



# LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2019

Camera di Commercio di Firenze

Marzo 2020

# Indice

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni
  - 2.1. Il contesto esterno di riferimento
  - 2.2. L'amministrazione
  - 2.3. I risultati raggiunti
    - 2.3.1 *La Performance Organizzativa*
  - 2.4. Le criticità e le opportunità
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI
  - 3.1. Albero della performance
  - 3.2. Obiettivi strategici
  - 3.3. Obiettivi e piani operativi
  - 3.4. Obiettivi individuali
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE
  - 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
  - 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance





# 1. Presentazione

La Relazione sulla Performance è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2019. Il d. lgs. 150/09 attribuisce alla Relazione la funzione di **evidenziare, a consuntivo, i risultati della performance** – organizzativa ed individuale – rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione (Piano della Performance), illustrando le cause di eventuali scostamenti.

L'anno 2019 ha visto il rinnovo degli organi istituzionali dell'Ente, che sono entrati in carica il 5 luglio. Il nuovo Programma Pluriennale è stato approvato con delibera di Consiglio 15/2019 ed aggiornato con delibera 17/2019.

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

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

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

Nel 2019 sono inoltre terminate le attività legate ai progetti triennali «PID» ed «Orientamento al lavoro e alle professioni» finanziate con maggiorazione del Diritto Annuale. Si trattava di progetti di dimensioni rilevanti, definite ai sensi dell' art. 18, co. 10, l. 580/93 così come introdotto dal D.lgs. 219/16.

Con delibera di Consiglio 17/2019 sopra citata, la Camera di Firenze ha aderito alla nuova progettualità promossa da Unioncamere Italiana e concordata con la Regione Toscana per il prossimo triennio.

Per maggiori dettagli si veda il Programma pluriennale 2020-2024 all'indirizzo:

<http://www.fi.camcom.gov.it/sites/default/files/uploads/Amministrazione trasparente/RPP/Programma pluriennale di mandato 2020-2024 aggiornamento.pdf>





## 2. 1 Il contesto esterno di riferimento

L'analisi del contesto consente di descrivere le variabili che rappresentano lo scenario economico nel quale si è sviluppata l'azione amministrativa della Camera di Commercio di Firenze nel 2019 ed in base alle quali gli obiettivi strategici previsti si sono potuti concretizzare.

### INPUT MACROECONOMICO

#### • Variabili macroeconomiche nazionali (2019):

- Rallentamento del prodotto: da +0,7% +0,2% la variazione nel 2019
- Crescita modesta per l'inflazione (+0,6% media annua 2019)
- Tasso di disoccupazione totale in lieve calo (10%, da 10,6%)

#### • Variabili macroeconomiche locali (2019):

- Netta decelerazione della dinamica del PIL (da +1,2% a +0,5%)
- Crescita contenuta per l'inflazione (+0,5%; dato medio città di Firenze 2019)
- Tasso di disoccupazione in via di attenuazione (da 5,8% a 5,3%)

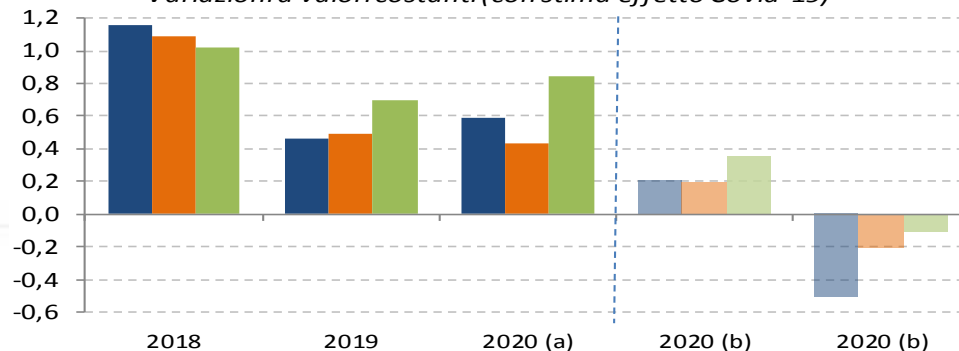
#### • Variabili settoriali (var% annuali 2019)

- Variazione valore aggiunto settore agricoltura: -4,2%
- Variazione valore aggiunto settore industria: +2,7%
- Variazione valore aggiunto settore costruzioni: -3,4%
- Variazione valore aggiunto settore servizi: +0,1%

### Elementi di rilievo per la CCIAA di Firenze

Le stime econometriche Prometeia evidenziano per il 2019 un deterioramento della dinamica maturata l'anno precedente (+1,2%), con un tasso di crescita moderatamente positivo (+0,5%) e indebolito. Il rafforzamento dell'export netto, in base all'influsso positivo della domanda estera sull'economia fiorentina, non è bastato a controbilanciare l'incerto e lento andamento che hanno fatto registrare i consumi delle famiglie (+0,7%) e gli investimenti fissi lordi (da +4,3% a +2,5%) insieme all'apporto negativo della variazione delle scorte. Per la produzione industriale si è avuto un rallentamento del tasso di crescita (da +5,9% a +0,8%) che ha bruscamente invertito il segno nel secondo trimestre (-2,8%). Nella media dei quattro trimestri la produzione potrebbe evidenziare una dinamica marginalmente negativa principalmente indotta da un contesto esterno più difficile del previsto, con un recupero nella parte finale dell'anno che difficilmente riuscirebbe a compensare il deterioramento ciclico di metà anno. Ovviamente la crisi globale legata alle vicende **Covid-19** crea un drammatico livello di incertezze sull'economia mondiale, i cui effetti - sicuramente negativi - non sono ancora prevedibili.

Valore aggiunto, domanda di lavoro e consumi a Firenze  
Variazioni a valori costanti (con stima effetto Covid-19)



(a) scenario base

(b) contenimento virus entro estate

(c) virus oltre il periodo estivo

Valore aggiunto Domanda di lavoro Consumi privati

## 2. 1 Il contesto esterno di riferimento

### Scenario macroeconomico - Economia internazionale

Nel 2019 è emersa una maggior cautela caratterizzante le prospettive di sviluppo globale, con un peggioramento dell'elasticità del commercio internazionale rispetto alla crescita; quest'ultimo rappresenta un fenomeno tutt'altro che congiunturale, emerso da almeno cinque anni e peggiorato, dopo gli effetti delle tensioni tariffarie. Ulteriori rischi adombrano lo sviluppo del commercio internazionale, come quello di "guerra fredda" fra Stati Uniti e Cina riguardo al controllo e allo sviluppo delle tecnologie che potrebbero divenire dominanti nei prossimi anni come per esempio l'intelligenza artificiale, la robotica e la rete 5G. Non sono del tutto sopiti neanche i rischi finanziari, in termini di moderazione delle prospettive con bassi tassi di interesse (a lungo termine) a cui si associano aspettative inflazionistiche basse, sulla scia delle aspettative della domanda, che faticano a riprendersi. La debolezza dei prezzi, insieme al ciclo internazionale che non riparte, interessa anche le quotazioni delle principali commodity che influiscono proprio sulla tendenza ad un basso livello di inflazione in ambito internazionale. Tutti questi aspetti continuano ad influenzare una probabile revisione al ribasso dei programmi di investimento delle imprese. Per le economie che operano all'interno di catene del valore prevalentemente specializzate nella produzione di meccanica strumentale, oltre che nel comparto *automotive*, potrebbe emergere situazioni maggiormente critiche. Le difficoltà sul versante tariffario hanno generato rallentamenti per l'attività industriale dei paesi asiatici; l'Area Euro risente maggiormente degli effetti generati dalle imprese tedesche che risultano integrate in catene di fornitura nel settore *automotive* e della produzione di macchinari.

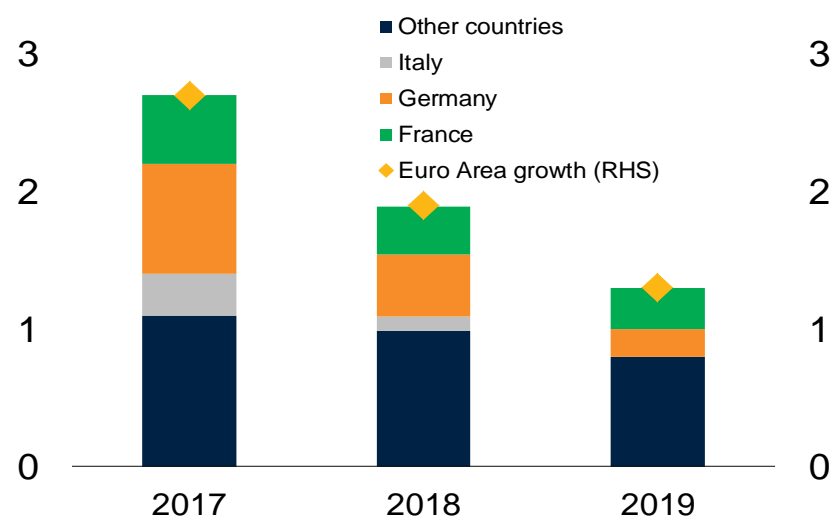
Per il 2020 sulla crescita globale incombe l'ombra degli effetti economici generati dal virus Covid-19, rischiando di innescare una nuova recessione, anche se ciò è strettamente legato alle ipotesi sull'evoluzione dell'epidemia, legate ad ampi margini di incertezza.

