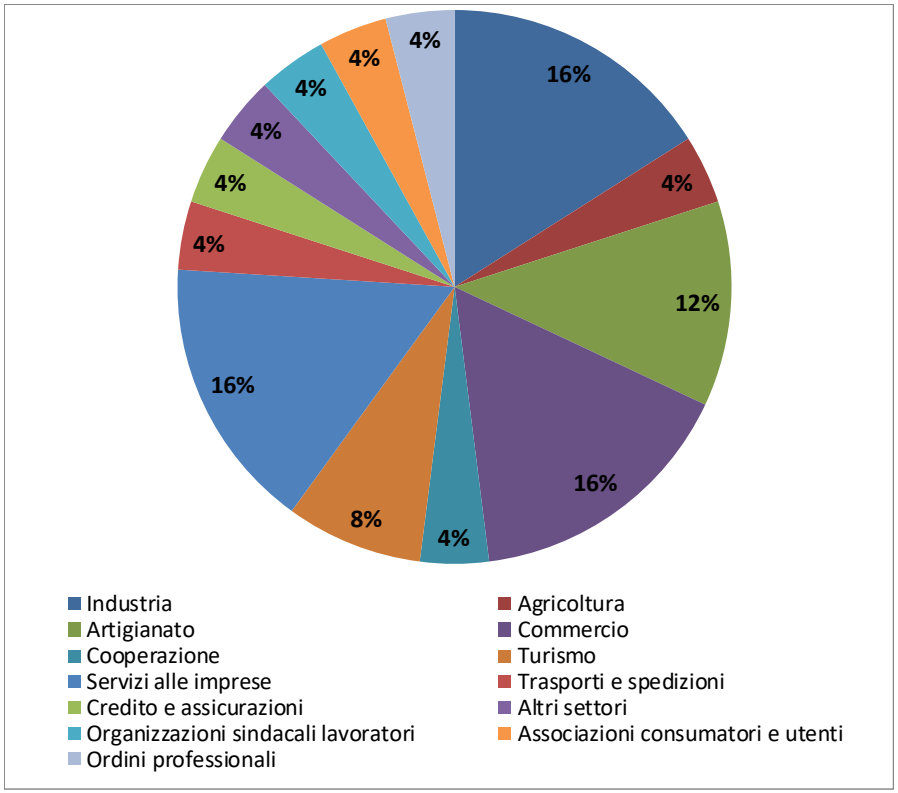


2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo del Consiglio Camerale

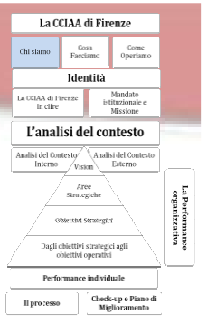
IL CONSIGLIO CAMERALE

Componenti	Settore	Componenti	Settore
(Presidente) Leonardo Bassilichi	Industria	Prestopino Alberto	Credito e assicurazioni
Aldo Mario Cursano	Commercio	Massimo Falorni	Associazioni consumatori e utenti
Antonella Batacchi	Artigianato	Massimo Manetti	Servizi alle imprese
Claudio Bianchi	Turismo	Niccolò Manetti	Artigianato
Corrado Mirinnalti	Trasporti e spedizioni	Stefano Guerri	Servizi alle imprese
Enrico Bocci	Servizi alle imprese	Susanna Bianchi	Cooperazione
Enzo Feliciani	Organizzazioni sindacali lavoratori	Tamara Ermini	Servizi alle imprese
Franco Marinoni	Turismo	Valeria Bruni Giordani	Commercio
Ilaria Scarselli	Commercio	Vittorio Alessandro Sorani	Altri settori
Jacopo Ferretti	Artigianato	Bigazzi Maurizio	Industria
Laura Innocenti	Industria	Corsetti Angelo	Agricoltura
Mario Curia	Industria	Domizio Christian	Commercio
Massimo Dal Piaz	Ordini professionali		

Settori rappresentati



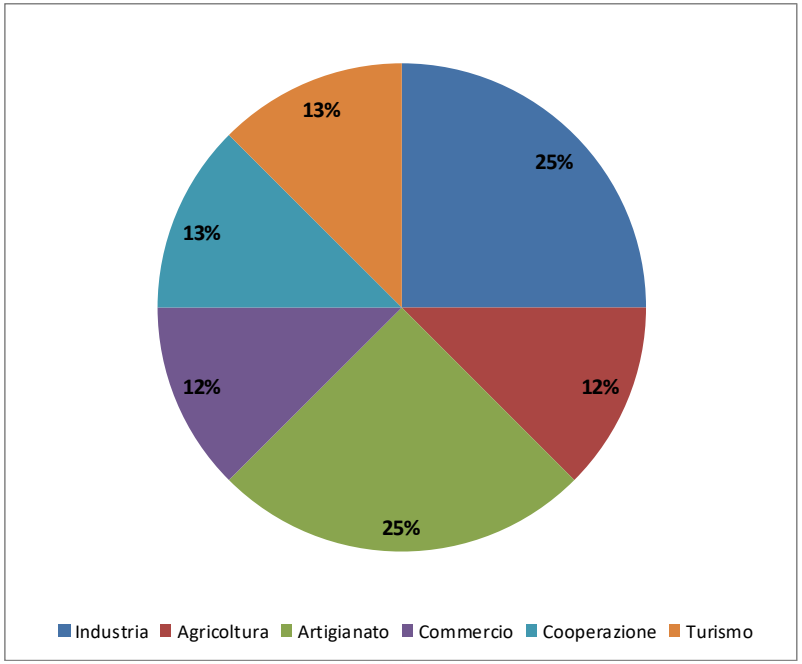
2.1 Chi siamo – LA GIUNTA

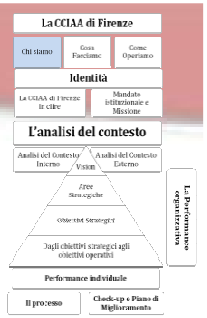


Giunta	Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio, tra cui: - Approva il budget annuale - Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio - Predispone per l'approvazione del Consiglio la relazione 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
Claudio Bianchi	Turismo
Susanna Bianchi	Industria
Maurizio Bigazzi	Industria
Angelo Corsetti	Agricoltura
Aldo Cursano	Commercio
Jacopo Ferretti	Artigianato
Niccolò Manetti	Artigianato





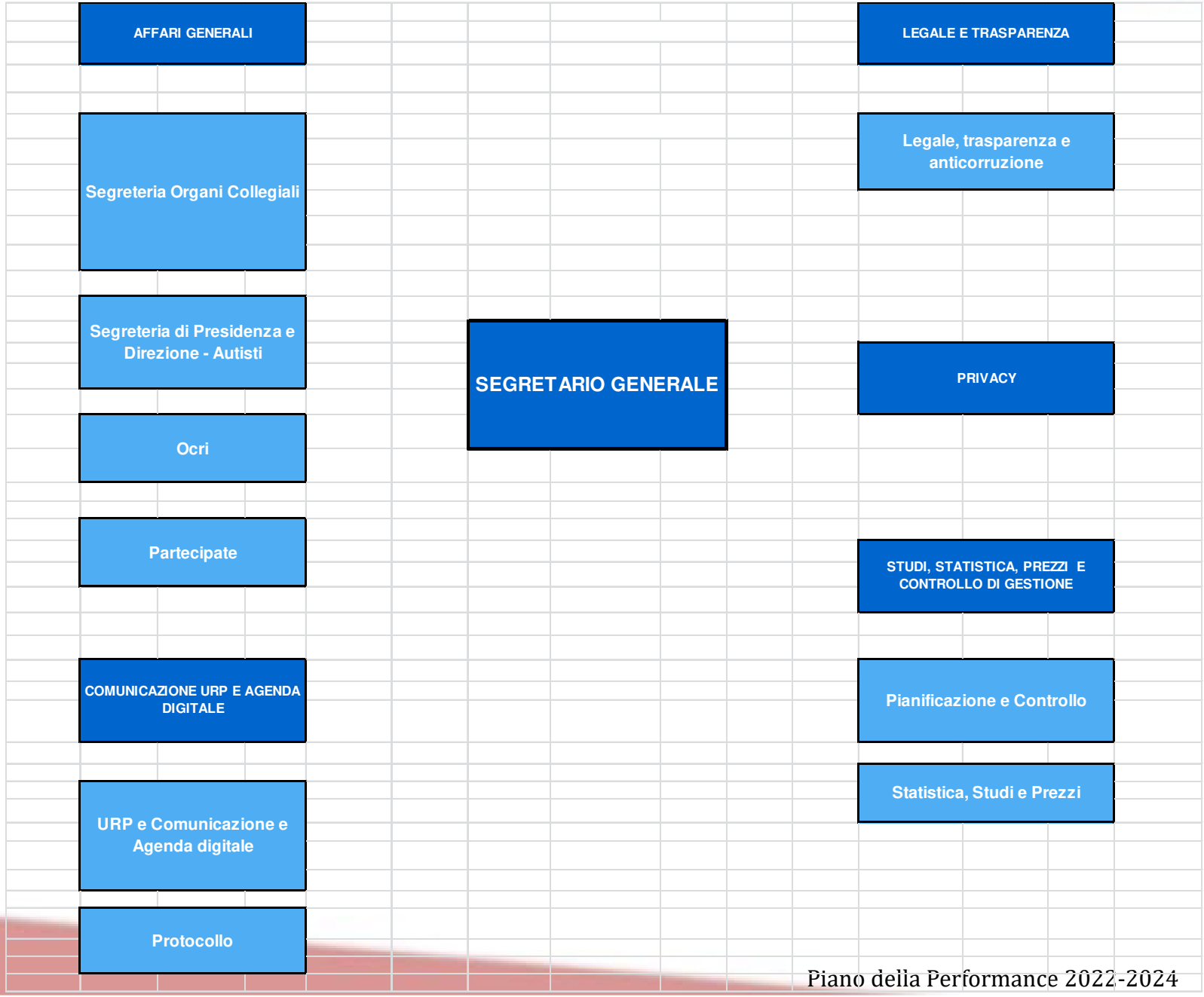
2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

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.

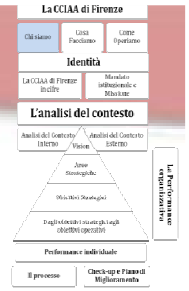
La Dirigenza

Giuseppe Salvini	Segretario Generale
Brunella Tarli	Dirigente Area Servizi Amministrativi
Gerri Martinuzzi	Dirigente Area Servizi Promozione
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

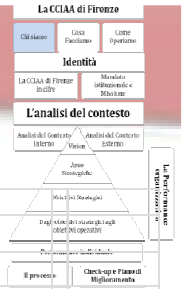
BILANCIO CONTABILITA', FINANZA E DIRITTO ANNUALE	PROVVEDITORATO	PERSONALE E RELAZIONI SINDACALI, AMBIENTE
Contabilità e Gestione Redditi Assimilati	Acquisti, Cassa e Gestione Beni Mobili	Gestione Giuridica del Personale
Finanza e Adempimenti Sostituto d'Imposta	Tecnico e Attività Immobiliare	Gestione 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 QUALITA')	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.		

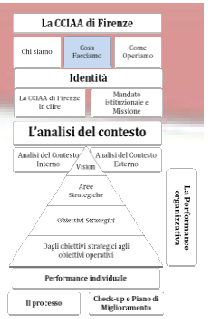
2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



AREA SERVIZI DI PROMOZIONE

TUTELA DEL CONSUMATORE	**GIUSTIZIA ALTERNATIVA**	**DIGITALIZZAZIONE - AGRICOLTURA - BREVETTI**	**PROMOZIONE**
Metrologia Legale e Sicurezza Prodotti	Arbitrato e conciliazione	Punto Impresa Digitale	Sviluppo d'impresa
Sanzioni e protesti	Organismo sovraindebitamento	Qualificazione delle imprese e delle filiere agroalimentari e produttive	Orientamento al lavoro e alle professioni
Tutela fede pubblica, del consumatore e Regolazione del mercato	FIMC	Brevetti e Pat Lib	Turismo e cultura

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

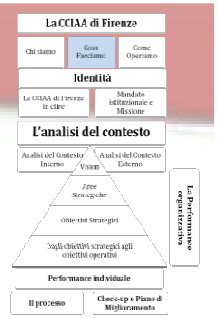
- Tenuta del Registro delle Imprese
- Tenuta albi, ruoli
- Attività Certificativa
- Promozione semplificazione Amministrativa

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

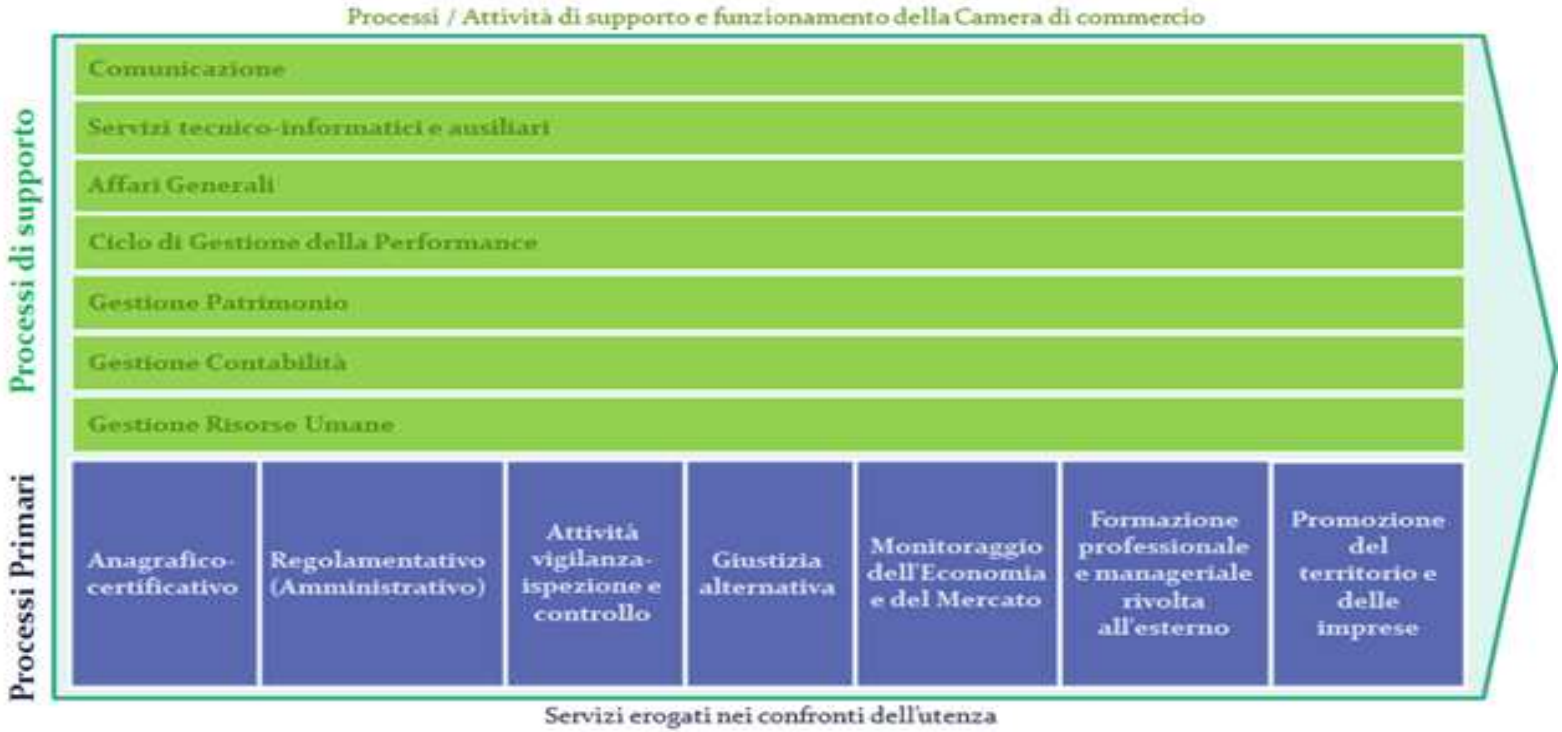
- Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie (mediazione nazionale resta insieme a OCC E OCRI), quella int.le non è prevista
- Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
- 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

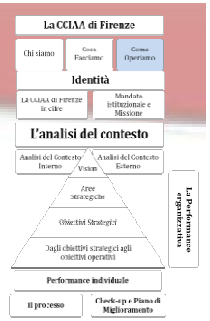


2.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

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.



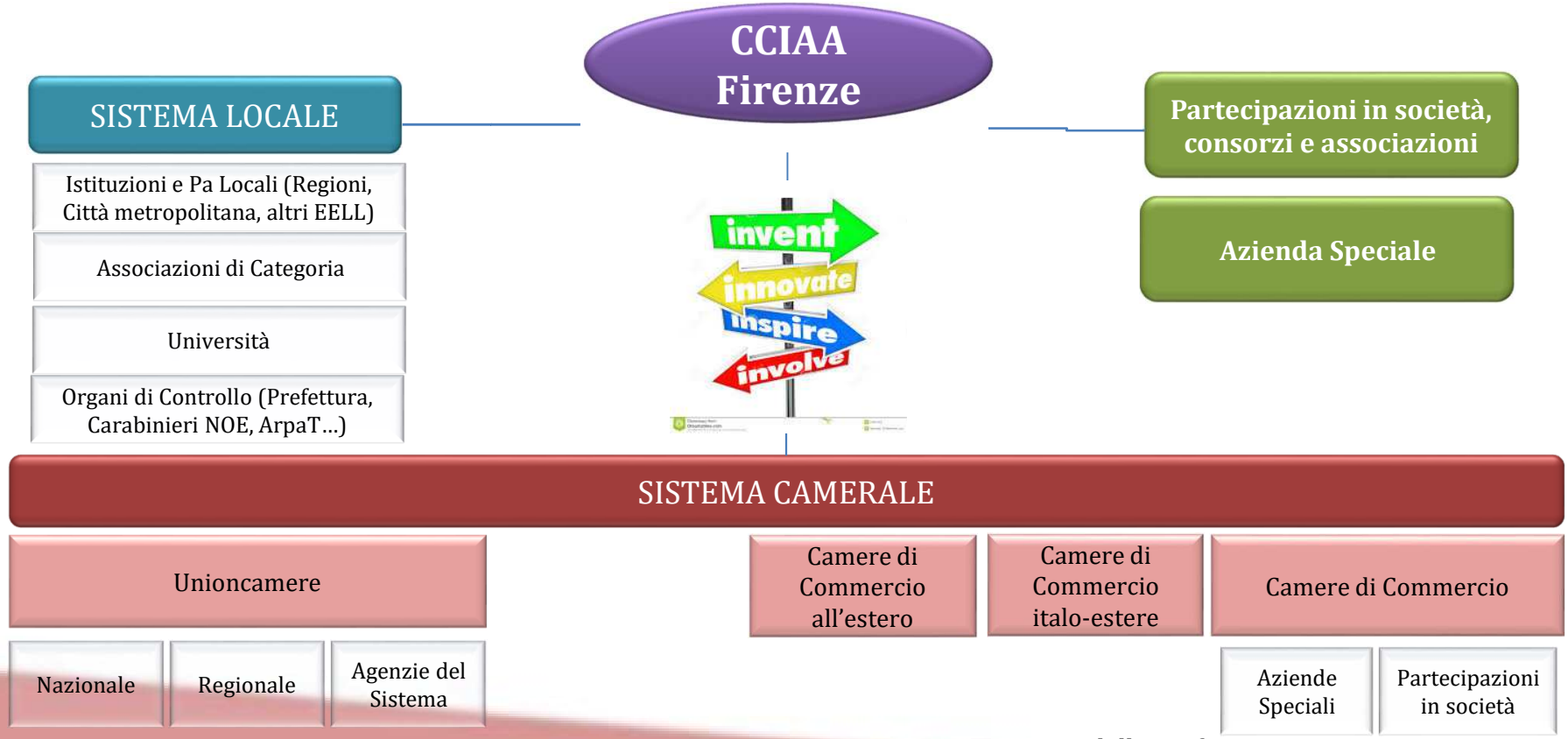


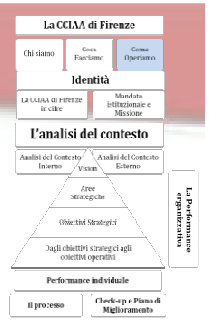
2.3 Come Operiamo

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

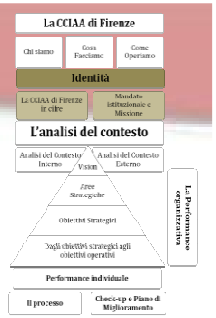
L' Azienda speciale della Camera di commercio di Firenze

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 scorporato 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.

