



IL PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2019-2021

CCIAA di Firenze

Gennaio 2019

Indice

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



1. Presentazione del Piano

L'anno 2018 ha registrato uno stallo nel processo di riforma che, a partire dal 2014, ha coinvolto il sistema camerale. L'iter legislativo si è formalmente concluso con l'emanazione del Decreto del Ministero Sviluppo Economico dell'8 agosto 2017 il quale accoglie sostanzialmente la proposta di razionalizzazione organizzativa presentata da Unioncamere Nazionale:

- rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle camere di commercio, per ricondurne il numero complessivo entro il limite di 60 (articolo 3, comma 1);
- razionalizzazione delle sedi delle singole camere di commercio e delle Unioni regionali (articolo 3, comma 2, lettera a)
- razionalizzazione e riduzione delle aziende speciali mediante accorpamento o soppressione (articolo 3, comma 2, lettera b);
- razionalizzazione organizzativa (articolo 3, comma 3), contenente il riassetto degli uffici e dei contingenti di personale, la conseguente rideterminazione delle dotazioni organiche e la razionale distribuzione del personale dipendente delle camere di commercio.

Ancora non è stato emanato da parte del Ministero il decreto di riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento (la c.d. "mappa dei servizi") delle Camere di Commercio. Questa mappa ha il compito di individuare cosa in concreto il sistema camerale sarà tenuto a fare, rendendo omogeneo sul territorio il paniere di servizi offerti.

La Camera di Commercio di Firenze viene toccata marginalmente al Decreto, non essendo soggetta ad accorpamenti territoriali. Il piano di Unioncamere precisa comunque che la determinazione definitiva, con eventuali soprannumeri da assorbire mediante mobilità esterna, avverrà appena definito il percorso al riguardo con il Dipartimento della Funzione pubblica.

Il Piano della Performance 2019-2021 va inoltre ad inserirsi nel mutato contesto normativo disegnato dal D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74 <<Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150>>. La riforma del decreto <<Brunetta>> va ad incidere in maniera sostanziale su numerosi aspetti del Ciclo della Performance, a partire dalla definizione stessa degli obiettivi. A questo si aggiunge il nuovo CCNL che detta norme molto precise in tema di premialità per gli Enti Pubblici.

Deve infine essere ricordato come nel 2019 andrà a scadenza il Consiglio camerale in carica.

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

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

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

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

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

Il Decreto Legislativo di riforma del sistema camerale apporta anche modifiche all'assetto istituzionale delle Camere, prevedendo una riduzione del numero di Consiglieri (che per Firenze passeranno da 30 a 22), la possibilità di essere rieletti solo una volta, uno snellimento delle Giunte Camerali (che per Firenze sarà formata da 7 unità) e la gratuità degli incarichi (ad eccezione dei componenti il Collegio dei Sindaci Revisori).



Le Origini

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



2.1 Chi siamo

I Valori

L'operato della Camera di Commercio di Firenze si ispira ai valori posti a fondamento dell'azione di ogni Amministrazione Pubblica dalla Costituzione e dalla legislazione ordinaria, quali:



2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Presidente

Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto.

- Rappresenta la Camera all'esterno
- Indirizza l'attività degli organi amministrativi

Consiglio

Organo politico-amministrativo dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza. Dura in carica 5 anni.

- Elegge il Presidente e la Giunta
- Approva lo Statuto
- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale, previa adeguata consultazione delle imprese;
- Approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio.

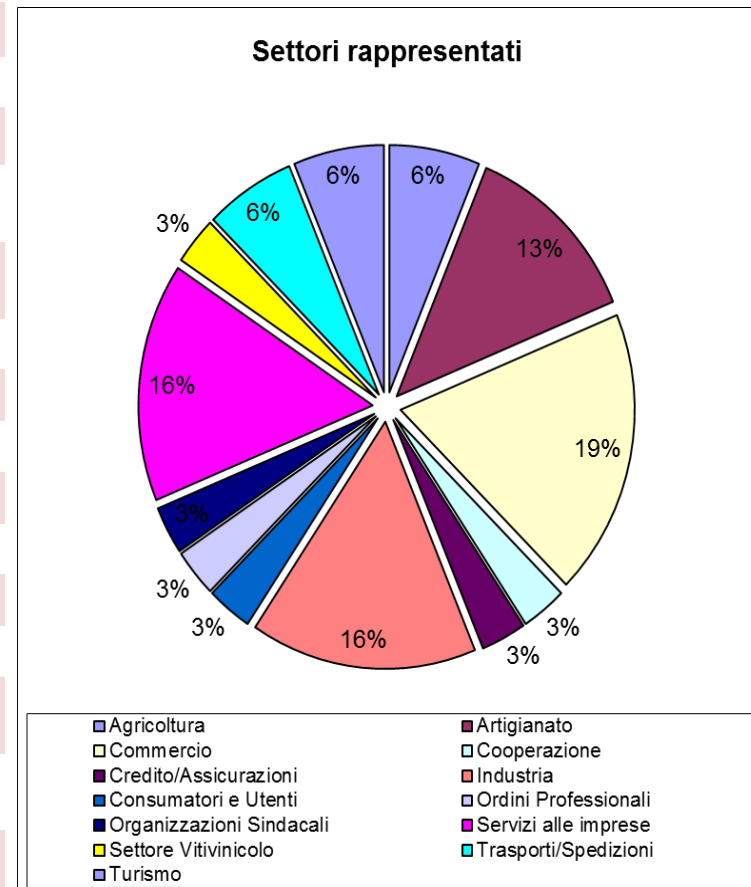


2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Consiglio



Componenti	Settore	Componenti	Settore
(Presidente) Leonardo Bassilichi	Industria	Ilaria Scarselli	Commercio
Antonio De Concilio	Agricoltura	Giulio Bani	Cooperazione
Filippo Legnaioli	Agricoltura	Claudio Bianchi	Turismo
Paola Castellacci	Industria	Stefano Rosselli	Turismo
Maria Beatrice Grassi	Industria	Giovanni Busi	Settore Vitivinicolo
Italo Amedeo Romano	Industria	Alberto Bartolozzi	Trasporti/Spedizioni
Riccardo Spagnoli	Industria	Andrea Sbandati	Trasporti/Spedizioni
Maria Serena Vavolo	Artigianato	Maurizio Rugi	Credito/Assicurazioni
Tamara Ermini	Artigianato	Franco Baccani	Servizi alle imprese
Jacopo Ferretti	Artigianato	Mario Curia	Servizi alle imprese
Massimo Marchi	Artigianato	Niccolò Manetti	Servizi alle imprese
Massimo Bandini	Commercio	Anna Sodi	Servizi alle imprese
Jacopo De Ria	Commercio	Biancamaria Ugolini	Servizi alle imprese
Marinella Fani	Commercio	Sergio Pestelli	Organizzazioni Sindacali
Nico Gronchi	Commercio	Grazia Antonietta Simone	Consumatori e Utenti
Rita Pelagotti	Ordini Professionali	Alfonso Trecci	Artigianato
Alberto Marini	Commercio		



2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Giunta

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

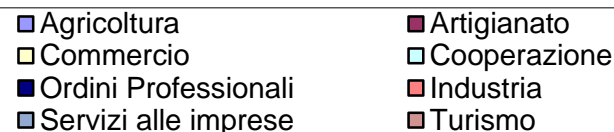
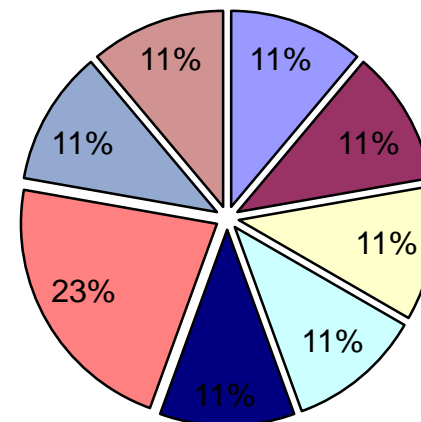
- Approva il budget annuale
- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- Predisporre per l'approvazione del Consiglio la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico, il suo aggiornamento e il bilancio d'esercizio
- Approva la costituzione di aziende speciali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



Giunta

Componenti	Settore
Leonardo Bassilichi (Presidente)	Industria
Alberto Marini	Commercio
Paola Castellacci	Industria
Jacopo Ferretti	Artigianato
Filippo Legnaioli	Agricoltura
Niccolò Manetti	Servizi alle imprese
Claudio Bianchi	Turismo
Giulio Bani	Cooperazione
Rita Pelagotti	Ordini Professionali

Settori rappresentati



2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

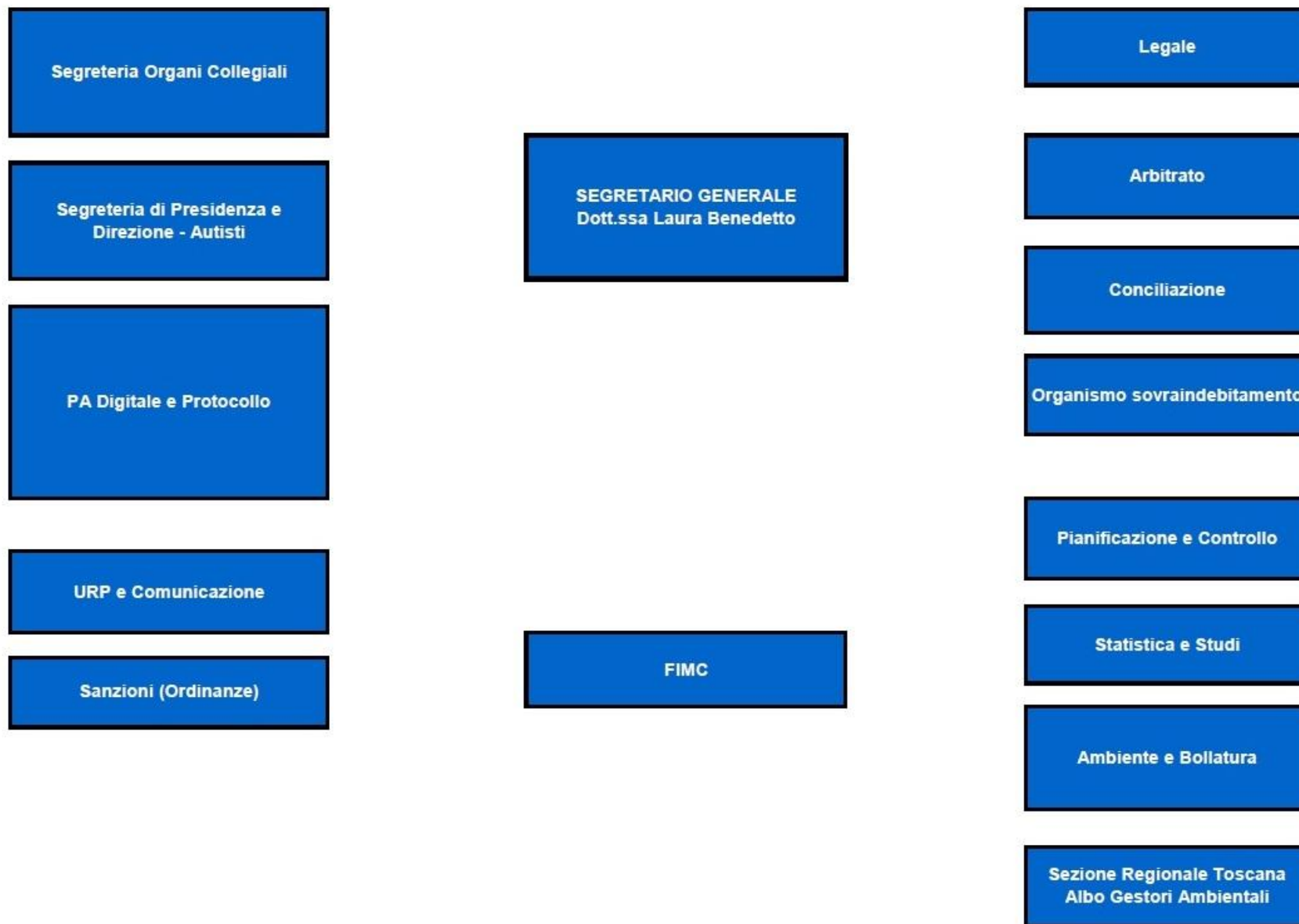
Segretario Generale	Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il Segretario generale coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale.
Dirigenza	Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

La Dirigenza

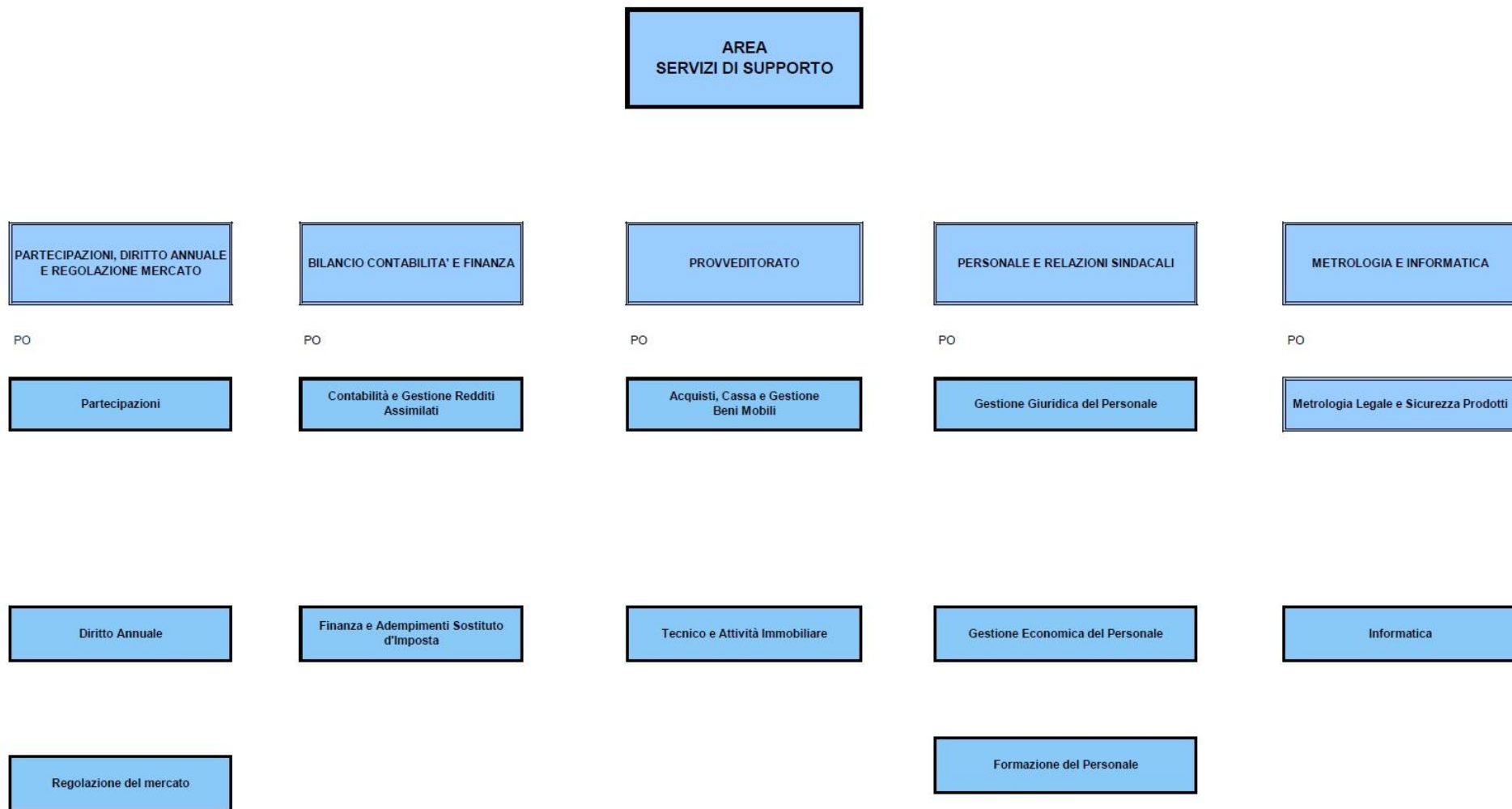
Laura Benedetto	Segretario Generale
Brunella Tarli	Dirigente Area Servizi di Supporto
Gerri Martinuzzi	Dirigente Area Servizi Amministrativi e Dirigente ad Interim Area Promozione



2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



AREA SERVIZI DI PROMOZIONE

PROMOZIONE 1

PO

Contributi alle Imprese e Rendicontazione

Scuola Impresa

Turismo, Cultura e altri progetti promozionali

PROMOZIONE 2 PROPRIETA'
INDUSTRIALE E PREZZI

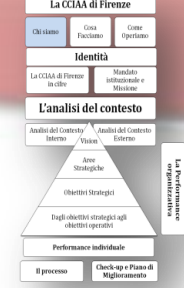
PO

Pat Lib e Prezzi

Brevetti e marchi

Servizi per la Digitalizzazione delle
imprese

2.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI

REGISTRO IMPRESE 1 (GESTIONE
ISCRIZIONI E CONTROLLO QUALITA')

PO

Iscrizioni, Modifiche, Cancellazioni,
Registro Imprese, REA

Iscrizioni d'Ufficio, Gestione Provvedimenti e
Invio Corrispondenza

Informazioni RI REA e Controllo Qualità

REGISTRO IMPRESE 2

PO

Commercio Estero

Certificati e Visure,
Firma Digitale, Spid e Protesti

Sportelli Decentrati, Suap e Bilanci

REGISTRO IMPRESE 3 (GESTIONE
ISCRIZIONI ABILITANTI)

PO

Iscrizioni Abilitanti, Revisioni e
Artigianato

Controllo Dichiarazioni Sostitutive e
Accertamento Sanzioni

2.2 Cosa Facciamo

Il d.lgs 219/2016 già menzionato in precedenza introduce una serie di importanti novità con particolare riguardo alle funzioni delle camere di commercio:

Vengono **confermati i servizi "tradizionali"** quali:

- tenuta del registro delle imprese e del fascicolo di impresa;
- regolazione e tutela del mercato, la sicurezza e conformità dei prodotti, la certificazione di origine e per l'estero;
- sostegno alle imprese per favorirne la competitività.