#### Stima dell'impatto sulla crescita globale del Coronavirus

	Primo trimestre 2020			Anno 2020			peso (%)
	nuovo	precedente	impatto	nuovo	precedente	impatto	
Cina	4,6	6,1	-1,5	5,8	6,1	-0,3	22
Giappone	-0,4	0	-0,4	-0,1	0,1	-0,2	4
Altri paesi asiatici	4,1	4,5	-0,4	4,5	4,8	-0,3	18
Area Euro	0,6	0,7	-0,1	0,8	0,9	-0,1	14
<i>Germania</i>	-0,2	0	-0,2	0,7	1	-0,3	3
Stati Uniti	1,9	2	-0,1	2,2	2,3	-0,1	16
Resto del Mondo	-	-	-0,2	-	-	-0,1	25
Mondo	-	-	-0,5	-	-	-0,2	100

Fonte: Deutsche Bank Research (febbraio 2020)

#### Contributi % alla crescita nell'Area Euro

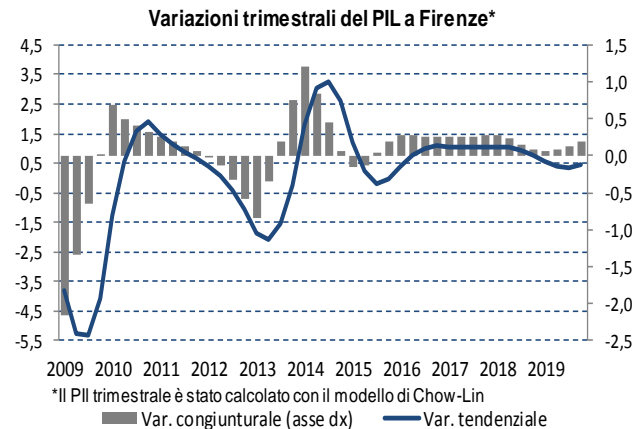
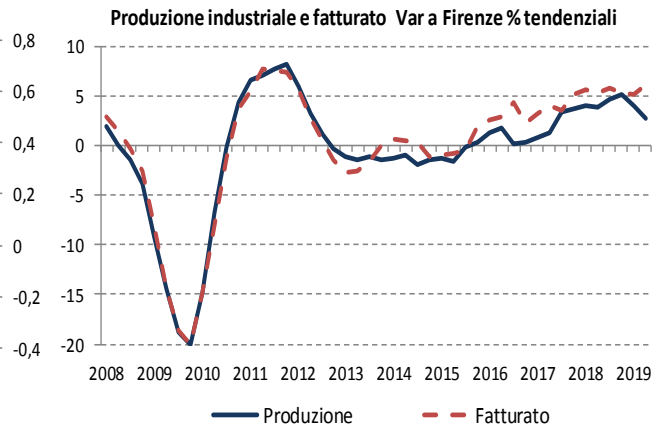
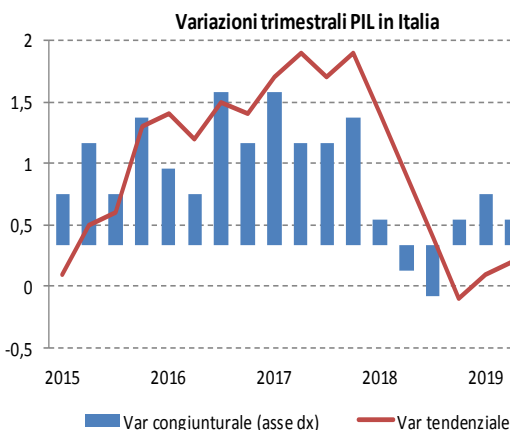


Fonte: Banca Mondiale gennaio, 2020

## 2. 1 Il contesto esterno di riferimento

### Economia nazionale

Il prodotto interno lordo italiano ha evidenziato nel corso del 2019 una dinamica trimestrale gradualmente decrescente, confermando una frenata dell'economia iniziata a metà 2019 e tirata verso il basso da un rallentamento della domanda internazionale, che ha influenzato la decelerazione dell'export in tutta l'area euro; è inoltre proseguito in termini più accentuati il processo di decumulo delle scorte che ha avuto effetti soprattutto sulla crescita economica nazionale, segnalando una forte cautela da parte delle imprese nel gestire il capitale circolante. Il differenziale di crescita rispetto agli altri paesi dell'Area Euro è rimasto costantemente intorno al punto percentuale. Sulla moderazione del ciclo nazionale vi hanno influito un maggior peso delle tensioni finanziarie internazionali, insieme ad un'ampia frenata della produzione industriale (tessile-abbigliamento e mezzi di trasporto in particolare); i consumi sono risultati penalizzati anche se gli effetti del rallentamento sono stati contrastati dal calo dei tassi di interesse e da una politica fiscale non restrittiva. Le prime stime sul 2020 avevano mostrato un'economia nazionale che si muoveva sempre a passo lento e in lieve miglioramento, in base alle prime indagini sul clima di fiducia; il problema è che gli effetti diretti, della diffusione del virus Covid – 19 (in parte inaspettati) nei termini di shock di offerta (impattando sulla produzione) che di domanda, hanno ribaltato la prospettiva in un'ottica piuttosto negativa (con recessione certa) se non si riuscirà a contenere l'epidemia entro il primo semestre dell'anno.



### Economia Area Metropolitana

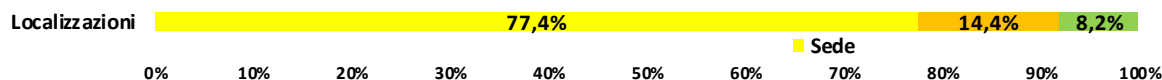
Per l'area metropolitana fiorentina i dati di contabilità economica evidenziano per il 2019 un deterioramento della dinamica maturata l'anno precedente (+1,2%), con un tasso di crescita debolmente positivo (+0,5%) e tendente alla stagnazione. Il commercio estero regionale tornerebbe ad essere ampiamente positivo con una forte crescita, che si collega alla prevalente incidenza acquisita dalla proiezione internazionale del sistema moda, insieme al recupero della meccanica, indipendentemente dall'effetto delle tensioni valutarie, finanziarie e, soprattutto, tariffarie internazionali. La domanda interna da un lato evidenzia una crescita lenta nella componente dei consumi (+0,7%) mentre gli investimenti, nonostante risultino in decelerazione, sembrerebbero in discreta tenuta (da +4,3% a +2,5%). Si conferma un rallentamento del prodotto metropolitano spiegato prevalentemente dal contributo negativo generato dalla variazione delle scorte, come effetto del decumulo messo in atto da parte delle imprese nei termini di risposta alla decelerazione del ciclo che ha interessato buona parte dell'anno che si è concluso. Il 2020 si era aperto come molto incerto, ma gli effetti economici indiretti e diretti che potrebbero derivare dalla diffusione del virus Covid-19 rischierebbero di portare l'economia fiorentina sul crinale della recessione.



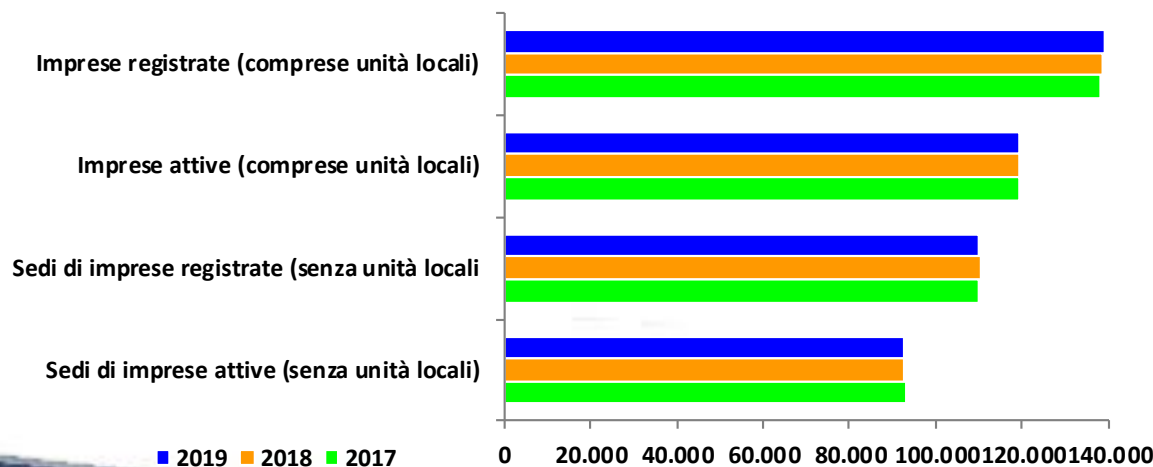
## 2. 1 Il contesto esterno di riferimento

Camera di Commercio di Firenze			
Tipo localizzazione	2017	2018	2019
<b>Imprese registrate (comprese unità locali)</b>	138.227	138.841	139.023
<b>Imprese attive (comprese unità locali)</b>	119.134	119.436	119.440
<b>Sedi di imprese registrate (senza unità locali)</b>	110.118	110.283	110.100
<b>Sedi di imprese attive (senza unità locali)</b>	93.021	92.884	92.472

Firenze (città metropolitana)	Sede	U.L. di imprese con sede nella c.m. di Firenze	U.L. di imprese con sede in altre province	Totale unità locali	Totale localizzazioni
valori assoluti	92.472	17.196	9.772	26.968	119.440
variazione tendenziale	-0,4%	0,9%	2,8%	1,6%	0,0%



### Tessuto imprenditoriale



## 2. 2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione



### SEDE CENTRALE

Piazza dei Giudici, 3

50122 Firenze

Centralino 055.239211

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

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

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



### UFFICI DECENTRATI

#### SUAP DI EMPOLI

presso la sede dell'Agenzia per lo Sviluppo Empolese Valdelsa

Via delle Fiascaie, 12 (1 Piano)

50053 Empoli

Tel. 0571.72.784 (dalle 14.00 alle 15.00)

Fax 055.23.92.189

*Apertura al pubblico:*

Dal lunedì al venerdì dalle ore 9.30 alle ore 12.30

### UFFICI DECENTRATI

#### SUAP DI BORGO SAN LORENZO

presso l'Unione Montana Comuni del Mugello

Via Palmiro Togliatti, 45

50032 Borgo San Lorenzo

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

*Apertura al pubblico:*

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



## 2. 2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione

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

Nome	Mission	Settore
<p><b>PromoFirenze</b></p>	<p>“Braccio operativo” attraverso il quale la Camera dialoga direttamente con le imprese, offrendo numerosi servizi di consulenza ed assistenza tecnica.</p> <p>L'Azienda collabora attivamente con la Camera di Commercio e nel corso degli ultimi anni 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><b>Ante riforma</b> l'Azienda era divisa in: <b>Divisione Internazionale</b> e <b>Divisione Sviluppo, reti d'impresa, finanza</b>, essendo già stato scorporato e ceduto il Laboratorio Chimico Merceologico.</p> <p>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, razionalizzando le proprie partecipazioni limitandole a quelle in enti strategici, **la Camera di Firenze ha avviato un profondo piano di ridimensionamento e di dismissione.**



## 2. 2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione

### Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2019 (ultimo bilancio approvato)

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



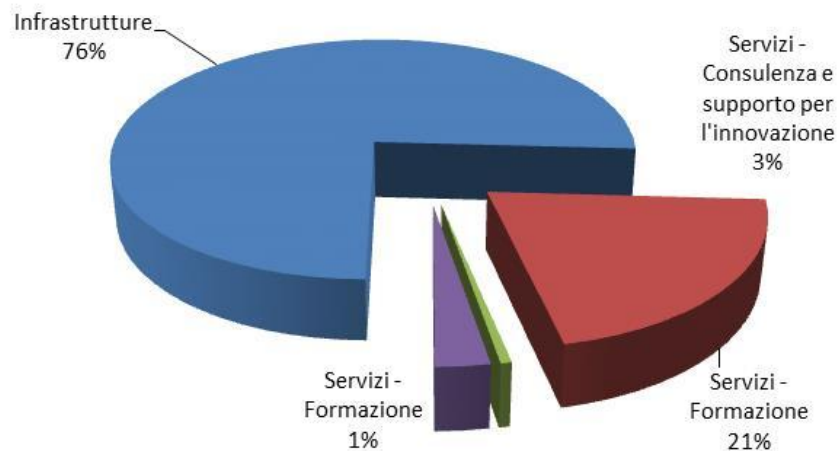
## 2.2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione

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

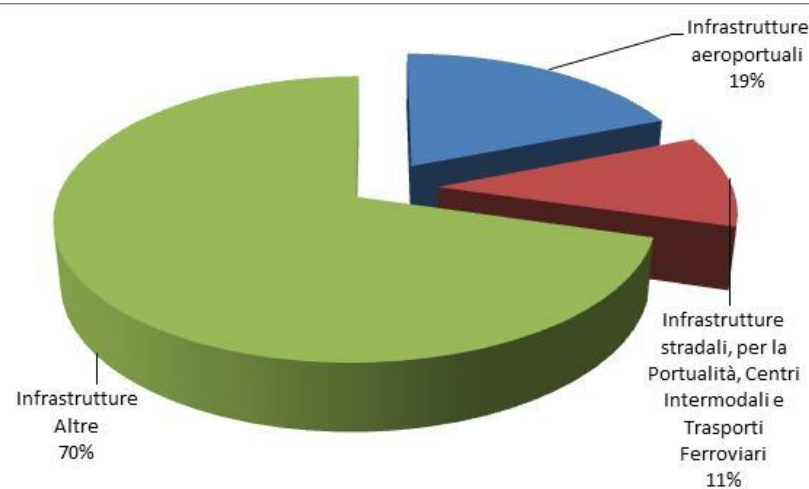
IL PORTAFOGLIO DELLE PARTECIPAZIONI AL 31.12.2012	Valore Nominale
<b>Infrastrutture</b>	<b>26.391.128</b>
Infrastrutture aeroportuali	5.001.001
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	2.787.670
Infrastrutture Altre	18.602.457
<b>Marketing territoriale</b>	<b>7.247.076</b>
<b>Servizi - Formazione</b>	<b>192.908</b>
<b>Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione</b>	<b>949.774</b>
<b>Servizi - Ricerca</b>	<b>0</b>
<b>totale</b>	<b>34.780.885</b>



#### Settori di intervento – Valore Bilancio



#### Infrastrutture – Valore Bilancio



## 2.2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione



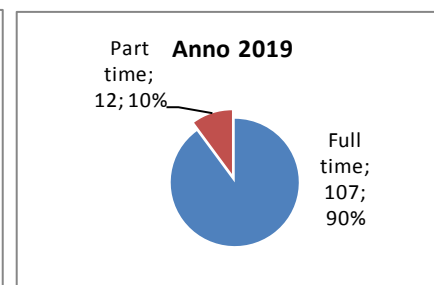
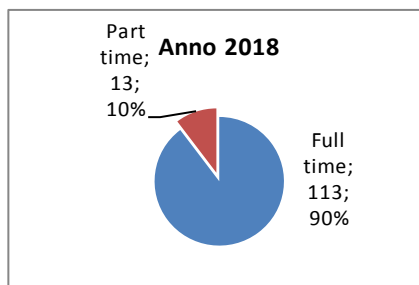
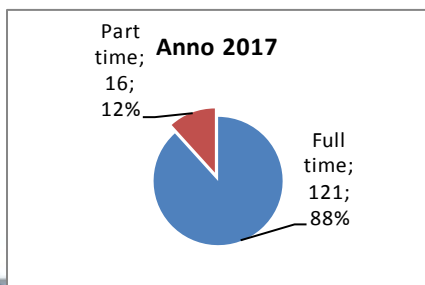
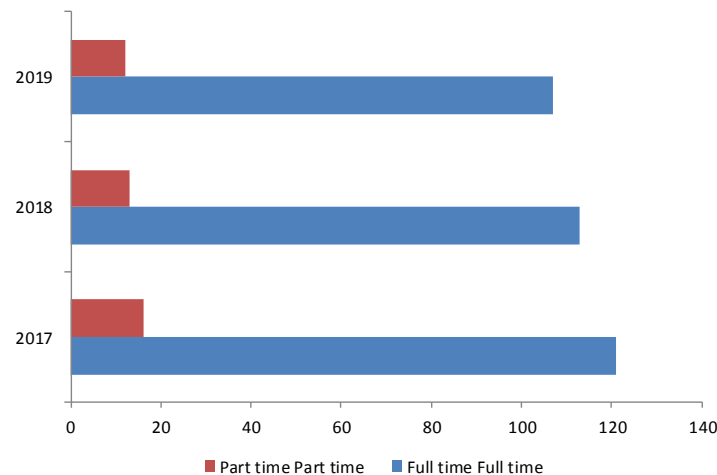
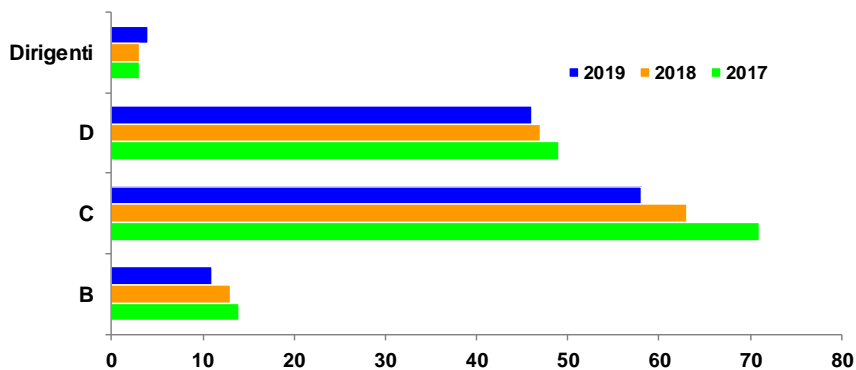
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

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

Composizione del Personale per tipologia contrattuale

2016		2017		2018		2019	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
125	18	121	16	113	13	107	12
<b>143</b>		<b>137</b>		<b>126</b>		<b>119</b>	

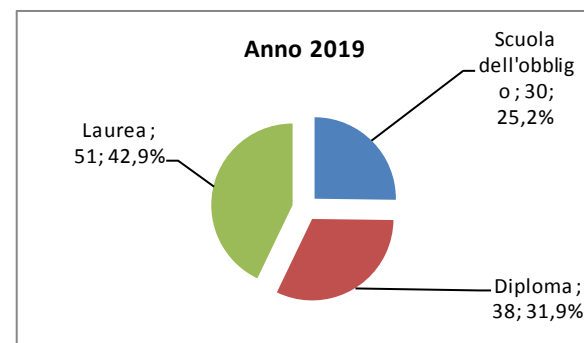
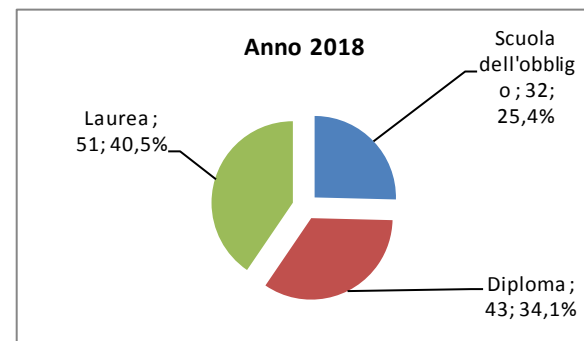
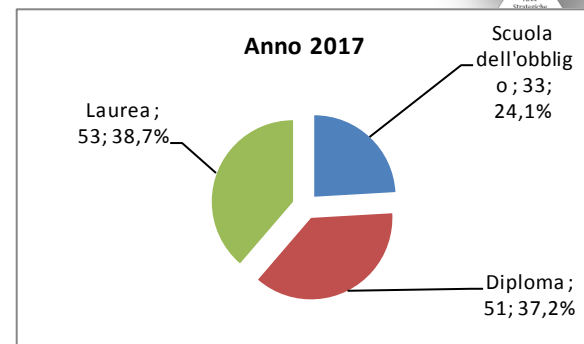
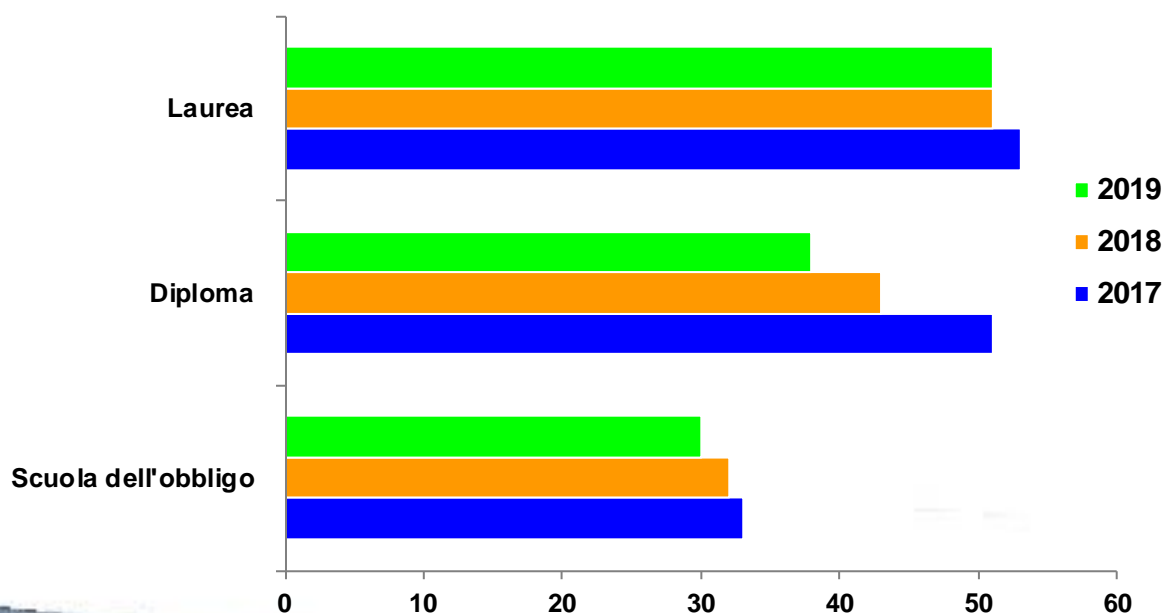
Composizione del Personale a tempo indeterminato