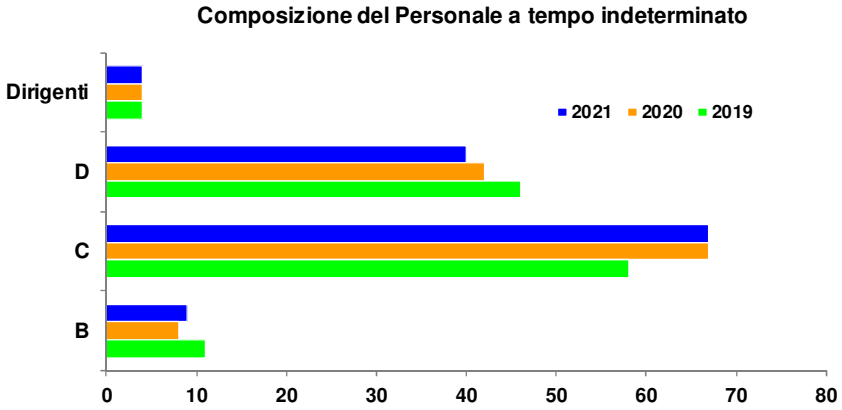
La politica delle partecipazioni rappresenta per la CCIAA di Firenze uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. Alla luce della normativa vigente e della necessità di ridefinire 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.



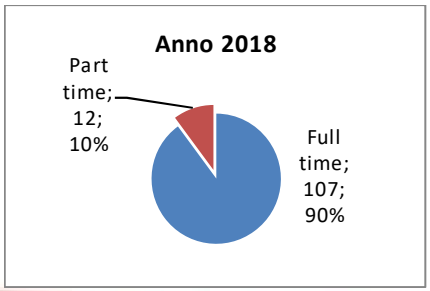
3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle Risorse Umane

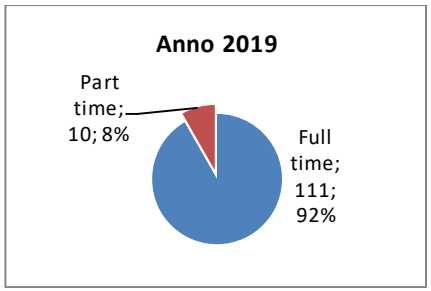
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Per Categoria	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Dirigenti	3	4	4	4
D	47	46	42	40
C	63	58	67	67
B	13	11	8	9
A	0	0	0	0
Totale	**137**	**126**	**119**	**120**

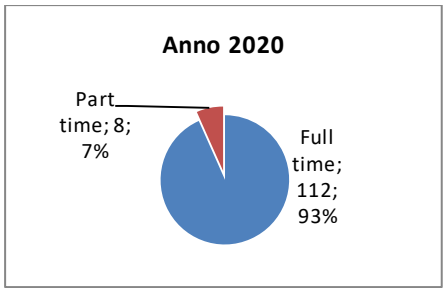
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Per Classi d'età	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
20-29	0	0	6	5
30-39	1	1	4	6
40-49	25	25	24	19
50-59	66	65	60	61
60 e oltre	34	28	27	29
Totale	**126**	**119**	**121**	**120**

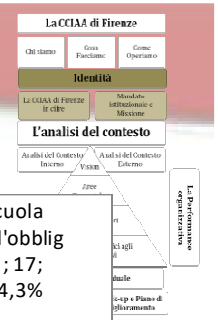


Composizione del Personale per tipologia contrattuale							
2018		**2019**		**2020**		**2021**	
Full time	**Part time**	**Full time**	**Part time**	**Full time**	**Part time**	**Full time**	**Part time**
113	13	107	12	111	10	112	8
126		**119**		**121**		**120**	



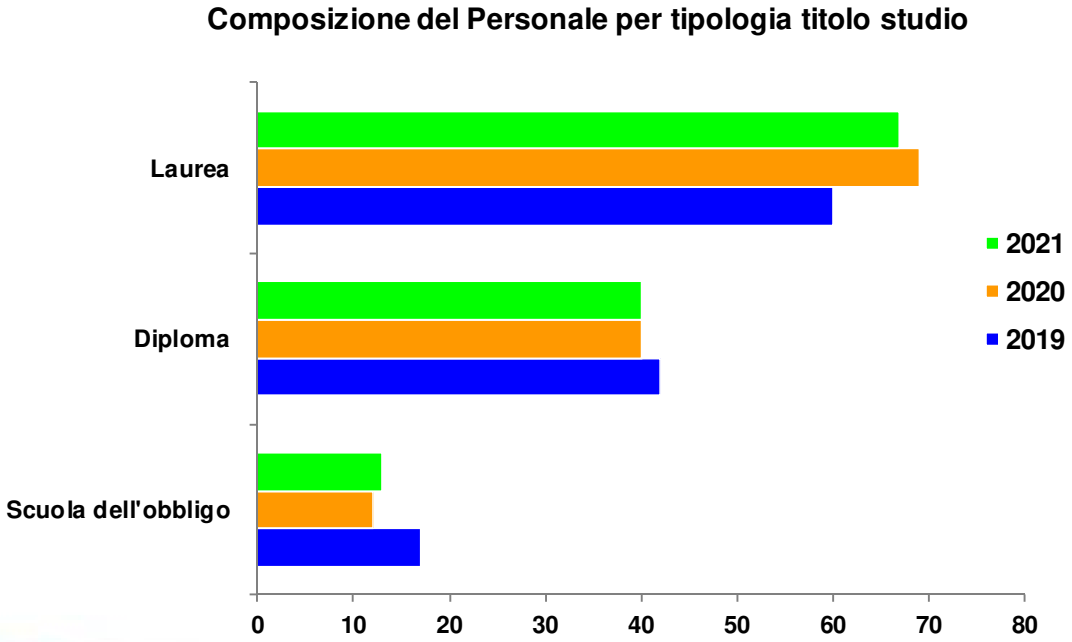


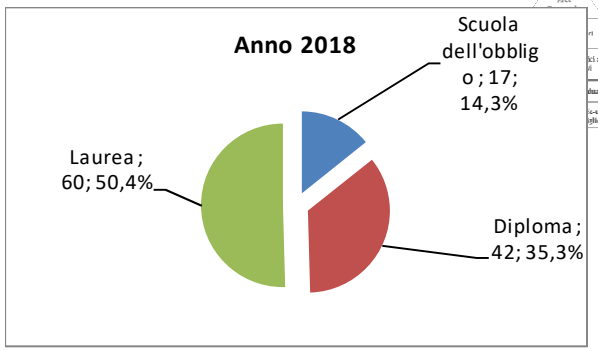


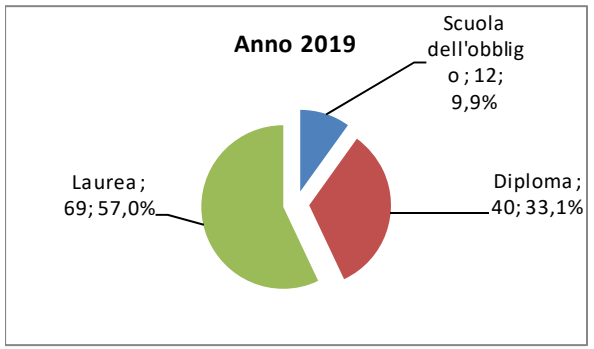


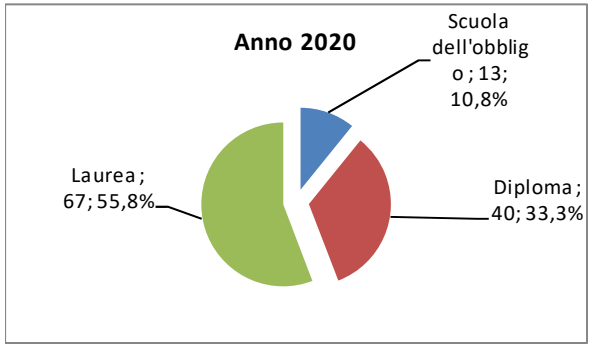
3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Titolo di Studio	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Scuola dell'obbligo	19	17	12	13
Diploma	47	42	40	40
Laurea	60	60	69	67
Totale	**126**	**119**	**121**	**120**





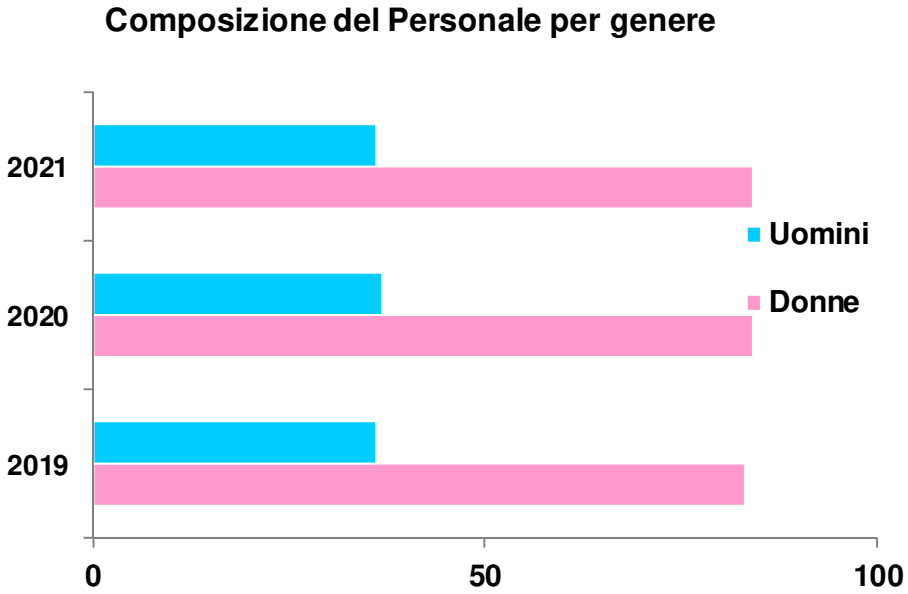


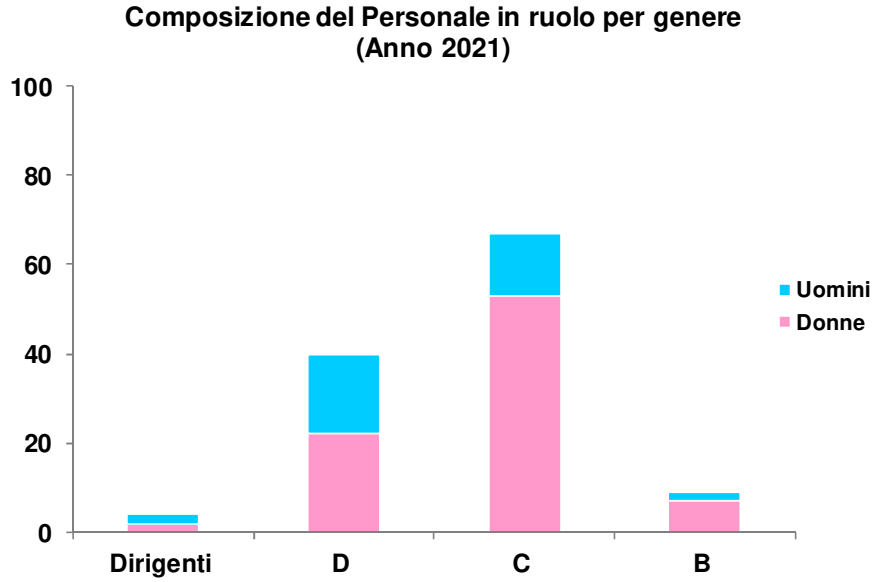


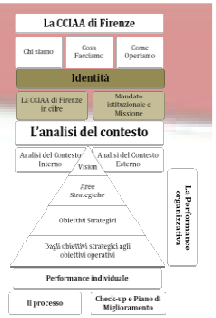
3.1 La CCIAA di Firenze in cifre - le politiche di genere

Composizione del Personale per Genere							
2018		2019		2020		2021	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
85	41	83	36	84	37	84	36
126		119		121		120	

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato								
Categoria	2018		2019		2020		2021	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	2	1	3	1	2	2	2	2
D	27	20	26	20	22	20	22	18
C	48	15	46	12	53	14	53	14
B	8	5	8	3	7	1	7	2
A	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	85	41	83	36	84	37	84	36

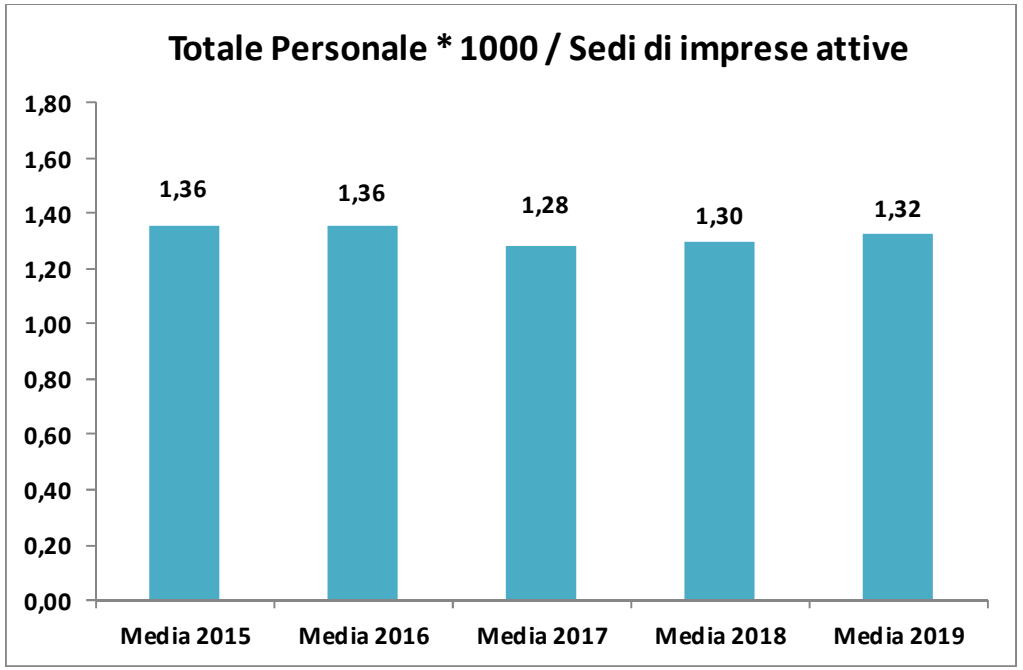




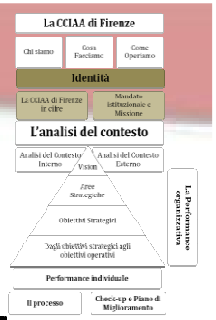


3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle Risorse Umane

Totale Personale * 1000 / Sedi di imprese attive	
Media 2021	1,32
Media 2020	1,30
Media 2019	1,28
Media 2018	1,36
Media 2017	1,36



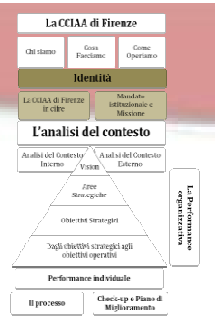
3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle partecipazioni



Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2020 (ultimo bilancio approvato)

Settore di Intervento	Denominazione Società	valore bilancio
Servizi - Formazione	**AGENZIA SVILUPPO EMPOLESE VALDELSA SPA**	149.426,25
Infrastrutture Altre	**BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA SCPA**	49.137,70
Marketing territoriale	**CENTRALE DEL LATTE D'ITALIA SPA**	945.695,95
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	**ECOCERVED SCARL**	10.000,00
Marketing territoriale	**FIRENZE FIERA SPA**	5.852.414,80
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	**GES START SRL**	19.218,24
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	**IC OUTSOURCING SCRL**	7.326,54
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	**INFOCAMERE SCPA**	857.744,03
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	**INTERPORTO DELLA TOSCANA CENTRALE SPA**	1.763.046,63
Marketing territoriale	**ISNART SCPA**	2.000,00
Infrastrutture Altre	**PIETRO LEOPOLDO SRL IN LIQUIDAZIONE**	4.765.773,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	**RETECAMERE SCRL**	9.909,15
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	**SISTEMA CAMERALE SERVIZI SCRL**	2.489,00
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	**SOC. CONSORTILE ENERGIA TOSCANA - CET SCRL**	174,00
Infrastrutture Altre	**TECNO HOLDING SPA**	4.728.392,55
Infrastrutture Aeroportuali	**TOSCANA AEROPORTI SPA**	4.746.014,22
Marketing territoriale	**TOSCANA CERTIFICAZIONE AGROALIMENTARE SRL**	143.810,02
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	**VALDARNO SVILUPPO SPA**	62.131,50

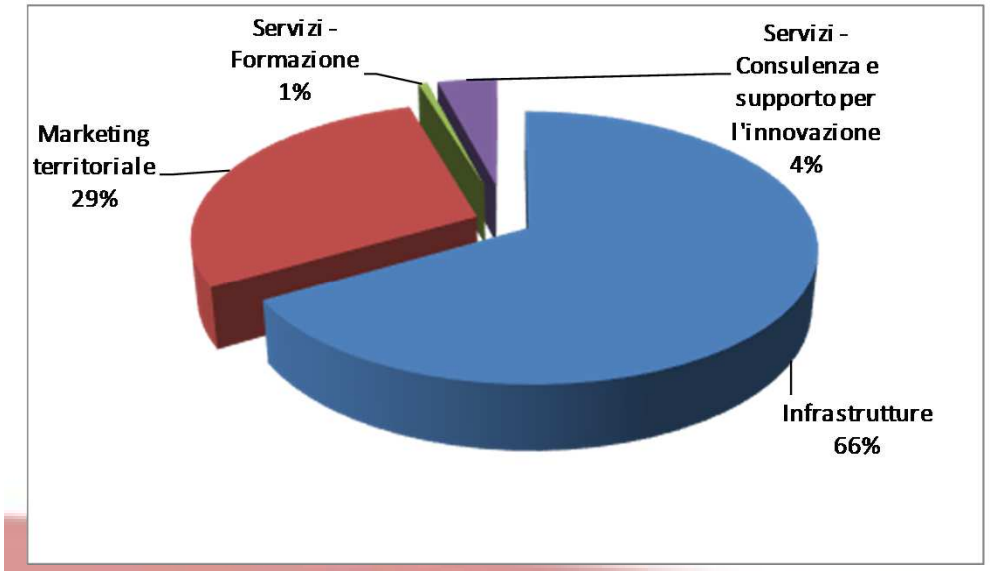
3.1 La CCIAA di Firenze in cifre – La politica delle partecipazioni