Vengono poi aggiunte una serie di **nuove funzioni** o un modifiche a funzioni già presenti

- orientamento al lavoro e inserimento occupazionale dei giovani (alternanza scuola-lavoro);
- valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo;
- supporto alle PMI per i mercati esteri con l'esclusione però delle attività promozionali direttamente svolte all'estero

E' inoltre previsto che le camere di commercio possano svolgere delle attività in convenzione con enti pubblici e privati in diversi ambiti:

- la digitalizzazione delle imprese;
- punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative relative alle attività di impresa, qualora queste funzioni vengano delegate;
- la qualificazione aziendale e dei prodotti (certificazione, tracciabilità, valorizzazione delle produzioni);

Infine, è previsto che le camere di commercio possano svolgere attività di supporto e assistenza alle imprese **in regime di libero mercato**



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
- Diffusione della cultura della legalità, della trasparenza e della sensibilità ambientale tra i soggetti economici

Attività di Regolazione del Mercato

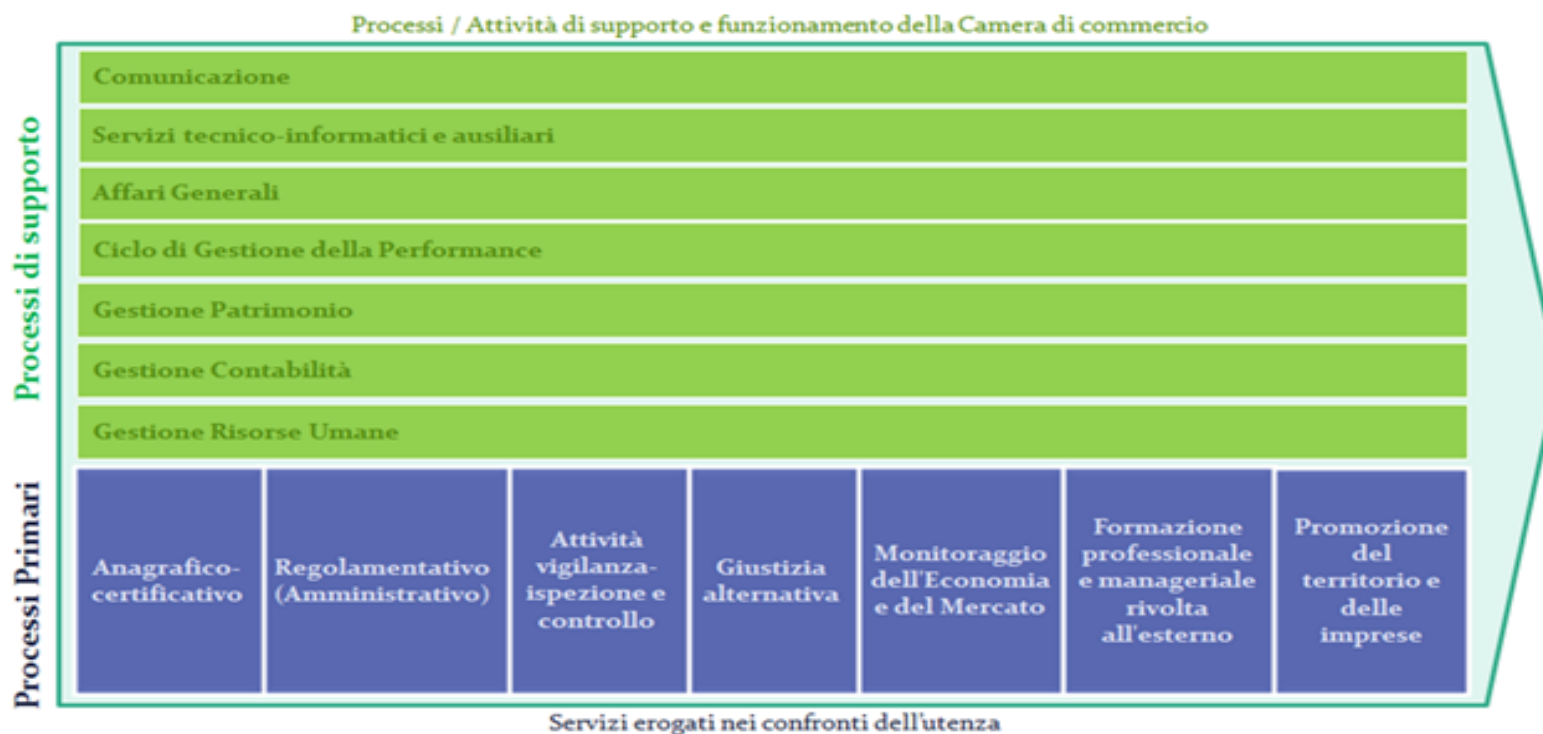


- Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie (mediazione nazionale resta insieme a OCC), quella int.le non è prevista
- Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
-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

2.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

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

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

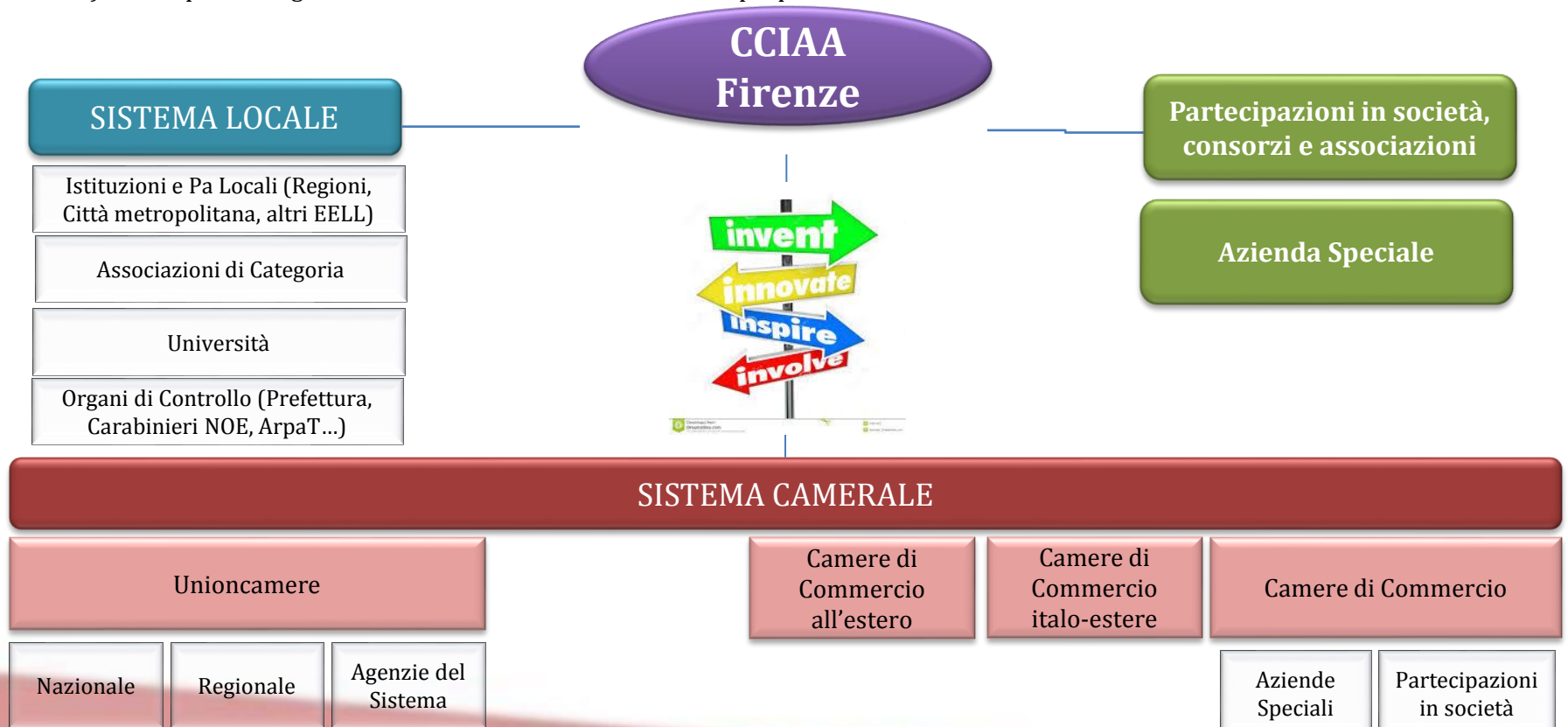


2.3 Come Operiamo

La CCIAA di Firenze: Sistema di Governance integrata

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

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



2.3 Come Operiamo

L' Azienda speciale della Camera di commercio di Firenze

Nome	Mission	Settore
<p>PromoFirenze</p>	<p>“Braccio operativo” attraverso il quale la Camera dialoga direttamente con le imprese, offrendo numerosi servizi di consulenza ed assistenza tecnica.</p> <p>L’Azienda collabora attivamente con la Camera di Commercio e nel corso del 2016 una serie di attività camerali sono state assegnate a PromoFirenze</p> <p>A seguito del processo di riforma anche il focus delle attività di PromoFirenze dovrà essere ricalibrato</p>	<p>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.</p> <p>Tutta l’attività è in riorganizzazione.</p> <p>Sempre più intensa sarà l’integrazione con la Camera di Commercio.</p>

Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA di Firenze

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

La politica delle partecipazioni rappresenta per la CCIAA di Firenze uno strumento ed un’opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo. Alla luce della normativa vigente e della necessità di ridefinire il proprio ruolo, limitandolo alla partecipazione in enti strategici, **la Camera di Firenze ha avviato un profondo piano di ridimensionamento e di dismissione.**



3 . Identità

3.1 La CCIAA di Firenze in cifre



SEDE CENTRALE

Piazza dei Giudici, 3

50122 Firenze

Centralino 055.239211

E-mail: info@fi.camcom.it

Sito internet: www.fi.camcom.gov.it

PEC: cciaa.firenze@fi.legalmail.camcom.it



UFFICI DECENTRATI

SUAP DI EMPOLI

Presso la sede dell'Agencia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa

Via delle Fiascaie, 12 (1 Piano)

50053 Empoli

Tel. 0571.72.784

Fax 055.23.92.189 *Apertura al pubblico:*

Dal lunedì al venerdì dalle ore 9.30 alle ore 12.30

UFFICI DECENTRATI

SUAP DI BORG SAN LORENZO

presso Unione Montana Comuni del Mugello

Via Palmiro Togliatti, 45

50032 Borgo San Lorenzo

Tel. 055. 23.92.152 *Apertura al pubblico:*

Dal lunedì al venerdì dalle ore 9.30 alle ore 12.30



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

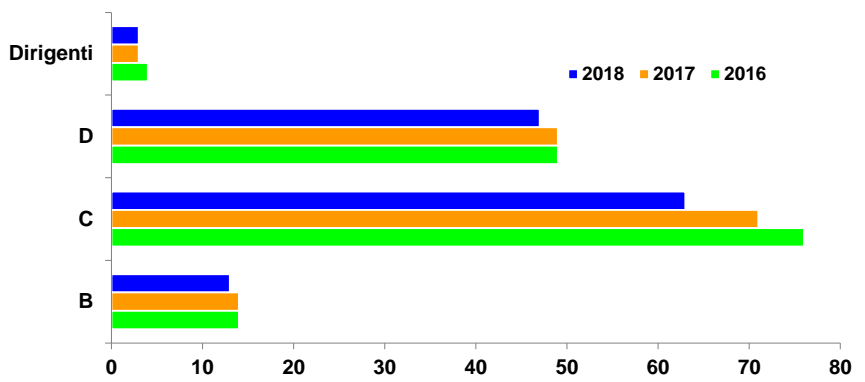
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

Per Categoria	2015	2016	2017	2018
Dirigenti	4	4	3	3
D	49	49	49	47
C	80	76	71	63
B	14	14	14	13
A	0	0	0	0
Totale	147	143	137	126

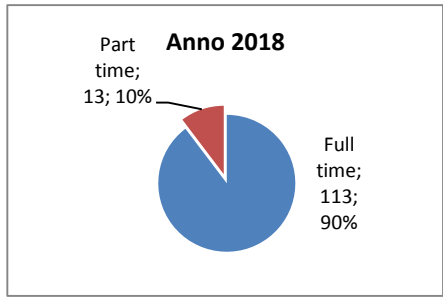
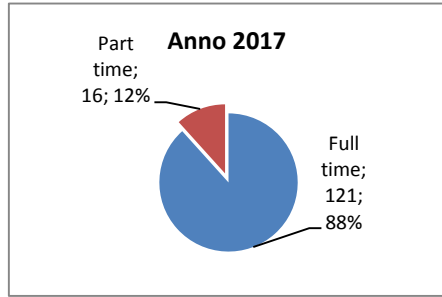
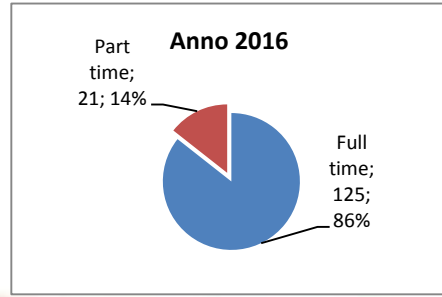
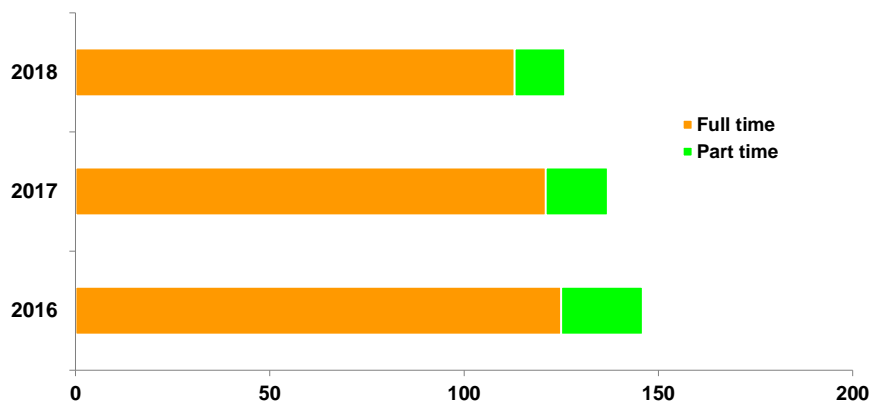
Composizione del Personale per tipologia contrattuale

2015		2016		2017		2018	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
128	19	125	18	121	16	113	13
147		143		137		126	

Composizione del Personale a tempo indeterminato



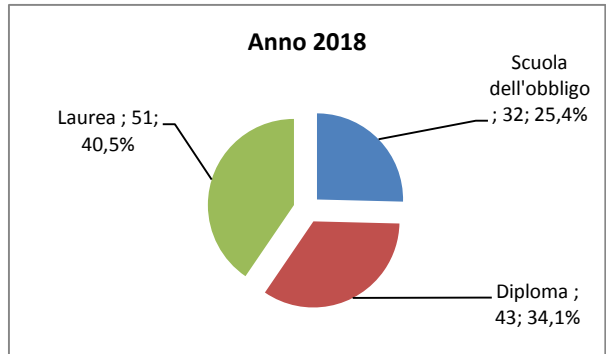
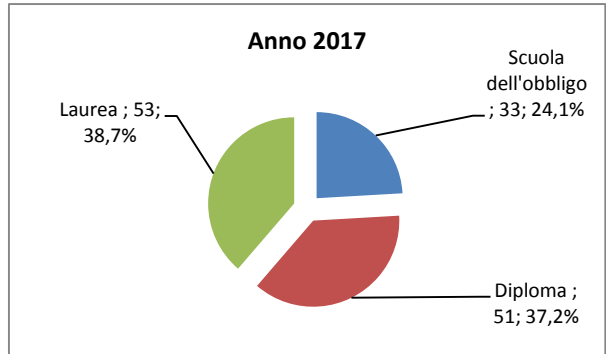
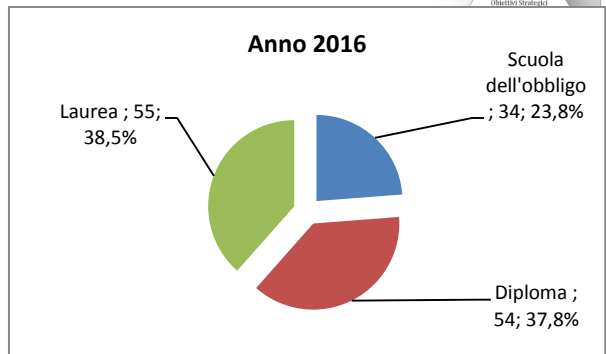
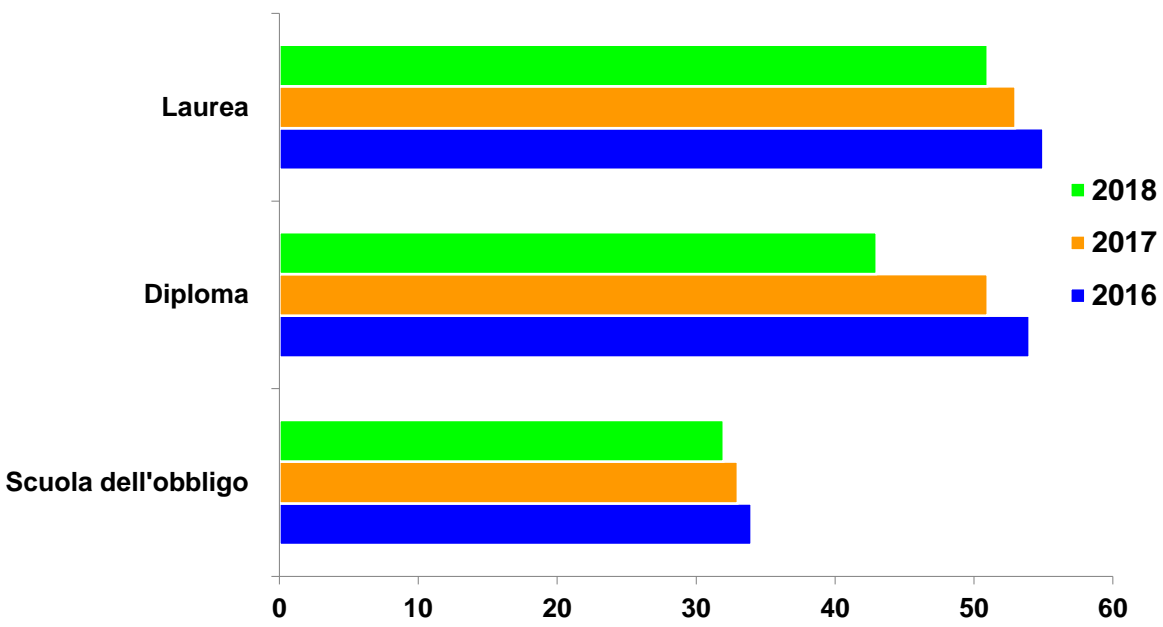
Composizione del Personale per tipologia contrattuale



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

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Titolo di Studio	2015	2016	2017	2018
Scuola dell'obbligo	34	34	33	32
Diploma	58	54	51	43
Laurea	55	55	53	51
Totale	147	143	137	126

Composizione del Personale per tipologia titolo studio



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

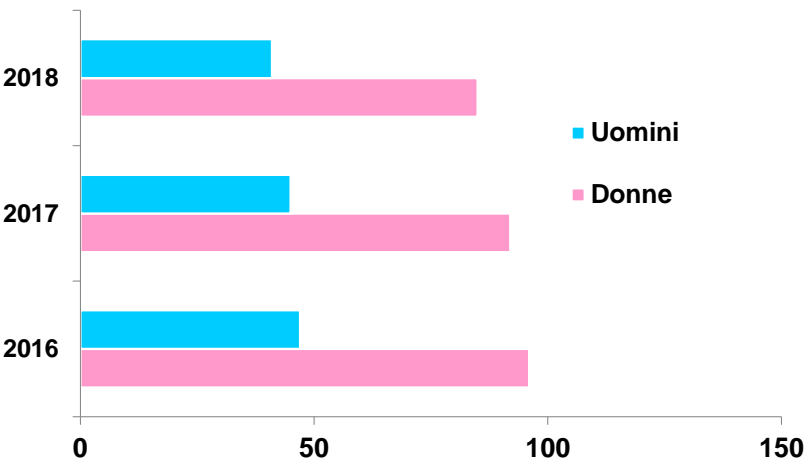
Composizione del Personale per Genere

2015		2016		2017		2018	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
98	49	96	47	92	45	85	41
147		143		137		126	

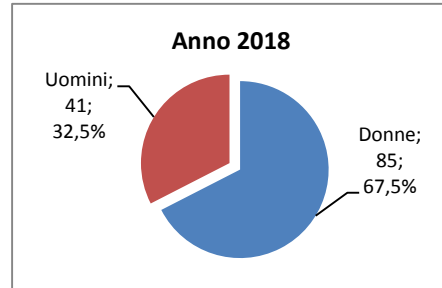
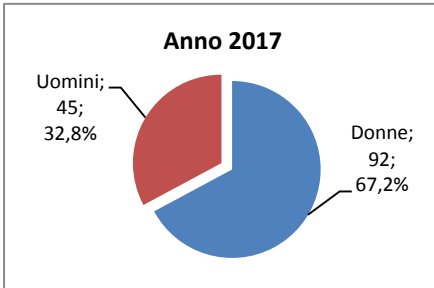
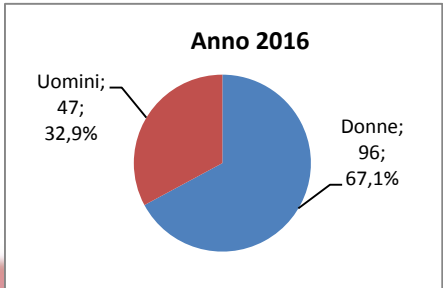
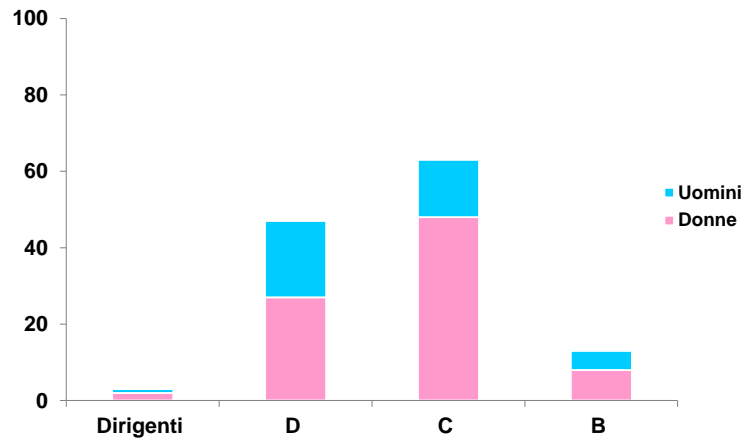
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

Categoria	2015		2016		2017		2018	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	3	1	3	1	2	1	2	1
D	28	21	28	21	28	21	27	20
C	60	20	57	19	54	17	48	15
B	7	7	8	6	8	6	8	5
A	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	98	49	96	47	92	45	85	41

Composizione del Personale per genere

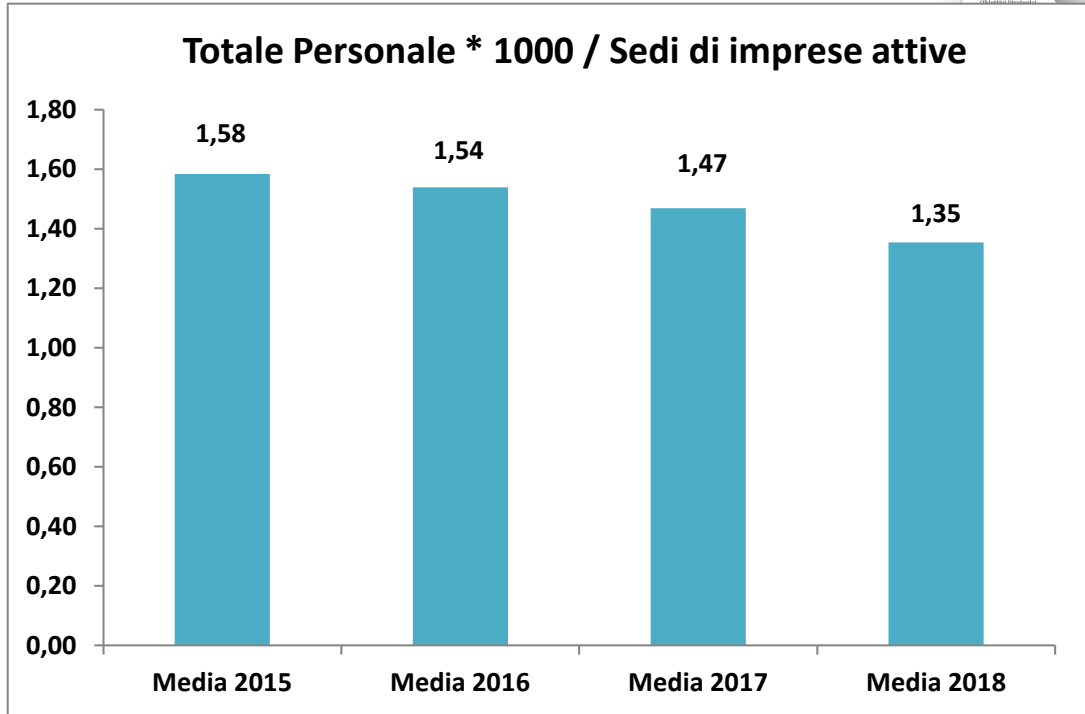


Composizione del Personale in ruolo per genere (Anno 2018)



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

Totale Personale * 1000 / Sedi di imprese attive	
Media 2018	1,35
Media 2017	1,47
Media 2016	1,54
Media 2015	1,58



La politica di blocco del turn over perseguita già da molti anni e la contemporanea uscita di personale a seguito delle intervenute cessazioni, hanno migliorato negli anni l'indicatore delle unità di personale ogni 1.000 imprese attive iscritte al Registro delle imprese di Firenze, fotografato al 31 dicembre degli ultimi anni. Anche per i prossimi anni si prevede una discesa dell'indice, che, però, congiuntamente a politiche di riorganizzazione del personale e al miglior coordinamento della struttura organizzativa, non determineranno una minore capacità di servizio.

Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2017 (ultimo bilancio approvato)

Settore di Intervento

Servizi - Formazione
Servizi - Formazione

Infrastrutture Altre
Marketing territoriale

Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione
Marketing territoriale

Infrastrutture Altre
Infrastrutture Altre

Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari

Marketing territoriale
Servizi - Formazione

Infrastrutture Altre
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione

Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione

Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari

Marketing territoriale
Infrastrutture Altre

Infrastrutture Aeroportuali
Marketing territoriale

Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione

Denominazione Società

A.RE.A. S.c.r.l. in liquidazione

Agenzia per lo Sviluppo dell'Empolese Valdelsa S.p.A.

Borsa Merci telematica Italiana S.c.p.A. (cessata di diritto dal 01/01/2015 ex Legge Stabilità 2014)

Centrale del Latte d'Italia S.P.A.

Ecocerved S.c.r.l.

Firenze Fiera S.p.A.

Firenze Mobilità S.p.A.

Firenze Parcheggio S.p.A.

IC Outsourcing S.c.r.l.

Infocamere - S.c.p A.

Interporto della Toscana Centrale - Società per Azioni (*in recesso*)

Isnart S.c.p.A. (cessata di diritto dal 01/01/2015 ex Legge Stabilità 2014)

Job Camere S.r.l. in liquidazione

Pietro Leopoldo S.r.l.

Retecamere S.c.a r.l. in liquidazione

SI CAMERA – Sistema Camerale Servizi S.r.l.

Società Consortile Energia Toscana S.c.a.r.l.

Società Infrastrutture Toscane S.I.T. S.p.A. in liquidazione

START S.r.l.

Tecno Holding - Società per Azioni

Toscana Aeroporti S.p.A.

Toscana Certificazione Agroalimentare S.r.l.

Valdarno Sviluppo S.p.A. in liquidazione

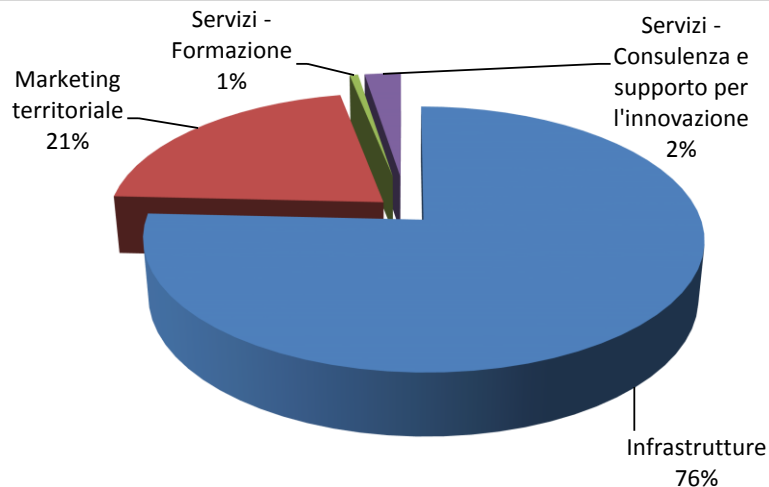
3.1 La CCIAA di Firenze in cifre - La politica delle partecipazioni

Il Portafoglio delle Partecipazioni valori bilancio al 31/12/2017

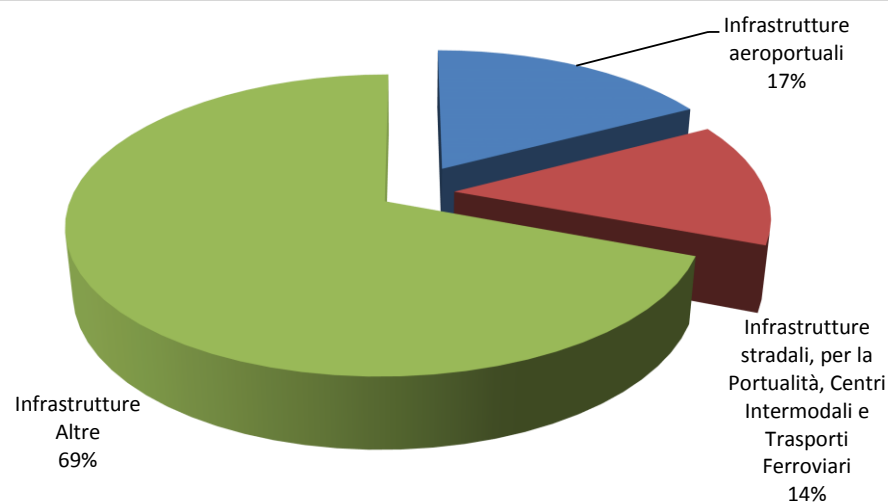
IL PORTAFOGLIO DELLE PARTECIPAZIONI AL 31.12.2012	Valore Nominale
Infrastrutture	28.665.863
Infrastrutture aeroportuali	4.948.589
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	3.859.138
Infrastrutture Altre	19.858.136
Marketing territoriale	7.995.849
Servizi - Formazione	222.814
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	949.774
Servizi - Ricerca	0
totale	37.834.300



Settori di intervento - Valore Bilancio



Infrastrutture - Valore Bilancio

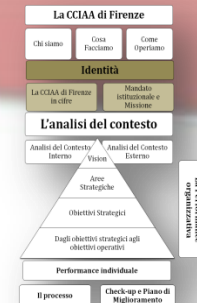
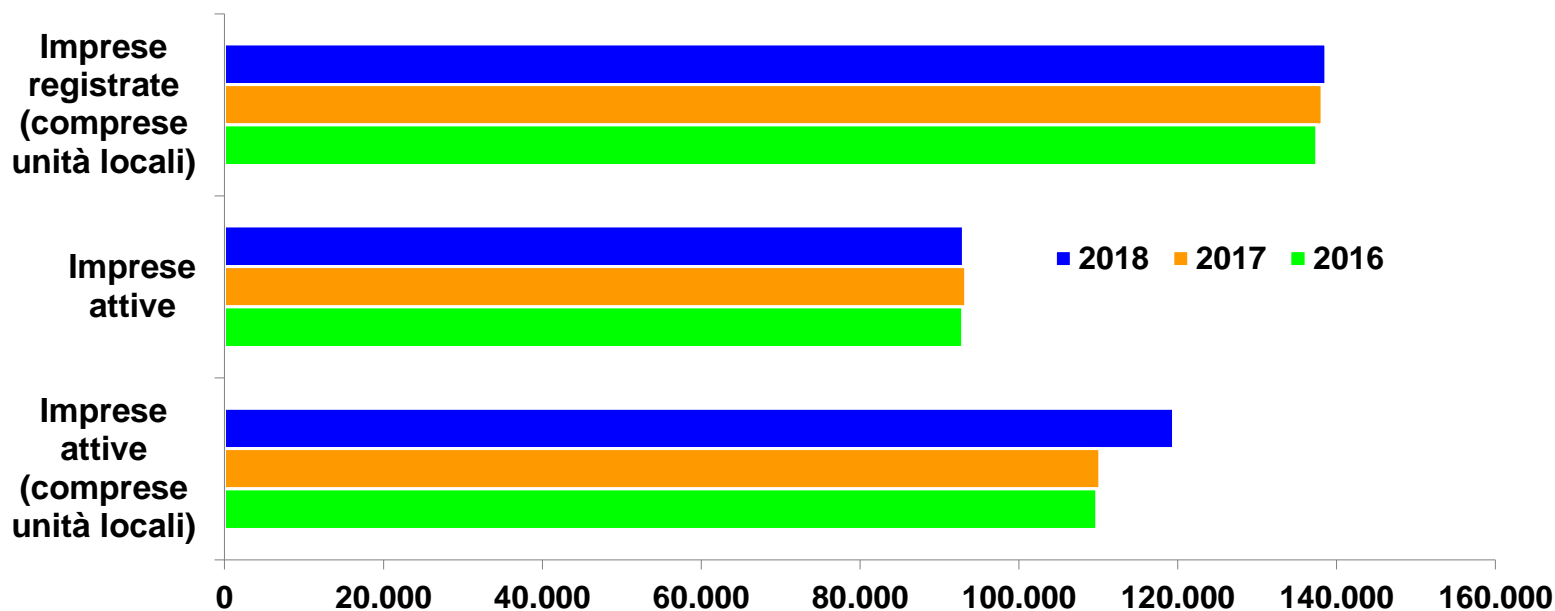


3.1 La CCIAA di Firenze in cifre

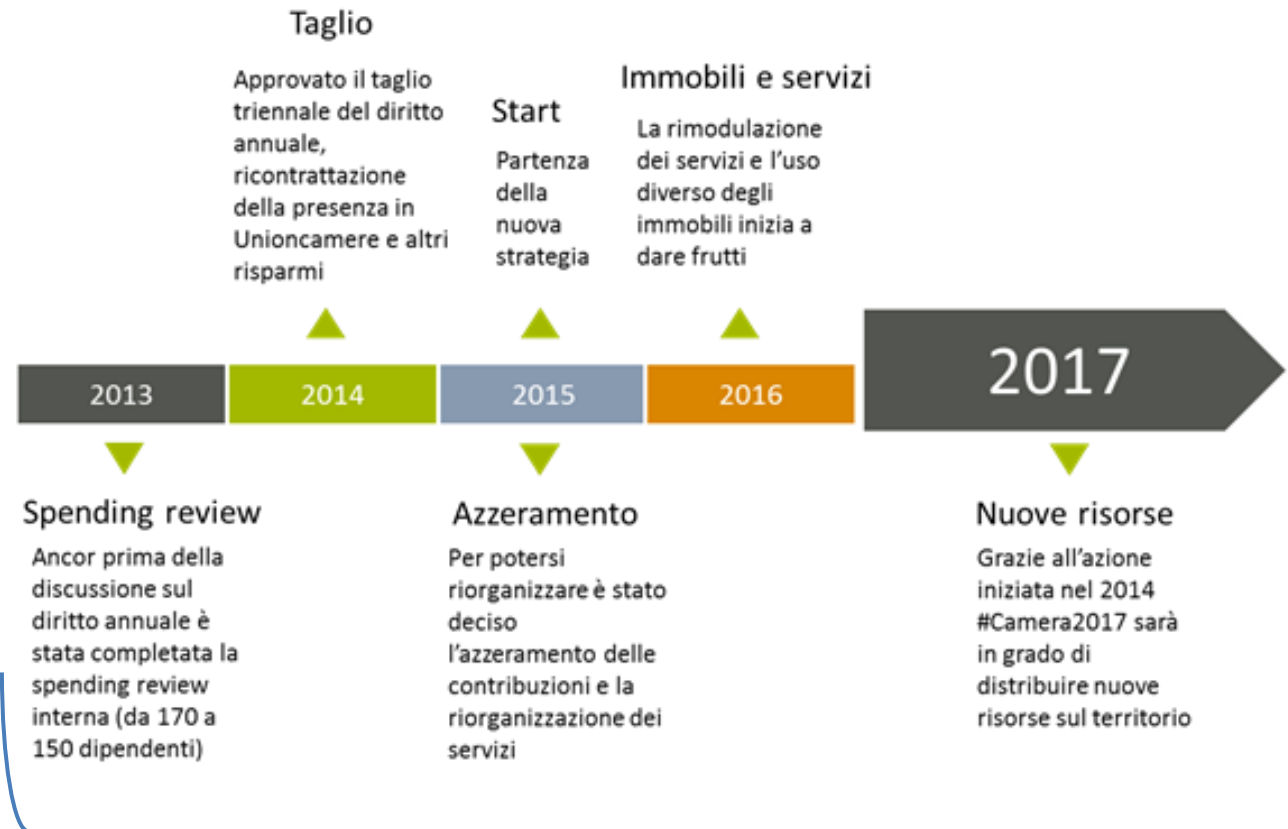
Camera di Commercio di Firenze				
Tipo localizzazione	2015	2016	2017	2018
Imprese registrate (comprese unità locali)	136.676	137.501	138.212	138.663
Imprese attive	92.821	92.920	93.293	93.047
Imprese attive (comprese unità locali)	109.435	109.806	110.202	119.481

* dato aggiornato al 3° trimestre 2018

Tessuto imprenditoriale



3.2 Mandato Istituzionale e Mission



2018 riforma a regime



Nel 2019 verranno eletti i nuovi organi della Camera di Firenze. Di conseguenza, le linee strategiche d'azione potranno essere aggiornate.



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: La Vision

La CCIAA di Firenze identifica come segue la propria Vision che guiderà l'intero mandato:



La Nostra
Ambizione

Puntare allo sviluppo dell'economia sostenibile:

Realizzare una politica di regia, dove le attività di implementazione e monitoraggio svolgano un ruolo fondamentale: non fare mestieri, ma esigere che altri li facciano, senza mai porsi in concorrenza con l'iniziativa economica privata.

Come
vogliamo che
i nostri
Clienti ci
vedano



Siamo proattivi e ricettivi rispetto ai bisogni delle imprese e dei cittadini. Siamo pronti ad ascoltarli, a comprenderli e offrire loro risposte concrete.



Siamo una squadra competente che intende proporsi come punto di riferimento professionale sul territorio per offrire supporto alle imprese nelle relazioni con la Pubblica Amministrazione



Viviamo nel presente ma guardiamo al futuro, sostenendo le imprese nella ricerca dell'eccellenza per accrescere la competitività ed essere pronti per le nuove sfide, in una prospettiva di sviluppo responsabile e sostenibile



Lavoriamo con grande impegno e passione, adottando soluzioni innovative per rispondere alla complessità crescente dei servizi in modo semplice ed economico

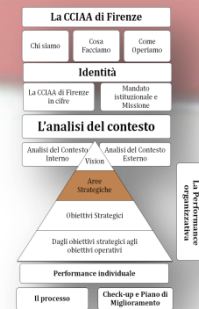
3.3 – L'albero della Performance: Le Aree Strategiche

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. Innovazione Digitale
- 2. Formazione e Alternanza scuola-lavoro
- 3. Legalità
- 4. Cultura e Turismo
- 5. Sviluppo del Territorio
- 6. Miglioramento efficacia ed efficienza interna
- 7. Infrastrutture e Logistica



3.3 – L'albero della Performance: La Mappa Strategica



La CCAA di Firenze descrive la propria strategia di azione mediante la redazione di una Mappa Strategica, rappresentazione grafica della performance da conseguire per l'anno 2016. La Vision dell'Ente viene così declinata in Aree e Obiettivi strategici*, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto, facilmente individuabili e comprensibili.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato che per la CCAA di Firenze ha avuto avvio nell'anno 2015: pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, negli anni a seguire nella Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), la cui stesura, è costruita nell'ottica metodologica della Balanced Scorecard.

La possibilità di analizzare le proprie strategie secondo le dimensioni della BSC consente all'Amministrazione di leggere in maniera più consapevole le correlazioni esistenti fra gli obiettivi prescelti e di rafforzare il legame tra politiche di medio periodo e piani operativi; mentre all'osservatore esterno (stakeholder), facilita la comprensione del percorso che la Camera intende fare e, naturalmente, le priorità prescelte, le ricadute ed i vantaggi concreti e misurabili per l'economia del territorio derivanti della sua gestione. La "Balanced Scorecard" costituisce uno strumento valido non solo per la misurazione delle performance, ma anche per la pianificazione, gestione e governo delle stesse, consentendo di:

- collegare la dimensione strategica con la gestione operativa;
- garantire una gestione e misurazione della performance secondo una logica multidimensionale;
- fornire o rappresentare uno strumento di rendicontazione sintetico e di immediata lettura ed interpretazione.

*Per una maggiore descrizione delle Aree strategiche e degli Obiettivi strategici della Camera si rinvia alla Relazione sul Programma Pluriennale 2015 – 2019, così come aggiornato dalla RPP 2018 (Delibera Consiglio n. 11/2017)



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 CCAA di Firenze, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision, Aree strategiche e Obiettivi strategici.



La Nostra Ambizione: Puntare allo sviluppo dell'economia sostenibile

Realizzare una politica di regia, dove le attività di implementazione e monitoraggio svolgano un ruolo fondamentale: *non fare mestieri, ma esigere che altri li facciano*, senza mai porsi in concorrenza con l'iniziativa economica privata.