## 2.2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione

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

Composizione del Personale per tipologia titolo studio



## 2.2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione

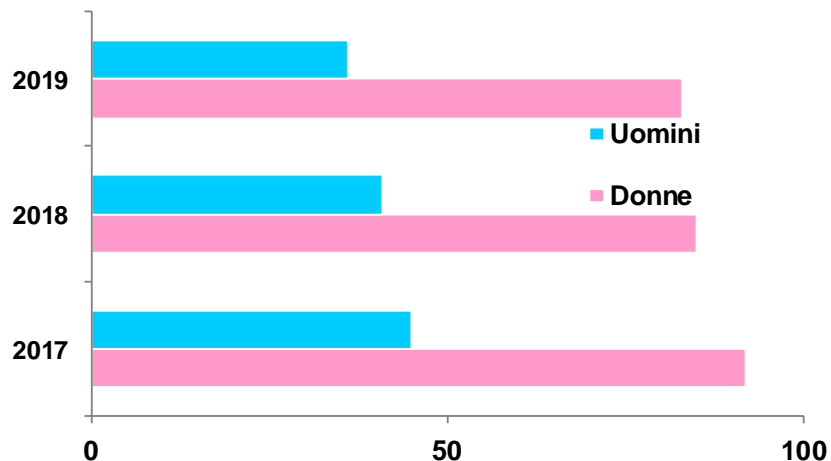
Composizione del Personale per Genere

2016		2017		2018		2019	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
96	47	92	45	85	41	83	36
<b>143</b>		<b>137</b>		<b>126</b>		<b>119</b>	

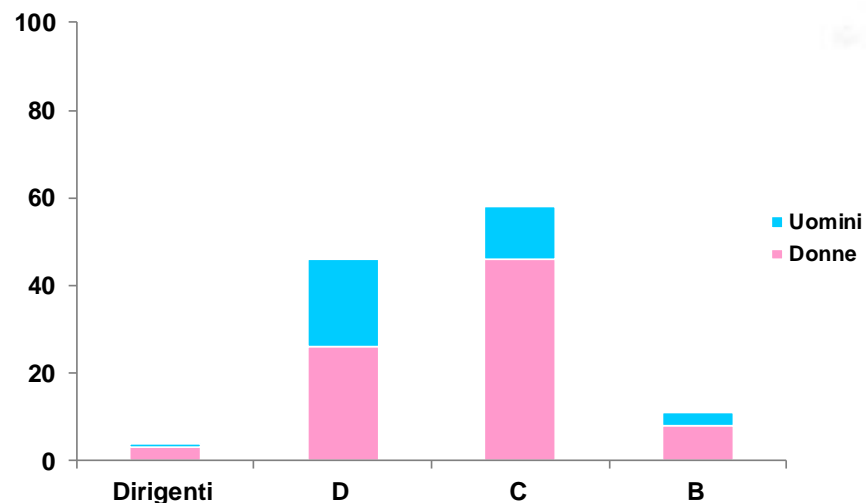
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

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

Composizione del Personale per genere

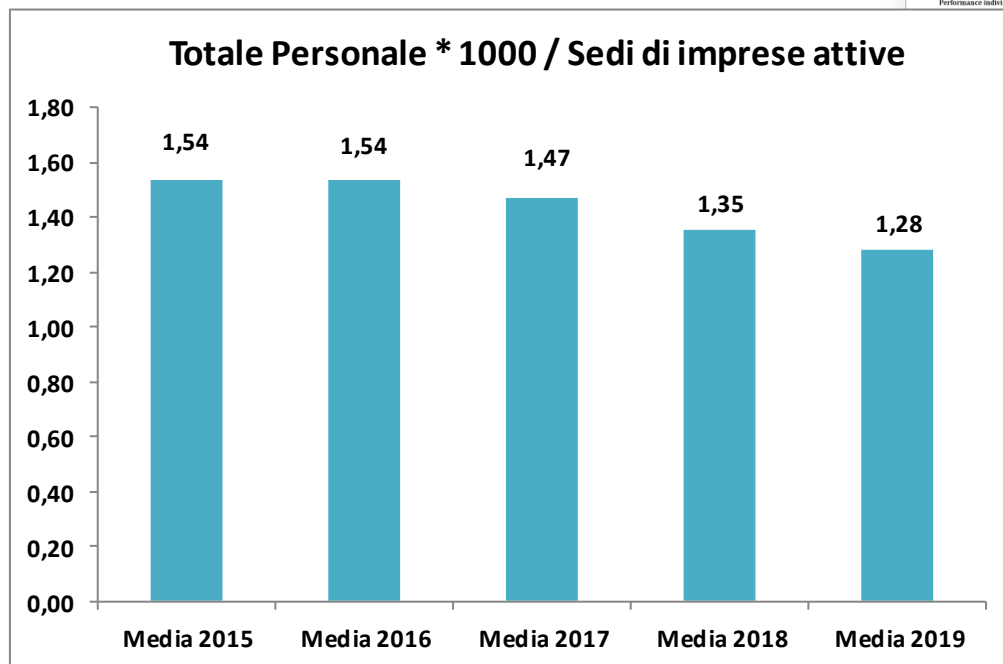


Composizione del Personale in ruolo per genere (Anno 2019)



## 2. 2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione

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



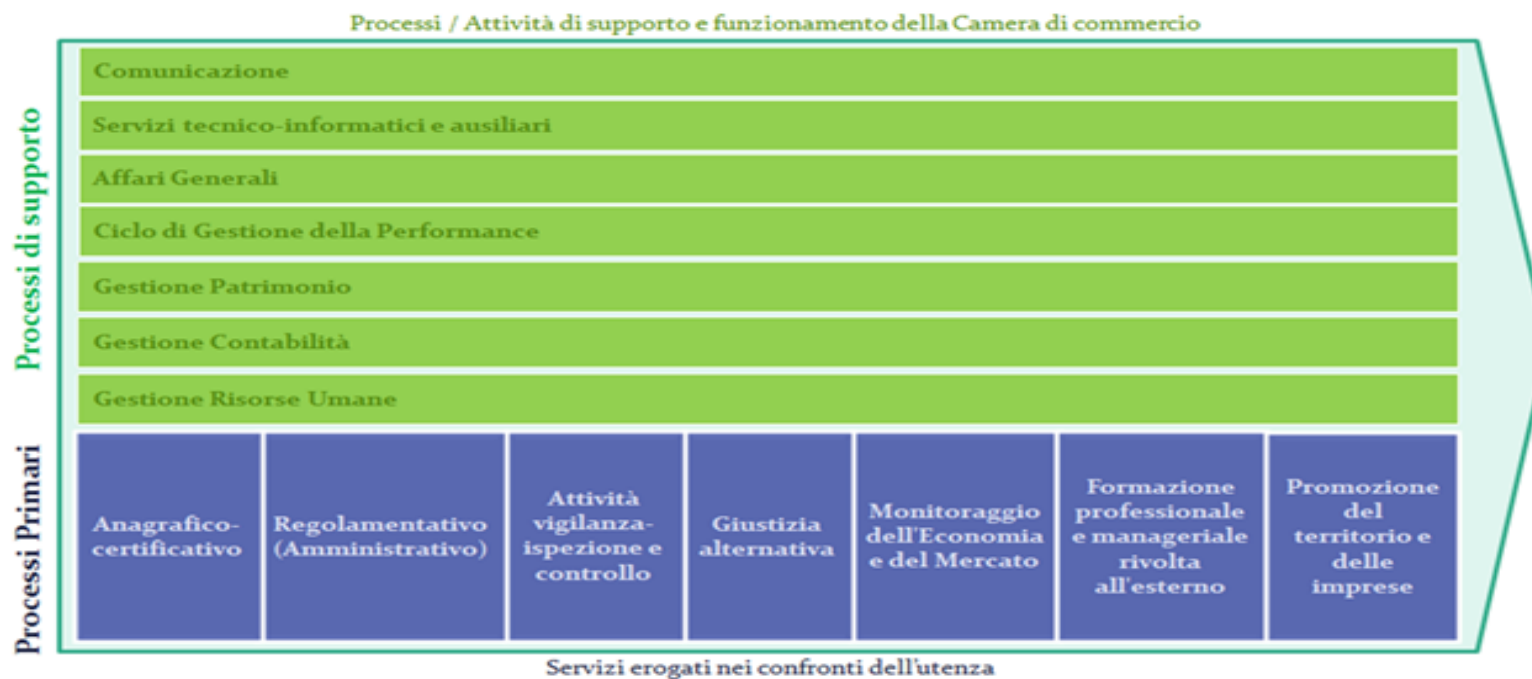
La politica di blocco del turn over perseguita già da molti anni e la contemporanea uscita di personale a seguito delle intervenute cessazioni - congiuntamente a politiche di riorganizzazione del personale e al miglior coordinamento della struttura organizzativa - hanno migliorato negli anni l'indicatore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

## 2. 2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione

### *IL PORTAFOGLIO DEI SERVIZI RESI*

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della CCIAA di Firenze nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

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 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.



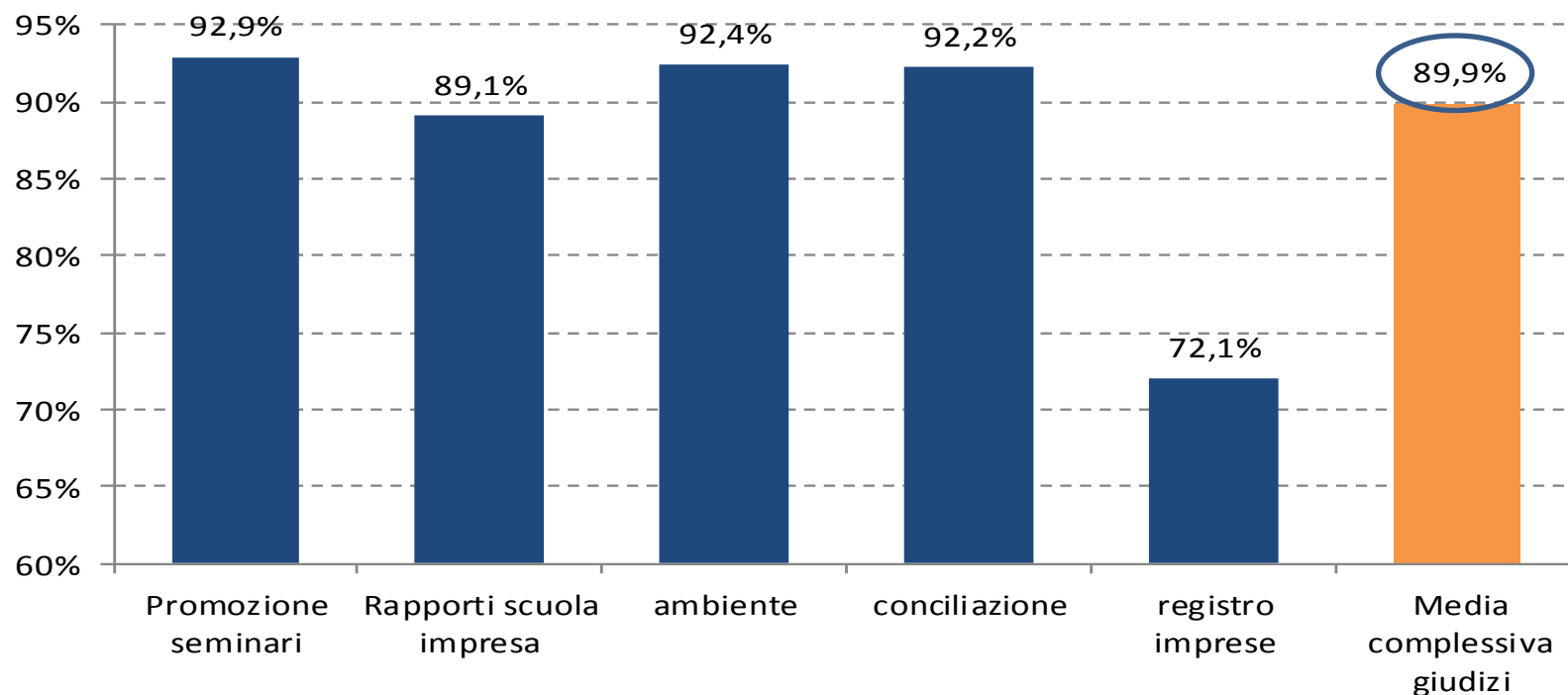


## 2.2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione

### IL GIUDIZIO ESPRESSO DAGLI UTENTI

Riguardo il rapporto tra Ente camerale e sistema imprenditoriale, abbiamo monitorato i giudizi espressi dall'utenza riguardo all'organizzazione dell'Ente sui servizi offerti (Registro imprese e seminari per le altre aree).