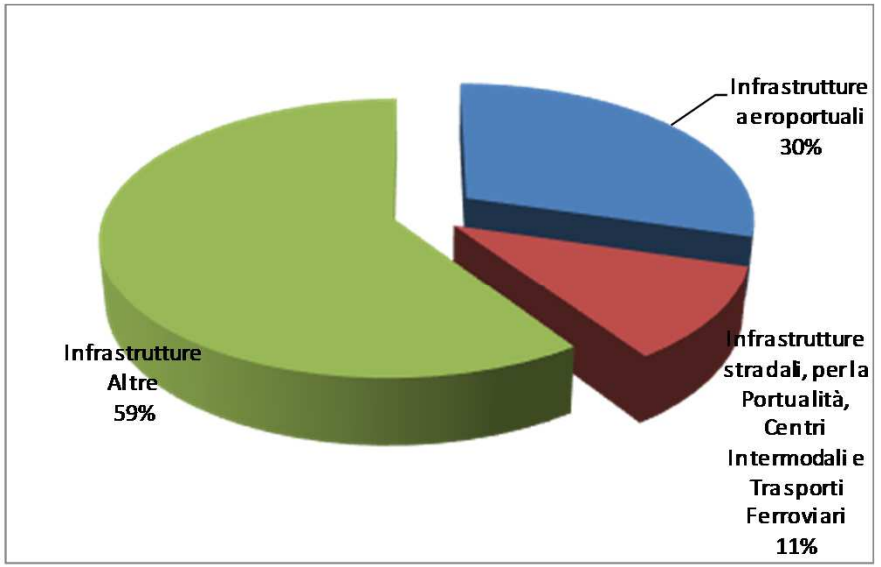
Il Portafoglio delle Partecipazioni valori bilancio al 31/12/20

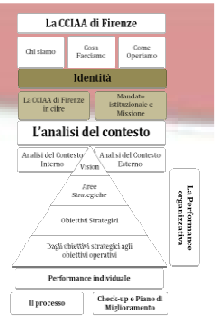
IL PORTAFOGLIO DELLE PARTECIPAZIONI	Valore Nominale
Infrastrutture	**16.052.364**
Infrastrutture aeroportuali	4.746.014
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	1.763.047
Infrastrutture Altre	9.543.303
Marketing territoriale	**6.943.921**
Servizi - Formazione	
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	**968.992**
TOTALE	**24.114.704**

Settori di intervento – Valore Bilancio



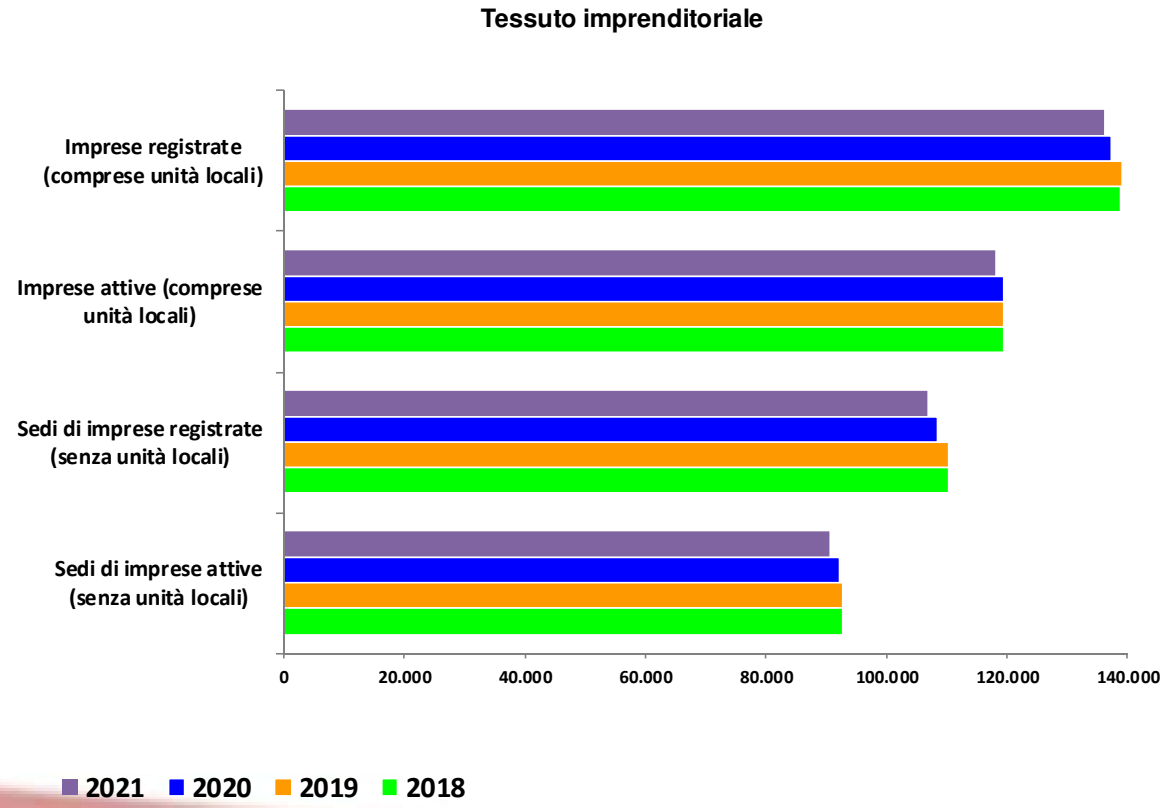
Infrastrutture – Valore Bilancio



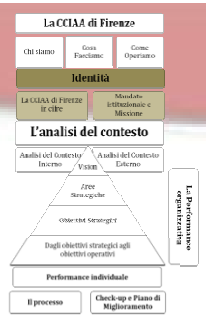


3.1 La CCIAA di Firenze in cifre

Camera di Commercio di Firenze				
Tipo localizzazione	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Imprese registrate (comprese unità locali)	138.841	139.200	137.331	136.044
Imprese attive (comprese unità locali)	119.436	119.550	119.365	118.049
Sedi di imprese registrate (senza unità locali)	110.283	110.306	108.484	106.889
Sedi di imprese attive (senza unità locali)	92.884	92.655	92.300	90.648



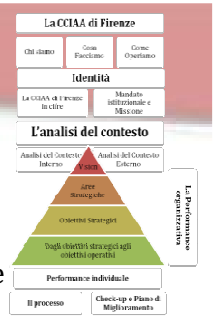
3.2 Mandato Istituzionale e Mission



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.

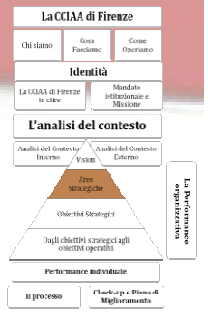
Mission: ragione d'essere e ambito in cui la CCIAA di Firenze opera in termini di politiche e di azioni perseguite.

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.).



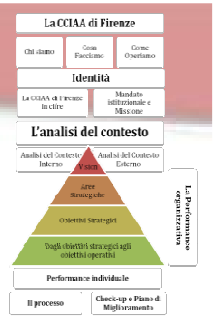
3.3 – L'albero della Performance: Le Aree Strategiche

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;

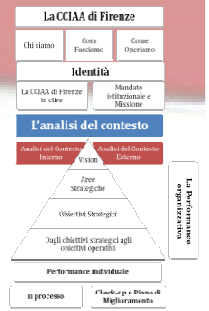
- **Innovazione, Apprendimento e Crescita**: valuta il livello di valorizzazione delle potenzialità interne dell'amministrazione, investendo nella crescita del personale, in termini di competenze e motivazioni, nonché nel potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto;

- **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	**1. Cultura e Turismo** 1.1 Sostenere la Cultura come fattore strategico di sviluppo. Rafforzare la regia nella programmazione di iniziative ed eventi.	**4. Legalità** 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio
	2. Digitale 2.1 Promuovere la cultura dell'innovazione e lo sviluppo tecnologico delle imprese.	**5. Green Economy** 5.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio
	3. Formazione/scuole 3.1 Indirizzare il sistema della formazione verso le aspettative delle imprese.	**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 tettitorio
Processi Interni	**7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA** 7.1 Livello di gradimento dei servizi camerali 7.2 Compliance Normativa (Trasparenza, Anticorruzione e Privacy etc.) 7.3 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza	
Innovazione, Apprendimento e Crescita		
Economico - Finanziario		

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 lasuddetta 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

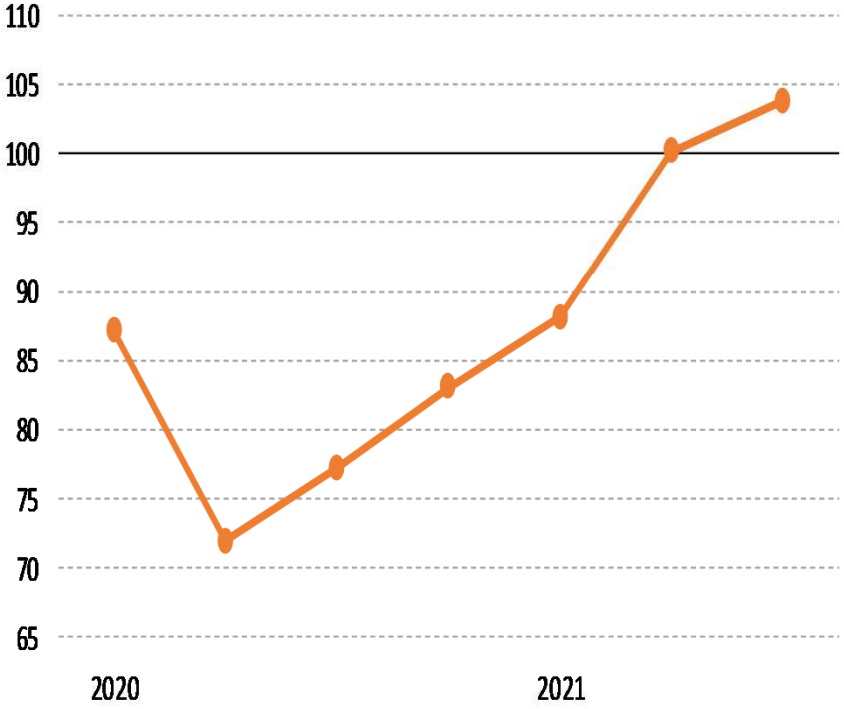
Per un approfondimento dell'analisi del contesto interno ed esterno si rimanda al Programma Pluriennale 2020-2024, approvato con delibera di Consiglio 15/2019, aggiornato con delibera di Consiglio 17/2019 e con RPP 11/2020

4.1 Analisi del contesto esterno

Variabile	Fonte e periodo di riferimento	Valori Assoluti	Variazione % su anno precedente
Valore aggiunto	Prometeia 2021	34.533 (ML di €) Valori correnti	+7,2%
Export (valore)	Istat III trim. 2021	12.683 (ML di €) Valori cumulati correnti	+29,9%
Domanda di lavoro	Prometeia 2021 (stima)	468.500	+7,2%
Tasso di disoccupazione	Prometeia 2021 (stima)	6,6% (livello)	+0,6% (differenza %)
Avviamenti complessivi Regione Toscana	Regione Toscana - OML 3° trim. 2021 (dato cumulato primi 9 mesi)	158.205	+27,5%
Produzione industriale	CCIAA Firenze 3° trim. 2021	**103,9** (numero indice destagionalizzato IV trim 2019=100)	+12,3%
Imprese con sede all'interno della Città Metropolitana di Firenze	Infocamere 3° trimestre 2021	118.049 Unità locali attive 90.648 Sedi attive	-1,1% (con cancellazioni d'ufficio) +0,9% (al netto delle cancellazioni d'ufficio)
Imprese artigiane della Città Metropolitana di Firenze	Infocamere 3° trimestre 2021	27.391	-4,1% (con cancellazioni d'ufficio) -0,8% (al netto delle cancellazioni d'ufficio)
Prestiti bancari alle imprese	Banca d'Italia 3° trimestre 2021	15.175 (ML di €)	+3,4% (Piccole imprese +3,9%; medio grandi +3,3%)

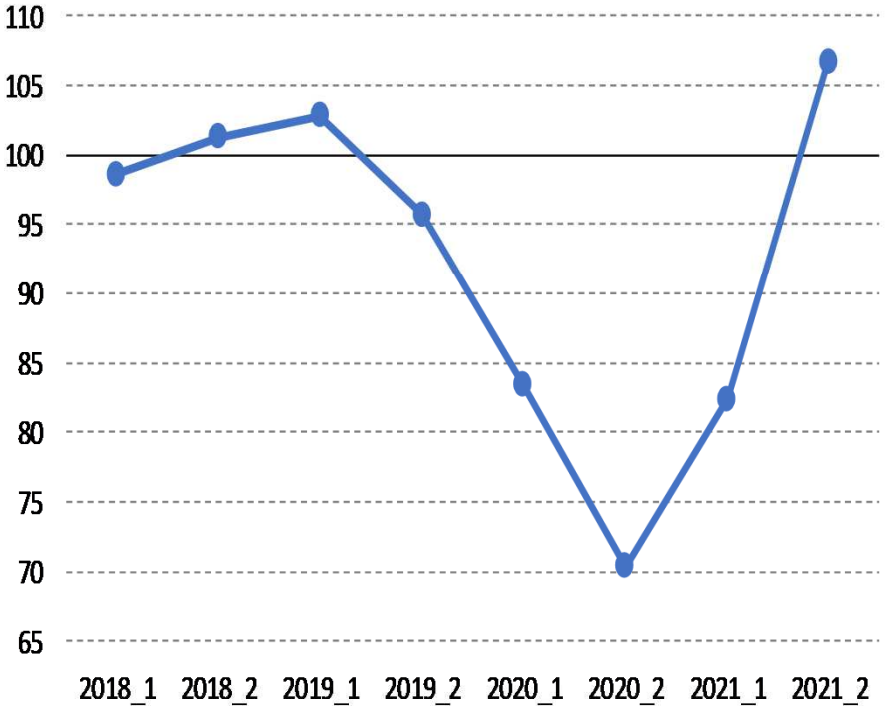
4.1 Analisi del contesto esterno

Differenze produzione industriale rispetto al livello pre crisi*



*numeri indice destagionalizzati (IV trim 2019=100)

Indice di fiducia semestrale manifatturiero Firenze*



*numeri indice 2018=100

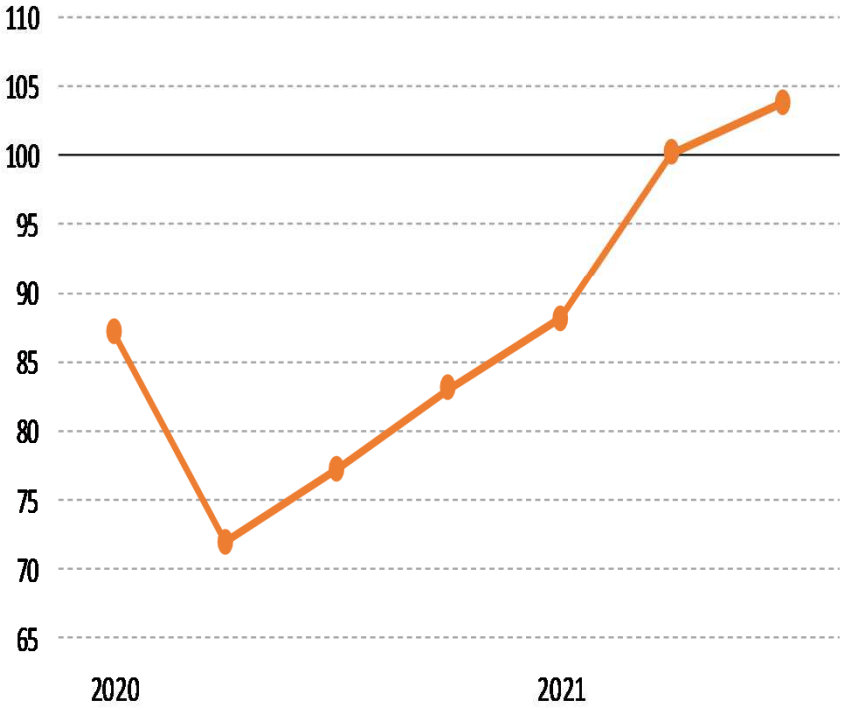
Un primo consuntivo per il periodo luglio-settembre 2021 evidenzia come la produzione dovrebbe mantenersi su un buon ritmo (+12,3%) nonostante la decelerazione e confermare un livello della produzione ben oltre il dato pre-crisi

L'indice del clima di fiducia delle imprese manifatturiere fiorentine sembrerebbe orientato ad un notevole miglioramento per il secondo semestre del 2021 (oltre il valore di pareggio)

Fonte: Indagine congiunturale CCIAA Firenze

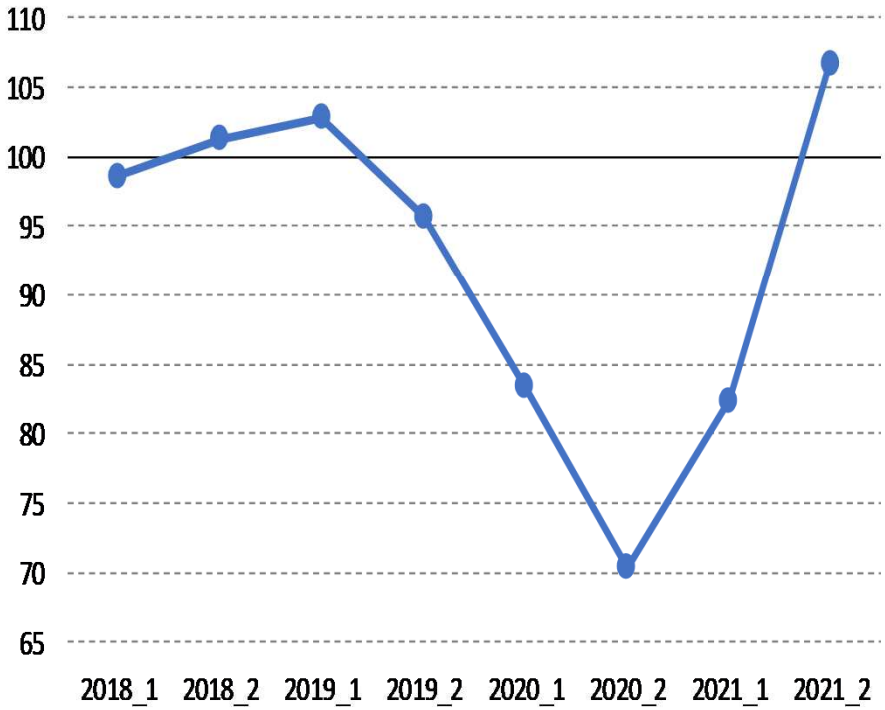
4.1 Analisi del contesto esterno

Differenze produzione industriale rispetto al livello pre crisi*



*numeri indice destagionalizzati (IV trim 2019=100)

Indice di fiducia semestrale manifatturiero Firenze*



*numeri indice 2018=100

Un primo consuntivo per il periodo luglio-settembre 2021 evidenzia come la produzione dovrebbe mantenersi su un buon ritmo (+12,3%) nonostante la decelerazione e confermare un livello della produzione ben oltre il dato pre-crisi