**Imprese,
Territorio e
Consumatori**

Formazione e Alternanza scuola-lavoro

2.1 Stimolare il sistema della formazione verso i fini che le imprese si aspettano

3. Legalità

3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

4. Cultura e Turismo

4.1 Sostenere la Cultura, valorizzare il patrimonio culturale e promuovere il turismo quale elemento di sviluppo economico

5. Sviluppo del Territorio

5.1 Sostenere la Cultura, valorizzare il patrimonio culturale e promuovere il turismo quale elemento di sviluppo economico

1. Innovazione Digitale

1.1 Stimolare l'innovazione digitale delle imprese del territorio

6. LIVELLO GRADIMENTO SERVIZI

6.1 Riorganizzare la struttura dell'Ente in coerenza

6.2 Livello di gradimento dei servizi camerali

6.3 Trasparenza e Anticorruzione

6.4 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

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

Processi Interni

7. INFRASTRUTTURE E LOGISTICA

7.1 Valorizzazione del sistema delle partecipate, della logistica e del patrimonio immobiliare della Camera

**Innovazione,
Apprendimento
e Crescita**

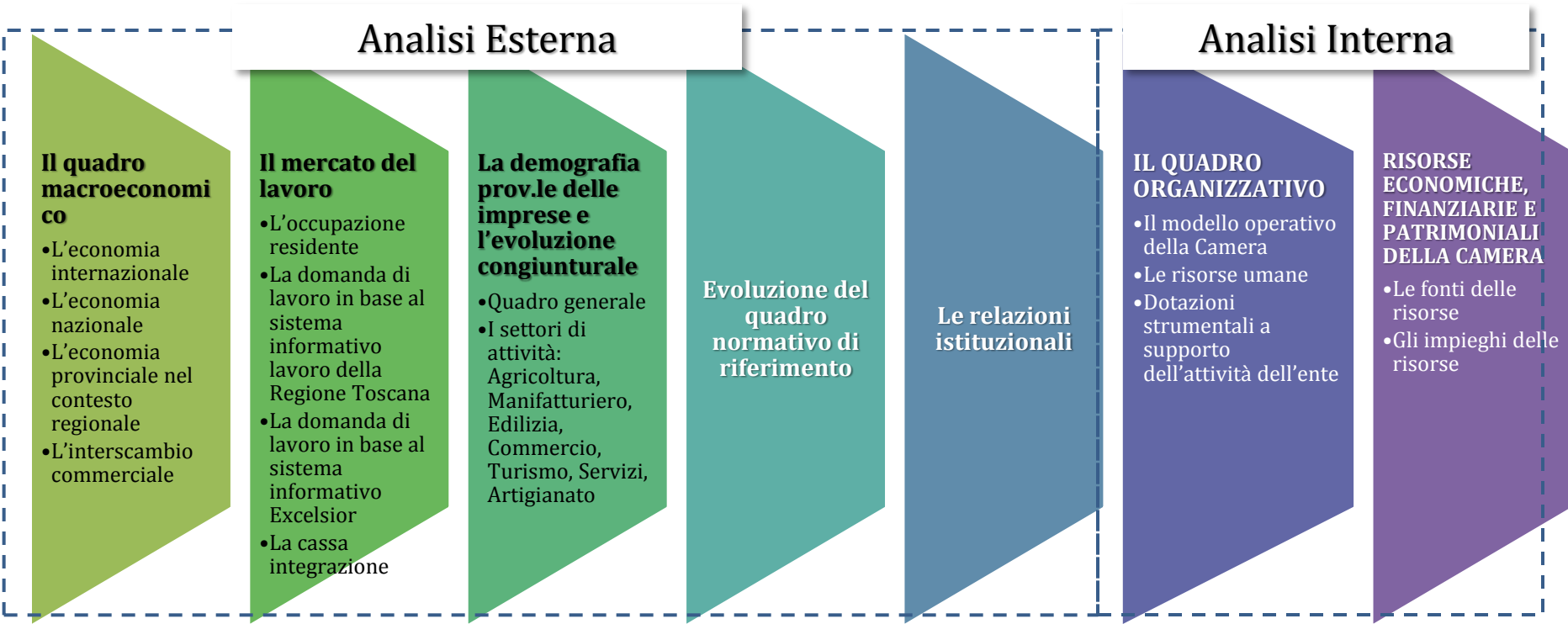
**Economico -
Finanziario**

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 2018 la suddetta analisi in relazione a:



Per un approfondimento dell'analisi del contesto interno ed esterno si rimanda al Programma Pluriennale 2015-2019, così come aggiornato dalla RPP 2018 (Delibera Consiglio n. 11/2017)

4.1 Analisi del contesto esterno

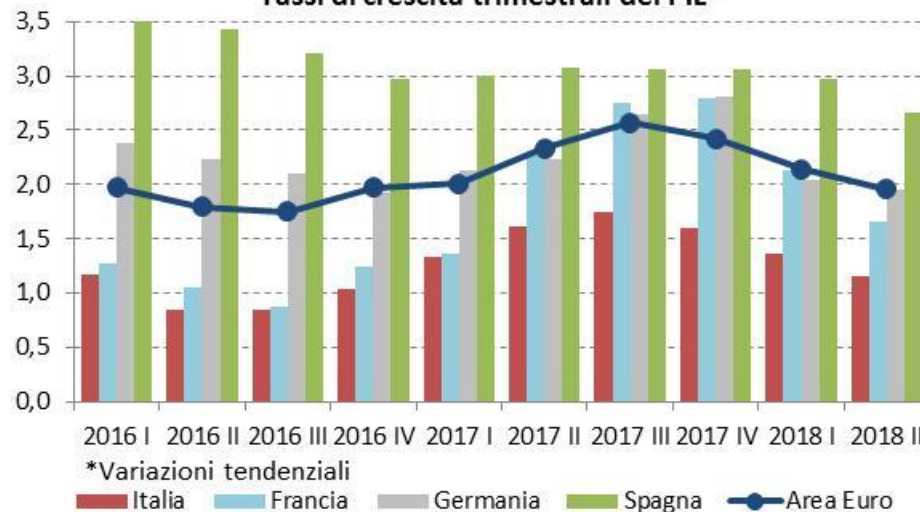
Quadro Internazionale e Nazionale:

- **tendenza alla decelerazione del commercio internazionale**
- **progressiva normalizzazione della politica monetaria**
- crisi economica in vari paesi emergenti
- crescita nazionale in decelerazione

Problematiche aperte:

- rischi di guerre commerciali (Usa-Cina in particolare)
- crescita nazionale inferiore alla media dei partner europei
- aumentate tensioni lato finanza pubblica

Tassi di crescita trimestrali del PIL*



Quadro Area Metropolitana:

- **rallentamento PIL a +1,2% in linea con la previsione Italia.**
- Principali indicatori economici positivi, ma in rallentamento

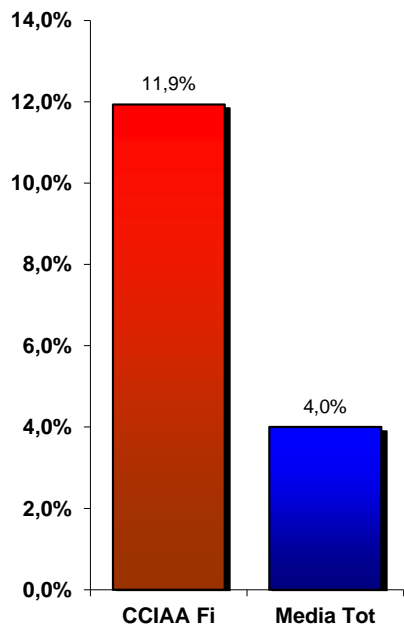
Problematiche aperte:

- produzione industriale in decelerazione (da +3,9% ad una stima del 1,9%)
- dinamica dei consumi moderatamente decrescente rispetto a quella del 2017 (da +1,2% a +0,9%)

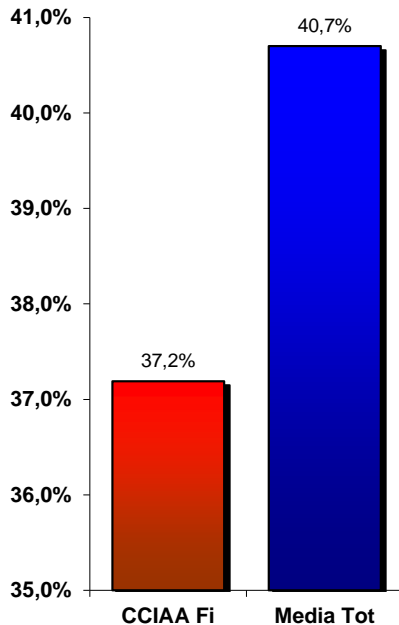
4.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	CCIAA Firenze 2017	Benchmarking 2017
1. Indice equilibrio strutturale	Proventi strutturali / Oneri Strutturali	11,93%	4,00%
2. Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	Oneri del personale / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	37,19%	40,70%
3. Efficienza di Struttura	Costi associati alle funzioni istituzionali A e B (Personale + Funzionamento + Ammortamenti + Interventi Economici) / Totale costi di processo	46,32%	46,64%
4. Percentuale di incasso del Diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto annuale	72,38%	68,83%

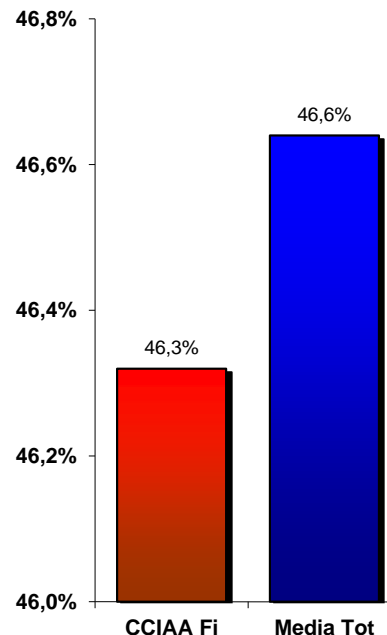
1. Indice equilibrio strutturale



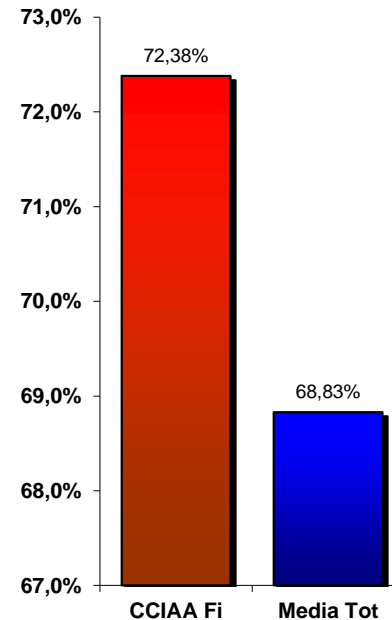
2. Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti



3. Efficienza di Struttura



4. Percentuale incasso Diritto Annuale

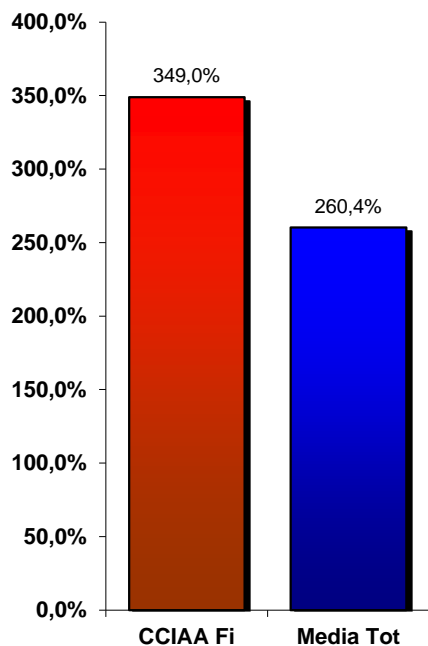


A valori più bassi corrispondono risultati migliori

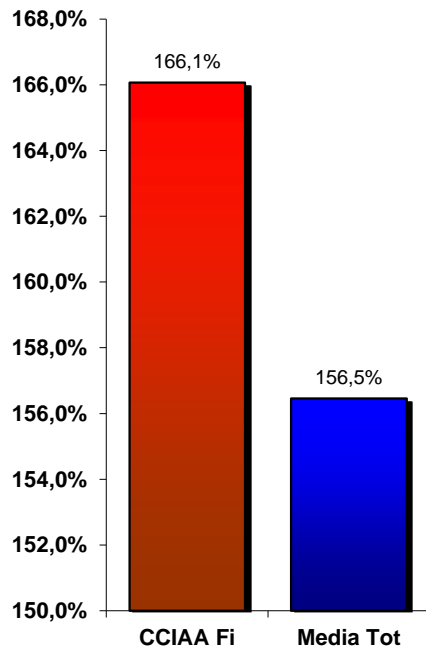
4.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	CCIAA Firenze 2017	Benchmarking 2017
1. Indice di Liquidità immediata	Liquidità immediata / Passività correnti	349,0%	260,4%
2. Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	166,1%	156,5%
3. Costo unitario medio notifiche verbali di accertamento ed ordinanze di ingiunzione	Costi assorbiti dal sottoprocesso C2.4.1 Sanzioni amministrative ex L. 681/81 / Numero di notifiche emesse nell'anno "n"	€ 77,34	€ 121,11
4. Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti	Interventi economici / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	16,75%	18,00%

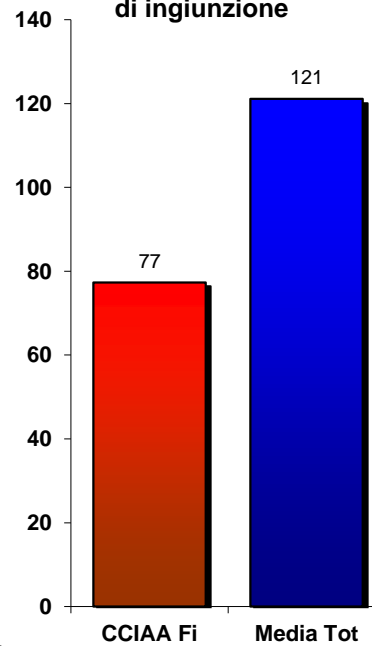
1. Indice di Liquidità immediata



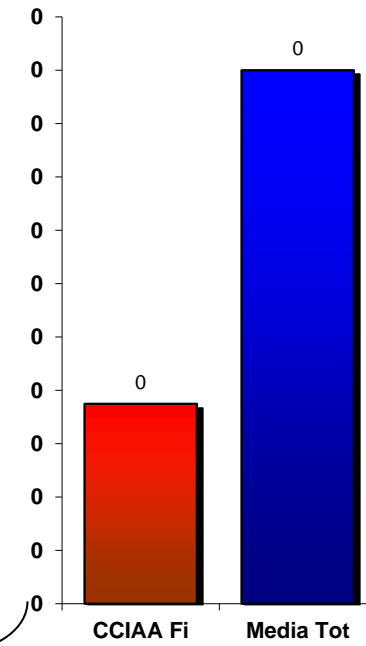
2. Indice di struttura primario



3. Costo unitario medio notifiche verbali di accertamento ed ordinanze di ingiunzione



4. Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti



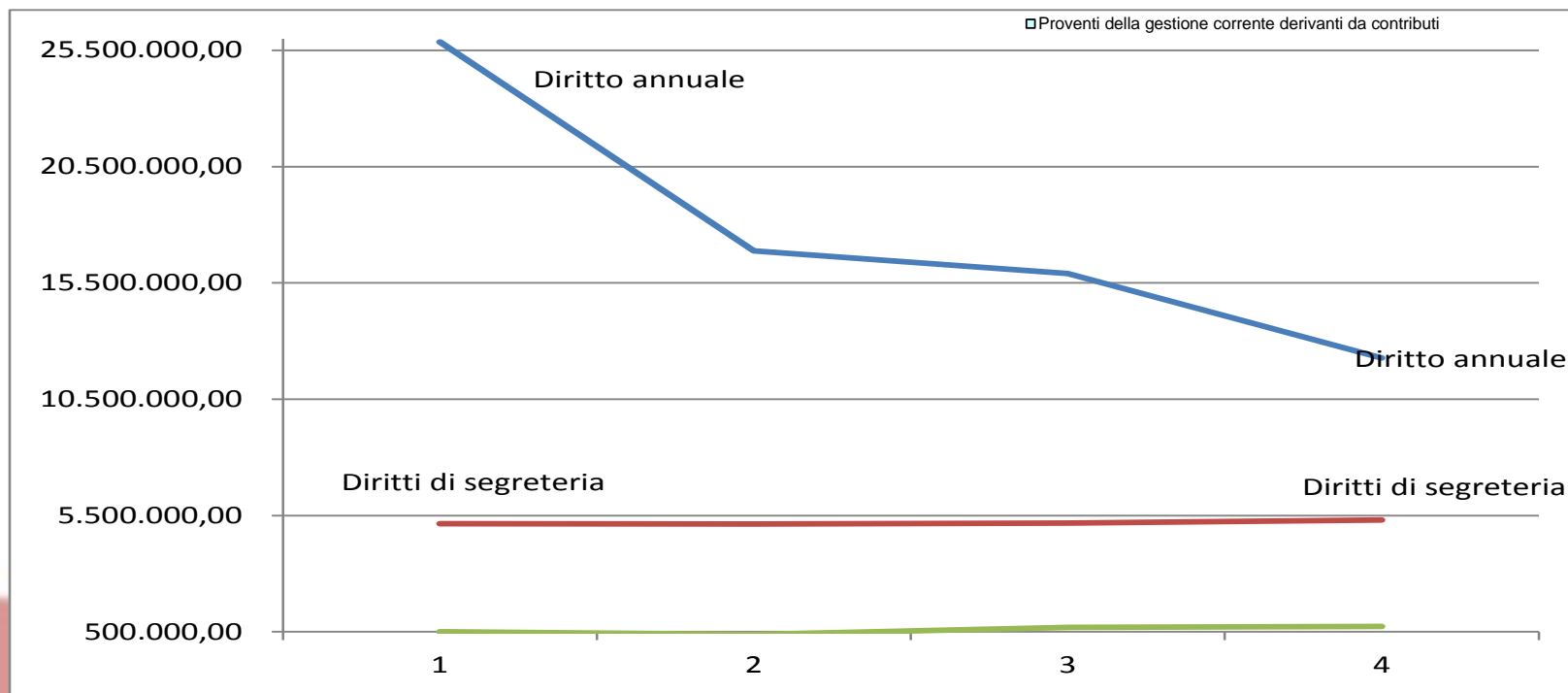
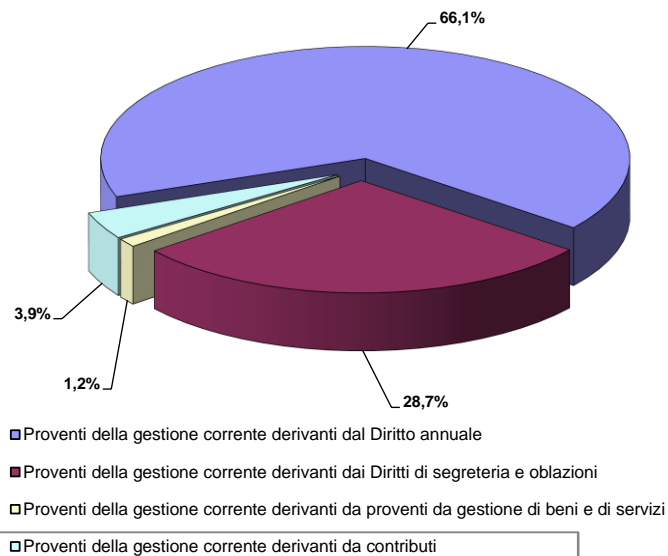
A valori più bassi corrispondono risultati migliori

4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

CCIAA FI

PROVENTI	2015	2016	2017
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	74,5%	72,1%	66,1%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria	22,7%	23,5%	28,7%
Contributi trasferimenti e altre entrate	1,1%	1,3%	1,2%
Proventi da gestione di beni e servizi	1,7%	3,2%	3,9%

Composizione proventi gestione corrente (Consuntivo 2017)

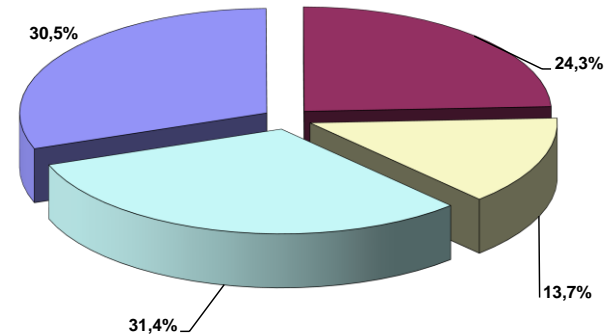


4.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

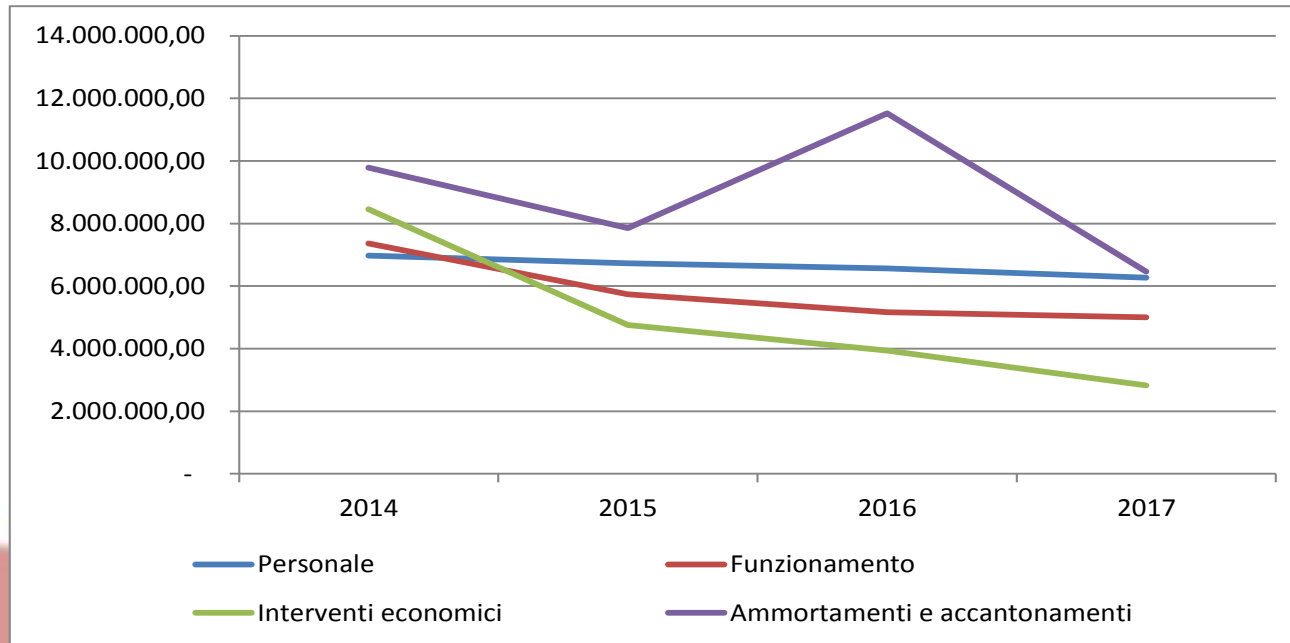
CCIAA FI

ONERI	2015	2016	2017
Personale	26,8%	24,1%	30,5%
Funzionamento	22,9%	19,0%	24,3%
Interventi economici	19,0%	14,5%	13,7%
Ammortamenti e accantonamenti	31,3%	42,4%	31,4%

Composizione proventi gestione corrente (Consuntivo 2017)



■ Personale ■ Funzionamento □ Interventi economici □ Ammortamenti e accantonamenti