**% di utenti che hanno espresso giudizi positivi sui servizi**

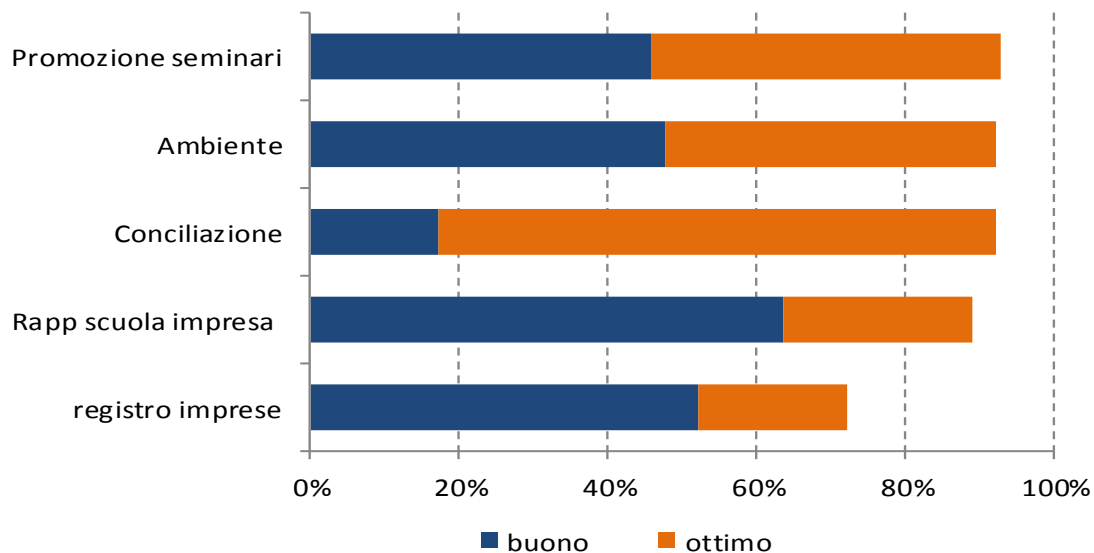


Il monitoraggio è stato effettuato attraverso la somministrazione di schede di valutazione agli utenti; dalle quali è stato ricavato un dato complessivo che evidenzia un elevato grado di soddisfazione e in aumento rispetto all'anno precedente (da 84,5% a 89,9%).

## 2. 2 La CCIAA di Firenze: l'amministrazione

### IL GIUDIZIO ESPRESSO DAGLI UTENTI

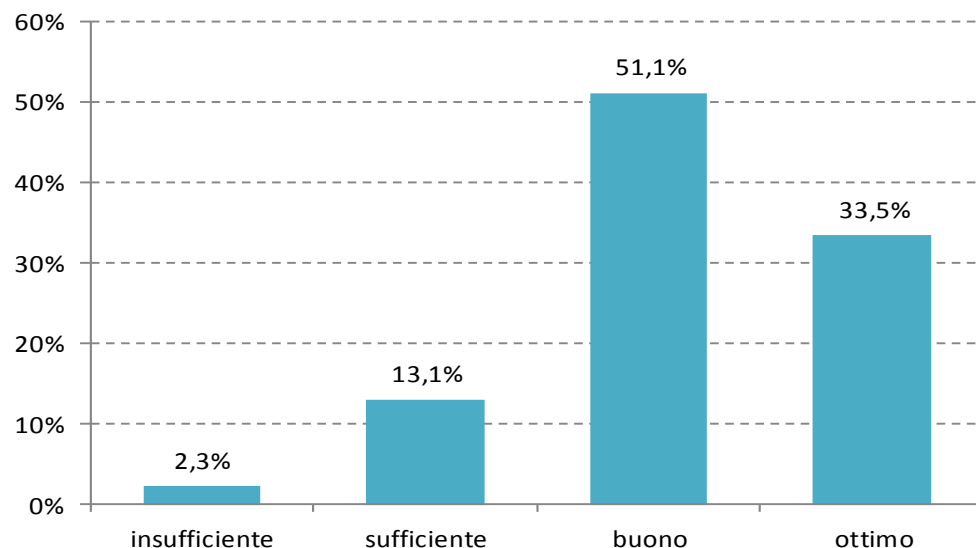
#### Valutazione globale seminari e qualità servizi camerali



I grafici riepilogativi delle valutazioni aggregate globali dei seminari e della qualità dei servizi camerali, per ciascuna attività evidenziano una valutazione di soddisfazione che ha raggiunto livelli piuttosto ampi e ben al di sopra dell'80% nella maggior parte dei casi

Nel complesso l'attività seminariale e quella complessivamente erogata dai servizi camerali oltre a generare un buon livello di soddisfazione complessiva ha richiamato anche una valutazione molto positiva riguardo alla corrispondenza alle aspettative con più dell'80% degli utenti soddisfatti nel complesso (51,1% valutazione buono; 33,5% ottimo)

#### Corrispondenza alle aspettative dato complessivo





## 2.3 I risultati raggiunti



**La Relazione sulla Performance è il documento conclusivo di tutto il ciclo della performance.**

Evidenzia, a consuntivo e con riferimento all'anno precedente, **i risultati conseguiti** (organizzativi e individuali) **rispetto agli obiettivi programmati**. I risultati di performance raggiunti sono stati misurati e valutati seguendo il medesimo approccio metodologico che ha supportato la stesura degli obiettivi strategici, garantendo trasparenza ed intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente.

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 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.



## 2.3 I risultati raggiunti



### NOTA AI RISULTATI 2019

Le tabelle sottostanti riassumono l'andamento temporale del livello di raggiungimento degli obiettivi, strategici/specifici ed operativi.

Si evidenzia un'oscillazione significativa.

L'anno 2019 ha visto concentrare l'attività dell'Ente su alcuni grandi progetti (PID e Orientamento, finanziati con maggiorazione del 20% del Diritto Annuale) le cui attività terminavano al 31/12. I risultati complessivi derivano anche da questa scelta gestionale e dai risultati particolarmente performanti raggiunti (target posti a livello nazionale)

#### RISULTATI OBIETTIVI STRATEGICI - ANNI 2014/2019

Obiettivi Strategici	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<b>CONSEGUITI</b>	97,4%	100,0%	92,3%	89,5%	86,7%	96,0%
<b>CONSEGUITI IN PARTE</b>	0,0%	0,0%	7,7%	10,5%	6,6%	0,0%
<b>NON CONSEGUITI</b>	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	4,0%

#### RISULTATI OBIETTIVI OPERATIVI - ANNI 2014/2019

Obiettivi operativi	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<b>CONSEGUITI</b>	94,5%	98,3%	97,8%	95,5%	94,4%	92,3%
<b>CONSEGUITI IN PARTE</b>	2,3%	0,0%	1,4%	2,7%	4,4%	0,0%
<b>NON CONSEGUITI</b>	3,1%	1,7%	0,8%	1,8%	1,2%	7,7%



## 2.3.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### Performance organizzativa anno 2019



Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2019 (SMVP, approvato con delibera di Giunta n. 205 del 19/12/2018), ha recepito la linea guida n. 2 del Dipartimento Funzione Pubblica e quelle dell'Unioncamere Italiana in materia.

Ai sensi del citato SMVP, la performance organizzativa viene calcolata come media (ponderata) degli obiettivi strategici.

Su questa base, la valutazione ottenuta attraverso gli indicatori viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite anche dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno e altre informazioni rilevanti.

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati permette al valutatore di formulare e motivare un giudizio complessivo sull'andamento dell'amministrazione, esprimibile adottando le opzioni valutative definite dal SMVP (pag. 15 e seg.) alla performance organizzativa dell'Ente e alle sue aree organizzative.

Su questa base, il livello raggiunto dalla performance organizzativa dell'Ente e dalle varie aree organizzative viene ritenuto: **Ottimo**.

Questo valore descrittivo trova una trasposizione numerica (secondo la scala definita nei citati riferimenti) in un valore pari a **40**, quale componente determinante la quota relativa alla performance organizzativa nella valutazione del personale. Costituirà inoltre base di quantificazione per quello relativo alle varie aree organizzative, di competenza del Dirigente secondo quanto previsto dal SMVP (pag. 38), che si attesta al livello di 20 quale elemento di partenza. Questo anche ai sensi del raggiungimento degli obiettivi ex art. 67, co. 5, lett. b), del C.C.N.L. Funzioni Locali del 21/05/2018(dipendenti) e art. 26, co.3 C.C.N.L. dell'Area II della dirigenza delle Regioni e Autonomie locali, quadriennio normativo 1998-2001, biennio economico 1998-1999, sottoscritto in data 23/12/1999.