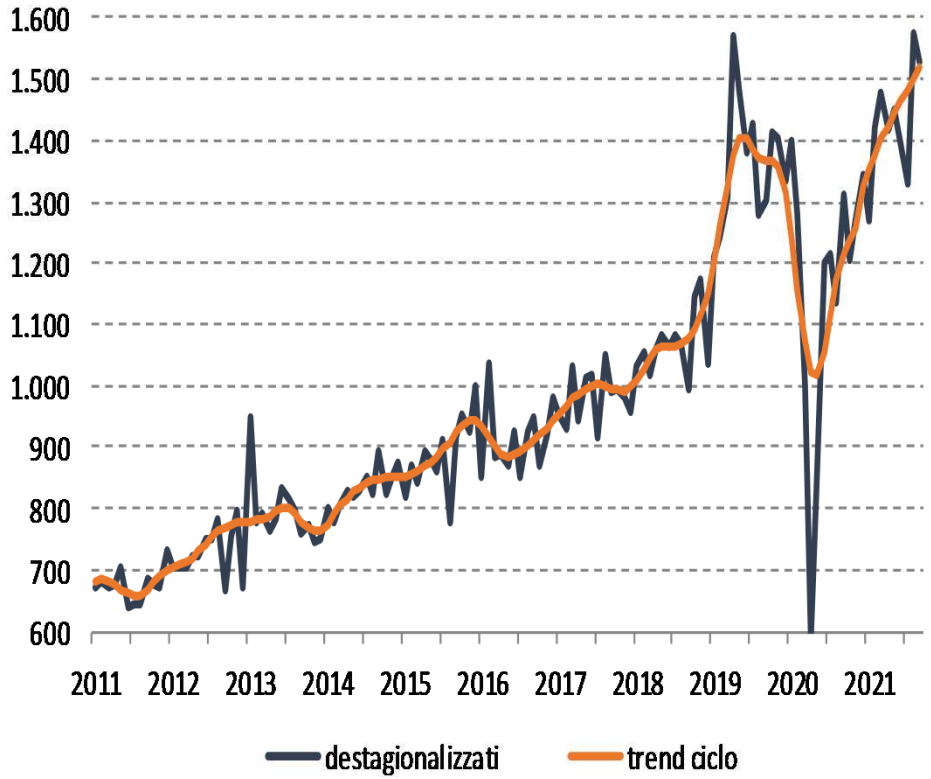
L'indice del clima di fiducia delle imprese manifatturiere fiorentine sembrerebbe orientato ad un notevole miglioramento per il secondo semestre del 2021 (oltre il valore di pareggio)

Fonte: Indagine congiunturale CCIAA Firenze

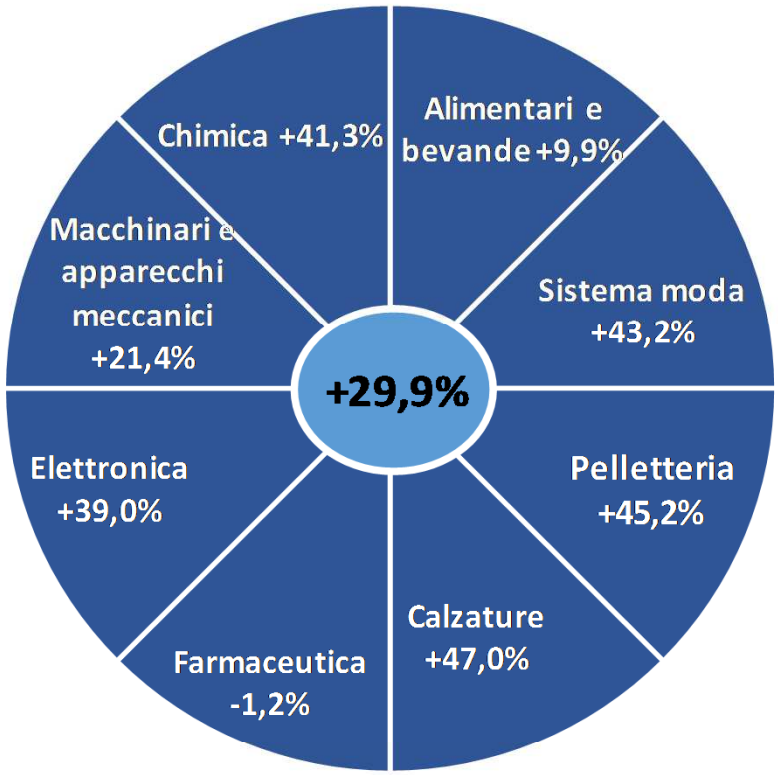
Camera di Commercio
Firenze
dal 1770 la casa delle imprese

4.1 Analisi del contesto esterno

Dinamica mensile esportazioni, milioni di Euro



Sintesi dinamica principali settori



I settori rilevanti per il nostro export mostrano variazioni positive in cui si segnala la ripartenza del sistema moda, dal lato dei beni di consumo non durevoli, insieme ai prodotti intermedi; riguardo alle differenze rispetto al valore cumulato del III° trimestre 2019 possiamo notare come la maggior parte dei settori abbiano ripristinato e siano andati oltre quel livello (compresi farmaceutica e prodotti intermedi) mentre per sistema moda e meccanica la forbice con il livello pre-crisi si sta chiudendo con valori di poco inferiori (rispettivamente -3,3% e -4,8%).

Fonte: Istat - CoeWeb

4.1 Analisi del contesto esterno

Indicatori macroeconomici caratteristici per la città metropolitana di Firenze*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Valore aggiunto	-0,4	-10,5	**7,2**	4,4	3,1	2,1
Consumi finali famiglie	0,4	-12,8	5,7	4,7	3,3	3,0
Investimenti fissi lordi (Toscana)	0,8	-9,4	14,3	6,7	4,9	3,4
Reddito disponibile	0,2	-0,9	4,1	2,1	1,5	1,5
Export	27,1	-15,7	20,1	1,1	0,0	0,1
Import	0,6	1,2	-5,3	19,0	8,8	6,4
Domanda di lavoro	0,2	-11,8	7,2	4,2	2,8	1,9
Produttività del lavoro	-0,6	1,2	0,0	0,18	0,2	0,2
Tasso di disoccupazione	6,2	6,0	6,6	6,8	6,7	6,2

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

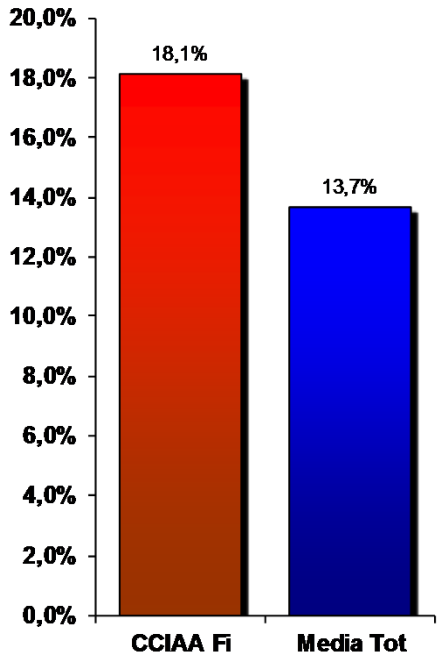
Nel 2021 il prodotto fiorentino dovrebbe espandersi di circa **7,2** punti percentuali con un'ampia revisione al rialzo delle stime econometriche Prometeia, rispetto a quelle estive: ciò risente dell'inaspettato miglioramento della congiuntura registrato nel secondo trimestre e confermato nel terzo trimestre portando ad un ritocco delle stime verso l'alto di ben 1,3 punti. I principali driver sono rappresentati da normalizzazione dei consumi (riattivazione domanda di servizi in particolare), commercio estero e investimenti. L'intonazione delle aspettative di breve termine è positiva anche se i rischi si fanno sentire (inflazione, incertezza geopolitica, ripresa dei contagi)

Fonte: elaborazioni su dati Prometeia

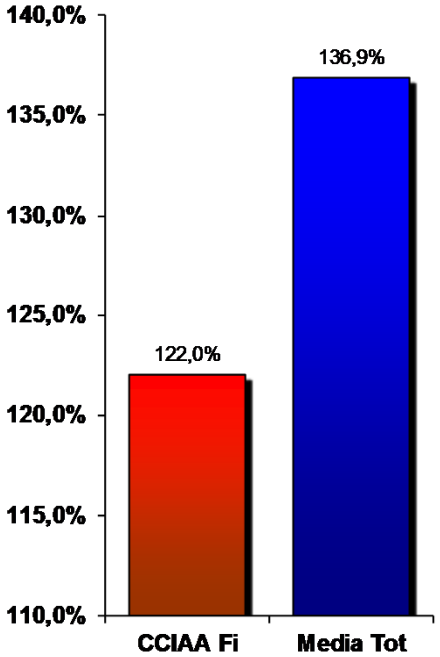
4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	CCIAA Firenze 2020	Benchmarking 2020
1. Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / Proventi strutturali	18,1%	13,7%
2. Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	122,0%	136,9%
3. Margine di Struttura finanziaria	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) /Proventi strutturali	277,9%	221,3%
4. Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	Oneri correnti / Oneri totali	92,36%	97,12%

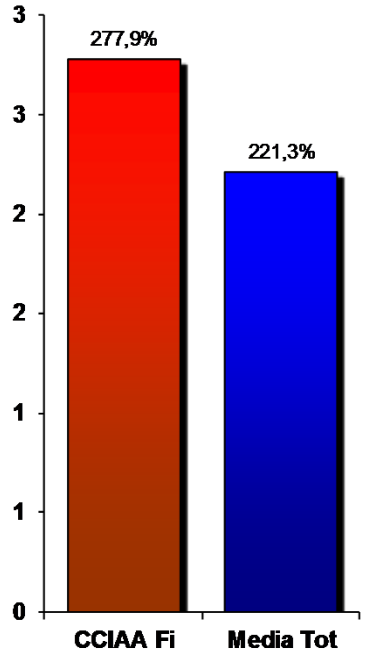
1. Indice equilibrio strutturale



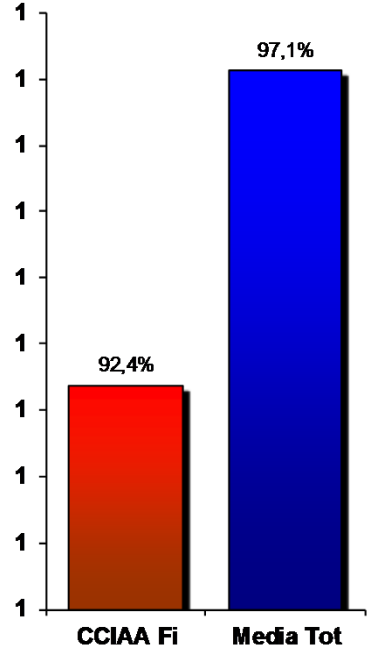
2. Indice di struttura primario



3. Margine di Struttura finanziaria



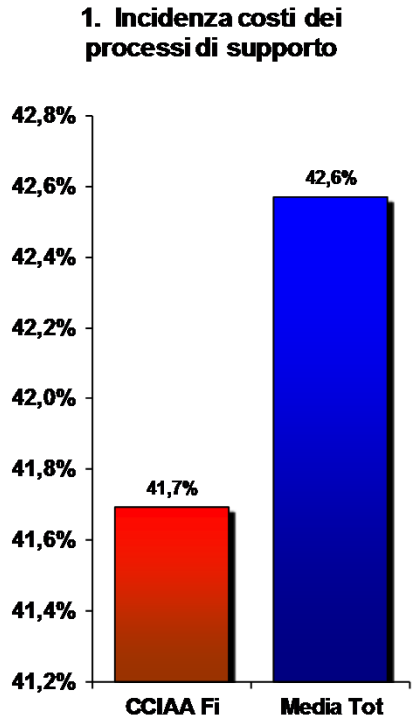
4. Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali

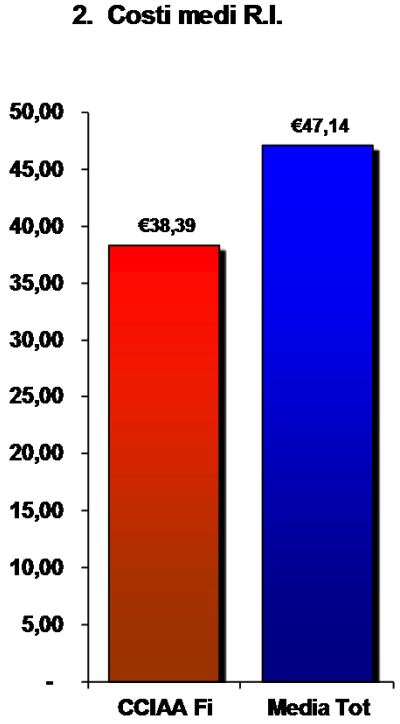


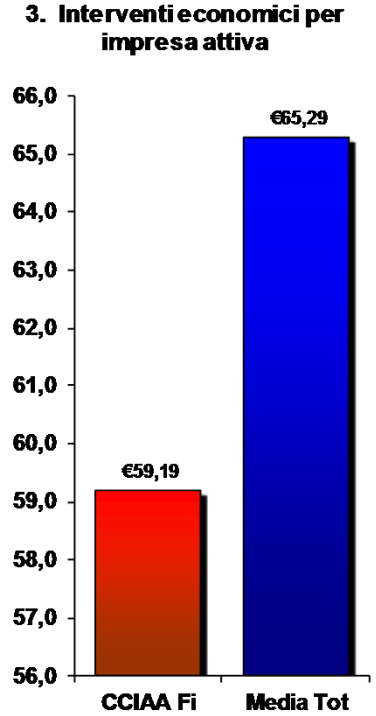
Benchmarking Nazionale – Sistema Pareto. Ultimo anno disponibile: 2020

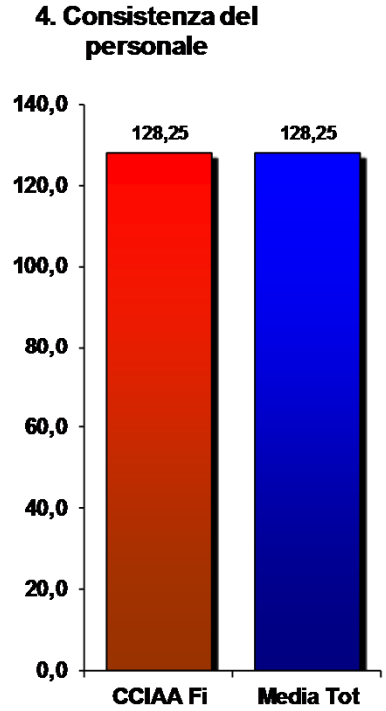
4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	CCIAA Firenze 2020	Benchmarking 2020
1. Incidenza costi dei processi di supporto	Costi associati funzioni istituzionali A e B (Personale + Funzionamento + Ammortamenti + Interventi Economici) / Totale costi di processo	41,69%	42,57%
2. Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	(Costi sottoprocesso Istruttoria pratiche Registro Imprese, REA, AA) / (Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n")	38,39	47,14
3. Interventi economici di promozione per impresa attiva	Interventi economici di promozione / Numero imprese attive al 31/12	59,19	65,29
4. Consistenza del personale	Numero di risorse (espresse in FTE integrato) assorbite complessivamente dai processi camerali	128,25	128,25





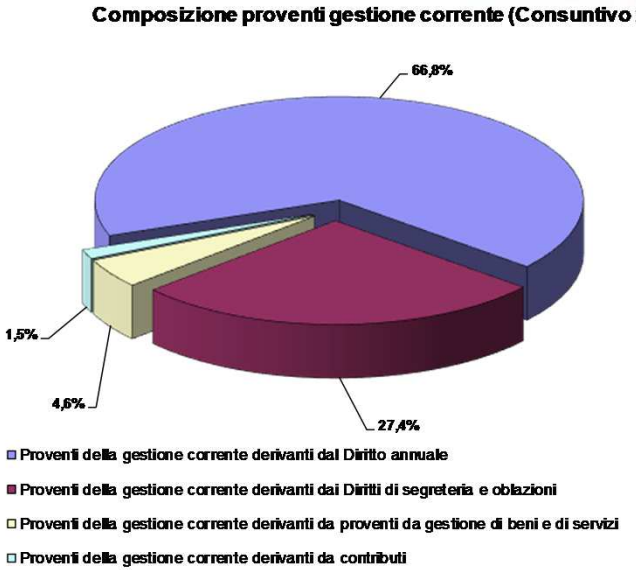


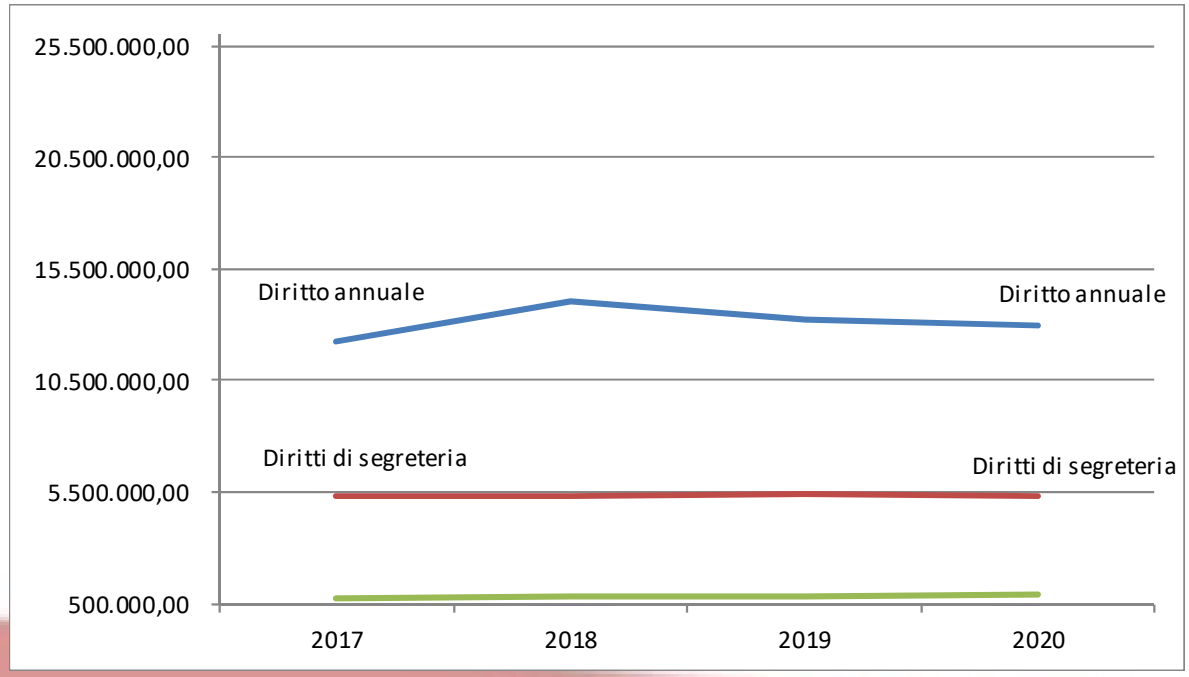


Benchmarking Nazionale – Sistema Pareto. Ultimo anno disponibile: 2020

4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

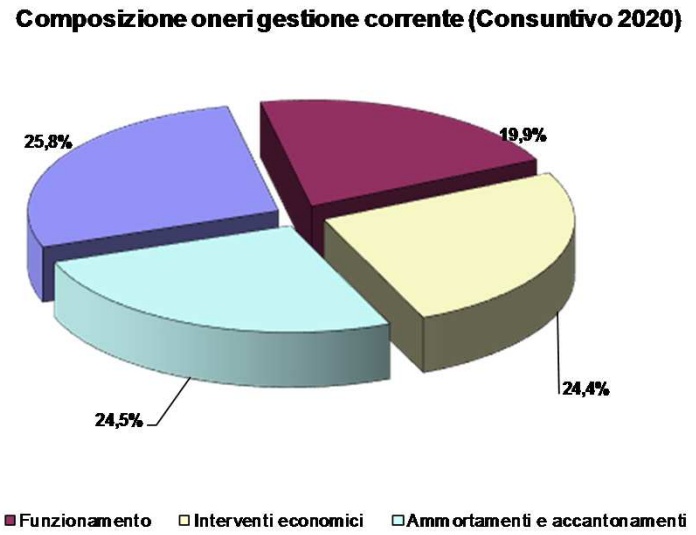
CCIAA FI			
PROVENTI	**2018**	**2019**	**2020**
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	68,7%	71,3%	66,8%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria	26,1%	27,1%	27,4%
Contributi trasferimenti e altre entrate	1,2%	4,3%	4,6%
Proventi da gestione di beni e servizi	4,1%	1,2%	1,5%