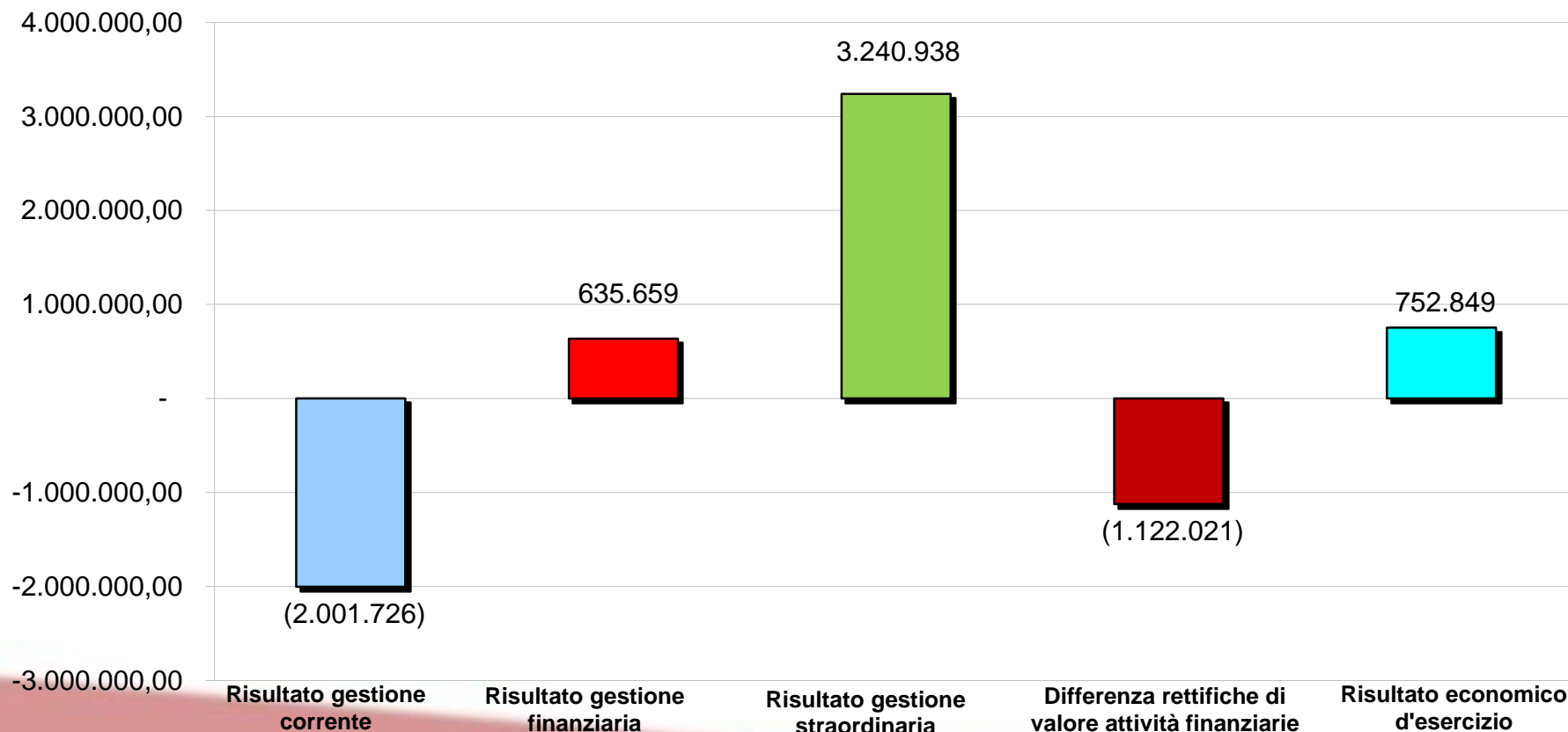


NOTA: il valore elevato degli ammortamenti anno 2016 è legato ad un accantonamento al fondo imposte (circa 5,7 milioni) a seguito della plusvalenza della vendita di un immobile di proprietà dell'Ente.

4.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

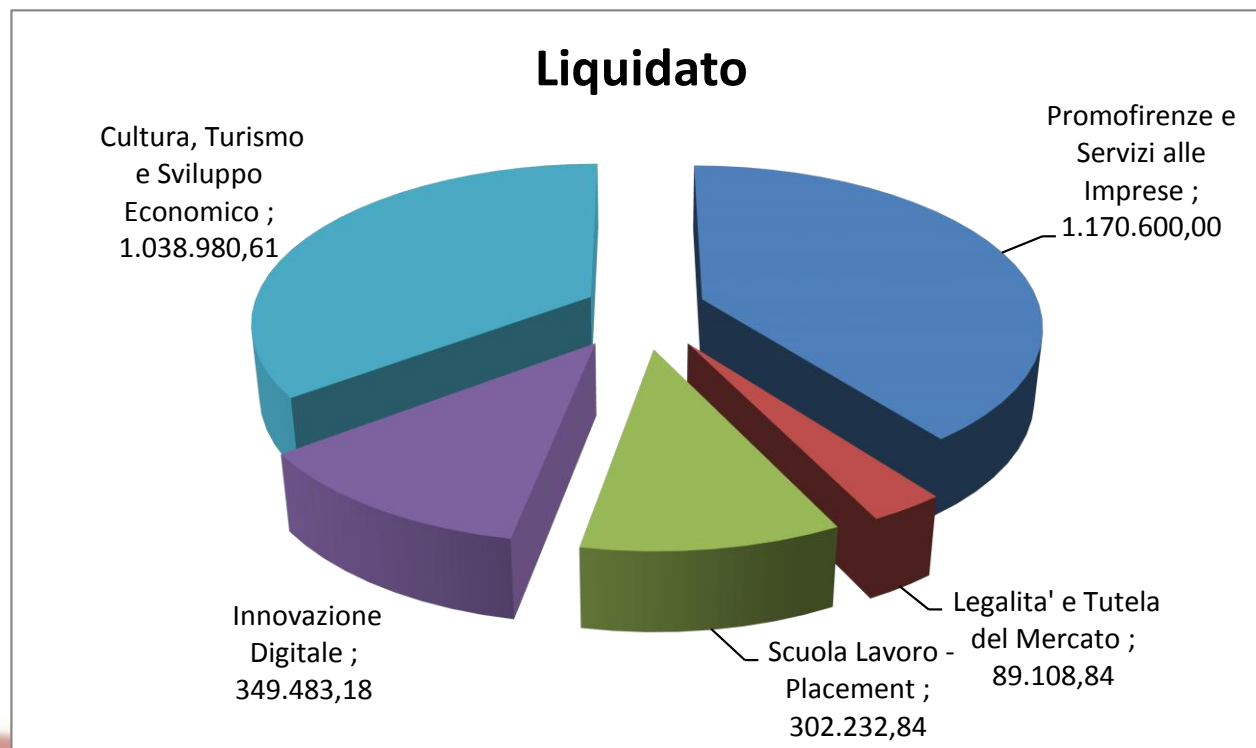


Incidenze sul risultato economico d'esercizio	CCIAA FI		
	2015	2016	2017
Risultato della gestione corrente	- 2.421.061	- 5.422.493	- 2.001.726
Risultato della gestione finanziaria	561.450	604.205	635.659
Risultato della gestione straordinaria	2.179.193	69.095.528	3.240.938
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	-	-	- 1.122.021
Risultato economico d'esercizio	319.582	64.277.239	752.849



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

Aree strategiche	Stanziato	Liquidato	% realizzaz.
Promofirenze e Servizi alle Imprese	1.342.868,18	1.170.600,00	87%
Legalita' e Tutela del Mercato	213.098,82	89.108,84	42%
Scuola Lavoro - Placement	934.570,50	302.232,84	32%
Innovazione Digitale	1.174.858,00	349.483,18	30%
Cultura, Turismo e Sviluppo Economico	1.584.604,50	1.038.980,61	66%



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.

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

**DA QUESTO PUNTO INIZIANO LE SCHEDE
DEGLI OBIETTIVI**

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

Piano dei CdC 2019	
Cdc	Descrizione
GA00	Segretario Generale
GA01	Segreteria
GA02	URP
GA03	Pianificazione e Controllo
GB01	Legale
GB04	PA digitale
GC01	Arbitrato e conciliazione
GC02	Sanzioni
GC03	Ambiente
GC04	FIMC
GC05	Sezione Regionale Toscana Albo Gestori Ambientali
GD01	Statistica
IB00	Dirigente Servizi di Supporto
IB01	Bilancio Contabilità Finanza
IB02	Provveditorato
IB03	Personale
IB04	Costi Comuni
IB05	Diritto Annuale
IB06	Informatica
IB07	Formazione del personale
ICC1	Sanzioni (ordinanze) - fino al 31/08/2018
ICC2	Tutela del Mercato e Protesti
ICC3	Ricavi progetto 20% - Alternanza scuola-lavoro
ICC4	Metrologia Legale e Sicurezza Prodotti
ICC5	Regolazione del Mercato

Piano dei CdC 2019	
Cdc	Descrizione
ID01	Partecipazioni
ID02	Ricavi progetto 20% - PID
LC00	Dirigente Servizi Amministrativi - funzione amministra
LC01	Registro Imprese 1
LC08	Iscrizioni abilitanti artigianato
LC09	Registro Imprese 2
LC10	Accertamento sanzioni
LC11	Metrologia legale e sicurezza prodotti
MC05	Sanzioni (ordinanze) - Fino al 30/04/2017
MC06	Sicurezza prodotti - Fino al 30/04/2017
MC07	Brevetti
MC08	Tutela del Mercato e Protesti - Fino al 30/04/2017
MC09	Progetto 20% - Alternanza scuola-lavoro
MD00	Dirigente Servizi Promozionali
MD04	Contributi
MD05	Turismo, cultura e altri progetti promozionali
MD06	Scuola impresa
MD07	PatLib e Prezzi
MD08	Servizi per la digitalizzazione delle imprese

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

IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

AREA STRATEGICA: 1. Innovazione Digitale

Obiettivo Specifico 1.1 Stimolare l'innovazione digitale delle imprese del territorio

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
1.1.A) Gestione progetti 20% - PID: Raggiungimento degli indicatori previsti nei progetti pluriennali finanziati con la maggiorazione del Diritto Annuale	Raggiungimento % indicatori	100%	-	-	ENTE	MD08 PromoFirenze
1.1.B) Strutturare una rete di collaborazione con gli altri attori territoriali del Piano Impresa 4.0	Creare una rete coinvolgendo altri attori territoriali	Almeno 4 soggetti	-	-	ENTE	MD08
1.1.C) Diffondere la conoscenza delle iniziative camerali in materia di Impresa 4.0	Realizzazione di comunicazioni massiva a tutte le imprese dell'area metropolitana su iniziative PID	>=2	-	-	ENTE	MD08
1.1.D) Migliorare il posizionamento delle imprese sull'utilizzo di servizi digitali	Certificati telematici del commercio estero rispetto al totale dei certificati emessi (valore fine anno)	>=80%	>=85%	>=85%	ENTE	LC09
	Sperimentazione della stampa in azienda del certificato d'origine telematico	Avvio della sperimentazione e coinvolgimento di almeno 1 grande azienda	Da definire una volta conclusa la sperimentazione	Da definire una volta conclusa la sperimentazione	ENTE	LC09
1.1.E) Rendere consapevoli le imprese delle funzionalità del cassetto digitale ai fini dell'ottenimento gratuito dei servizi camerali	Raggiungere un numero significativo di cassette digitali attivate delle imprese della Città Metropolitana di Firenze	8.000	10.000	12.000	ENTE	LC09

AREA STRATEGICA: 2. Formazione e Alternanza scuola-lavoro
Obiettivo Specifico 2.1 Stimolare il sistema della formazione verso i fini che le imprese si aspettano

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
2.1.A) Gestione progetto 20% - Orientamento al Lavoro e alle professioni. Raggiungimento degli indicatori previsti nel progetto pluriennale finanziato con la maggiorazione del Diritto Annuale	Raggiungimento % indicatori	100%			ENTE	MD04 - MD06
2.1.B) Sviluppo e promozione del network territoriale con enti pubblici, associazioni di categoria e altri soggetti sul tema dell'orientamento al lavoro e alle professioni	Realizzazione di progetti condivisi sul tema dell'orientamento al lavoro e alle professioni	>=3	>=4	>=4	ENTE	MD06

AREA STRATEGICA: 3. Legalità
Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
3.1.A) Diffondere la cultura della lotta alla contraffazione presso gli studenti delle scuole primarie	Organizzazione e realizzazione di incontri formativi nelle scuole primarie	>=3	>=5	>=7	ENTE	MD05
3.1.B) Rafforzare il ruolo di riferimento sul territorio per la diffusione della cultura della proprietà industriale	Mantenimento certificazione di Centro PatLib	certificazione	certificazione	certificazione	ENTE	MC07
3.1 C) Rafforzare la vigilanza del mercato, sia su prodotti metrologici che sulla sicurezza dei prodotti	Numero di verifiche effettuate	550	600	650	ENTE	ex LC11
3.1 D) Rafforzare e migliorare l'accesso alla banca dati del Registro delle Imprese da parte delle Forze dell'Ordine	Contatto con le Forze dell'ordine. Definizione delle modalità di accesso e di formazione del personale coinvolto	Definizione del manuale e avvio delle attività formative	Da definire a inizio anno	Da definire a inizio anno	ENTE	LC09

AREA STRATEGICA: 3. Legalità
Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
3.1.E) Rafforzare l'incisività della Florence International Mediation Chamber sulla scena internazionale	Conclusione di accordi con istituzioni internazionali in materia di mediazione internazionale	>=1	Da definire a inizio anno	Da definire a inizio anno	ENTE	GC04
3.1 F) Diffondere la cultura arbitrale e promuovere la Camera Arbitrale di Firenze	Convenzione in materia di formazione arbitrale con gli Ordini economico-giuridici del territorio	Definizione e sigla dell'accordo	Mantenimento dell'accordo	Mantenimento dell'accordo	ENTE	GC01
	Organizzazione di corsi ad hoc	Almeno 1 di base e 3 specialistici	4 specialistici	5 specialistici	ENTE	GC01
3.1.G) Promozione della mediazione come strumento per la risoluzione delle controversie in materia di diffamazione a mezzo stampa	Attuazione convenzione con l'Ordine dei Giornalisti della Toscana	100% delle attività previste nell'anno	Piano di attività da definire	Piano di attività da definire	ENTE	GC01 PromoFirenze
3.1 H) Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Sviluppo delle procedure massive di cancellazione dal Registro delle Imprese con modalità innovative e semplificate di avvio del procedimento	Avvio delle procedure	Da definire a inizio anno	Da definire a inizio anno	ENTE	LC01

AREA STRATEGICA: 4. Cultura e Turismo
Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere la Cultura, valorizzare il patrimonio culturale e promuovere il turismo quale elemento di sviluppo economico

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
4.1.A) Promozione della destinazione Firenze per il settore Mice e turistico di qualità (protocollo d'intesa con Comune Firenze, Città Metropolitana Firenze, Unifi ed Ente CR Firenze)	Realizzazione e/o sostegno di progetti promozionali condivisi nell'ambito del Tavolo Permanente previsto dal Protocollo d'intesa	>=1	>=1	>=2	ENTE	MD05 - MD06
4.1.B) Buy Tourism On Line Edizione 2019 Nuovo Format con nuovo Comitato Scientifico	Coinvolgimento di speakers di caratura nazionale/internazionale	>=40	>=40	>=50	ENTE	MD05 - MD06

AREA STRATEGICA: 5. Sviluppo del Territorio

Obiettivo Specifico 5.1 Sostenere lo sviluppo economico locale

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
5.1.A) Contributi alle imprese del territorio erogati tramite disciplinari e/o bandi (tipologia A e tipologia B) sulla base del Nuovo Regolamento per la concessione di contributi camerali	Numero di imprese beneficiarie di contributi erogati tramite disciplinari e/o bandi	>= 500	>=500	>=600	ENTE	MD06
5.1.B) Contributi a soggetti pubblici e privati su progetti promozionali non selezionati tramite bando (tipologia C) sulla base del Nuovo Regolamento per la concessione dei contributi camerali	Numero di soggetti beneficiari di contributi su progetti promozionali non selezionati tramite bando (tipologia C)	>=5	>=7	>=10	ENTE	MD06
5.1.A) Sostenere le imprese del territorio attraverso azioni specifiche	Numero di imprese coinvolte in progetti di promozione	300	400	450	Ente	PromoFirenze

PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.1 Riorganizzare la struttura dell'Ente in coerenza con il percorso di riforma del sistema camerale,

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
6.1.A) Riorganizzare la struttura dell'Ente in coerenza con il percorso di riforma del sistema camerale assicurando il coordinamento con l'Azienda Speciale e gli uffici distaccati	Definizione del nuovo organigramma camerale a seguito della riforma del sistema camerale e delle sue funzioni. Coordinamento dell'Ente con l'Azienda Speciale e gli uffici distaccati	31/12/2019	da definire una volta a regime	da definire una volta a regime	ENTE	GA00 - IB03 PromoFirenze

Obiettivo Specifico 6.2 Livello di gradimento dei servizi camerali

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
6.2.A) Migliorare gli strumenti di rilevazione del livello di gradimento dei servizi camerali	Aggiornamento dell' indicatore composito per la rilevazione complessiva del livello di gradimento dei servizi camerali	30/06/2019	da definire una volta a regime	da definire una volta a regime	ENTE	GD01
6.2.B) Mantenimento dei livelli di gradimento dei servizi camerali rilevato tramite indice composito	Valutazione complessiva customer servizi camerali utilizzando nuovo indicatore composito	Media 3 anni precedenti +-10%	Media 3 anni prec. +-10%	Media 3 anni prec. +-10%	ENTE	GD01 (rilevazione)

Obiettivo Specifico 6.3 Trasparenza e Anticorruzione

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
6.3.A) Rispetto della normativa in materia di trasparenza da parte di tutti gli uffici camerali	Rispetto della normativa	100%	100%	100%	ENTE	Staff Trasparenza PromoFirenze
6.3.B) Rispetto della normativa generale in materia di anticorruzione e piena attuazione delle misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione dell'Ente	Rispetto della normativa	100%	100%	100%	ENTE	Staff Trasparenza PromoFirenze

INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

Firenze

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.4 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
6.4.A) Riorganizzazione del processo formativo interno anche alla luce della costituzione della specifica Unità operativa	Definizione nuovo processo formativo. Adempimenti conseguenti	Definizione e applicazione	Definizione e applicazione	Definizione e applicazione	ENTE	IB03
6.4.B) Verificare il grado di motivazione del personale attraverso una indagine sul benessere interno	Realizzare una analisi di benessere organizzativo interno	Realizzazione indagine	Realizzazione indagine	Realizzazione indagine	ENTE	GA03 - GD01

ECONOMICO - FINANZIARIO

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
6.5.A) Equilibrio complessivo di bilancio	Proventi totali / Oneri totali	>1	>1	>1	ENTE	GA00
6.5.B) Costi funzionamento per impresa attiva	Costi funzionamento / imprese attive	<=126	<=125	<=124	ENTE	GA00
6.5.C) Mantenimento standard di qualità area Registro Imprese	Tempo medio evasione pratiche R.I. e REA	<= 10 giorni	<= 10 giorni	<= 10 giorni	ENTE	LC01, LC08
6.5.D) Migliorare il livello di conoscenza del settore manifatturiero per poter pianificare interventi più efficaci	Consolidamento e messa a punto dell'indagine, ampliando il bacino delle imprese coinvolte	2 rilevazioni	2 rilevazioni	2 rilevazioni	ENTE	GD01
6.5.E) Capacità di finanziamento del "core business" di Promofirenze - Risorse destinate alle divisioni per l'attività istituzionale / totale degli oneri di parte corrente sostenuti	Tasso impiego della azienda speciale PromoFirenze delle risorse destinate alle divisioni per l'attività istituzionale sul totale degli oneri di parte corrente sostenuti	65%	68%	70%	Ente	PromoFirenze

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
6.5.G) Mantenimento dei tempi di pagamento delle fatture passive	Mantenimento dei tempi di pagamento delle fatture passive: giorni	<= 20 gg	<= 20 gg	<= 20 gg	ENTE	IB01
6.5.H) Attuazione nuovo CCDI	Definizione di piano di attività e relativa attuazione dei nuovi istituti previsti dal CCDI	100%	-	-	ENTE	IB03
6.5.J) Sviluppare soluzioni innovative volte ad incrementare la % di riscossione volontaria del Diritto Annuale	Creazione di un piano articolato di offerta di servizi camerali gratuiti, collegato al corretto e completo pagamento del diritto annuale	Studio di fattibilità. Elaborazione di un progetto preliminare	Da definire sulla base della fase precedente	Da definire sulla base della fase precedente	ENTE	IB05
6.5.K) Monitorare la capacità di programmazione dell'ente in materia di acquisti	Percentuale di acquisti effettuati già previsti nel programma delle acquisizioni	Relazione semestrale su % acquisti realizzati già previsti nei programmi delle acquisizione	Da definire sulla base della fase precedente	Da definire sulla base della fase precedente	ENTE	IB02
6.5.) Migliorare la comunicazione nei confronti dell'utenza	Adozione del nuovo portale SARI 2.0 e contestuale revisione ed aggiornamento delle informazioni sui procedimenti direttamente accessibili dal sito istituzionale della Camera di Commercio	Fruibilità del nuovo portale	Da definire a inizio anno	Da definire a inizio anno	ENTE	LC01, LC08, LC09