## 2.4. Le criticità e le opportunità

	Criticità Interna / esterna	Opportunità e punti di forza	Azioni preventive/proattive
<b>INNOVAZIONE DIGITALE</b>	Basso tasso di digitalizzazione per le imprese del territorio. Scarsa conoscenza di Industry 4.0. Tematiche ritenute troppo complesse/onerose dalle aziende. Personale camerale con età media alta	Partecipazione Progetto Nazionale Punto Impresa Digitale promosso da Unioncamere Nazionale. Disponibilità di ampi spazi da destinare le imprese per supportare processi di digitalizzazione. Percorsi di formazione specifici in materia digitale	Formazione del personale interno in ambito digitale. Strutturato rapporto di collaborazione con altri soggetti del territorio attivi nel piano Industria 4.0 Buone pratiche messe a disposizione da Unioncamere Nazionale
<b>FORMAZIONE E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO</b>	Divergenza mondo formazione – esigenze delle imprese. Scarso interesse delle imprese ad ospitare in alternanza. Esiguo numero di personale interno da poter dedicare alle attività di alternanza	Partecipazione Progetto Nazionale Orientamento promosso da Unioncamere Nazionale. Polo formativo di eccellenza nella provincia di Firenze. Consolidate professionalità interne in materia di Alternanza scuola lavoro.	Partecipazione dell'Ente al progetto Excelsior per analisi fabbisogni di figure professionali da parte delle imprese Disponibilità finanziaria della Camera per la definizione di voucher per le imprese che ospitano studenti in alternanza
<b>LEGALITA' E TUTELA DEL MERCATO</b>	Necessità di assicurare la compliance legale del territorio, quale fattore di sviluppo economico. Aree di criticità su specifici settori	Ampliamento del Protocollo Legalità per l'Ambiente. Rapporti consolidati con organi di controllo. Banche dati Registro Imprese da poter rendere accessibili direttamente agli organi di controllo	Mantenimento certificazione quale centro PatLib. Avvio di progetti mirati a rendere direttamente disponibili agli organi di controllo banche dati della Camera di Commercio. Potenziamento degli accordi in materia di conciliazione/arbitrato
<b>CULTURA, TURISMO E SVILUPPO ECONOMICO</b>	Concentrazione delle presenze in brevi periodi dell'anno Necessità di attrarre tipologie di turisti a più alta capacità di spesa	Territorio con forte vocazione turistica e grande patrimonio culturale. Buone competenze interne in materia	Consolidato tavolo sul turismo con le associazioni di categoria. Bandi specifici per favorire la destagionalizzazione turistica
<b>SVILUPPO DEL TERRITORIO</b>	Riorganizzazione dell'Azienda Speciale PromoFirenze. Modifiche normative non ancora a regime. Attesa nuova mappa dei servizi camerali	Elevata richiesta di servizi specialistici da parte delle imprese. Elevate professionalità interne del personale di PromoFirenze.	Focalizzazione su specifiche iniziative ad alto valore aggiunto per le imprese. Definizione di bandi atti a favorire la partecipazione delle imprese ad eventi fieristici importanti

## 3.1 Albero della Performance



La CCIAA di Firenze, **in linea con le previsioni normative** propone la **descrizione delle proprie politiche** di azione mediante la rappresentazione chiamata

“**Albero della Performance**”, schema che lega la politica dell’ente ai vari livelli in cui questa viene realizzata. L’Albero della Performance, quindi, 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. 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 su un **orizzonte triennale**

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

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

Le aree strategiche costituiscono le **principali linee di azione** dell'ente, così come definite nel **Programma Pluriennale di mandato** e dal suo aggiornamento (RPP)

**Le priorità** e i corrispondenti obiettivi strategici, rappresentano la base per definire i programmi di intervento da realizzare durante il mandato

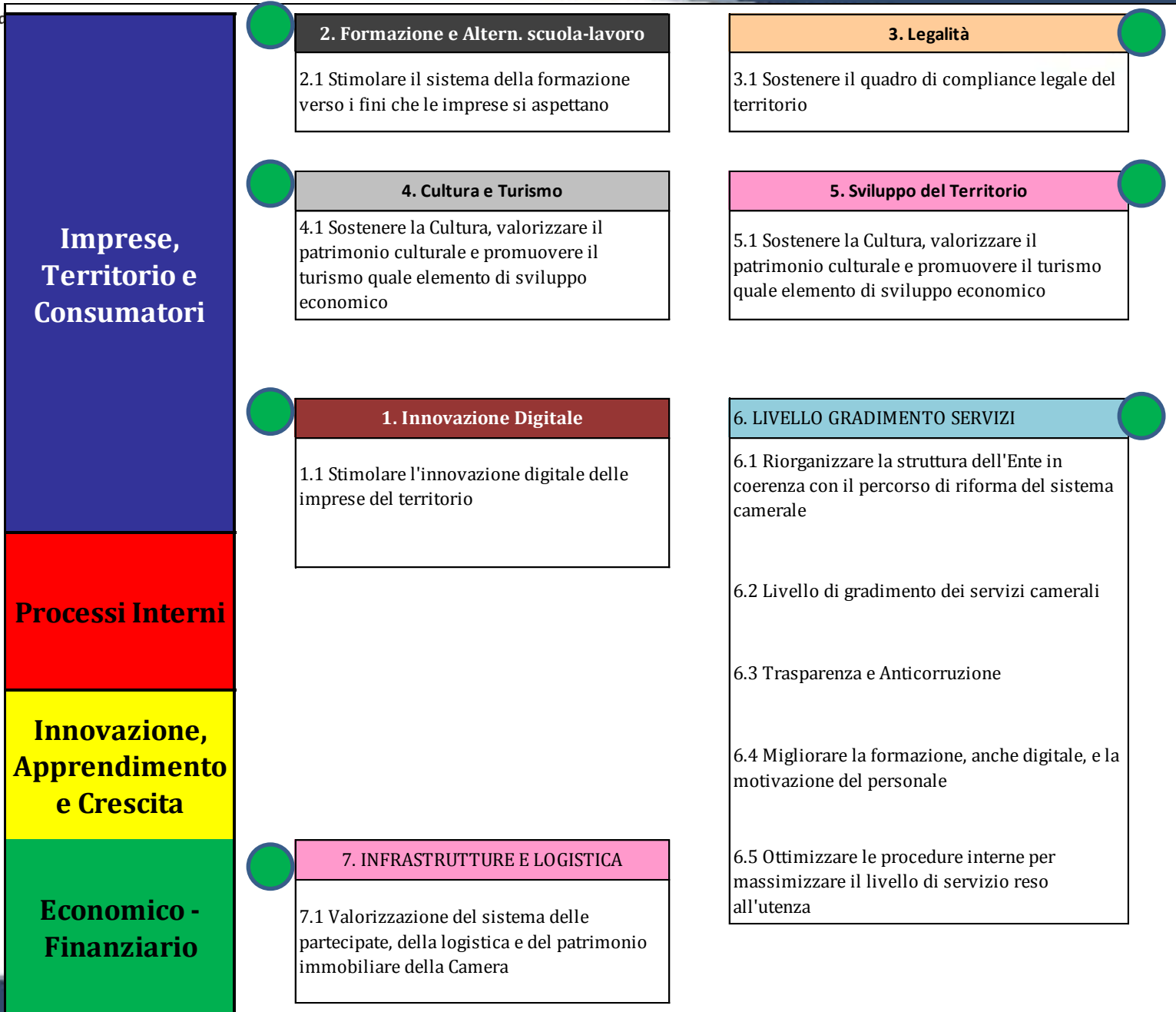
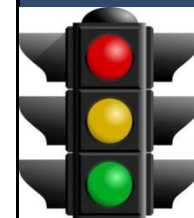
Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.



### AREE STRATEGICHE

- 1. INNOVAZIONE DIGITALE
- 2. FORMAZIONE E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO
- 3. LEGALITA'
- 4. CULTURA E TURISMO
- 5. SVILUPPO DEL TERRITORIO
- 6 Miglioramento efficacia ed efficienza interna
- 7. Infrastrutture e logistica







## 3.2 - Obiettivi Specifici

### 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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 PromoFir.	1) Numero eventi sensibilizz./informazione realizzati: target 4 - risultato 25 2) N., imprese coinvolte in assessment digitale: target 100 - risultato 229 3) Azioni di orientamento realizzate: target 50 - risultato 132	Realizzato Si fa presente che il target è stato individuato a livello nazionale da Unioncamere Italiana
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	Collaborazione attivata con Nana Bianca, Murate Idea Park, Unifi, Digital Innovation Hub Confindustria e Digital Innovation Hub/Eurosportello Confesercenti. Con tutti i soggetti sono stati organizzati eventi e collaborazioni.	Realizzato
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	Realizzate due campagne massive di comunicazione, una a gennaio ed una a settembre	Realizzato
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	95%	Realizzato
	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 grande azienda con la quale si è effettuato l'invio dei certificati di origine telematici che sono successivamente stampati in azienda.	
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 attivati delle imprese della Città Metropolitana di Firenze	8.000	10.000	12.000	ENTE	LC09	12.500	Realizzato Il contatto con i Comuni del territorio ha permesso di veicolare l'informazione in modo molto più capillare. La risposta da parte delle imprese ha superato le aspettative



## 3.2 - Obiettivi Specifici

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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	1) Scuole coinvolte nel network CCIA: target 50% del totale scuole - risultato 55% 2) Scuole iscritte al RASL: target 4,50% del totale - risultato 26,11% 3) N, eventi sensibilizzazione: target 5 - risultato 6	Realizzato Si fa presente che il target è stato individuato a livello nazionale da Unioncamere Italiana
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	3	Realizzato
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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	Realizzati 6 incontri formativi con le scuole primarie	Realizzato
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	Certificazione mantenuta	Realizzato
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	491 Le attività di verifica hanno subito una flessione rispetto alle previsioni a causa del maggiore impegno richiesto nell'ambito metalli preziosi che ha visto l'esecuzione di numerosi sequestri. Inoltre l'attività è stata concentrata anche sulle altre funzioni e competenze. Tale ulteriore impegno ha portato alla riduzione delle verifiche	Non Raggiunto

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	In data 16 aprile 2019 è stato siglato il Protocollo sull'accesso ai dati del Registro delle Imprese con la Prefettura di Firenze per distribuire gli account di accesso alle forze dell'ordine individuate e in data 23 maggio 2019 si è organizzato una giornata formativa per coloro che utilizzeranno le banche dati RI.	Realizzato
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	Conclusione accordo di cooperazione con il New York International Arbitration Center (NYIAC). L'accordo prevede la messa a disposizione degli spazi presso le rispettive sedi di Firenze e New York, l'organizzazione congiunta di iniziative per la diffusione della cultura di arbitro e mediazione e tariffe particolari di mediazione per gli studi soci del NYIAC	Realizzato
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	Mantenim. dell'accordo	Mantenim. dell'accordo	ENTE	GC01	Convenzione approvata con delibera di Giunta 19 12 2019. E' seguita la sottoscrizione della convenzione dei legali rappresentanti di tutti i partner	Realizzato
	Organizzazione di corsi ad hoc	Almeno 1 di base e 3 specialistici	4 specialistici	5 specialistici	ENTE	GC01	Realizzato modulo base il 15/10 dal titolo "I principi generali dell'arbitro e la disciplina della clausola compromissoria". Sono seguiti tre moduli specialistici su: "Gli atti introduttivi dell'arbitrato" (25/10), "Attività istruttoria e lodo arbitrale" (19/11), "L'impugnazione del lodo" (03/12)	Realizzato
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 PromoFir.	5 settembre si è tenuta la formazione dei mediatori camerali in materia di diffamazione a mezzo stampa. Il 28 novembre si è tenuto il primo incontro tra mediatori e giornalisti mentre il secondo si è tenuto il 10 dicembre ad Empoli. Gli incontri hanno avuto per oggetto l'illustrazione della convenzione e delle peculiarità della mediazione quale strumento di risoluzione delle controversie. L'Ordine dei giornalisti ha promosso la convenzione presso i propri iscritti tramite il sito dell'Ordine.	Realizzato
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	Cancellate n. 1.668 società di capitale.	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Specifici