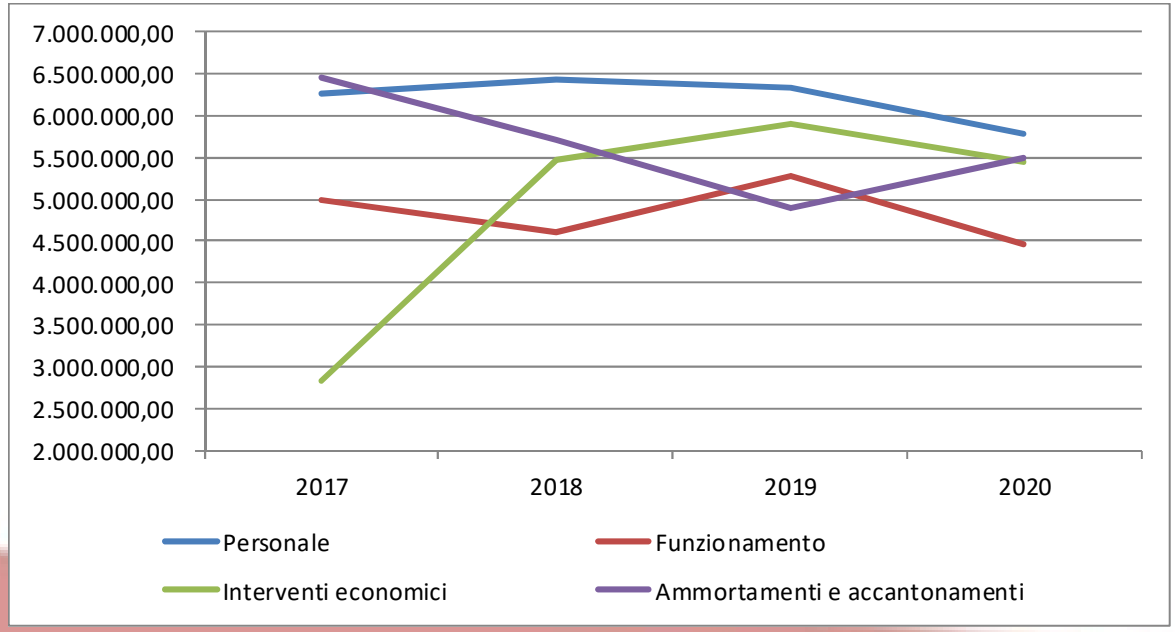


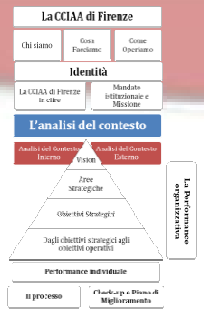


4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

CCIAA FI			
ONERI	**2018**	**2019**	**2020**
Personale	29,0%	28,3%	25,8%
Funzionamento	20,8%	23,6%	19,9%
Interventi economici	24,6%	26,4%	24,4%
Ammortamenti e accantonamenti	25,7%	21,8%	24,5%

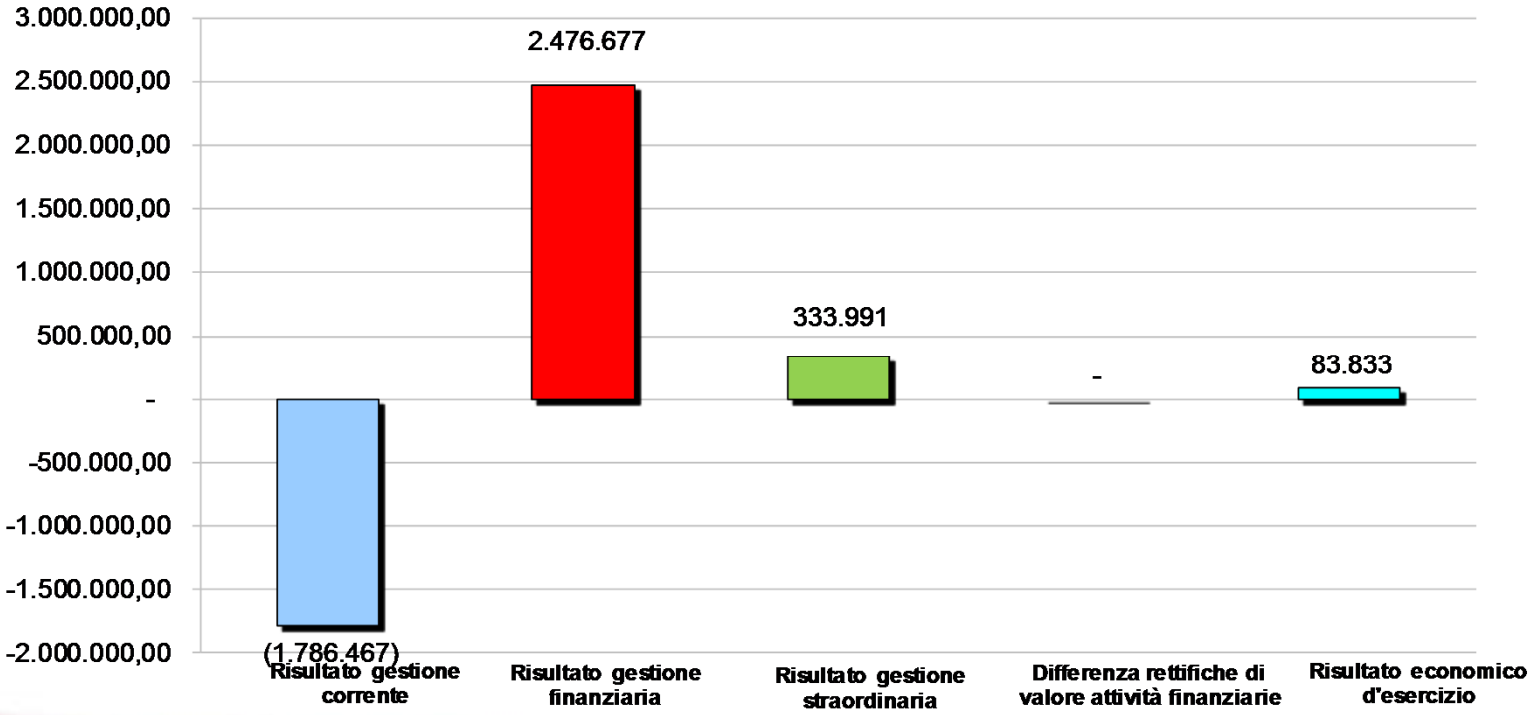






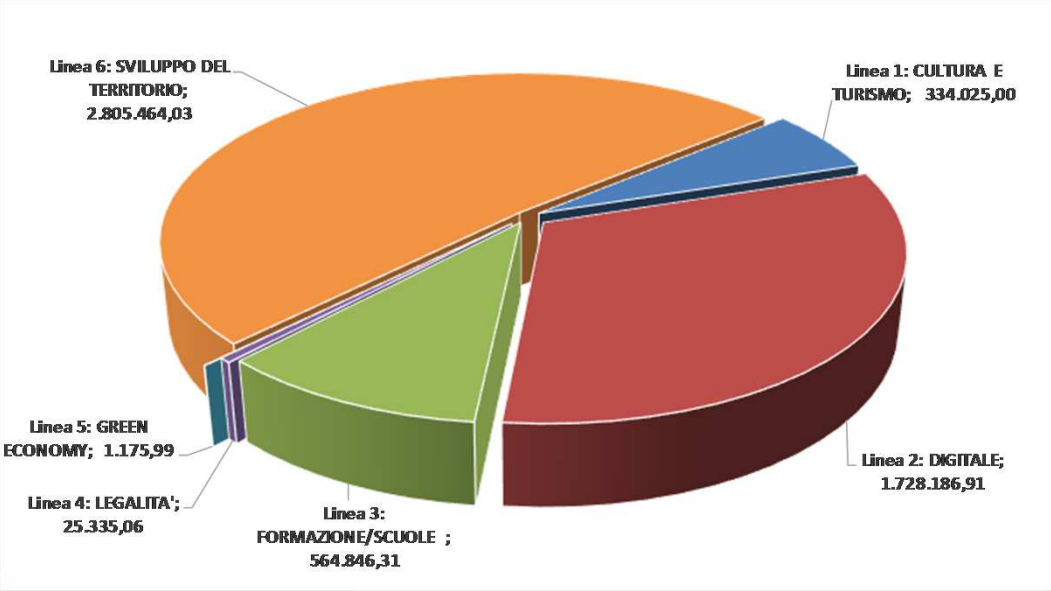
4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Incidenze sul risultato economico d'esercizio	CCIAA FI		
	2018	2019	2020
Risultato della gestione corrente	- 1.781.210	- 2.587.737	- 1.786.467
Risultato della gestione finanziaria	1.035.754	2.366.519	2.476.677
Risultato della gestione straordinaria	2.495.987	1.769.993	333.991
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	-	-	-
Risultato economico d'esercizio	713.785	318.937	83.833



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

PIANO INTERVENTI PROMOZIONALI 2020	Stanziato	Liquidato	% realizzaz.
Linea 1: CULTURA E TURISMO	344.025,00	334.025,00	97,1%
Linea 2: DIGITALE	1.769.890,00	1.728.186,91	97,6%
Linea 3: FORMAZIONE/SCUOLE	569.846,31	564.846,31	99,1%
Linea 4: LEGALITA'	123.033,04	25.335,06	20,6%
Linea 5: GREEN ECONOMY	80.000,00	1.175,99	1,5%
Linea 6: SVILUPPO DEL TERRITORIO	3.425.031,00	2.805.464,03	81,9%
TOTALE	**6.311.825,35**	**5.459.033,30**	**86,5%**



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 2022	
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
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 2022	
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 – GLI OBIETTIVI SPECIFICI

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 2022	Target 2023	Target 2024	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) Be Travel Onlife Edizione 2022	Determinazione impatto economico manifestazione Be Travel Onlife	1	>=1	>=1	>=1	ENTE	MD05-GD01
1.1.C) Progetto fondo perequativo 2019/20 "Sostegno del turismo"	Raggiungimento % obiettivi	-	>=80%	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	ENTE	MD05
						ENTE	

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 2022	Target 2023	Target 2024	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
2.1.A.) Consolidare la rete di collaborazione, con i vari attori territoriali e con quelli indicati nel Piano Impresa 4.0, attraverso l'organizzazione di iniziative in ambito digitale	N° di soggetti coinvolti	9	11	13	15	ENTE	MD08
2.1.B.) Coinvolgere associazioni di categoria, Comuni e altri soggetti del territorio nell'organizzazione di seminari/webinar e relativi follow-up tematici e settoriali, rivolti alle imprese.	N° di Enti/Associazioni coinvolte nell'organizzazione	3	4	5	6	ENTE	MD08
2.1.C) Diffondere la consapevolezza digitale e le conoscenza 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%	90%	95%	100%	ENTE	MD08

5 – Obiettivi Specifici

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 2022**	**Target 2023**	**Target 2024**	**Livello Obiettivo**	**CdC Coinvolti**
2.1.D) Favorire la semplificazione amministrativa attraverso l'implementazione di nuovi servizi digitali al pubblico per il Registro Imprese	Avvio del nuovo servizio di rilascio Spid con attività anche di riconoscimento de visu	-	31/12/2021	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	LD02
	Avvio del rilascio dei carnet ATA digitali	-	4 aziende coinvolte	da definire sulla base dei risultati	servizio a regime	ENTE	LD01
	Incremento del numero dei cassetti digitali sul totale delle imprese con le nuove funzionalità presenti nella piattaforma impresa.italia.it	26%	35%	36%	37%	ENTE	LD02
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 2022**	**Target 2023**	**Target 2024**	**Livello Obiettivo**	**CdC Coinvolti**
3.1.A) Realizzare un progetto formativo sul tema del "digitale per il businness" da proporre alle scuole medie superiori del territorionell'ambito di Orientarsi al futuro	N° di classi coinvolte	4	>=5	>=6	>=7	ENTE	MD08 - MD06
3.1.B) 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	41	>=42	da definire secondo i risultati	da definire secondo i risultati	ENTE	MD06
3.1.C) Orientarsi al futuro. Attività orientamento per scuole secondarie superiori	Coinvolgimento scuole secondarie superiori della città metropolitana	-	>=20	>=21	>=22	ENTE	MD06
3.1.D) Progetto Fondo perequativo 2019-2020 Giovani e mondo del lavoro	Raggiungimento % obiettivi	-	>=80%	da definire sulla base dei risultati	da definire sulla base dei risultati	ENTE	MD06

5 – Obiettivi Specifici

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 2022**	**Target 2023**	**Target 2024**	**Livello Obiettivo**	**CdC Coinvolti**
4.1.A) 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	>=2	>=3	>=4	ENTE	MD01/MD08/MC07
4.1.B) 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/Union camere	mantenimento certificazione Mise/Unioncam.	mantenimento certificazione Mise/Unioncam.	mantenimento certificazione Mise/Unioncam.	ENTE	MC07
4.1.C) In ambito progetto Unioncamere - Infocamere RI20: a) promozione nei confronti utenza dei nuovi software per la compilazione delle pratiche telematiche, sulla base cronoprogramma definito a livello nazionale; b) pieno utilizzo dei nuovi strumenti di istruttoria delle pratiche telematiche da parte del personale addetto all'istruttoria	a) iniziative di promozione dei nuovi strumenti nei confronti degli utenti b)percentuale di utilizzo pulsante evadi in Scriba	a) 4 iniziative b) 20,9%	a) 6 iniziative b) 25%	Da definire sulla base dei risultati anno precedente	Da definire sulla base dei risultati anno precedente	ENTE	LC01
4.1.D) Rafforzare la cultura della mediazione e dell'arbitrato quali strumenti per la risoluzione alternativa delle controversie	Organizzazione di eventi in materia di mediazione e divulgazione delle clausole arbitrali	1 (mediaz) 3 (arbit).	2 (mediaz.) 3 (arbitr.)	2 (mediaz.) 3 (arbitr.)	3 (mediaz.) 4 (arbitr.)	ENTE	MC02
	Istituzione di un osservatorio in materia arbitrale di concerto con i partners della camera Arbitrale di Firenze	nuova attività	31/12/2022	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	MC02
4.1. E) Promozione della composizione negoziata della crisi d'impresa come strumento per il superamento, in via preventiva, delle situazioni di disequilibrio economico/finanziario aziendale	Organizzazione di eventi finalizzati alla divulgazione del nuovo strumento di composizione di crisi aziendale introdotto con DL 118/2021	nuova attività	2	3	4	ENTE	MC02
4.1.F) Implementazione e promozione della campagna di informazione permanente rivolta ai distributori finali di prodotti soggetti a marcatura CE e/o etichettatura norma UE, avviata nel 2021.	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 pubblicate nel 2021	6 categorie di prodotti	10 categorie di prodotti	15 categorie di prodotti	ENTE	MC06

5 – Obiettivi Specifici

AREA STRATEGICA: 5. Green Economy							
Obiettivo Specifico 5.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio							
Indicatori strategici	**Descrizione Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Target 2023**	**Target 2024**	**Livello Obiettivo**	**CdC Coinvolti**
5.1.A) Mantenimento dei livelli di efficienza dell'Albo Gestori Ambientali (procedimenti a 30 o 90 giorni)	Mantenimento tempi medi di evasione pratiche a fronte di un aumento delle istanze dtimato nel 50%	22 giorni	22	21	21	ENTE	ID06
5.1.B) Promuovere la conoscenza della green economy e delle tematiche ambientali nei confronti delle PMI	Realizzare un piano di seminari formativi in materia ambientale per le PMI del territorio	40	30	30	35	ENTE	ID06

AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio							
Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi							
Indicatori strategici	**Descrizione Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Target 2023**	**Target 2024**	**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	8	9	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) Progetto Fondo Perequativo 2019-2020 Internazionalizzazione	Raggiungimento % obiettivi	-	>=80%	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	MD04
6.1.D) Sostenere la ripresa del sistema economico locale attraverso attività di informazione e sensibilizzazione in materia di PNRR raccordandosi con gli altri soggetti istituzionali attuatori	Costituzione di un apposito gruppo di lavoro (Ente + PromoFir.). Definizione di un programma di attività	-	28/02 avvio gruppo lavoro 85% realizz. Progetti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	Trasversale tutte le Aree e PromoFir.
6.1.E) Consolidamento e pieno regime dei progetti finanziati con la maggiorazione del 20% del Diritto Annuale con raggiungimento degli obiettivi nazionali previsti, compresa la relativa liquidazione delle risorse	Raggiungimento di tutti gli obiettivi previsti negli indicatori nazionali, inclusa la liquidazione delle relative risorse	100%	100%	-	-	ENTE	Area Promozione

Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi							
Indicatori strategici	**Descrizione Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Target 2023**	**Target 2024**	**Livello Obiettivo**	**CdC Coinvolti**
6.1.F) Sostenere le imprese del territorio attraverso azioni specifiche	Numero di imprese coinvolte in servizi di sviluppo e promozione	1.535	450			ENTE	PromoFir.
	Numero di servizi di sviluppo e promozione erogati alle imprese	2.161	900			ENTE	PromoFir.
6.1.G) Rilancio attività dell'Azienda Speciale come soggetto attuatore di progetti in collaborazione con la Regione Toscana, di progetti camerali delegati, e come erogatore di servizi per la ripartenza	Progetti realizzati dall'Azienda Speciale in collaborazione con la Regione Toscana	3	≥ 2	3	3	ENTE	PromoFir.
	Progetti camerali delegati sviluppati dall'Azienda Speciale	3	≥ 2	3	3	ENTE	PromoFir.
	Realizzazione seminari/webinar per le imprese del territorio	19	≥ 12	15	20	ENTE	PromoFir.
6.1.H) 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	15	15	15	16	ENTE	PromoFir.
	Organizzazione seminari	12	8	12	15	ENTE	PromoFir.

Obiettivo Specifico 6.2 Sostenere e promuovere la comunicazione dei servizi dell'Ente e la divulgazione dei dati economici del tettitorio							
Indicatori strategici	**Descrizione Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Target 2023**	**Target 2024**	**Livello Obiettivo**	**CdC Coinvolti**
6.2.A) Migliorare il livello di conoscenza del settore produttivo locale per poter pianificare interventi più efficaci	Realizzazione di un'analisi semestrale della congiuntaura industriale dell'Area Metropolitana utilizzando procedure digitali	2	2	2	2	ENTE	GD01
	Studio di fattibilità per ampliamento dell'indagine congiunturale ad altro settore economico (oltre il manifatturiero) - fase 2: definizione avanzata e predisposizione all'avvio	Predispo-sizione studio di fattibilità	Prediso-sizione definitiva per avvio	avvio rilevazione	da definire sulla base dei risultati conseguiti	ENTE	GD01 GA03
6.2.C) Valorizzazione degli studi e delle statistiche proprie dell'Ente, attraverso momenti di divulgazione periodica e rafforzando la collaborazione della Camera con gli uffici studi degli altri soggetti istituzionali del territorio	Incrementare i soggetti destinatari dei report istituzionali (tramite apposite mailing list). Avvio di contatti con uffici studi di altri Enti/soggetti per definire collaborazioni su tematiche specifiche. Strutturare la Giornata dell'Economia quale momento istituzionale di diffusione e confronto	-	Fase preparatoria e avvio	Attività a regime	Attività a regime	ENTE	GA00 GD01 GA03

5 – Obiettivi Specifici

PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 7.1 Livello di gradimento dei servizi dell'Ente

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	*Baseline*	Target 2022	Target 2023	Target 2024	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.1.A) Mantenimento dei livelli di gradimento dei servizi camerali rilevato tramite indice composito elaborato dalla u.o. Studi e Statistica	Valutazione complessiva customer servizi camerali utilizzando indicatore composito Valutazione specifica di customer sugli effetti dello smart working	93,5%	Media 3 anni prec. +-10%	Media 3 anni prec. +-10%	Media 3 anni prec. +-10%	ENTE	GD01

Obiettivo Specifico 7.2 Compliance Normativa (Trasparenza, Anticorruzione e Privacy etc.)