AREA STRATEGICA: 7. INFRASTRUTTURE LOGISTICA E PARTECIPATE

Obiettivo Specifico 7.1 Valorizzazione del sistema delle partecipate, della logistica e del patrimonio immobiliare della Camera

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti
7.1.A) Valorizzare gli immobili camerali realizzando servizi innovativi per le imprese	Introduzione ed avvio di un software gestionale per le sale	31/07/2019	-	-	ENTE	PromoFirenze
	Attivazione interventi di adeguamento degli impianti per il miglioramento dell'infrastruttura (esempio: impianti fonia, ecc:)	31/12/2019	-	-	ENTE	PromoFirenze
7.1.1 - Revisione ed eventuale razionalizzazione delle partecipazioni camerali non rintranti nell'ambito di applicazione del TU sulle società partecipate dlgs 175/16	Predisposizione di un piano di razionalizzazione sulle partecipazioni camerali non rintranti nell'ambito di applicazione del TU sulle società partecipate dlgs 175/16	31/12/2019	4	4	ENTE	ID01

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

IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

AREA STRATEGICA: 1. Innovazione Digitale

Obiettivo Specifico 1.1 Stimolare l'innovazione digitale delle imprese del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
1.1.1 Efficace gestione del progetto "Work in Florence", coordinando le azioni dell'Azienda Speciale, compreso il rilascio dell'app alle imprese	Obiettivo S.G. Raggiungimento livello almeno 3 (su scala 1-4) nella valutazione della Giunta	3	numero	Gestione dell'intero progetto Work in Florence coordinando le azioni con l'Azienda Speciale	GA00

AREA STRATEGICA: 3. Legalità

Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
3.1.6 Promozione della Camera Arbitrale di Firenze	Realizzare corsi di formazione per professionisti in materia arbitrale	4	numero	Organizzazione corsi di formazione	GC01 PromoFirenze
3.1.7 Promozione della mediazione come strumento per la risoluzione delle controversie	Realizzazione eventi e/o attività di promozione della mediazione	2	numero	Organizzazione di almeno due eventi/attività di promozione	GC01 PromoFirenze
3.1.8 - Rafforzare opera regia e coordin. con organi di controllo (Arpat, Carabinieri, Forestale, Procura etc) in materia ambientale	Realizzare eventi formativi/informativi per gli organi di controllo in materia ambientale	1	numero	Organizzazione di eventi di formazione e informazione per gli organi di controllo, all'interno del Protocollo Legalità per l'Ambiente	GC03 PromoFirenze
3.1.9 Progetto LIFE - efficace gestione delle attività e delle scadenze	Garantire il rispetto delle attività previste e delle scadenze di rendicontazione del progetto LIFE	100%	percent.	Gestione attività. Monitoraggio stato di avanzamento. Predisposizione reportistica	GC03 GA03
3.1.10 Promuovere la Camera di commercio e Firenze quale sede di risoluzione delle controversie internazionali	Organizzazione di iniziative sul tema delle ADR che portino a Firenze professionisti internazionali	1	numero	Sensibilizzare la comunità ed i professionisti internazionali sulla presenza della Florence International Mediation Chamber, e sulle prerogative di Firenze quale sede di risoluzione delle controversie internazionali	GC04

Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
3.1.11 Sensibilizzare le imprese sull'utilizzo della mediazione internazionale	Mailing ad imprese che lavorano con partner internazionali	>=1.000 indirizzi	numero	Mail presentazione a imprese che lavorano con partner internazionali, con offerta di disponibilità ad incontri singoli di approfondimento	GC04
3.1.12 Sensibilizzazione del Governo italiano alla firma della Convenzione sull'esecutività degli accordi raggiunti in mediazione internazionale	Predisposizione di scheda illustrativa da trasmettere al Ministero della Giustizia per illustrare i vantaggi della sottoscrizione della convenzione da parte dell'Italia	1	numero	Predisposizione scheda illustrativa su vantaggi sottoscrizione da parte Italia della convenzione su esecutività accordi raggiunti in mediazione internazionale; trasmissione al Ministero della Giustizia con relativa richiesta di incontro	GC04
3.1.13 Rafforzare l'incisività della Florence International Mediation Chamber sulla scena internazionale	Conclusione di accordi con istituzioni internazionali	1	numero	Presi contatti con istituzioni internazionali per sinergia per aumentare l'influenza e visibilità della FIMC; Studio forma e contenuto degli accordi. Redazione.	GC04
3.1.14 Diffusione dell'arbitrato come strumento di risoluzione alternativa delle controversie	Stipula della Convenzione con Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno per il reciproco inserimento delle clausole arbitrali nella contrattualistica camerale	30/06/2019	data	Contatti con referenti. Gestione tavoli di lavoro. Definizione convenzione	GC01
	Rinnovo dell'accordo con gli ordini giuridico economici del territorio per il sostegno alla promozione della Camera Arbitrale di Firenze	30/11/2019	data		GC01
3.1.15 Aumentare il numero di conciliazioni, riducendo il costo per l'utenza	Revisione delle tariffe del servizio di conciliazione	31/10/2019	data	Analisi processi. Verifica azioni di miglioramento. Definizione nuove tariffe e atti amministrativi conseguenti	GC01
3.1.16 Garantire la qualità del servizio di conciliazione	Controllo dei requisiti morali e professionali dei mediatori del Servizio di Conciliazione	100%	%	Istruttoria di verifica sui requisiti	GC01
3.1.17 Ottimizzazione delle procedure di funzionamento dell'OCC	Approvazione disciplinare sui rapporti economici tra utenti, organismo e gestore della crisi	30/06/2019	data	Verifica normativa. Definizione di disciplinare. E atti amministrativi conseguenti	GC01

AREA STRATEGICA: 4. Cultura e Turismo

Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere la Cultura, valorizzare il patrimonio culturale e promuovere il turismo quale elemento di sviluppo economico

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.2 Buy Tourism On Line Edizione 2019 Nuovo Format con nuovo Comitato Scientifico	Determinazione impatto economico del nuovo format della manifestazione Buy Tourism On Line	1	numero	Realizzazione studio impatto economico nuovo format Buy Tourism On Line	MD05 + MD06 + GD01

AREA STRATEGICA: 5. Sviluppo del Territorio

Obiettivo Specifico 5.1 Sostenere lo sviluppo economico locale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
5.1.1 Efficace comunicazione delle attività a favore delle imprese, assicurando in particolare che venga percepita la coerenza e il coordinamento dell'azione Camerale con quello della sua Azienda Speciale PromoFirenze	Obiettivo S.G. Raggiungimento livello almeno 3 (su scala 1-4) nella valutazione della Giunta	3	numero	Gestione dell'intero progetto Work in Firenze coordinando le azioni con l'Azienda Speciale	GA00
6.1.1 - Realizzazione del Progetto di supporto alla realizzazione dell'ampliamento funzioni informative e promozionali della Sezione Regionale Albo Gestori Ambientali triennio 2016-2018	Definizione di un piano di attività dettagliato per la prima annualità del nuovo progetto	28/02/2018	Data	Definizione e calendarizzazione delle priorità di azione	GC03 GA03 PromoFirenze
	Realizzazione piano di attività definito	100%	Percentuale	Realizzazione del piano	

PROCESSI INTERNI

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.1 Riorganizzare la struttura dell'Ente in coerenza con il percorso di riforma del sistema camerale,

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.1.1 Avviare un riesame di almeno 5 processi camerali utilizzando la tecnica della user experience (analisi dal punto di vista dell'utente finale, procedendo alla simulazione delle stesse richieste che un utente deve effettuare)	Report di analisi di customer experience: numero processi analizzati	5	numero	Analisi processi, verifica criticità, proposta azioni miglioramento	GA00 GA03
6.1.2 Prosecuzione dell'attività di benchmarking con altre Camere di Commercio	Aggiornamento del Progetto Benchmarking fra camere. Progetto Unioncamere Nazionale "Pareto"	31/12/2018	Data	Riunioni gruppo di lavoro; analisi indicatori da rilevare; raccolta dati ed elaborazioni; verifica risultati	GA03 - GD01
6.1.3 Assicurare un processo di miglioramento graduale del Sistema Performance della Camera di Firenze	Definizione di una nuova metodologia di check up interno per l'autovalutazione del grado di maturità del ciclo performance	30/04/2018	Data	Analisi processi e procedure. Predisposizione di griglia di valutazione e grafico di report	Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV
6.1.4 Migliorare i sistemi di reporting	Avvio del monitoraggio degli indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche predisposto dal Dipartimento Funzione Pubblica, con individuazione dell'applicabilità degli indicatori previsti	30/06/2019	Data	Analisi mappa indicatori. Verifica applicabilità. Individuazione base dati utilizzabile. Avvio sperimentale della rilevazione dati	GA03 - GD01

Obiettivo Specifico 6.2 Livello di gradimento dei servizi camerali

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.2.1 Migliorare gli strumenti di rilevazione del livello di gradimento dei servizi camerali	Aggiornamento operativo del nuovo indicatore composito per la rilevazione complessiva del livello di gradimento dei servizi camerali secondo le indicazioni degli organi politici	30/06/2018	data	Valutazione statistica su nuovo indice composito	GD01
	Rilevazione customer utilizzando il nuovo strumento	31/12/2018	data	Realizzazione indagine e report	GD01
6.2.2 - Supportare gli organi politici nelle attività di comunicazione	Predisposizione report ad hoc sulla base delle esigenze di comunicazione economica dei vertici dell'ente Coeprtura delle richieste:	100%	Percent.	Analisi delle richieste. Individuazione e vaglio fonti più attendibili. Elaborazione dei dati. Predisposizione report	GD01
6.2.3 Migliorare la qualità della piattaforma CRM	Almeno 6.000 iscritti in regola con la normativa sulla privacy in vigore.	31/12/2019	data	Coinvolgimento degli uffici per l'individuazione e l'applicazione di varie modalità per la raccolta delle iscrizioni alla piattaforma	GA02
6.2.4 Programmazione delle azioni di comunicazione con il coinvolgimento di tutte le unità operative	Redazione di un documento di programmazione	30/04/2019	data	Organizzazione di riunioni con gli uffici per la programmazione delle attività di comunicazione. Individuazione di canali e strumenti. Redazione del programma.	GA02

Obiettivo Specifico 6.3 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.3.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: Area Affari Generali	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Affari Generali
6.3.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione Area Affari Generali	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Affari Generali
6.3.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione Area Affari Generali	Individuazione fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e anticorruz. Comunicazione alla U.O. Personale per attivazione specifici percorsi all'interno del Piano Formativo dell'Ente	31/03/2018	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi rischio e fabbisogni formativi. Individuazione percorsi formativi idonei e loro attivazione	Tutti i CdC Area Affari Generali
6.3.7 Ottimizzare il livello di compliance della privacy fra tutto il personale dell'Ente	Realizzare di una serie di incontri con PO ediretti ad implementare le conoscenze in materia di privacy acquisite con il corso obbligatorio annuale.	Almeno 1 con ciascuna PO diretto a verificare il livello compliance	numero	Definizione incontri. Gestione riunioni. Analisi fabbisogni e supporto le PO	GB01

INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.4 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.4.1 Assicurare la formazione continua del personale Area Affari Generali	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	Realizz. Piano formazione	si/no	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	Tutti gli uffici Area Affari Generali (parti uguali) U.O. Personale

ECONOMICO - FINANZIARIO

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.5.1 Supportare gli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali	Efficace e tempestivo supporto agli uffici camerali e al Team Progetti Europei per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali. Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste	31/12/2018	data	Supporto agli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Staff
6.5.2 Individuazione di un set di indicatori per monitorare e valutare le azioni promozionali finanziate dalla Camera	Data di definizione del NUOVO set di indicatori funzionali al monitoraggio dell'azione di intervento promozionale della CCIAA	30/03/2019	Data	Definizione di un nuovo set di indicatori	GA03 - MD04, MD05, MD08 (parti uguali)
	N° di report monitoraggio sulla realizzazione degli interventi promozionali e sulle azioni finanziate dalla CCIAA	3	Numero	Report di monitoraggio	
6.5.8 Migliorare il livello di conoscenza del settore manifatturiero per poter pianificare interventi più efficaci	Aggiornare la struttura campionaria ed il questionario da somministrare alle imprese del settore manifatturiero	31/03/2018	data	Definizione campione statistico rappresentativo e questionario. Caricamento su piattaforma di rilevazione LimeSurvey e beta test	GA03 - GD01 (parti uguali)
	Realizzazione indagine e predisposizione report finale di analisi	1	Numero	Realizzazione indagine e report finale	GA03 - GD01 (parti uguali)
6.5.31 Prosecuzione dell'attività di recupero crediti dell'Ente	Istruzione delle pratiche di sollecito mediazioni non pagate	Terminare le pratiche riferite anno 2017	Numero	Invio lettera di sollecito	GB01

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.5.32 Proseguire l'attività di recupero crediti dell'ente	Numero di formule esecutive richieste	10	Numero	Istruzione pratiche e richiesta formula	GB01
	Numero di esecuzioni mobiliari richieste	10	Numero	Istruzione pratiche richiesta e esecuzione mobiliare	GB01
	Numero di precetti notificati	10	Numero	Istruzione pratiche e notifica precetto	GB01
6.5.33 Adeguamento dell'archivio degli uffici URP e Sanzioni alla normativa sulla privacy.	Adeguamento alla normativa europea in materia di Privacy	31/12/2019	data	Studio, analisi e gestione dell'archivio degli uffici URP e Sanzioni in funzione di adeguarsi al nuovo Regolamento europeo sulla privacy, in stretta collaborazione con il DPO e il Privacy Manager	GA02
6.5.34 Migliorare i processi sanzionatori	Analisi e correttivi delle procedure di emissione delle ordinanze di ingiunzione	31/12/2019	data	Analisi processi, verifica criticità: analisi delle questioni comuni con il registro delle imprese. Verifica e determinazione dei nuovi importi delle sanzioni e relative spese di procedura.	Sanzioni
6.5.35 Nuova edizione premio Fedeltà al Lavoro	Svolgimento di tutta la procedura entro la data prevista	30/06/2019	Data	Stesura bando, selezione, controlli, organizzazione evento premiazione	GA01
6.5.36 Rinnovo degli Organi	Svolgimento delle procedure di avvio entro la data prevista	30/06/2019	Data	Pubblicazione avviso e modulistica, controlli, predisposizione documentazione per Regione, organizzazione cerimonia insediamento	GA01
6.5.37 Supporto agli Uffici dell'Ente nell'organizzazione di eventi istituzionali e gestione cerimoniale	Copertura del 100% delle richieste	31/12/2019	Data	Supporto e gestione adempimenti connessi agli eventi istituzionali	GA01
6.5.38 Prosecuzione digitalizzazione atti precedenti al 1990 (anni 1953-1956)	Completamento digitalizzazione di tutti gli atti dei 4 anni considerati	31/12/2019	Data	Digitalizzazione titoli atti	GA01

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.5.39 Coordinamento con segreterie organismi pubblici e privati connessi con incarichi Presidente e Segretario Generale	Copertura del 100% delle richieste	31/12/2019	Data	Attività di segreteria e organizzazione agende	GA01
6.5.40 Collaborazione con UO Sanzioni (Ordinanze) per completamento procedure	Copertura del 100% delle richieste	31/12/2019	Data	Conclusione procedure di emissioni sanzioni iniziate da UO competente	GA01
6.5.41 Collaborazione con Addetto Stampa (PromoFirenze)	Copertura del 100% delle richieste	31/12/2019	Data	Rassegna stampa giornaliera in alternanza con l'addetto stampa	GA01
6.5.42 Collaborazione con UO Legale per gestione atti all'interno del programma LWA	Copertura del 100% delle richieste	31/12/2019	Data	Gestione atti all'interno del programma LWA a supporto della UO Legale	GA01
6.5.43 Collaborazione con PromoFirenze per gestione spazi camerali	Copertura del 100% delle richieste	31/12/2019	Data	Collaborazione per la gestione delle agende, della concessione delle sale e degli spazi gestiti da Workinflorence	GA01
6.5.44 Aggiornamento dell'archivio di deposito in seguito allo scarto dei documenti effettuato nel 2018	Completamento dell'aggiornamento entro la data prevista	31/12/2019	data	Aggiornamento del registro informatizzato dell'archivio di deposito	GA01 - PA Digitale e protocollo
6.5.45 Sfoltimento, riordino e descrizione dei fascicoli concernenti i provvedimenti camerali reperiti durante le procedure di scarto presso l'archivio decentrato e in occasione dei traslochi degli uffici	Indicizzazione dei fascicoli dei provvedimenti camerali	31/12/2019	data	Sistemazione dei fascicoli dei provvedimenti camerali e relativa registrazione informatica.	GA01 - PA Digitale e protocollo
6.5.46 Analisi comparativa dei cambiamenti del titolare, alla luce delle novità imposte dal nuovo piano di fascicolazione e classificazione	Completamento dell'analisi prima dell'adozione del nuovo titolare prevista da InfoCamere	30/06/2019	data	Tabella di comparazione	GA01 - PA Digitale e protocollo

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

IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

AREA STRATEGICA: 3. Legalità

Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
3.1.1 Realizzazione di controlli sulla conformità degli oggetti in metallo prezioso e modalità di vendita presso imprese commerciali	Numero di ispezioni presso imprese commerciali	35	numero	Attività ispettive	ICC4
3.1.2 Regolazione dei compiti di tutela affidati alle Camere attraverso i controlli in contraddittorio (art. 5 decreto 93/2017)	realizzazione di un atto di regolamentazione camerale	1	numero	Analisi normativa, realizzazione atto di regolamentazione	ICC4
3.1.3 Sportello etichettatura. Promozione sportello etichettatura prodotti alimentari	Realizzazione del portale relativo l'etichettatura dei prodotti agroalimentari, e realizzazione 3 schede prodotti	1	numero	Realizzazione portale	ICC4

Obiettivo Specifico 6.3 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.3.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: <u>Servizi Supporto</u>	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC dell'Area
6.3.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione <u>Servizi Supporto</u>	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC dell'Area
6.3.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione <u>Servizi Supporto</u>	Individuazione fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e anticorruz. Comunicazione alla U.O. Personale per attivazione specifici percorsi all'interno del Piano Formativo dell'Ente	31/03/2019	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi rischio e fabbisogni formativi. Individuazione percorsi formativi idonei e loro attivazione	Tutti i CdC dell'Area
6.3.4 Ottimizzare le procedure di fornitura dei beni e servizi	Adozione atto dirigenziale di ricognizione delle procedure di fornitura dei beni e servizi	31/03/2019	data	Analisi procedure in essere. Verifica eventuali criticità. Proposta soluzioni di miglioramento. Predisposizione atto	IB02
6.3.4 Ottimizzare le procedure di risoluzione delle controversie in fase di esecuzione dei contratti	Adozione atto in cui vengano individuati i criteri per l'attivazione degli strumenti per la risoluzione delle controversie in fase di esecuzione dei contratti	31/03/2019	data	Analisi procedure in essere. Verifica eventuali criticità. Proposta soluzioni di miglioramento. Predisposizione atto	IB02

INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.4 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.4.1 Assicurare la formazione continua del personale Servizi Supporto	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	Realizz. Piano formazione	si/no	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	Tutti gli uffici Area Affari Generali (parti uguali)
6.4.3 Assicurare l'operatività dell'ufficio attraverso la formazione dei nuovi addetti	Termine del percorso formazione nuovo addetto u.o. Provveditorato entro la data stabilita	30/06/2019	data	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione e tutoring. Piena operatività	IB03

ECONOMICO - FINANZIARIO

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.5.1 Supportare gli uffici camerale per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali	Efficace e tempestivo supporto agli uffici camerale e al Team Progetti Europei per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali. Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste	31/12/2018	data	Supporto agli uffici camerale per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Servizi di Supporto
6.5.2 Attuazione del CCI che sarà sottoscritto in data 21-12-2018 ed in particolare disciplina degli ambiti rinviati ad un esame successivo (regolamento per incentivi tecnici, welfare aziendale, misure di sicurezza ecc);	Completa attuazione degli ambiti individuati	100%	percent.	Analisi normativa ed organizzativa. Definizione procedure applicative	IB03
6.5.3 Attuazione della procedura progettata per l'avvio del nuovo sistema integrato di gestione dell'Ente CONTABILITA 2.0 (che sostituisce i precedenti applicativi XAC e ORACLE)	Attuazione nuovo sistema di gestione CONTABILITA 2.0 nell'esecuzione delle varie procedure integrate dell'Ente, in sostituzione dei precedenti applicativi XAC e ORACLE	30/06/2019	data	Progettazione e realizzazione percorso per adeguare per avviare nuovo sistema di gestione (analisi ed elaborazione struttura impostazioni Ente, gestione funzionalità utenti e formazione specifica). Attuazione procedura per garantire pieno funzionamento ed operatività dell'Ente a seguito del programmato switch del 01/01/2019	IB01 - IB02 - IB03
6.5.4 Proporre soluzioni innovative per l'incremento della riscossione del Diritto Annuale	Ideazione e prima sperimentazione di un progetto finalizzato ad aumentare la riscossione spontanea del diritto annuale, tramite servizi collegati allo stesso	31/12/2019	data	Analisi processi e procedure. Individuazione criticità e proposte miglioramento. Predisposizione progetto e prima attuazione	IB05