AREA STRATEGICA: 4. Cultura e Turismo							CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	1	Realizzato
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	222. Manifestazione con nuovo format e Comitato Scientifico. L'edizione ha visto un successo inaspettato per organizzatori. Il coinvolgimento degli speakers è risultato più agevole rispetto ad edizione precedente	Realizzato
AREA STRATEGICA: 5. Sviluppo del Territorio							CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	922	Realizzato
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	14	Realizzato
5.1.C) Sostenere le imprese del territorio attraverso azioni specifiche	Numero di imprese coinvolte in progetti di promozione	300	400	450	Ente	PromoFir.	696. I risultati sono dovuti alla riattivazione in corso d'anno e a tempo pienodel' ufficio Finanza Agevolata (evento non previsto) e riattivazione a regime servizi di supporto export. Livello di riscontro da parte delle imprese superiore alle aspettative	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Specifici

### 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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 nuovo organigramma camerale a seguito riforma sistema camerale e delle sue funzioni. Coordinamento Ente-Azienda Speciale e gli uffici distaccati	31/12/2019	da definire una volta a regime	da definire una volta a regime	ENTE	GA00 - IB03 PromoFir.	Attività completata - determinazione Segretario Generale 451 del 2019	Realizzato

##### Obiettivo Specifico 6.2 Livello di gradimento dei servizi camerali

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	Indicatore aggiornato sulla base dell'informazione disponibile presso tutti gli uffici camerali	Realizzato
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)	Realizzata indagine. Customer complessiva nei limiti del range previsto	Realizzato

##### Obiettivo Specifico 6.3 Trasparenza e Anticorruzione

Indicatori strategici	Descrizione Indicatore	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Livello Obiettivo	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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 PromoFir.	Rispetto completo. Nessuna criticità segnalata come da reportistica periodica	Realizzato
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 PromoFir.	Rispetto completo. Nessuna criticità segnalata come da reportistica periodica	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Specifici

### INNOVAZIONE, APPRENDIMENTO E CRESCITA

#### 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	Realizzato il Piano della Formazione - Realizzata nuova organizzazione del processo formativo	Realizzato
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	Realizzata indagine sul benessere organizzativo e predisposto relativo report di analisi	Realizzato

### 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
6.5.A) Equilibrio complessivo di bilancio	Proventi totali / Oneri totali	>1	>1	>1	ENTE	GA00	>1	Realizzato
6.5.B) Costi funzionamento per impresa attiva	Costi funzionamento / imprese attive	<=126	<=125	<=124	ENTE	GA00	<=126	Realizzato
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	9,96	Realizzato
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	Realizzate 2 indagini sul settore manifatturiero, Analisi campione imprese, Allo studio progetto collaborazione con altri uffici statistici (enti pubblici ed associazioni categoria) al fine di incrementare il tasso di risposta	Realizzato
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	PromoFir.	77%	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Specifici

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza							CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	13,67	Realizzato
6.5.H) Attuazione nuovo CCDI	Definizione di piano di attività e relativa attuazione dei nuovi istituti previsti dal CCDI	100%	-	-	ENTE	IB03	Attività realizzata con introduzione nuovi istituti: welfare, modifica disciplina trasferta smart working ecc. - Rinnovo contrattuale - Progressioni 2019	Realizzato
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 camerale 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	Prima bozza consegnata al dirigente 31/07/2019. Progetto portato all'attenzione della Giunta con comunicazione 152/2019	Realizzato
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 acquisizioni	Da definire sulla base della fase precedente	Da definire sulla base della fase precedente	ENTE	IB02	95% della programmazione è stata attuata Rimane esclusa la parte relativa al rinnovo della sala Consiglio e Giunta connesse al divieto di nuove opere prima del collaudo finale (avvenuto il 08/10/2019). Progetto rinviato al 2020	Realizzato
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	Il 24 ottobre reso disponibile on line il nuovo portale SARI 2.0	Realizzato





## 3.2 - Obiettivi Specifici

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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	PromoFir.	Il software per la gestione e calendarizzazione degli eventi per gli spazi Workinflorence è stato acquistato con trattativa diretta MEPA (TD n. 942137 del 10/06/2019) ed avviato entro il 31/07/2019 in fase di implementazione per ulteriori perfezionamenti e personalizzazioni.	Realizzato
	Attivazione interventi di adeguamento degli impianti per il miglioramento dell'infrastruttura (esempio: impianti fonia, ecc:)	31/12/2019	-	-	ENTE	PromoFir.	Gli interventi sono stati attivati entro la scadenza del 31/12/2019. A seguito della presentazione della relazione tecnica e del progetto esecutivo relativo agli interventi necessari per la modifica all'assetto impianti esistenti audio/video nel Auditorium da parte della Tecnoengineering srl (15/11/2019) si è provveduto ad incaricare la CMSA (12/12/2019) per la realizzazione di tutte le opere edili e per l'impiantistica elettrica degli ambienti in oggetto. E' stata effettuata una gara sul MePA (6/11/2019) invitando quattro soggetti del territorio per l'acquisto di tutti gli apparati e si è incaricato l'azienda A3 System che ha realizzato nel 2017 l'impianto audio/video dell'Auditorium per l'implementazione delle nuove attrezzature e la riconfigurazione del software di gestione.	Realizzato
7.1.1 - Revisione ed eventuale razionalizzazione delle partecipazioni camerali <b>non</b> rinetranti nell'ambito di applicazione del TU sulle società partecipate dlgs 175/16	Predisposizione di un piano di razionalizzazione sulle partecipazioni camerali <b>non</b> rinetranti nell'ambito di applicazione del TU sulle società partecipate dlgs 175/16	31/12/2019	4	4	ENTE	ID01	Relazione alla Giunta in data 11/03/2019 (del.34/2019). Completato recesso da 2 Enti.	Realizzato

## 3.2 – Il cascading degli obiettivi e piani operativi – Area Segretario Generale

### 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	CONSUNTIVO 2019	Risultati
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 PromoFir.	Modulo base 15 ottobre "I principi generali dell'arbitrato e la disciplina della clausola compromissoria". Sono seguiti tre moduli specialistici su: "Gli atti introduttivi dell'arbitrato" (25/10), "Attività istruttoria e lodo arbitrale" (19/11), "L'impugnazione del lodo" (03/12)	Raggiunto
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 PromoFir.	Rinnovato progetto Giustizia semplice su mediazione demandata dagli uffici giudiziari; la Camera partecipa alle riunioni della cabina di regia. A novembre pubblicata la ricerca "Mediazione dei conflitti" Realizzato seminario tenutosi l'8 ottobre dal titolo "Le sentenze della Suprema Corte in materia di mediazione civile e commerciale"; relatore Aw. Marco Marinaro.	Raggiunto
3.1.7 Promozione della mediazione come strumento per la risoluzione delle controversie	Realizzazione eventi e/o attività di promozione della mediazione	3	numero	Organizzazione di almeno due eventi/attività di promozione	GC01 PromoFir.	Rinnovato il progetto Giustizia semplice sulla mediazione demandata dagli uffici giudiziari; la Camera partecipa alle riunioni della cabina di regia. A novembre pubblicata la ricerca "Mediazione dei conflitti" che ha concluso la prima annualità del progetto. Realizzato seminario 08/10/19 "Le sentenze della Suprema Corte in materia di mediazione civile e commerciale"; relatore Aw. Marco Marinaro.	Raggiunto



## 3.2 - Obiettivi Specifici

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Risultati
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	Attività gestite correttamente, senza ritardi nelle scadenze. Third Progress Report con visita Monitor a marzo 2019 senza rilievi	Raggiunto
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	Il 28 maggio 2019 è stato organizzato il convegno "Access to Justice an ADR: Continental Europe Meets USA". L'evento è stato organizzato in collaborazione con l'American Bar Association - Section for Dispute Resolution e l'American Bar Association/International Center for Dispute Resolution (AAA/ICDR)	100%
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	E' stata inviata lettera di presentazione a firma del Segretario Generale a n. 1000 indirizzi mail dalla casella di posta fimc@fi.camcom.it	100%
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	predisposto documento illustrativo inviato al ministro della giustizia il 31/05/2019; ricevuto riscontro verbale dall'Ufficio di Gabinetto del Ministro	Raggiunto
3.1.13 Rafforzare l'incisività della Florence International Mediation Chamber sulla scena internazionale	Conclusione di accordi con istituzioni internazionali	1	numero	Presa contatti con istituzioni internazionali per sinergia per aumentare l'influenza e visibilità della FIMC; Studio forma e contenuto degli accordi. Redazione.	GC04	Conclusione accordo di cooperazione con il New York International Arbitration Center (NYIAC). L'accordo prevede la messa a disposizione degli spazi presso le rispettive sedi di Firenze e New York, l'organizzazione congiunta di iniziative per la diffusione della cultura di arbitro e mediazione e tariffe particolari di mediazione per gli studi soci del NYIAC	Raggiunto



## 3.2 - Obiettivi Operativi

### Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Risultati
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	Attività completata 100%	Raggiunto
	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	A luglio si è insediato il nuovo Consiglio Forense. A settembre iniziata la procedura per il rinnovo della convenzione con tre Ordini	Raggiunto
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	Sulla base dei dati raccolti negli ultimi tre anni circa gli esiti dei primi incontri di mediazione, l'ufficio ha provveduto ad elaborare nuove tariffe del servizio di conciliazione per i casi di primi incontri che terminano senza l'accordo tra le parti.	Raggiunto
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	L'ufficio ha provveduto a verificare il possesso dei requisiti morali dei mediatori tramite il controllo del casellario giudiziale e presso gli Ordini professionali di appartenenza per l'eventuale comminazioni di sanzioni. Tutti i mediatori sono risultati privi di problematiche al riguardo. Si è poi verificato il requisito professionale relativo alla frequenza biennale di tirocini: è stato evidenziato che 4 mediatori, per adesso, non hanno terminato i tirocini previsti dalla normativa vigente. A questi mediatori non verranno assegnati nuovi incarichi fino al completamento dei tirocini.	Raggiunto
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	Il disciplinare è stato adottato dal gruppo di lavoro degli OCC dell'Unioncamere Nazionale. Si rimane solo in attesa che l'Unione lo invii alle Camere per la formale adozione.	Raggiunto