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	*Baseline*	Target 2022	Target 2023	Target 2024	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 2022	Target 2023	Target 2024	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.3.A) Migliorare le competenze del personale camerale con particolare attenzione a quelle digitali	Definizione del piano di formazione dell'Ente, generale e specifica, con particolare attenzione alla parte digitale	feb-21	Approvaz. entro 28/02/22	feb-23	feb-24	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	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	ENTE	GD01

ECONOMICO - FINANZIARIO

AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

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

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	*Baseline*	Target 2022	Target 2023	Target 2024	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.4.A) - Migliorare la qualità del Registro Imprese al fine di renderlo maggiormente corrispondente al tessuto imprenditoriale locale	Adozione procedura di attuazione dell'articolo 40 del DL Semplificazione, relativa alle cancellazione massiva dei soggetti imprenditoriali non più operativi, proposta a livello nazionale	nuova attività	a) Individuazione liste di cancellazione: n. 4662 (stima). b) Adozione procedure Infocamere	da definire una volta a regime	da definire una volta a regime	ENTE	LC08
7.4.B) Ottimizzare la struttura dell'Ente a seguito delle nuove forme di lavoro (PIAO) e delle cessazioni di personale per pensionamento.	Revisione e organizzazione delle Aree Dirigenziali e dei relativi uffici a seguito dell'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e delle cessazioni di personale per pensionamento.	nuova attività	Nuova definizione Aree/uffici entro il 30/09	da definire una volta a regime	da definire una volta a regime	ENTE	GA00 IB03 GA03
7.4.C) Messa a regime del nuovo processo di lavorazione dei verbali di accertamento per violazioni amministrative tramite apposito DB, con conseguente riduzione dei tempi di lavorazione.	Riduzione del tempo intercorrente tra il mancato pagamento e l'emissione dell'ordinanza di ingiunzione o archiviazione	entro 5 anni	entro 3 anni	entro 2 anni	entro 1 anno	ENTE	MC05
7.4.D) Mantenimento dei tempi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture passive	<=20 gg	<=20 gg	<=20 gg	<=20 gg	ENTE	IB01

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

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 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
2.1.7 Incrementare i servizi digitali e promuovere il loro utilizzo nei confronti dell'utenza	Supervisionare l'attivazione dei nuovi servizi digitali dell'Ente nei confronti dell'utenza, con particolare attenzione a quelli del Registro Imprese	nuova attività	31/12/222	data	Monitoraggio attività. Incontri con Dirigente competene e PO	GA00

AREA STRATEGICA: 4. Legalità

Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	*Baseline*	Target 2022	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 mebri di Borsa. Preparazione materiali necessari. Analisi critica dei dati. Pubblicazione sul sito istituzionale	GA03 GD01

AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio

Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi

Obiettivo Operativo	Indicatore	*Baseline*	Target 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.1) Sostenere e promuovere lo sviluppo delle PMI in chiave di ripartenza e di valorizzazione del digitale	Assicurare una finalizzazione delle risorse disponibili (rapporto risorse liquidate/stanziate in sede di approvazione del bilancio preventivo 2022) tra gli interventi finalizzati dalla Giunta >75%, compatibilmente con l'evoluzione del quadro pandemico in essere	>75%	>75%	percent.	Supervisione complessiva delle attività, monitoraggio periodico enalisi e risoluzione di eventuali criticità	Tutta l'Area Promozione GA00
6.1.2) Sostenere la ripresa del sistema economico locale attraverso attività di informazione e sensibilizzazione in materia di PNRR raccordandosi con gli altri soggetti istituzionali attuatori	Collaborazione per le iniziative di informazione e sensibilizzazione da parte dell'Ente in materia di PNRR (trasversale a tutte le aree)	nuova attività	31/12/2022	data	Gestione delle attività di competenza. Supporto al Gruppo di Lavoro sul PNRR	Tutta l'Area GA00
6.1.3) Consegna riconoscimenti alle imprese	Formazione dell'elenco delle imprese che compiono 50 anni d'attività nel 2'022 e predisposizione della lettera presidenziale di riconoscimento - Organizzazione della cerimonia di per la consegna dei premi Fedeltà Lavoro	una tantum	31/12/2022	tempo	Recapito delle lettere di riconoscimento e realizzazione dell'evento compatibilmente con le misure sanitarie di tempo in tempo vigenti	GA01

5 – Area Staff

Obiettivo Specifico 6.2 Sostenere e promuovere la comunicazione e la divulgazione dei dati economici del tettitorio						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
6.2.1) Migliorare il livello della reportistica econonica dell'Area Metropolitana	Analisi robustezza campione imprese manifatturiere e definire un'area di sovra-campionamento (predisposizione per un eventuale utilizzo nell'anno)	Campione veriicato	30/06/2021	data	Verifica robustezza campionaria. Definizione di possibile sovra-campionamento per un'area specifica della provincia	GD01
	Studio di fattibilità per ampliamento dell'indagine congiunturale ad altro settore economico (oltre il manifatturiero) - fase 2: definizione avanzata e predisposizione all'avvio	-	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
6.2.2) Predisposione di reportistica sull'economia dell'Area Metropolitana e pubblicazione sul sito istituzionale	Pubblicazione di report di analisi dell'economia dell'Area Metropolitana	15	15	numero	Analisi macroeconomica congiunturale. Individuazione settori di analisi. Report periodici	GD01
6.2.3) - Supportare gli organi politici nelle attività di comunicazione economica	Predisposizione report ad hoc sulla base delle esigenze di comunicazione economica dei vertici dell'Ente Coeprtura delle richieste:	100%	100%	percent.	Analisi delle richieste. Individuazione e vaglio fonti più attendibili. Elaborazione dei dati. Predisposizione report	GA03 GD01
6.2.4 Promuovere la conoscenza dei servizi strategici dell'ente, attraverso una promozione mirata	• Redazione e realizzazione del piano di comunicazione • Implementazione del canale YouTube, tramite il caricamento sulla piattaforma di tutte le trasmissioni tv "La casa delle imprese" realizzate nell'anno	-	100%	percent.	Definizione e gestione del piano di comunicazione dell'Ente	GA02
6.2.5 Implementazione della piattaforma di email marketing	1. Realizzazione e pubblicazione sul sito istituzionale della pagina di autoregistrazione alla piattaforma 2. Collaborazione con gli uffici per l'individuazione e l'applicazione di varie modalità per la raccolta delle iscrizioni alla piattaforma 3. Estrazione periodica dell'elenco delle mail in errore, contatti con i destinatari e cCorrezione degli errori sulla piattaforma	(ad oggi gli iscritti sono 3.800)	Incremento del 10% delle iscrizioni nella piattaforma al 31/12/2022 - Tasso di errore del 2% al 31/12/2022	perc.	Implementazione e gestione nuova piattaforma di mailmarketing	GA02

5 – Area Staff

PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 7.1 Livello di gradimento dei servizi dell'ente

Obiettivo Operativo	Indicatore	*Baseline*	Target 2022	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	30/06/2021	30/06/2022	data	Valutazione statistica su indice composito	GA03 GD01
	Rilevazione customer	dicembre	31/12/2022	data	Realizzazione indagine e report	GD01

Obiettivo Specifico 7.2 Compliance legale(Trasparenza, Anticorruzione, Privacy etc.)

Obiettivo Operativo	Indicatore	*Baseline*	Target 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.2.1) Rispetto della normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste, compreso le misure facoltative ed ulteriori previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC dell'Area
	• Eliminazione mensile della documentazione relativa alle richieste di elenchi merceologici, come da procedura individuata nel 2019 • Eliminazione mensile della documentazione relativa alle richieste di informazione, come da procedura individuata nel 2019	100%	100%	percent.		GA02
7.2.2 Monitoraggio, coordinamento e supporto all'aggiornamento/revisione dei Regolamenti camerali	Esame dei regolamenti camerali per verificare la loro attualizzazione e supporto alle UO competenti per la relativa stesura	31/12/2021	31/12/2022	tempo	Analisi regolamenti camerali e supporto giuridico per il loro aggiornamento	GA01 GA02 GB01
7.2.3 Redazione del nuovo Piano anticorruzione e trasparenza nella prospettiva dell'integrazione nel PIAO	1. Contatti con gli uffici per la definizione dei rischi e delle misure di prevenzione 2. Redazione del Piano e degli atti per l'approvazione da parte della Giunta (in collaborazione con la PO Urp e Protocollo)	Approvaz. entro il 31/01/2022	Approvaz. entro il 31/01/2022	dicotomico	Analisi normativa. Riunioni con altre PO per definizione schede di rischio. Predisposizione atti per relativa adozione	GB01 GA02
7.2.4 Periodica verifica del contenzioso della società Pietro Leopoldo e dell'Azienda speciale Promofirenze	Verifica con gli uffici competenti dello stato del contenzioso pendente	-	semestrale 30 giugno 2022 31 dicembre 2022	tempo	Verifica documentazione ed atti conseguenti	GB01

5 – Area Staff

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 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.3.1 Assicurare la formazione continua del personale dell'area Area	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	100%	Realizz. Piano formazione	percentuale	Collaborazione alla raccolta dei fabbisogni formativi della u.org. e agevolare la realizzazione del piano della formazione per l'area di riferimento	Tutti gli uffici dell'Area
7.3.3 Formazione specialistica ai fini dell'ottenimento dell'attestato DPO	Frequenza corso di 110 ore per specialista data protection officer	-	superamento corso	dicotomico	Frequenza al corso e ottenimento dell'attestato	GB01

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 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.1 Piano di gestione degli archivi cartacei per riduzione graduale dello stesso	verifica con l'area di supporto dei quantitativi in giacenza presso l'archivio di propria competenza, verifica dei tempi di conservazione e del materiale di scarto	nuova attività	30/09/2022	data	Verifica materiale archiviato.	Trasversale tutte le aree
	avvio, in collaborazione con il responsabile dell'archivio, dell'attività di scarto ai fini della distruzione del materiale di scarto, previa autorizzazione dell'autorità competente	nuova attività	31/01/2022	data	Analisi di materiali da scartare e predisposizione di apposita lista	Trasversale tutte le aree
	1. Predisposizione elenchi con indicazione numero di deposito per individuazione estrazione materiale da scartare. 2. Individuazione tipologia materiale da campionare e richiesta dei campioni. 3. Compilazione prospetti descrittivi con indicazione quantità (peso e numero unità) per Commissione di scarto. 4. Convocazione Commissione scarto, redazione provvedimento dirigenziale e rapporti con Sovrintendenza archivistica per nulla osta 5. Rapporti con archivio decentrato e UO Provveditorato per macero materiale scartato. 6. Aggiornamento archivio di deposito e registro dello scarto nel 2022. 7. Conversione classifiche in base al nuovo Piano di classificazione 8. Aggiornamento anni conservazione base al nuovo Piano	nuova attività	31/12/2022	data	Collaborazione al processo di gestione archivio e scarto materiali	GB04

5 – Area Staff

Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
7.4.2 Migliorare i sistemi di reporting dell'Ente	Collaborazione con il Controllo di Gestione ed il Personale per la realizzazione di una reportistica continua su attività svolta (trasversale a tutte le aree)	-	Report trimestrali	numero	Collaborazione nella definizione dei report. Fornitura dei dati richiesti nei tempi definiti	Trasversale tutte le aree
	Aggiornamento tempestivo 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
	Predisposizione di reportistica economica periodica articolata per centro di responsabilità	-	4 report trimestrali	numero	Definizione struttura report. Predisposizione, analisi dei dati	GA03
7.4.3) 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%	<=95%	percentale	Costante monitoraggio del budget assegnato. Proposta miglioramento	Tutti gli uffici dell'Area
7.4.10 Passaggio al nuovo sistema Delibere e Determine predisposto da Infocamere	Transizione per tutti gli uffici dell'Ente dall'attuale Legal Work Act al nuovo sistema che dovrebbe essere rilasciato nella primavera 2022	una tantum	31/12/2022	tempo	Completo utilizzo del nuovo sistema per la gestione di Delibere e Determine	GA01
7.4.11 Proseguire le attività di recupero crediti dell'Ente	Istruzione pratiche di sollecito per fatture relative a crediti derivanti da mediazioni o arbitrati non pagate e invio di richiesta di pagamento.	100%	100% delle pratiche ricevute	percent.	Gestione pratiche	GB01
7.4.15 Assicurare il mantenimento degli standard qualitativi delle rilevazioni economico dell'Area Metropolitana nonostante l'incremento nei carichi di lavoro per le maggiori richieste di reportistica	Catalogazione delle fonti informative in apposito archivio riservato, al fine di facilitarne e velocizzarne l'accesso	nuova attività	31/12/2022	dicotomico	Catalogazione delle fonti dei dati. Indicazione indirizzo web, password etc in archivio risvato	GD01
	Realizzare una piena interscambiabilità tra gli addetti all'ufficio Studi e Statitica per una migliore ripartizione dei carichi di lavoro	attività avviata	31/12/2022	dicotomico	Formazione reciproca tra gli addetti sulle rispettive aree di attività	GD01

5 – Area Staff

Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
7.4.16 Graduale riduzione dei costi di gestione dell'archivio cartaceo - avvio attività	Verifica in merito alle collezioni archivistiche donate (3) della possibilità di donare/vendere o di trasferimento di tali collezioni in magazzino della camera con valutazioni dei costi e spazi	nuova attività	31/12/2022	data	Analisi situazioni critiche relative all'archivio (collezioni donate) e risoluzione del problema	IB02 GA02
	verifica con l'area di supporto della possibilità di vendere/donare/ mandare al macero la collezione libraria e documentaria, con esclusione del BUSARL, BUSC e le pubblicazioni proprie dell'ente. Affidamento servizio e avvio distruzione del materiale di scarto	nuova attività	31/12/2022	data	Individuazione, affidamento, controllo e verbalizzazione delle attività di distruzione.	IB00 IB02 Responsabileb iblioteca (GD01) GA02
7.1.20 Creazione di una scheda informatica di razionalizzazione per ogni società rispondente alle disposizioni del Testo unico in materia di societa' a partecipazione pubblica	A seguito della conversione del sistema informatico contenente i dati sulle partecipate da piattaforma Access a MySQL, aggancio del medesimo con la procedura annuale di razionalizzazione	31/12/2021	Si	dicotomico	Realizzazione di una scheda informatica per ogni società oggetto di razionalizzazione, per agevolarne l'utilizzo da parte del competente personale, oltre che dai componenti degli Organi	GD02
7.22 Ottimizzazione del materiale da inviare in archivio decentrato	1. Verifica del materiale da inviare all'archivio decentrato. 2. Numerazione del materiale. 3. Compilazione del prospetto di deposito. 4. Predisposizione delle scatole da inviare all'archivio decentrato	31/12/2021	Si	dicotomico	Verifica materiale per archivio decentrato	GB04
7.2.23 Riorganizzazione del cartaceo della corrispondenza dematerializzata del periodo 2006-2010 in base al nuovo Piano di conservazione	1. Individuazione e richiesta all'archivio decentrato della corrispondenza dematerializzata da riorganizzare. 2. Esame del materiale per anno e nuova indicizzazione in base alla durata della conservazione 3. Archiviazione o scarto	31/12/2021	Si	dicotomico	Gestione corrispondenza cartacea	GB04

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

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 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.2) Sostenere la ripresa del sistema economico locale attraverso attività di informazione e sensibilizzazione in materia di PNRR raccordandosi con gli altri soggetti istituzionali attuatori	Collaborazione per le iniziative di informazione e sensibilizzazione da parte dell'Ente in materia di PNRR (trasversale a tutte le aree)	nuova attività	31/12/2022	data	Gestione delle attività di competenza. Supporto al Gruppo di Lavoro sul PNRR	Tutta l'Area GA00

Obiettivo Specifico 7.2 Compliance legale(Trasparenza, Anticorruzione, Privacy etc.)

Obiettivo Operativo	Indicatore	*Baseline*	Target 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.2.1) Rispetto della normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e attuazione misure facoltative introdutte nel Piano Anticorruzione	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste, compreso le misure facoltative ed ulteriori previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC dell'Area

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 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.3.1 Assicurare la formazione continua del personale dell'area Area	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	100%	Realizz. Piano formazione	percentuale	Collaborazione alla raccolta dei fabbisogni formativi della u.org. e agevolare la realizzazione del piano della formazione per l'area di riferimento	Tutti gli uffici dell'Area
7.3.2) Migliorare le competenze del personale camerale con particolare attenzione a quelle digitali	Organizzazione formazione generale e specifica - Adozione piano formativo dell'Ente e sua applicazione	Approvaz. Feb-21	Approvazione entro 28/02/22 e adozione al 90%	data %	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	IB03
	Monitorare l'andamento della formazione con predisposizione report bimestrali su andamento formazione da consegnare a Dirigenti e PO;	nuova attivita	6	numero	Controllo dell'attività di formazione e reportistica periodica	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 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
7.4.1 Piano di gestione degli archivi cartacei per riduzione graduale dello stesso	verifica con l'area di supporto dei quantitativi in giacenza presso l'archivio di propria competenza, verifica dei tempi di conservazione e del materiale di scarto	nuova attività	30/09/2022	data	Verifica materiale archiviato.	Trasversale tutte le aree
	avvio, in collaborazione con il responsabile dell'archivio, dell'attività di scarto ai fini della distruzione del materiale di scarto, previa autorizzazione dell'autorità competente	nuova attività	31/01/2022	data	Analisi di materiali da scartare e predisposizione di apposita lista	Trasversale tutte le aree
7.4.2 Migliorare i sistemi di reporting dell'Ente	Collaborazione conil Controllo di Gestione ed il Personale per la realizzazione di una reportistica continua su attività svolta (trasversale a tutte le aree)	-	31/12/2022	tempo	Collaborazione nella definizione dei report. Fornitura dei dati richiesti nei tempi definiti	Trasversale tutte le aree
7.4.3) 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%	<=95%	percentale	Costante monitoraggio del budget assegnato. Proposta miglioramento	Tutti gli uffici dell'Area
	Elaborazione dei documenti previsionali e delle simulazioni propedeutiche. Predisposizione delle variazioni di budget nel rispetto delle vigenti limitazioni.	-	entro i termini previsti	tempo	Controllo del budget assegnato a ciascun centro di costo e delle variazioni apportate	IB01
7.4.5 Migliorare il flusso informativo delle presenze del personale camerale	adozione nuovo programma presenze e assistenza ai dipendenti camerali	-	adozione 30/06	data	Analisi delle procedure e lussi informativi. Adozione nuove funzionalità programma gestione presenze	IB03
	formazione		30/05/2022	data	Formazione agli addetti dell'ufficio su nuove funzionalità	IB03