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.5.10 Adempimenti per garantire il rispetto degli equilibri di bilancio nella predisposizione degli atti di programmazione e nell'ambito delle procedure per la chiusura del successivo bilancio di esercizio	Percentuale di adempimenti per garantire il rispetto degli equilibri di bilancio nella predisposizione degli atti di programmazione e nell'ambito delle procedure per la chiusura del successivo bilancio di esercizio	100%	percentuale	Rispetto delle scadenze previste dalla programmazione degli atti	IB01
6.5.11 Mantenimento standard di % fatture passive entro target di riferimento (20 gg)	% fatture pagate entro il target di 20 giorni	>=75%	percentuale	Rispetto dello scadenziario delle fatture	IB01
6.5.12 Mantenimento tempi di regolarizzazione carte contabili	Tempi medi di regolarizzazione carte (gg)	<=45 gg	numero	Regolarizzazione tempestiva delle carte contabili in entrata (reversali di incasso) e in uscita (mandati di pagamento). Verifica eventuali miglioramenti di processo	IB01
6.5.13 Verifica e corretta applicazione delle norme sul contenimento della spesa pubblica	N di report di monitoraggio sull'applicazione delle manovre governative vigenti	2	numero	Costante aggiornamento ed attuazione (in fase di pianificazione e di gestione) della normativa di riferimento. Predisposizione di report di monitoraggio.	IB01
6.5.15 Aggiornamento del documento denominato "check list" riguardante gli adempimenti e i controlli dell'unità organizzativa	Aggiornamento del documento	31/12/2019	data	Analisi normativa, verifica necessità aggiornamento check list ed eventuale aggiornamento	IB01
6.5.19 Redazione e sperimentazione di un progetto di smartworking	Redazione regolamento, individuazione settori e servizi, individuazione modalità e strumentazioni necessarie	30/06/2019	data	Analisi normativa ed organizzativa. Definizione procedure applicative. Definizione regolamento e atti conseguenti. Monitoraggio attività, verifica criticità.	IB03
	Prima sperimentazione - limitata al massimo al 10% del personale camerale	31/12/2019	data		

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.5.21 Definizione presupposti per avvio procedure legate al reclutamento di nuovo personale	Realizzazione di studio di fattibilità, sulla base della legge finanziaria in approvazione, dei presupposti e delle nuove modalità per il reclutamento del personale	31/12/2019	data	Analisi normativa. Redazione proposta di adeguamento	IB03
	Realizzazione del Piano delle azioni positive	31/12/2019	data	Analisi normativa. Redazione proposta di adeguamento e predisposizione PAP	
6.5.22 Attuazione degli istituti definiti con il nuovo CCI	Redazione del regolamento incentivi tecnici (art. 9 cci 21.12.2018)	31/12/2019	data	Analisi della normativa di riferimento. Analisi processi e procedure interne. Predisposizione regolamenti. Gestione contatti con Organizzazioni Sindacali, Vertici Ente, RSL, Unioncamere Italiana. Individuazione criticità e proposta soluzioni. Gestione tavoli di lavoro	IB03
	Ricognizione delle specifiche e particolari responsabilità affidate al personale camerale art. 8 comma 12	31/12/2019	data		
	Criteri per l'attuazione di piani di welfare art. 10 cci	31/12/2019	data		
	1) Analisi situazioni disagio art. 7 comma 2 cci - 2) Studio dei riflessi sulla qualità del lavoro e sulla professionalità delle innovazioni tecnologiche inerenti l'organizzazione dei servizi) art. 17 cci - 3) Individuazione di misure concernenti la salute e la sicurezza dei lavoratori art. 12 cci	31/12/2019	data		

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.5.23 Miglioramento delle percentuali di recupero sul diritto annuale non pagato	Realizzazione di campagna di comunicazione massiva (MA.MA) per incentivare la riscossione del Diritto Annuale	31/12/2019	data	Analisi procedure vigenti, verifica delle criticità, individuazione delle possibili soluzioni e definizione delle relative procedure Supporto per screen reader attivato.	IB05
6.5.23 bis - Utilizzo sistematico di avvisi bonari rivolti alle imprese che omettono il pagamento	Individuazione gruppi di imprese alle quali rivolgere l'avviso. Definizione dei relativi testi e tempistiche Supporto per screen reader attivato.	31/12/2019	data		IB05
6.5.25 Operazioni per gestione funzionalità connesse al nuovo affidamento del servizio di tesoreria	Garantire il passaggio al nuovo istituto cassiere	30/06/2019	data	Verifica procedure. Contatti istituto cassiere. Verifica funzionalità	IB01
6.5.26 Servizio informazioni per utenza sulla fatturazione elettronica tramite la casella e-mail fatturapa@fi.camcom.it	Garantire la copertura delle richieste pervenute	100%	perc.	Presidio casella mail. Analisi questi. Verifica normativa. Gestione risposte	IB01
6.5.27 Integrazione procedure AGEF-CONTABILITA 2.0 fra UO Promozione ed UO Bilancio Contabilità e Finanza nell'ambito della concessione dei contributi promozionali	Garantire il corretto interfacciamento dei programmi dell'Ente in materia di contributi promozionali	31/12/2019	data	Analisi procedure. Verifica funzionalità e interfaccia dei programmi. Aggiornamento anagrafiche. Verifica criticità	IB01
6.5.28 Efficace gestione del programma biennale degli acquisti	Redazione, tenuta e costante aggiornamento del Programma Biennale, con reportistica al Dirigente. Target: validazione del dirigente su base programma attività	100% copertura delle attività programmate	percet.	Redazione, tenuta e costante aggiornamento del Programma Biennale	IB02
6.5.29 Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	Spesa per l'acquisto di beni, servizi ed opere effettuata tramite convenzioni quadro o il mercato elettronico (loro iva) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere	70%	percet.	Efficace gestione delle procedure di acquisto di beni e servizi	IB03



Obiettivo Specifico 7.1 Valorizzazione del sistema delle partecipate, della logistica e del patrimonio immobiliare della Camera

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.1.1 Supportre tecnicamente gli organi politici nella gestione del sistema delle partecipazioni secondo le linee individuate nel bilancio di mandato	Rispetto del programma definito dagli organi politici, con emissione di atti conseguenti. Adempimenti rispetto alle richieste	100%	percent.	Supporto tecnico agli organi politici nella gestione del sistema delle partecipate. Emissione atti amministrativi conseguenti	ID01
7.1.2 Gestione e coordinamento del processo relativo agli adempimenti inerenti le partecipazioni camerali	% Presenza assemblea soci (direttamente o tramite delega) a cui la Camera ha deciso di partecipare	100%	percent.	Adempimenti normativi. Reportistica in materia di partecipate. Partecipazioni assemblee soci. Contatti con enti e società partecipate.	ID01
	N. report analisi bilancio consuntivo di ogni partecipata	100%	numero		
	% realizzazione istruttorie per delibere e comunicazioni Giunta in materia di partecipazioni	100%	percent.		
	Realizzazione prospetto valutazione partecipazioni secondo lo schema predisposto dalla UO Contabilità	28/02/2019	data		
	Report semestrali per Giunta con informazioni di rilievo sulle singole partecipate	2	numero		
7.1.3 Valorizzare il patrimonio immobiliare dell'Ente	Vendita immobile di via Mannelli	31/12/2019	data	Note tecniche, gara, bando, commissione	IB02
7.1.5 Implementazione nuova architettura VDI con Win10Pro	passaggio di tutte le 137 postazioni VDI attualmente in uso, dal sistema operativo Windows 7 a Win10 Pro	100%	numero	Analisi infrastruttura. Verifica criticità. Verifica fabbisogni ulteriori e specifici. Proposta soluzioni alternative. Migrazione dei sistemi	IB06
7.1.7 - Assicurare un adeguato monitoraggio delle manutenzioni affidate a soggetto esterno	Report semestrale al Dirigente	2	numero	Attività di controllo e codifica delle manutenzioni e tenuta dei rapporti con le società manutentrici	IB02

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

IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

AREA STRATEGICA: 1. Innovazione Digitale

Obiettivo Specifico 1.1 Stimolare l'innovazione digitale delle imprese del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
1.1.1 Formazione e promozione a imprese e professionisti in tema di servizi digitali	Realizzare eventi / attività formative rivolte a imprese e professionisti	2	numero	Organizzazione eventi / attività formazione	LC09
1.1.2 Promozione dell'utilizzo del numero meccanografico e certificati telematici e stampa in azienda	Realizzazione di eventi / attività informative in materia	2	numero	Organizzazione eventi / attività informazione	LC09
	Coinvolgimento di almeno una impresa nel processo	1	numero	Individuazione azienda. Attivazione processo. Supporto	LC09
1.1.3 Supportare le imprese nel processo di crescita digitale in riferimento alle materie del R.I.	Realizzare attività di supporto e assistenza alle imprese in materia digitale: giornate di assistenza	12	numero	Fornire tempestiva assistenza alle imprese sulle tematiche digitali	LC09
1.1.4 Rilascio dei nuovi token evoluti per firma digitali target	Rilascio dei nuovi token evoluti per firma digitali target	40	numero	Rilascio token	LC09

AREA STRATEGICA: 3. Legalità
Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
3.1.4 Realizzare azioni a sostegno della legalità quale motore di sviluppo economico	Garantire formazione agli organi di controllo sulle banche dati del R.I. quale supporto all'attività di indagine	1	numero	Organizzazione eventi / attività formazione	LC09
3.1.5 Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Confronto con il Giudice del Registro per la definizione di procedure massive di cancellazione con modalità innovative e semplificate di avvio del procedimento	1	numero	Tavolo di lavoro	LC01

PROCESSI INTERNI
AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA
Obiettivo Specifico 6.3 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.3.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: <u>Servizi Amministrativi</u>	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti gli uffici Area
6.3.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione <u>Servizi Amministrativi</u>	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti gli uffici Area
6.3.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione <u>Servizi Amministrativi</u>	Individuazione fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e anticorruz. Comunicazione alla U.O. Personale per attivazione specifici percorsi all'interno del Piano Formativo dell'Ente	31/03/2018	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi rischio e fabbisogni formativi. Individuazione percorsi formativi idonei e loro attivazione	Tutti gli uffici Area

INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.4 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.4.1 Assicurare la formazione continua del personale <u>Servizi Amministrativi</u>	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	Realizz. Piano formazione	si/no	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	Tutti gli uffici Area

ECONOMICO - FINANZIARIO

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.5.1 Supportare gli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali	Efficace e tempestivo supporto agli uffici camerali e al Team Progetti Europei per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali. Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste	31/12/2019	data	Supporto agli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Servizi di Supporto
6.5.2 Migliorare la comunicazione nei confronti dell'utenza	Analisi, revisione e approvazione dei contenuti del nuovo portale SARI 2.0 come unico punto di accesso da parte dell'utenza	31/12/2019	data	Studio ed aggiornamento delle procedure	Tutti gli uffici Area Servizi Amministrativi

6. Dagli obiettivi Specifici agli obiettivi operativi - il cascading - AREA Servizi di Promozione

IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

AREA STRATEGICA: 1. Innovazione Digitale

Obiettivo Specifico 1.1 Stimolare l'innovazione digitale delle imprese del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
1.1.3 Tempestiva gestione delle attività legate al PID	Finalizzazione tempestiva dei bandi per i voucher per le imprese	entro il 28/02/2018	data	Efficace gestione progetto PID	MD08
1.1.4 Migliorare la mappatura delle competenze digitali delle imprese provinciali	Somministrazione di un questionario di secondo livello (denominato "ZOOM4.0") per approfondire le competenze digitali delle imprese	>=50	data	Efficace gestione progetto PID	MD08
1.1.5 Diffondere la consapevolezza e le conoscenze al fine di aumentare le imprese sul web: PID e Progetto Eccellenze in digitale	Numero workshop realizzati	>=6	numero	Organizzazione workshop formativi	MD08
	Numero medio di partecipanti ad ogni workshop	50	numero medio		
	Numero consulenze personalizzate	25	numero	Organizzazione consulenze personalizzate con le imprese	MD08
1.1.6 Realizzazione incontri informativi sui servizi digitali	Numero di incontri realizzati sui servizi digitali	>=5	numero	Gestione progetto Protocollo Firenze Digitale con Regione Toscana e Comune di Firenze	MD04
1.1.7 Attivazione in qualità di soggetto promotore di tirocini extra curriculari nell'ambito del progetto Crescere in Digitale	Numero tirocini attivati	>=10	numero	Attivazione tirocini extra curriculari	MD05 MD06

AREA STRATEGICA: 2. Formazione e Alternanza scuola-lavoro

Obiettivo Specifico 2.1 Stimolare il sistema della formazione verso i fini che le imprese si aspettano

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
2.1 Promozione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro	Realizzare eventi/campagne di promozione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro	2	numero	Realizzare eventi di promozione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro	MD06
2.2 Diffusione della cultura economica e di impresa tra gli studenti	Numero di studenti partecipanti ai corsi sulla diffusione della cultura d'impresa	>=1000	numero	numero studenti partecipanti ai corsi sulla diffusione della cultura d'impresa	MD06
2.3 Numero iscrizione imprese/altri soggetti al RASL	Numero imprese/altri soggetti iscritti	>=1950	numero	numero imprese/altri soggetti iscritte al RASL	MD06
2.4 Erogazione voucher alle imprese/soggetti che ospitano studenti in alternanza scuola-lavoro	Numero imprese/soggetti beneficiari dei voucher	>=300	numero	Numero imprese/soggetti beneficiari dei voucher alternanza scuola-lavoro	MD04
2.5 Progetto di alternanza scuola-lavoro "Botteghe artigiane/beni culturali. Connessioni" in collaborazione con Gallerie degli Uffizi, Confartigianato, Cna, Ufficio Scolastico Regionale	Customer Satisfaction: valutazione complessiva ALMENO BUONO	>=60%	percent.	Customer degli studenti partecipanti	MD06

AREA STRATEGICA: 3. Legalità
Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
3.1.8 Diffondere la cultura brevettuale anche sfruttando le sinergie con le attività formative in ambito digitale della Camera	Partecipazione con interventi durante seminari organizzati in materia digitale	>= 3		Predisposizione intervento formativo/informativo. Partecipazione alla giornata formativa con apposito intervento	MC07
3.1.9 Rafforzare il legame tra i centri PatLib europei per offrire servizi migliori all'utenza	Partecipazione agli eventi organizzati dalla rete PatLib al di fuori del territorio nazionale	almeno 1 evento	numero	Partecipazione	MC07
3.10 Formazione sul tema della contraffazione nelle scuole medie superiori	Numero di studenti coinvolti nelle attività di formazione sul tema della contraffazione	>=80	numero	Seminari formativi nelle scuole medie superiori sul tema della contraffazione	MD05
3.11 Formazione sul tema della contraffazione nelle scuole primarie	Numero di studenti coinvolti nelle attività di formazione sul tema della contraffazione	>=60	numero	Incontri formativi nelle scuole primarie sul tema della contraffazione	MD05
3.12 Potenziare le attività di lotta alla contraffazione	Realizzazione di eventi di sensibilizzazione sul tema della contraffazione	>=1	numero	Realizzazione di eventi di sensibilizzazione sul tema della contraffazione	MD05
3.13 Disciplinare per rinnovo strumenti metrologici	% liquidato sullo stanziato	80%	%	Realizzazione interventi promozionali	MD04

AREA STRATEGICA: 4. Cultura e Turismo

Obiettivo Specifico 4.1 Sostenere la Cultura, valorizzare il patrimonio culturale e promuovere il turismo quale elemento di sviluppo economico

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
4.1 Realizzazione corsi informativi sul sistema museale fiorentino in collaborazione con Istituti del MIBACT, Comune Firenze e Città Metropolitana Firenze	Numero di edizioni del corso	>=2	numero	Realizzazione di corsi informativi sul sistema museale fiorentino	MD05
4.2 Buy Tourism On Line Edizione 2019 Nuovo Format con nuovo Comitato Scientifico	Determinazione impatto economico del nuovo format della manifestazione Buy Tourism On Line	1	numero	Realizzazione studio impatto economico nuovo format Buy Tourism On Line	MD05 + MD06 + GD01

AREA STRATEGICA: 5. Sviluppo del Territorio

Obiettivo Specifico 5.1 Sostenere lo sviluppo economico locale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
5.1.6 Migliorare la comunicazione del servizio "OK Casa" per renderlo più conosciuto da parte dell'utenza	Avviare una campagna sperimentale SEO su Google	30/10/2019	data	Definizione contenuti della campagna. Avvio procedure interne per selezione fornitore. Gestione atti di gara. Contatti con fornitore. Realizzazione campagna SEO	MD08
5.1.7 Progetto Oltrarno - Raggiungimento degli indicatori che saranno previsti nella convenzione con i soggetti che realizzeranno i progetti	% di realizzazione degli indicatori previsti	85%	%	Realizzazione interventi promozionali	MD04
5.1.8 Progetti promozionali non selezionati tramite bando (tipologia C) - Raggiungimento degli indicatori che saranno previsti nelle convenzioni con i soggetti che realizzeranno i progetti	% di realizzazione degli indicatori previsti	85%	%	Realizzazione interventi promozionali	MD04
5.1.9 Disciplinare centri commerciali naturali	% liquidato sullo stanziato	80%	%	Realizzazione interventi promozionali	MD04
5.1.10 Disciplinare mostre e fiere	% liquidato sullo stanziato	85%	%	Realizzazione interventi promozionali	MD04
5.1.11 Azioni di sostegno a favore dell'imprenditoria femminile	numero di eventi da organizzare per le imprese femminili	>=2	numero	organizzazione di eventi destinati alle imprese femminili	MD04 + MD05

Obiettivo Specifico 6.3 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.3.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: Area Servizi Promozione	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Affari Generali
6.3.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione Area Servizi Promozione	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	Tutti i CdC Area Affari Generali
6.3.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione Area Servizi Promozione	Individuazione fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e anticorruz. Comunicazione alla U.O. Personale per attivazione specifici percorsi all'interno del Piano Formativo dell'Ente	31/03/2018	data	Analisi processi e individuazione situazioni di rischio. Analisi rischio e fabbisogni formativi. Individuazione percorsi formativi idonei e loro attivazione	Tutti i CdC Area Affari Generali

INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.4 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.4.1 Assicurare la formazione continua del personale Area Servizi Promozione	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento	Realizz. Piano formazione	si/no	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione/tutoring	Tutti gli uffici Area Affari Generali (parti uguali) U.O. Personale
6.4.2 Migliorare la formazione digitale dei dipendenti sia della Camera di Commercio che di PromoFirenze	Certificazione digitale di un numero minimo di personale camerale e dell'Azienda Speciale	3	numero	Partecipazione a corso di formazione certificativo "Potenziamento competenze digitali per il lavoro" con superamento di esame finale	MD08 PromoFirenze

ECONOMICO - FINANZIARIO

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.5.1 Supportare gli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali	Efficace e tempestivo supporto agli uffici camerali e al Team Progetti Europei per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali. Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste	31/12/2018	data	Supporto agli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Servizi Promozione

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

IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

AREA STRATEGICA: 3. Legalità

Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
3.1.1 - Realizzazione del Progetto di supporto alla realizzazione dell'ampliamento funzioni informative e promozionali della Sezione Regionale Albo Gestori Ambientali triennio 2016-2018	Definizione di un piano di attività dettagliato per la quarta annualità del progetto	28/02//2019	Data	Definizione e calendarizzazione delle priorità di azione	GC03 PromoFirenze
	Realizzazione piano di attività definito	100%	Percent.	Realizzazione del piano	
3.1.2 - Rafforzare opera regia e coordin. con organi di controllo (Arpat, Carabinieri, Forestale, Procura etc) in materia ambientale	Realizzare eventi formativi/informativi per gli organi di controllo in materia ambientale	1	numero	Organizzazione di eventi di formazione e informazione per gli organi di controllo, all'interno del Protocollo Legalità per l'Ambiente	GC03 PromoFirenze

AREA STRATEGICA: 5. Sviluppo del Territorio
Obiettivo Specifico 5.1 Sostenere lo sviluppo economico locale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
5.1.4. Fornire alle imprese assistenza specialistica e formazione tecnica	N° seminari e convegni specialistici per le imprese	4	Numero	Formazione e assistenza specialistica alle imprese	PromoFirenze
	N° di questionari che presentano una valutazione almeno pari o superiore a "Buono" per le attività di assistenza specialistica	>= 70%	Percent.		
5.1.5. 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)	≥ 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"	>=70%	Percent.		