5 – Area Servizi Supporto

Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
7.4.15 Collaborazione all'attuazione istituti di immediata applicabilità del CCNL di prossima emanazione e alla definizione del PIAO	Adozione PIAO	-	30/04 per PIAO	data	Verifica normativa. Predisposizione del documento in collaborazione con gli altri soggetti	IB03
	Applicazione istituti nuovo contratto di immediata applicazione (esclusi quelli oggetto di contrattazione)	nuova attività	31/12/2022	data	Verifica normativ, predisposizione atti conseguenti e loro approvazione	IB03
	Aggiornamento dei profili professionali alla luce delle indicazioni dell'Unione nazionale delle Camere di Commercio, tenuto conto anche di eventuali innovazioni di cui al CCNL di prossima emanazione	nuova attività	31/10/2022	data	Definizione nuovi profili professionali secondo le linee guida definite da Unioncamere	IB03
7.4.16 Graduale riduzione dei costi di gestione dell'archivio cartaceo - avvio attività	Individuazione delle modalità di definizione di un Piano gestione degli archivi cartacei al fine di una riduzione graduale dei volumi in giacenza, in collaborazione con tutte le aree	nuova attività	31/12/2022	data	Analisi situazione in essere all'archivio. Definizione piano di gestione	IB00 Area Supporto
	misurazione, in collaborazione con il fornitore del servizio archivistico, dei volumi complessivi in giacenza	nuova attività	31/03/2022	data	Ricognizione dell'archivio e sua quantificazione	IB02
	Verifica in merito alle collezioni archivistiche donate (3) della possibilità di donare/vendere o di trasferimento di tali collezioni in magazzino della camera con valutazioni dei costi e spazi	nuova attività	31/12/2022	data	Analisi situazioni critiche relative all'archivio (collezioni donate) e risoluzione del problema	IB02 GA02
	verifica con l'area di supporto della possibilità di vendere/donare/ mandare al macero la collezione libraria e documentaria, con esclusione del BUSARL, BUSC e le pubblicazioni proprie dell'ente. Affidamento servizio e avvio distruzione del materiale di scarto	nuova attività	31/12/2022	data	Individuazione, affidamento, controllo e verbalizzazione delle attività di distruzione.	IB00 IB02 Responsabileb iblioteca (GD01) GA02
7.4.17 Riduzione dei costi di gestione attraverso la dismissione dei beni non più utilizzati/utillizzabili	Vendita beni mobili (Doblò); vendita/donazione/smaltimento del patrimonio librario	-	31/12/2022	data	preparazione avvisi - individuazione tipologia di procedura di gara - smaltimento dei beni non commerciabili.	IB02
7.4.18 Miglioramento della produttività del lavoro attraverso il rinnovo del parco hardware esistente	Prosecuzione della sostituzione delle macchine hardware: sostituzione dei PC desktop con portatili	-	30%	percent.	Individuazione delle postazioni da sostituire, gestione delle procedure di acquisto, preparazione dei PC, installazione delle macchine	IB02

5 – Area Servizi Supporto

Obiettivo Specifico 7.4 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
7.4.19 Miglioramento della produttività del lavoro dell'ufficio Tecnico attraverso la definizione del regolamento per l'incentivazione	Predisposizione bozza di regolamento per gli incentivi delle funzioni tecniche	-	31/12/2022	data	Redazione di una bozza di regolamento e relative tabelle	IB02
7.1.20 Verifica e corretta applicazione delle norme sul contenimento della spesa pubblica	Predisporre le elaborazioni necessarie attraverso il sistema Con.2 per la verifica del rispetto delle vigente limitazioni	-	100% rispetto	%	Costante monitoraggio sul rispetto dei limiti imposti dalla normativa. Tempestiva segnalazione delle eventuali criticità	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	Predisposizione delle scritture in sede di chiusura del bilancio e delle verifiche contabili necessarie. Predisposizione della documentazione e degli elaborati per l'adozione del preventivo, degli aggiornamenti e del consuntivo Curare gli adempimenti per la corretta gestione della cassa, dei mandati e delle reversali, le verifiche giornaliere e la gestione dei provvisori.	100% rispetto	100% rispetto	%	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	IB01
7.1.21 Provvedere alla gestione operativa del ruolo nel rispetto della tempistica stabilita	Emissione del ruolo diritto annuale 2019 nel rispetto della tempistica programmata	-	30/06/2022	data	Predisposizione ed emissione ruolo diritto annuale	IB01

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 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
2.1.6) Favorire la semplificazione amministrativa attraverso l'implementazione di nuovi servizi digitali al pubblico per il Registro Imprese	Organizzazione del servizio Spid con riconoscimento de visu attraverso apposita formazione del personale e campagna informativa verso l'utenza	-	31/12/2022	data	Attivazione nuove procedure informatiche. Formazione al personale coinvolto	LD02
	Organizzazione di workshop con le imprese e dipendenti coinvolti per la gestione della pratica telematica dei carnet ATA numero 4 momenti informativi/formativi	-	4 eventi	numero	Attivazione nuove procedure informatiche. Formazione al personale coinvolto. Momenti formativi per le aziende	LD01
	Formazione del personale sulle nuove funzionalità di assegnazione del domicilio digitale e apertura dei cassetti digitali.	-	100% del personale coinvolto	percent.	Attivazione nuove procedure informatiche. Formazione al personale coinvolto	LD02
	Promozione della stampa in azienda del certificato di origine su foglio bianco: 36% come dato marginale di fine anno	-	2 campagne informative	percent.	Promozione e supporto presso le imprese dell'utilizzo del foglio bianco quale ulteriore semplificazione amministrativa	LD01
	Rilascio Nuovi output visure con indicazione di data: Studio dell'applicazione operativa, valutazione e approfondimento dei nuovi output	-	31/12/2021	data	Attivazione nuove procedure informatiche. Formazione al personale coinvolto	LD01

6 – Area Servizi Amministrativi

AREA STRATEGICA: 4. Legalità						
Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
4.1.8 Attuazione del Protocollo con la Prefettura di Firenze e per l'accesso ai dati del Registro delle Imprese a favore delle Forze dell'Ordine	organizzazione riunioni e relativi approfondimenti per l'attuazione del Protocollo accesso informazioni RI con Prefettura di Firenze e per l'assegnazione delle abilitazioni per la Guardia di Finanza	protocollo attivato	31/12/2022	data	Gestione protocollo ed eventuale organizzazione di formazione	LD01
4.1.10 Monitoraggio bilanci e verifiche anche ai fini dell'utilizzo dello strumento della composizione negoziata della crisi di impresa e dell'eventuale cancellazione d'ufficio	Realizzare un monitoraggio completo	-	31/10/2022	data	Confronto e analisi con le Unità Operative interessate (Organismo di sovraindebitamento e cancellazioni d'ufficio) e valutazione delle risultante dai controlli sui bilanci mancanti.	LD02

AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio						
Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
6.1.2) Sostenere la ripresa del sistema economico locale attraverso attività di informazione e sensibilizzazione in materia di PNRR raccordandosi con gli altri soggetti istituzionali attuatori	Collaborazione per le iniziative di informazione e sensibilizzazione da parte dell'Ente in materia di PNRR (trasversale a tutte le aree)	nuova attività	31/12/2022	data	Gestione delle attività di competenza. Supporto al Gruppo di Lavoro sul PNRR	Tutta l'Area GA00
Obiettivo Specifico 6.2 Sostenere e promuovere la comunicazione dei servizi dell'Ente e la divulgazione dei dati economici del tettitorio						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
6.2.5 Revisione contenuti Registro Imprese pubblicati sul sito internet camerale per adeguarli ai contenuti pubblicati sul portale Sari - Assistenza specialistica Registro Imprese e per aggiornarli alle novità normative	N. Pagine revisionate	Nuovo	5	N. pagine revisionate	In seguito alla pubblicazione del nuovo SARI - portale on line per l'assistenza Registro Imprese, occorre revisionare e adeguare i contenuti pubblicati sul sito internet istituzionale	Area Servizi Amminist. LC01

PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 7.2 Compliance legale(Trasparenza, Anticorruzione, Privacy etc.)

Obiettivo Operativo	Indicatore	*Baseline*	Target 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.2.1) Rispetto della normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e attuazione misure facoltative introdutte nel Piano Anticorruzione	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste, compreso le misure facoltative ed ulteriori previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC dell'Area

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 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.3.1 Assicurare la formazione continua del personale dell'area Area	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	100%	Realizz. Piano formazione	percentuale	Collaborazione alla raccolta dei fabbisogni formativi della u.org. e agevolare la realizzazione del piano della formazione per l'area di riferimento	Tutti gli uffici dell'Area
7.3.4) Aumentare le competenze del personale che si occupa delle verifiche dei requisiti dichiarati nelle Scia presentate per le attività soggette ad abilitazione	Organizzazione di un corso in materia di disciplina dei rapporti di lavoro nelle imprese	Nuovo	1	N. Corsi dì formazione	Definizione fabbisogni formativi e trasmissione alla u.o. Formazione	LC01

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 2022**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
7.4.1 Piano di gestione degli archivi cartacei per riduzione graduale dello stesso	verifica con l'area di supporto dei quantitativi in giacenza presso l'archivio di propria competenza, verifica dei tempi di conservazione e del materiale di scarto	nuova attività	30/09/2022	data	Verifica materiale archiviato.	Trasversale tutte le aree
	avvio, in collaborazione con il responsabile dell'archivio, dell'attività di scarto ai fini della distruzione del materiale di scarto, previa autorizzazione dell'autorità competente	nuova attività	31/01/2022	data	Analisi di materiali da scartare e predisposizione di apposita lista	Trasversale tutte le aree
	Ricognizione e riordino delle schede cartacee artigiane e loro archiviazione definitiva e utilizzo esclusivo della banca dati digitale. Censimento materiale cartaceo giacente presso la sede e presso il magazzino centrale ed eventuale smaltimento.	nuova attività	Conslusione censimento entro il 31/12 ed avvio allo smaltimento	tempo	Censimento archivio, dematerializzazione ed eventuale avvio allo scarto	LD01
7.4.2 Migliorare i sistemi di reporting dell'Ente	Collaborazione conil Controllo di Gestione ed il Personale per la realizzazione di una reportistica continua su attività svolta (trasversale a tutte le aree)	-	31/12/2022	tempo	Collaborazione nella definizione dei report. Fornitura dei dati richiesti nei tempi definiti	Trasversale tutte le aree
7.4.3) 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%	<=95%	percentale	Costante monitoraggio del budget assegnato. Proposta miglioramento	Tutti gli uffici dell'Area
7.4.10 - Ottimizzare le procedure in materia di iscrizioni e cancellazioni d'ufficio	Predisposizione di nuovo Regolamento per le procedure d'ufficio del Registro Imprese sulle Iscrizioni e Cancellazioni d'ufficio	nuova attività	31/12/2022	data	Analisi delle procedure in essere. Definizione azioni migliorative. Predisposizione regolamento	LC08
7.4.11 - Migliorare la qualità del Registro Imprese al fine di renderlo maggiormente corrispondente al tessuto imprenditoriale locale	Attività preparatoria e di supporto all'avvio della procedura operativa ex articolo 40 del DL Semplificazione, relativa alle cancellazione massiva dei soggetti imprenditoriali non più operativi	nuova attività	31/12/2022	data	Definizione delle procedure interne, informazione/comunicazione interna ed esterna e avvio della procedura.	LC08

6 – Area Servizi Amministrativi

Obiettivo Operativo	Indicatore	*Baseline*	Target 2022	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.12 Mantenere uno standard efficiente per quanto riguarda i tempi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese/Rea (esclusi i bilanci)	Dashboard Infocamere in Scriba: giorni medi di evasione delle pratiche RI	Giorni medi di evasione nazionale 2021 = **5,9** Giorni medi di evasione Firenze 2021 = **3,7**	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
7.4.13 Mantenere lo standard per quanto riguarda i tempi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese da istruire entro 5 giorni (esclusi i bilanci e le pratiche Rea)	Priamo: tempi medi di lavorazione per classi di durata	Media percent. di pratiche istruite entro 5 giorni nel periodo 2019-2021 = **58,7%**	Percentuale pratiche istruite entro 5 giorni >= alla media del periodo 2019-2021	Percentuale	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
7.4.14 Avvio della riorganizzazione dell'Area Servizi Amministrativi e dei relativi uffici anche valutando una possibile riduzione o diversa articolazione delle esternalizzazioni	Definizione di un programma di riorganizzazione dell'Area Servizi Amministrativi	nuova attività	31/12/2022	data	Analisi organizzativa e procedurale. Verifica dei flussi informativi e operativi. Definizione di un piano organizzativo	MD00 LC00
7.4.16 Migliorare le procedure del Registro Imprese per massimizzare il servizio all'utenza	Riduzione dei tempi istruttori per il primo rilascio carta tachigrafica conducente e rinnovo	30 gg primo rilascio 15 gg per rinnovo	20 gg primo rilascio 10 gg per rinnovo	giorni	Analisi procedure. Formazione personale.	LD02
7.4.17 - Attuazione Art. 37 D.L. Semplificazioni: obbligo di comunicazione del domicilio digitale e regime sanzionatorio	Impostazione del progetto per l'adesione alla procedura di attuazione dell'articolo 37 del DL Semplificazione, proposta a livello nazionale (procedura Infocamere)	nuova attività	30/06/2022	data	a) Definizione delle procedure interne; b) Informazione/comunicazione interna ed esterna.	LC10
	Avvio procedura sanzionatoria ed assegnazione del domicilio digitale: numero di imprese coinvolte	nuova attività	2.400 (stima)	numero		LC10
	Porre in essere la procedura volta alla cancellazione massiva delle pec non funzionanti, attività di supporto all'attuazione dell'articolo 37 del DL semplificazione; avvio procedura (procedura definitiva duratura)	nuova attività	13.000 pec	numero		LC08

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

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	>=1	numero	Numero di edizioni del corso informativo sul sistema museale fiorentino	MD05
1.1.2 Rendicontazione progetto Fondo Perequativo 2019-2020 Sostegno al turismo	Presentazione della rendicontazione entro i termini previsti	novembre	novembre	data	Presentazione rendicontazione entro i termini	MD05-MD04
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	80	numero	Workshop formativi a tema web marketing e impresa 4.0	MD08
2.1.3 Realizzazione di seminari/webinar e relativi follow-up tematici e settoriali, rivolti alle imprese, organizzate in collaborazione con le associazioni di categoria, Comuni e altri soggetti del territorio in ambito digitale (web marketing e Impresa 4.0)	Numero eventi in collaborazione	-	>=4	numero	Gestione contatti con associazioni, Comuni e altri soggetti del territorio per realizzazione eventi in collaborazione	MD08
2.1.4 Disciplinare progetto + 20% Ripartiamo in Digitale	Percentuale liquidato sullo stanziato	-	>=95%	percentuale	Realizzazione interventi in ambito di digitalizzazione	MD08
2.1.5 Attivazione e tutoraggio in qualità di soggetto promotore di tirocini extra-curriculari nell'ambito del progetto Crescere in Digitale	Numero di tirocini gestiti in qualità di soggetto promotore (tutoraggio)	7	>=8	numero	Attivazione tirocini extra-curriculari	MD06-MD08
2.1.8) Erogazione consulenza digitale alle imprese da remoto tramite Digital Promoter	N° imprese raggiunte che hanno partecipato alle consulenze	70	90	numero	Consulenza online e assesment digitale	MD08
2.1.9 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%	percentuale	Gestione progetto PID e relativa rendicontazione	MD08

6 – Area Servizi Promozione

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" (sia in presenza che online)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	-	>=60	numero	Incontri formativi per gli istituti scolastici superiori	MD08-MD06
3.1.2 Progetto ONLINE "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	-	>=70	numero	Incontri formativi per gli istituti scolastici superiori	MD08-MD06
3.1.3 Progetto Orientarsi al futuro - studenti partecipanti	Numero di studenti partecipanti ai corsi di "Orientarsi al futuro"	-	>=1500	numero	Numero studenti partecipanti ai corsi di "Orientarsi al futuro"	MD06
3.1.4) Gestione progetto 20% - Formazione-Lavoro. Raggiungimento degli indicatori previsti nel progetto pluriennale finanziato con la maggiorazione del Diritto Annuale	Raggiungimento % indicatori	100%	100%	percent.	Gestione progetto 20% d.a. e relativa rendicontazione	MD04 MD06
3.1.5 Rendicontazione progetto + 20% anno 2021 "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%	percentuale	Realizzazione interventi promozionali	MD06-MD04
3.1.7 Rendicontazione progetto Fondo Perequativo 2019-2020 Giovani e mondo del lavoro	Presentazione della rendicontazione entro i termini previsti	novembre	novembre	data	Presentazione rendicontazione entro i termini	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
4.1.1. Implementazione e promozione della campagna di informazione permanente rivolta ai distributori finali di prodotti soggetti a marcatura CE e/o etichettatura norma UE, avviata nel 2021.	Redazione e pubblicazione nel sito camerale di schede esplicative su prodotti sanzionabili per immissione sul mercato in assenza di marcatura e/o etichettatura, suddivisi per categorie di prodotti	3 categorie pubblicate nel 2021	>=6	Numero di schede pubblicate al 31/12/2022	Individuazione di categorie di prodotti di particolare interesse per quantità di distributori finali sul territorio o mediante segnalazioni delle associazioi di categoria, 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
4.1.2 Implementazione della vigilanza, in ambito sicurezza prodotti, sulle categorie di prodotti trattate nella campagna informativa 2021	Indirizzare le ispezioni su apparecchi di illuminazione	-	>10	Numero di ispezioni	Formazione (interna o sul campo) di ulteriore personale ispettivo. Svolgimento del numero minimo di ispezioni nel settore individuato, con il coinvolgimento delle ulteriori risorse umane formate. Raccolta dei dati sulle principali non conformità rilevate per eventuale pubblicazione statistica nella Campagna di informazione permanente	MC06
4.1.3 Ottimizzazione delle procedure ispettive camerali attraverso l'utilizzo di dati aggiornati per la migliore programmazione delle attività	Aggiornamento, nell'elenco dei titolari di strumenti metrici, delle posizioni corrispondenti a dati obsoleti riguardo la dotazione o la scadenza della verifica periodica di strumenti con funzione di misura legale	-	1000	Numero di titolari sottoposti ad aggiornamento	Individuazione delle posizioni affette, per quel che concerne gli strumenti metrici impiegati, da dati non corrispondenti alla situazione reale. Coinvolgimento delle imprese, gestione da remoto delle informazioni fornite dalle imprese contattate e svolgimento delle ispezioni	MC06
4.1.7 Sviluppo qualitativo dell'OCC come strumento di risanamento economico per piccoli imprenditori e consumatori	Selezione di nuovi gestori della crisi con precedente esperienza nell'ambito del sovraindebitamento ex legge 3/2012	nuova attività	31/12/2022	data	Gestione procedura relativa alla selezione dei gestori	MC02
4.1.8 Sviluppo qualitativo dell'OCC come strumento di risanamento economico per piccoli imprenditori e consumatori	Verifica aggiornamento professionale biennale dei gestori della crisi iscritti nell'elenco camerale	nuova attività	30/06/2022	data	Verifica dei requisiti professionali	MC02

6 – Area Servizi Promozione

Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2021**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
4.1.9 Promozione dell'arbitrato come strumento per la risoluzione delle controversie	Rinnovo dell'accordo con gli ordini giuridico economici del territorio per il sostegno alla promozione della Camera Arbitrale di Firenze	nuova attività	31/12/2022	data	Contatti con ordine professionale, analisi documento e rinnovo accordo	MC02
	Verifica dei presupposti per l'istituzione di un arbitrato specializzato nell'ambito dell'arte e del case d'asta	nuova attività	31/12/2022	data	Contatti con ordine professionale, analisi documento e rinnovo accordo	MC02
4.1.11 Fornire strumenti e informazioni sulla tutela della proprietà industriale e su contraffazione e concorrenza sleale	Numero partecipanti ad ogni webinar/seminario	30	>=35	numero	Partecipazione al webinar/seminario	MC07 MD01 MD08
4.1.12 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

6 – Area Servizi Promozione

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 Potenziare le attività di lotta alla contraffazione	Realizzazione evento di sensibilizzazione sul tema della contraffazione	1	>=1	numero	Realizzazione di eventi di sensibilizzazione sul tema della contraffazione	MD01
	Numero di studenti coinvolti nelle attività di formazione sul tema della contraffazione	-	>=100	numero	Incontri formativi per gli istituti scolastici superiori	MD01
	Numero di laboratori per famiglie e studenti realizzati in collaborazione con associazioni di categoria	-	>=2	numero	Realizzazione di laboratori per famiglie e studenti della scuola primaria in collaborazione con associazioni di categoria	MD01

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) Sostenere e promuovere lo sviluppo delle PMI in chiave di ripartenza e di valorizzazione del digitale	Assicurare una finalizzazione delle risorse disponibili (rapporto risorse liquidate/stanziate in sede di approvazione del bilancio preventivo 2022) tra gli interventi finalizzati dalla Giunta >75%, compatibilmente con l'evoluzione del quadro pandemico in essere	>75%	>75%	percent.	Supervisione complessiva delle attività, monitoraggio periodico enalisi e risoluzione di eventuali criticità	Tutta l'Area Promozione GA00 GA03
6.1.2) Sostenere la ripresa del sistema economico locale attraverso attività di informazione e sensibilizzazione in materia di PNRR raccordandosi con gli altri soggetti istituzionali attuatori	Collaborazione per le iniziative di informazione e sensibilizzazione da parte dell'Ente in materia di PNRR (trasversale a tutte le aree)	nuova attività	31/12/2022	data	Gestione delle attività di competenza. Supporto al Gruppo di Lavoro sul PNRR	Tutta l'Area GA00
6.1.6) Disciplinare progetto + 20% Preparazione PMI ai mercati internazionali	% liquidato sullo stanziato	100%	100%	percentuale	Realizzazione interventi promozionali	MD04
6.1.7 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
6.1.8) Rendicontazione progetto Fondo perequativo 2019-2020 Internazionalizzazione	Presentazione della rendicontazione entro i termini previsti	novembre	novembre	data	Presentazione rendicontazione entro i termini	MD04 PromoFir.

Obiettivo Specifico 7.2 Compliance legale(Trasparenza, Anticorruzione, Privacy etc.)						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2021**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
7.2.1) Rispetto della normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste, compreso le misure facoltative ed ulteriori previste	100%	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC dell'Area
7.2.6) Applicazione normativa in tema di anticiriclaggio e prosecuzione partecipazione gruppo di lavoro camerale sperimentale rischio antiriciclaggio e finanziamento terrorismo inerente il tema dei contributi	Prosecuzione incontri gruppo di lavoro e applicazione misure stabilite	-	100%	percent.	Prosecuzione incontri gruppo di lavoro e applicazione misure stabilite	MD04-MD08

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 dell'area Area	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	100%	Realizz. Piano formazione	percentuale	Collaborazione alla raccolta dei fabbisogni formativi della u.org. e agevolare la realizzazione del piano della formazione per l'area di riferimento	Tutti gli uffici dell'Area

6 – 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 Piano di gestione degli archivi cartacei per riduzione graduale dello stesso	verifica con l'area di supporto dei quantitativi in giacenza presso l'archivio di propria competenza, verifica dei tempi di conservazione e del materiale di scarto	nuova attività	30/09/2022	data	Verifica materiale archiviato.	Trasversale tutte le aree
	avvio, in collaborazione con il responsabile dell'archivio, dell'attività di scarto ai fini della distruzione del materiale di scarto, previa autorizzazione dell'autorità competente	nuova attività	31/01/2022	data	Analisi di materiali da scartare e predisposizione di apposita lista	Trasversale tutte le aree
	Riorganizzazione dell' archivio cartaceo dell'ufficio: scarto, messa a ruolo, digitalizzazione e invio agli archivi decentrati	volume attuale	-40%	volume occupato	Completare i procedimenti relativi a materiali cartacei presenti presso l'ufficio	MC05
7.4.2 Migliorare i sistemi di reporting dell'Ente	Collaborazione conil Controllo di Gestione ed il Personale per la realizzazione di una reportistica continua su attività svolta (trasversale a tutte le aree)	-	31/12/2022	tempo	Collaborazione nella definizione dei report. Fornitura dei dati richiesti nei tempi definiti	Trasversale tutte le aree
7.4.3) 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%	<=95%	percentale	Costante monitoraggio del budget assegnato. Proposta miglioramento	Tutti gli uffici dell'Area
7.4.4 Incremento numero ordinanze emesse per anno, con conseguente riduzione del tempo intercorrente tra il mancato pagamento e l'emissione dell'ordinanza di ingiunzione o archiviazione, a parità di risorse umane assegnate.	Messa a regime del nuovo processo di lavorazione dei verbali di accertamento per violazioni amministrative tramite apposito DB, con aumento del numero di ordinanze emesse nell'unità di tempo e conseguente riduzione dei tempi di lavorazione.	600	1800	ordinanze emesse	incrementare il numero di ordinaze emesse, attraverso la riduzione dei tempi di lavorazione, utilizzando DB MS Access appositamente realizzato	MC05
7.4.6 Esami agenti di affari in mediazione: rivedere il processo, allo scopo di garantire accesso in tempo definito	Prima convocazione all'esame scritto entro tempo massimo di 4 mesi dalla presentazione della domanda corretta e completa.	160 gg	120 gg	tempo di attesa	Sperimentare nuove modalità di reclutamento dei commissari, allo scopo di poter tenere un numero di sessioni on line adeguatmanente proporzionato alla quantità di domande in entrata. Rivedere le regole di giustificazione dell'assenza del convocato, allo scopo di favorire la minore attesa per la prima convocazione	MC08

6 – Area Servizi Promozione

Obiettivo Operativo	Indicatore	*Baseline*	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.4.6 Esami agenti di affari in mediazione: rivedere il processo, allo scopo di garantire accesso in tempo definito	Prima convocazione all'esame scritto entro tempo massimo di 4 mesi dalla presentazione della domanda corretta e completa.	160 gg	120 gg	tempo di attesa	Sperimentare nuove modalità di reclutamento dei commissari, allo scopo di poter tenere un numero di sessioni on line adeguatmanente proporzionato alla quantità di domande in entrata. Rivedere le regole di giustificazione dell'assenza del convocato, allo scopo di favorire la minore attesa per la prima convocazione.	MC08
7.4.7 Riduzione degli archivi cartacei presso ufficio sanzioni ordinanze	Riorganizzazione dell' archivio cartaceo dell'ufficio: scarto, messa a ruolo, digitalizzazione e invio agli archivi decentrati	volume attuale	-40%	volume occupato	Completare i procedimenti relativi a materiali cartacei presenti presso l'ufficio	MC05
7.4.8 Messa a regime del nuovo processo di lavorazione dei verbali di accertamento per violazioni amministrative tramite apposito DB, con aumento del numero di ordinanze emesse nell'unità di tempo e conseguente riduzione dei tempi di lavorazione.	Incremento numero ordinanze emesse per anno, con conseguente riduzione del tempo intercorrente tra il mancato pagamento e l'emissione dell'ordinanza di ingiunzione o archiviazione, a parità di risorse umane assegnate.	600	1800	ordinanze emesse	incrementare il numero di ordinaze emesse, attraverso la riduzione dei tempi di lavorazione, utilizzando DB MS Access appositamente realizzato	MC05
7.4.9 Esami agenti di affari in mediazione: rivedere il processo, allo scopo di garantire accesso in tempo definito	Prima convocazione all'esame scritto entro tempo massimo di 4 mesi dalla presentazione della domanda corretta e completa.	160 gg	120 gg	tempo di attesa	Sperimentare nuove modalità di reclutamento dei commissari, allo scopo di poter tenere un numero di sessioni on line adeguatmanente proporzionato alla quantità di domande in entrata. Rivedere le regole di giustificazione dell'assenza del convocato, allo scopo di favorire la minore attesa per la prima convocazione.	MC08
7.4.21 Ottimizzare il processo relativo alla gestione dei verbali di accertamento	Messa a regime del nuovo processo di gestione dei verbali di accertamento non pagati di violazione amministrative. Incremento delle quantità lavorate oltre il 200% a parità di risorse umane impiegate tramite utilizzo di database appositamente creato	nuova attività	Incremento 200%	numero	Analisi procedure interne. Verifica azioni di miglioramento e loro attuazione	MD00

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

IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

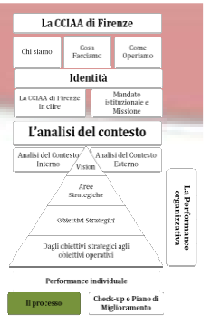
AREA STRATEGICA: 6. Sviluppo del territorio

Obiettivo Specifico 6.1 Sostenere e promuovere lo sviluppo delle Pmi

Obiettivo Operativo	Indicatore	*Baseline*	Target 2021	Unità di misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.2) Sostenere la ripresa del sistema economico locale attraverso attività di informazione e sensibilizzazione in materia di PNRR raccordandosi con gli altri soggetti istituzionali attuatori	Collaborazione per le iniziative di informazione e sensibilizzazione da parte dell'Ente in materia di PNRR (trasversale a tutte le aree)	nuova attività	31/12/2022	data	Gestione delle attività di competenza. Supporto al Gruppo di Lavoro sul PNRR	PromoFir. GA00
6.1.4) 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)	447	≥ 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 99%	>=83%	Percent.		
6.1.5) 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	90	≥ 100	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	100,00%	>=70%	Percent.		
	N° pratiche che ottengono il contributo / N° pratiche ammesse al finanziamento	91,67%	>=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	7	≥ 4	Numero		

6. PromoFirenze

PROCESSI INTERNI						
AREA STRATEGICA: 7. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA						
Obiettivo Specifico 7.1 Livello di gradimento dei servizi dell'Ente						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2021**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
7.1.2) Mantenimento dei livelli di gradimento dei servizi dell'Ente	N° di questionari che presentano una valutazione almeno pari o superiore a "Buono" per le attività di assistenza specialistica	>= al 89%	>= 80%	Percent.	Supporto alle imprese del territorio attraverso azioni specifiche di sviluppo e promozione	PromoFir.
Obiettivo Specifico 7.2 Compliance legale(Trasparenza, Anticorruzione, Privacy etc.)						
Obiettivo Operativo	**Indicatore**	***Baseline***	**Target 2021**	**Unità di misura**	**Descrizione**	**CdC Coinvolti**
7.2.5Rispetto 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 (delibera ANAC n.141 del 27 febbraio 2019)	71%	65%	percent.	Verifica normativa, aggiornamento sito.	PromoFir.



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.

	ATTIVITÁ	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	

	ATTIVITÁ	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	

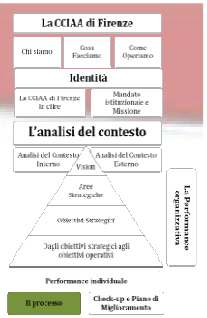
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

	ATTIVITÁ	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

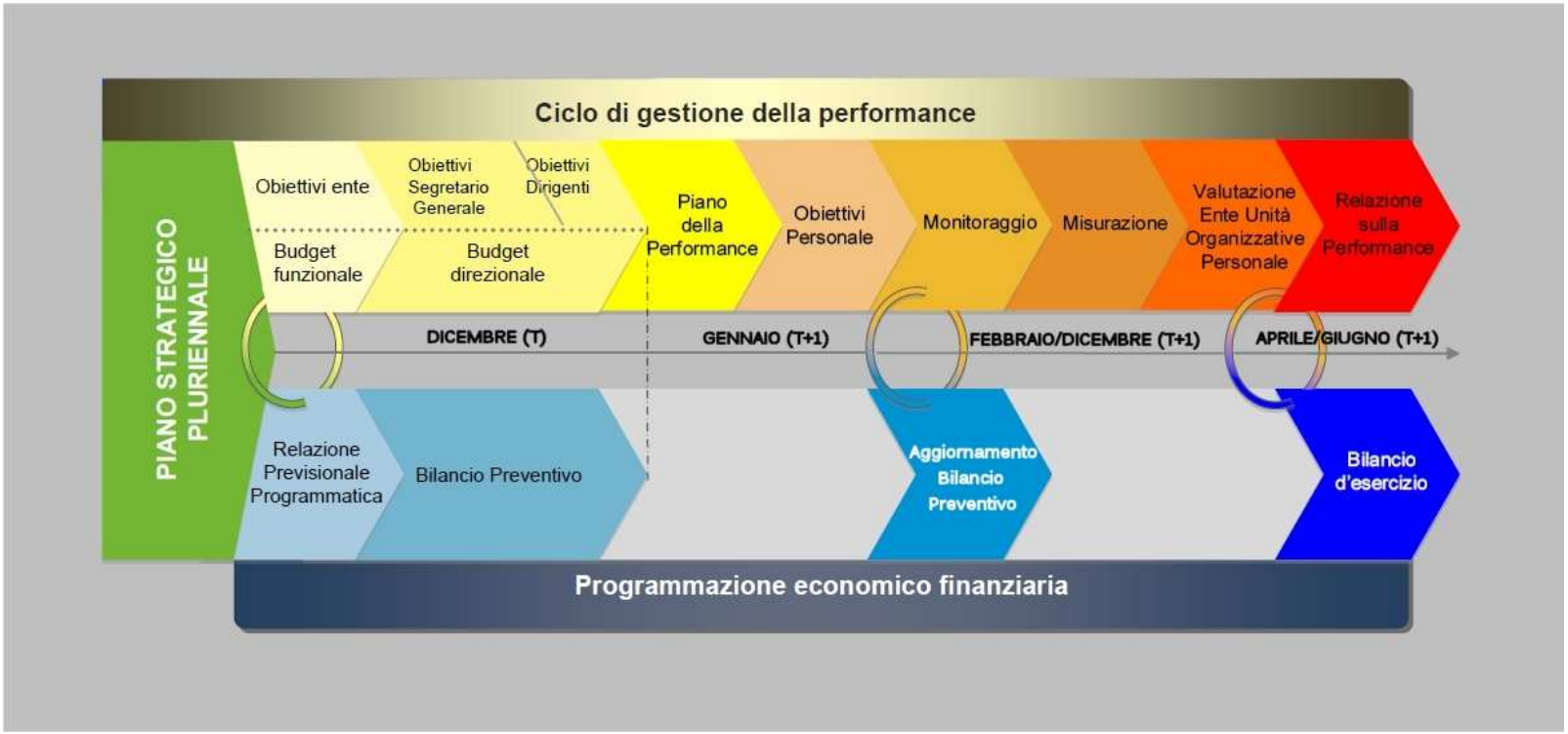
REDAZIONE DEL PIANO

	ATTIVITÁ	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 Perfomance 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 2022-2024

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-generali/atti-generali

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 2022

FONTI	AGGIORNAMENTO 2020 (oo1 1)	RPP 2021 (oo12)	PREVISIONE 2022 (oo13)	PREVISIONE 2023 (oo14)	PREVISIONE 2024 (oo15)	TOTALE
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	5.019.600,00	5.100.000,00	5.429.342,42	5.434.771,76	5.440.206,53	26.423.820,71
Contributi trasferimenti ed 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	357.500,00	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	2.477.377,66	750.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	7.727.377,66
Proventi gestione straordinaria	2.279.206,73	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	4.279.206,73
Proventi da rettifiche valore attfinanziarie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilizzofinanziamento aventi patrimonializzati	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 2020 (oo1 1)**	**RPP 2021 (oo12)**	**PREVISIONE 2022 (oo13)**	**PREVISIONE 2023 (oo14)**	**PREVISIONE 2024 (oo15)**	**TOTALE**
Personale	6.426.054,00	6.300.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	32.225.054,00
Funzionamento	6.118.170,73	5.000.000,00	5.100.000,00	5.100.000,00	5.100.000,00	25.418.170,73
Ammortamenti	471.500,00	480.000,00	480.000,00	480.000,00	480.000,00	2.391.500,00
Accantonamenti	6.977.840,18	3.600.000,00	3.913.940,00	3.917.853,94	3.921.771,80	21.331.505,91
Oneri gestionefinanziaria	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
Oneri gestionestraordinaria	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	2.500.000,00
Oneri da rettifiche valore attfinanziarie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INTERVENTI ECONOMICI	8.311.826,35	4.019.950,00	5.061.488,88	5.068.220,42	5.080.868,89	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

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENT. ANNO 2021	ORGANI ISTIT. E SEGRETERIA GENERALE (A)	G - CDR SEGRET. GENERALE	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	G - CDR SEGRET. GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	ANAGRAFE REGOLAZ. MERCATO (C)	G - CDR SEGRET. GENERALE	L - CDR SERVIZI AMMINISTR.	M - CDR SERVIZI DI PROMOZ.	STUDIO, INFORMAZ., PROMOZ. (D)	G - CDR SEGRET. GENERALE	L - CDR SERVIZI AMMINISTR.	M - CDR SERVIZI DI PROMOZ.
GESTIONE CORRENTE														
A) Proventi correnti														
1) Diritto Annuale	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	
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	513.635	0	0	35.000	10.000	25.000	75.000			75.000	403.635	403.635		
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	
5) Variazione delle rimanenze	0			0		0								
Totale Proventi Correnti A	19.108.955	0	0	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	
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
a) Competenze al personale	-4.906.118	-702.029	-702.029	-1.566.060	-161.729	-1.404.332	-1.557.568	-113.012	-1.124.509	-320.047	-1.080.461	-215.687	-305.089	-559.685
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
c) Accantonamenti al T.F.R.	-350.000			-350.000		-350.000								
d) Altri costi	-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
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
b) Godimento di beni di terzi	-28.000			0		0	-28.000		-28.000					
c) Oneri diversi di gestione	-1.572.181	-500	-500	-1.441.681	0	-1.441.681	0		0	0	-130.000	0	-130.000	0
d) Quote associative	-920.000	-325.000	-325.000								-595.000	-595.000		
e) Organi istituzionali	-52.500	-37.500	-37.500	-6.000		-6.000	-1.000			-1.000	-8.000	-8.000		
8) Interventi economici	-4.482.545	-50.000	-50.000				-116.000	-48.000	-45.000	-23.000	-4.316.545	-1.640.000	0	-2.676.545
9) Ammortamenti e accantonamenti	-3.891.347			-3.891.347		-3.891.347								
a) Immob. Immateriali	-56.500			-56.500		-56.500								
b) Immob. Materiali	-415.000			-415.000		-415.000								
c) Svalutazione crediti	-3.324.847			-3.324.847		-3.324.847								
d) Fondi spese future	-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
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
C) GESTIONE FINANZIARIA														
a) Proventi Finanziari	16.000	0	0	16.000	0	16.000	0	0	0	0	0	0	0	0
b) Oneri Finanziari	-50			-50		-50								
finanziaria	15.950	0	0	15.950	0	15.950	0	0	0	0	0	0	0	0
STRAORDINARIA														
a) Proventi straordinari	500.000	0	0	500.000	0	500.000					0			0
b) Oneri Straordinari	-500.000	0	0	-500.000	0	-500.000	0		0	0	0	0	0	
straordinaria	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
patrimoniale														
patrimoniale	0										0	0		
finanziarie	0										0	0		
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

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENT. ANNO 2021	ORGANI ISTIT. E SEGRETERIA GENERALE (A)	G - CDR SEGRET. GENERALE	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	G - CDR SEGRET. GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	ANAGRAFE REGOLAZ. MERCATO (C)	G - CDR SEGRET. GENERALE	L - CDR SERVIZI AMMINISTR.	M - CDR SERVIZI DI PROMOZ.	STUDIO, INFORMAZ., PROMOZ. (D)	G - CDR SEGRET. GENERALE	L - CDR SERVIZI AMMINISTR.	M - CDR SERVIZI DI PROMOZ.
INVESTIMENTI														
E) Immobilizzazioni Immateriali														
1) Software	70.000			70.000		70.000								
2) Licenze d' uso	50.000			50.000		50.000								
3) Diritti d' autore	20.000			20.000		20.000								
4) Altre	250.000			250.000		250.000								
Totale immobilizzazioni immateriali (E)	390.000			390.000		390.000								
F) Immobilizzazioni materiali														
5) Immobili	30.641.667			30.641.667		30.641.667								
6) Opere di manutenzione straordinaria														
7) Impianti	300.000			300.000		300.000								
8) Attrezzature informatiche	90.000			90.000		90.000								
9) Attrezzature non informatiche	50.000			50.000		50.000								
10) Arredi e mobili	50.000			50.000		50.000								
11) Automezzi	50.000			50.000		50.000								
12) Biblioteca														
13) Altre														
Totale immobilizzazioni materiali (F)	31.181.667			31.181.667		31.181.667								
G) Immobilizzazioni finanziarie														
14) Partecipazioni e quote														
15) Altri investimenti mobiliari														
16) Prestiti ed anticipazioni attive	5.000.000										5.000.000	5.000.000		
Totale immobilizzazioni finanziarie (G)	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		

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2022-2024

8. Allegato 1

Gennaio 2021