PROCESSI INTERNI
Obiettivo Specifico 6.2 Livello di gradimento dei servizi camerali

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.2.5 Mantenimento dei livelli di gradimento dei servizi	Valutazione complessiva customer servizi	Media 3 anni precedenti +- 10%	percentuale	rilevazione customer	PromoFirenze

Obiettivo Specifico 6.3 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.3.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: PromoFirenze	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	PromoFirenze
6.3.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione PromoFirenze	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture preposte	PromoFirenze

INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

Obiettivo Specifico 6.4 Migliorare la formazione, anche digitale, e la motivazione del personale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
6.4.2 Migliorare la formazione digitale dei dipendenti sia della Camera di Commercio che di PromoFirenze	Certificazione digitale di un numero minimo di personale camerale e dell'Azienda Speciale	3	numero	Partecipazione a corso di formazione certificativo "Potenziamento competenze digitali per il lavoro" con superamento di esame finale	MD08 PromoFirenze

ECONOMICO - FINANZIARIO

AREA STRATEGICA: 7. INFRASTRUTTURE LOGISTICA E PARTECIPATE

Obiettivo Specifico 7.1 Valorizzazione del sistema delle partecipate, della logistica e del patrimonio immobiliare della Camera

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti
7.1.3 Miglioramento dell'infrastruttura (esempio: impianti fonia, ecc:)	Attivazione interventi di adeguamento degli impianti	31/12/2019	data	Selezione fornitori, attivazione contratti	PromoFirenze

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

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

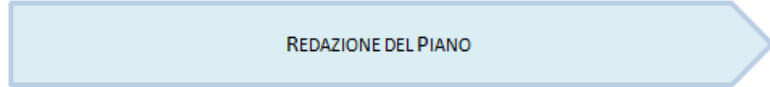
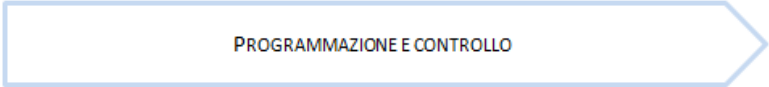
Di seguito, così come contemplato dalla Delibera CIVIT n. 112/2010, tuttora vigente, si propone una sintesi del processo di redazione del Piano della Performance in termini di attività, tempi e attori coinvolti.



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

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

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

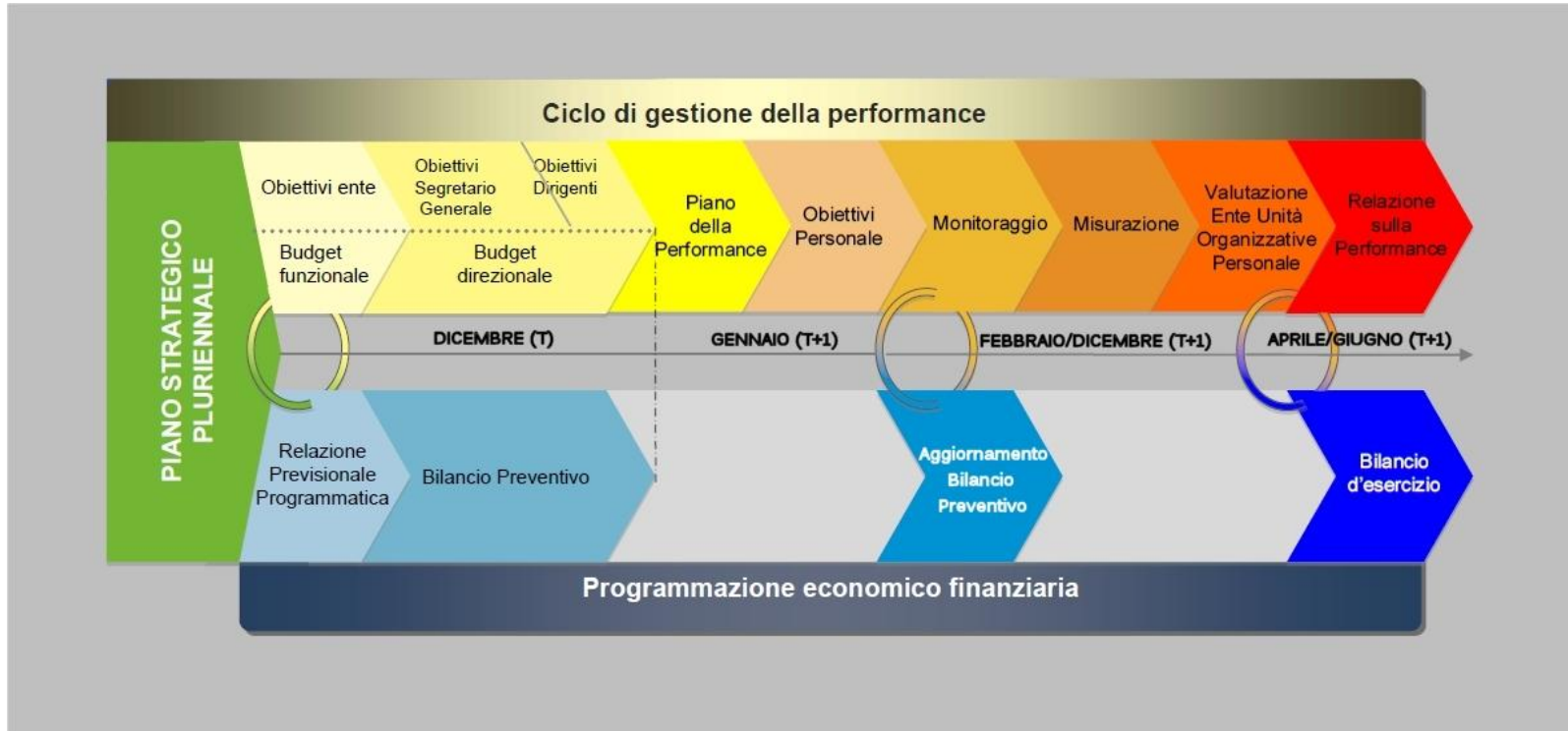


	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Approvazione della RPP	Ott	Consiglio
2.	Definizione/aggiornamento albero della performance: rolling cruscotto di ente	Nov-Dic	SG Responsabile ufficio Controllo di Gestione Dirigenti P.O.
	Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi: cruscotto di area,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

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

7.2 Coerenza con la programmazione economico - finanziaria e di Bilancio

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



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

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

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

Nel corso del 2019 la Struttura Tecnica di Supporto all'OIV predisporrà un nuovo modello di check - up, quale strumento di autovalutazione.

Il cambiamento è necessario per adeguare la struttura attualmente utilizzata ai cambiamenti normativi intervenuti

In questo ambito si segnalano alcuni elementi di attenzione, che saranno oggetto del piano di miglioramento.

L'art. 4, co. 2, lettera a) del nuovo D.lgs. 150/09 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**>>

Sebbene il principio sia ovviamente giusto, il punto crea significativi problemi operativi. Nel caso del Piano Performance 2019-2021, l'ultima relazione approvata è quella dell'anno 2017. I risultati sono quindi **non** dell'anno precedente (come dice il comma sopra citato), **ma di due anni prima**. Come per il bilancio di esercizio, a gennaio (termine previsto per l'approvazione del Piano), non sono disponibili dati consuntivi per il 2018.

Nella realtà camerale, molte iniziative promozionali vengono chiuse e rendicontate a marzo dell'anno successivo. Quindi anche i dati di monitoraggio infra-annuale appaiono poco significativi per mostrare (a gennaio 2019) lo stato di avanzamento degli obiettivi pluriennali. L'Ente sta lavorando sulla tematica con l'intenzione di portare la questione anche ai tavoli tecnici di lavoro presso Unioncamere Italiana.

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

8. Allegati tecnici

Gennaio 2019

Indice

Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

Allegato 2: La programmazione economica per Obiettivi specifici ed il Budget

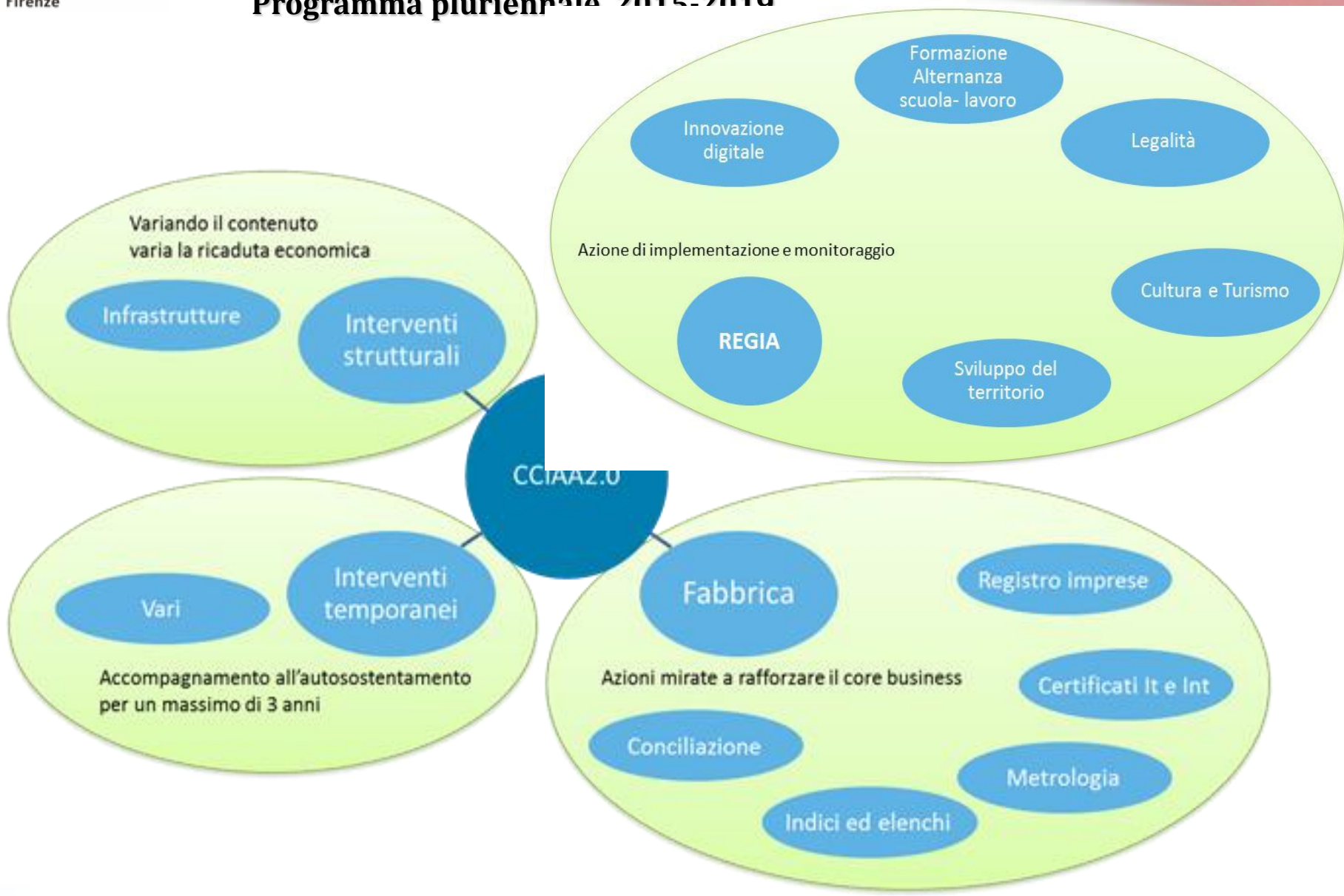
Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

Relazione Previsionale e Programmatica 2019: sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale
<http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general>

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

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

Allegato 2: La programmazione economica per Obiettivi strategici - Programma pluriennale 2015-2019



Allegato 2: La programmazione economica per Obiettivi strategici - Programma pluriennale 2015-2019 come aggiornato dalla RPP 2019

Programma Pluriennale 2015-2019 dopo l'aggiornamento eseguito dalla RPP 2019						
FONTI	CONSUNTIVO	CONSUNTIVO	CONSUNTIVO	AGG. PREVENTIVO	RPP	TOTALE
	2015	2016	2017	2018	2019	
	(col 1)	(col 2)	(col 3)	(col 4)	(col 5)	
Diritto annuale	16.879.135,70	15.591.079,81	12.270.397,78	14.119.515,28	13.304.120,00	72.164.248,57
Diritti di segreteria	5.138.325,10	5.277.154,24	5.316.613,38	5.344.000,00	5.350.000,00	26.426.092,72
Contributi trasferimenti ed altri proventi	381.520,04	664.557,93	730.992,86	832.368,18	868.145,50	3.477.584,51
Proventi gestione beni e servizi	243.520,82	220.878,83	231.387,98	214.000,00	215.000,00	1.124.787,63
Variazione rimanenze	10.179,00	2.710,00	5.163,00	0,00	0,00	18.052,00
Proventi gestione finanziaria	561.496,01	604.213,95	635.658,96	1.031.000,00	706.000,00	3.538.368,92
Proventi gestione straordinaria	2.626.091,42	69.866.621,37	4.075.452,83	1.482.060,57	500.000,00	78.550.226,19
Proventi da rettifiche valore att.finanziarie	0,00	0,00	702,65	0,00	0,00	702,65
Utilizzo/finanziamento avanzi patrimonializzati	-319.581,66	-64.277.239,47	-752.849,58	0,00	0,00	-65.349.670,71
TOTALE COMPLESSIVO FONTI	25.520.686,43	27.949.976,66	22.513.519,86	23.022.944,03	20.943.265,50	119.950.392,48
IMPIEGHI	CONSUNTIVO	CONSUNTIVO	CONSUNTIVO	AGG. PREVENTIVO	RPP	TOTALE
	2015	2016	2017	2018	2019	
	(col 1)	(col 2)	(col 3)	(col 4)	(col 5)	
Personale	6.724.304,51	6.562.764,40	6.271.150,07	6.629.264,65	6.214.589,95	32.402.073,58
Funzionamento	5.736.274,30	5.161.734,49	4.998.997,31	5.112.552,73	5.218.660,14	26.228.218,97
Ammortamenti	401.691,19	301.409,69	252.010,95	324.000,00	329.000,00	1.608.111,83
Accantonamenti	7.455.114,70	11.218.391,21	6.208.821,62	3.979.538,41	3.880.965,41	32.742.831,35
Oneri gestione finanziaria	45,90	9,42	0,00	50,00	50,00	155,32
Oneri gestione straordinaria	446.898,44	771.093,42	834.514,80	500.000,00	500.000,00	3.052.506,66
Oneri da rettifiche valore att.finanziarie	0,00	0,00	1.122.724,10	0,00	0,00	1.122.724,10
Disponibilità per interventi economici	4.756.357,39	3.934.574,03	2.825.301,01	6.477.538,24	4.800.000,00	22.793.770,67
TOTALE COMPLESSIVO IMPIEGHI	25.520.686,43	27.949.976,66	22.513.519,86	23.022.944,03	20.943.265,50	119.950.392,48

ALLEGATO B - BUDGET DIREZIONALE 2019	PREVENT. ANNO 2019	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETARIA GENERALE (A)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZ. MERCATO (C)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	L - CDR SERVIZI AMMINISTRAT.	M - CDR SERVIZI DI PROMOZIONE	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	M - CDR SERVIZI DI PROMOZIONE	
GESTIONE CORRENTE																
A) Proventi correnti																
1) Diritto Annuale	13.189.744			13.189.744		13.189.744										
2) Diritti di Segreteria	5.415.000						5.414.500	159.940	75.768	5.143.800	34.993	500				500
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	841.365			55.000	30.000	25.000	781.365	751.365		30.000		5.000	5.000			
4) Proventi da gestione di beni e servizi	230.000			100		100	229.500	175.000	10.000	44.500		400				400
5) Variazione delle rimanenze	0			0		0										
Totale Proventi Correnti A	19.676.109			13.244.844	30.000	13.214.844	6.425.365	1.086.305	85.768	5.218.300	34.993	5.900	5.000			900
B) Oneri Correnti																
6) Personale	-6.236.614	-805.379	-805.379	-1.833.397	-316.377	-1.517.019	-2.791.134	-421.604	-97.986	-2.171.906	-99.638	-806.705	-99.446	-106.999		-600.260
a) Competenze al personale	-4.739.559	-640.724	-640.724	-1.366.765	-238.056	-1.128.710	-2.123.312	-319.174	-73.668	-1.654.609	-75.861	-608.758	-74.607	-81.839		-452.311
b) Oneri sociali	-1.152.423	-130.560	-130.560	-335.367	-62.104	-273.263	-529.538	-81.220	-19.283	-410.182	-18.853	-156.958	-19.695	-19.950		-117.313
c) Accantonamenti al T.F.R.	-300.946	-34.095	-34.095	-87.578	-16.218	-71.360	-138.284	-21.210	-5.035	-107.116	-4.923	-40.988	-5.143	-5.210		-30.635
d) Altri costi	-43.686			-43.686		-43.686										
7) Funzionamento	-5.118.395	-409.118	-409.118	-2.621.761	-69.434	-2.552.327	-1.407.397	-539.490	-14.321	-853.587		-680.119	-9.580	-662.448		-8.091
a) Prestazioni servizi	-2.610.681	-42.345	-42.345	-1.281.595	-69.434	-1.212.161	-1.268.245	-536.235	-13.971	-718.040		-18.495	-9.580	-2.448		-6.467
b) Godimento di beni di terzi	-31.110			-31.110		-31.110										
c) Oneri diversi di gestione	-1.446.832	-2.000	-2.000	-1.309.056		-1.309.056	-135.547			-135.547		-229				-229
d) Quote associative	-985.000	-325.000	-325.000									-660.000		-660.000		
e) Organi istituzionali	-44.773	-39.773	-39.773				-3.605	-3.255	-350			-1.395				-1.395
8) Interventi economici	-5.255.000	-305.000	-305.000	-8.000		-8.000	-704.208	-179.330		-77.500	-447.378	-4.237.792	-12.200	-1.512.000		-2.713.592
9) Ammortamenti e accantonamenti	-4.141.715			-4.141.715		-4.141.715										
a) Immob. Immateriali	-85.000			-85.000		-85.000										
b) Immob. Materiali	-265.000			-265.000		-265.000										
c) Svalutazione crediti	-3.696.715			-3.696.715		-3.696.715										
d) Fondi rischi ed oneri	-95.000			-95.000		-95.000										
Totale Oneri Correnti B	-20.751.724	-1.519.497	-1.519.497	-8.604.873	-385.811	-8.219.061	-4.902.739	-1.140.423	-112.306	-3.102.993	-547.016	-5.724.615	-121.226	-2.281.446		-3.321.943
Risultato della gestione corrente A-B	-1.075.615	-1.519.497	-1.519.497	4.639.971	-355.811	4.995.782	1.522.626	-54.118	-26.539	2.115.307	-512.024	-5.718.715	-116.226	-2.281.446		-3.321.043
C) GESTIONE FINANZIARIA																
a) Proventi Finanziari	716.000			216.000		216.000						500.000		500.000		
b) Oneri Finanziari	-50			-50		-50										
Risultato della gestione finanziaria	715.950			215.950		215.950						500.000		500.000		
D) GESTIONE STRAORDINARIA																
a) Proventi straordinari	859.665			859.665		859.665										
b) Oneri Straordinari	-500.000			-500.000		-500.000										
Risultato della gestione straordinaria	359.665			359.665		359.665										
Avanzo/Disavanzo economico di esercizio (A-B+C+/-D)	0	-1.519.497	-1.519.497	5.215.586	-355.811	5.571.397	1.522.626	-54.118	-26.539	2.115.307	-512.024	-5.218.715	-116.226	-1.781.446		-3.321.043

ALLEGATO B - BUDGET DIREZIONALE 2019

	PREVENT. ANNO 2019	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETARIA GENERALE (A)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZ. MERCATO (C)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	L - CDR SERVIZI AMMINISTRAT.	M - CDR SERVIZI DI PROMOZIONE	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	I - CDR SERVIZI DI SUPPORTO	M - CDR SERVIZI DI PROMOZIONE	
PIANO DEGLI INVESTIMENTI																
E) Immobilizzazioni immateriali																
1) Software	50.000			50.000		50.000										
2) Marchi	20.000			20.000		20.000										
3) Diritti d' autore	20.000			20.000		20.000										
4) Altre	250.000			250.000		250.000										
Totale immobilizzazioni immateriali (E)	340.000			340.000		340.000										
F) Immobilizzazioni materiali																
5) Fabbricati	79.516.667			79.516.667		79.516.667										
immobili proprietà (soggetto a manovra gov.)	10.000			10.000		10.000										
immobili proprietà (non sogg. man. gov.)	25.000			25.000		25.000										
8) Impianti specifici	300.000			300.000		300.000										
9) Macch apparecchi attrezzatura varia	30.000			30.000		30.000										
10) Macchine d'ufficio elettrom.elettroniche e calcolat.	50.000			50.000		50.000										
11) Mobili	80.000			80.000		80.000										
12) Autoveicoli e motoveicoli	50.000			50.000		50.000										
13) Altre																
Totale immobilizzazioni materiali (F)	80.061.667			80.061.667		80.061.667										
G) Immobilizzazioni finanziarie																
14) Partecipazioni e quote																
15) Altri investimenti mobiliari																
Totale immobilizzazioni finanziarie (G)	5.000.000											5.000.000		5.000.000		
Totale generale investimenti (E+F+G)	85.401.667			80.401.667		80.401.667						5.000.000		5.000.000		