## 3.2 - Obiettivi Operativi

### 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
4.2.1 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

CONSUNTIVO 2019	Risultati
Analisi di impatto realizzata a settembre	Realizzato

### 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
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	28/02/2019	Data	Definizione e calendarizzazione delle priorità di azione	GC03 GA03 PromoFir.
	Realizzazione piano di attività definito	100%	Percentuale	Realizzazione del piano	

CONSUNTIVO 2019	Risultati
Definito entro il 22/02/2019.	Realizzato
Piano realizzato sino all'interruzione del progetto, avvenuta in sede di aggiornamento del bilancio Camerale. Si registrano fisiologici spostamenti nelle date, secondo la disponibilità dei relatori	Realizzato

## 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
6.1.2 Prosecuzione dell'attività di benchmarking con altre Camere di Commercio	Aggiornamento del Progetto Benchmarking fra camere. Progetto Unioncamere Nazionale "Pareto"	31/12/2019	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	30/04/2019	Data	Analisi processi e procedure. Predisposizione di griglia di valutazione e grafico di report	Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV

CONSUNTIVO 2019	Risultati
Progetto concluso e validato secondo le scadenze,	Realizzato
Realizzata nuova metodologia di autovalutazione	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Operativi

### 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
6.1.4 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

CONSUNTIVO 2019	Risultati
Realizzata analisi di applicabilità e significatività di tutti gli indicatori della funzione pubblica. Monitorati gli obbligatori	Realizzato

### 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	30/06/2019	data	Valutazione statistica su nuovo indice composito	GD01
	Rilevazione customer utilizzando il nuovo strumento	31/12/2019	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

CONSUNTIVO 2019	Risultati
Indicatore aggiornato sulla base dell'informazione disponibile presso tutti gli uffici camerali	Realizzato
Rilevazione realizzata ed inclusa nella relazione performance 2019	Realizzato
Richieste coperte (vari report Excelsior, economia fiorentina e demografia di impresa)	Realizzato
Al 31 dicembre 2020 il numero degli iscritti era 5427, inferiore a quanto stabilito con l'obiettivo 2019. Occorrerà, con la collaborazione di tutti gli uffici, studiare nuove ed ulteriori modalità di promozione del servizio: a tal fine inserito l'obiettivo anche per il 2020. (Vd. relazione allegata).	Realizzato
Costanti incontri con tutte le Unità Operative per organizzazione attività comunicazione di servizi ed iniziative dell'Ente. Canali utilizzati: sito Internet, CameraneWS, pagine sui social network (etc.) Definita e pubblicata la social media policy della CCIAA	Realizzato

### Obiettivo Specifico 6.3 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Risultati
6.3.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: <b>Area Affari Generali</b>	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	Rispetto completo. Nessuna criticità segnalata come da relazioni semestrali	Realizzato
6.3.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione <b>Area Affari Generali</b>	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	Rispetto completo. Nessuna criticità segnalata come da relazioni semestrali	Realizzato
6.3.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione <b>Area Affari Generali</b>	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 Area Affari Generali	Nessun fabbisogno specifico per l'Area	Realizzato
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	realizzati n. 34 incontri volti a rivedere la mappatura dei trattamenti, il relativo inserimento nel registro dei trattamenti e revisione delle informative ad uso delle singole Unità Operative	Realizzato

## 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	CONSUNTIVO 2019	Risultati
6.4.1 Assicurare la formazione continua del personale <b>Area Affari Generali</b>	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	Formazione realizzata secondo il Piano della Formazione adottato dall'Ente.	Realizzato

## 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	CONSUNTIVO 2019	Risultati
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	31/12/2019	data	Supporto agli uffici camerale per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Staff	Supporto fornito secondo la tempistica	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Operativi

### 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	CONSUNTIVO 2019	Risultati
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)	Set definito e integrato nel Piano della Performance.	Realizzato
	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	31/03/2019	data	Definizione campione statistico rappresentativo e questionario. Caricamento su piattaforma di rilevazione LimeSurvey e beta test	GA03 - GD01 (parti uguali)	Analisi campione imprese, Allo studio progetto collaborazione con altri uffici statistici (enti pubblici ed associazioni categoria) al fine di incrementare il tasso di risposta	Realizzato
	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	A fine luglio è stato eliminato l'arretrato relativo agli anni 2017 e 2018.	Realizzato
6.5.32 Proseguire l'attività di recupero crediti dell'ente	Numero di formule esecutive richieste	10	Numero	Istruzione pratiche e richiesta formula	GB01	formule esecutive entro dicembre 2019	Realizzato
	Numero di esecuzioni mobiliari richieste	10	Numero	Istruzione pratiche richiesta e esecuzione mobiliare	GB01	n. 11 esecuzioni entro il 31.12.2019	Realizzato
	Numero di precetti notificati	10	Numero	Istruzione pratiche e notifica precetto	GB01	n. 17 precetti entro il 31.12.2019	Realizzato





## 3.2 - Obiettivi Operativi

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Risultati
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	Attività conclusa. Sono state portate a termine, per entrambe le Unità Operative, le verifiche sia documentali che procedurali al fine dell'adeguamento alla nuova regolamentazione europea in materia di privacy	Realizzato
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	Istituita procedura sua digitalizzazione delle posizioni sanzionatorie e per la riorganizzazione archivio - Portato a termine studio di fattibilità dell'aumento delle spese del procedimento sanzionatorio che sarà concluso nel 2020.	Realizzato
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	Poiché la scadenza del bando è stata prorogata a 1 mese di dicembre 2019, l'evento si svolgerà nel 2020. Regolare l'istruzione delle domande pervenute.	NON realizzato
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	La procedura è stata interamente completata	Realizzato
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	tutte le richieste pervenute alla data 31/12/2019 sono state coperte	Realizzato
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	alla data 31/12/2019 è stata completata la digitalizzazione titoli atti anni 1953 e 1954	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Operativi

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Risultati
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	tutte le richieste per venute alla data del 31/12/2019 sono state coperte	Realizzato
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	tutte le richieste nell'intervallo 30/06/2019 - 31/12/2019 sono state coperte	Realizzato
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	tutte le richieste pervenute alla data 31/12/2019 sono state coperte	Realizzato
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	tutte le richieste pervenute alla data 31/12/2019 sono state coperte	Realizzato
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 Workinfirenze	GA01	tutte le richieste pervenute alla data 31/12/2019 sono state coperte	Realizzato
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	L'obiettivo è stato raggiunto ad agosto 2019.	Realizzato
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	Alla fine di dicembre i provvedimenti indicizzati erano 1317. Il materiale estratto dai fascicoli dei provvedimenti per essere scartato è stato pesato (kg 68) e preparato per la distruzione.	Realizzato
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	Ad ottobre Unioncamere ha trasmesso titolare aggiornato. Effettuata analisi comparativa con il titolare in uso. Redatta tabella di comparazione. Per ogni voce del nuovo titolare individuati gli uffici competenti. Estratte tabelle specifiche per singola Unità Operativa	Realizzato



## 3.2 Obiettivi Operativi - Area Servizi Supporto

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	CONSUNTIVO 2019	Risultati	
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	35 ispezioni realizzate. Si segnalano esecuzione di 12 sequestri e 30 contestazioni. Visto il numero di rilievi, si è anche proceduto ad effettuare un incontro formativo rivolto alle imprese del settore	Realizzato	
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	Documento realizzato	Realizzato	
3.1.3 Sportello etichettatura. Promozione sportello etichettatura prodotti alimentari	Realizzazione portale relativo l'etichettatura prodotti agroalimentari, e realizzazione 3 schede prodotti	1	numero	Realizzazione portale	ICC4	Portale inaugurato il 05/12/2019	Realizzato	
Obiettivo Specifico 6.3 Trasparenza e Anticorruzione								
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Risultati	
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	Rispetto completo. Nessuna criticità segnalata come da relazioni semestrali	Realizzato	
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	Rispetto completo. Nessuna criticità segnalata come da relazioni semestrali	Realizzato	
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	Partecipazione Master P.O. Provveditorato 31/03/19	Realizzato	
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	Atto dirigenziale di ricognizione delle procedure sotto-soglia. Codice dei contratti n. 50/2016 e smi.	Realizzato	
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	obiettivo conseguito sulle gare. Le clausole sono automaticamente inserite nelle convenzioni CONSIP; non sono applicabili sugli acquisti MePA (OdA e trattative) che sono vincolati alla piattaforma elettronica, di cui siamo meri	Realizzato	



## 3.2 - Obiettivi Operativi - Supporto

### 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	CONSUNTIVO 2019	Risultati
6.4.1 Assicurare la formazione continua del personale <b>Servizi Supporto</b>	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)	Realizzato interamente il piano - realizzate 60 iniziative di formazione.	Realizzato
6.4.3 Assicurare l'operatività dell'ufficio attraverso la formazione dei nuovi addetti	Termine del percorso formazione nuovo addetto u.o. Proweditorato entro la data stabilita	30/06/2019	data	Individuazione dei fabbisogni formativi. Attivazione di adeguati percorsi di formazione e tutoring. Piena operatività	IB03	Realizzati corsi richiesti	Realizzato

### 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	CONSUNTIVO 2019	Risultati
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. <b>Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste</b>	31/12/2018	data	Supporto agli uffici camerale per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Servizi di Supporto	Supporto fornito secondo le tempistiche previste dal progetto	Realizzato
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	Attuati istituti indicati (CCI 19.10.2019 e determinazioni relative welfare modifica disciplina trasferta, rinvio parziale del regolamento sugli incentivi tecnici per mancato invio da parte dell'Unioncamere Italiana dell'aggiornamento alle linee guida per la previsione del regolamento	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Operativi - Supporto

Obiettivo Specifico 6.5 Ottimizzare le procedure interne per massimizzare il livello di servizio reso all'utenza							CONSUNTIVO 2019	Risultati
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti			
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	Adottato il nuovo sistema CON2 da tutta l'Unità Organizzativa	Realizzato	
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	19/12/2019 Comunicazione di Giunta 152/2019: illustrazione alla bozza di progetto, con individuazione dei gruppi di sperimentazione.	Realizzato	
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	100%	Realizzato	
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	81%	Realizzato	
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	27,72	Realizzato	
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	2	Realizzato	
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	Aggiornato	Realizzato	



## 3.2 - Obiettivi Operativi - Supporto

### 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	CONSUNTIVO 2019	Risultati
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.	IB03	Predisposto regolamento, confronto con organizzazioni sindacali. Richiesta di adesione al personale. Analisi problematiche operative e della sicurezza. Il Segretario Generale ha chiesto il rinvio dell'asperimentazione al	Realizzato
	Prima sperimentazione - limitata al massimo al 10% del personale camerale	31/12/2019	data	Definizione regolamento e atti conseguenti. Monitoraggio attività, verifica criticità.			NON realizzato
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	Predisposizione Piano dei Fabbisogni e redazione bandi di mobilità volontaria e obbligatoria. Pubblicati 3 bandi per il reclutamento del personale	Realizzato
	Realizzazione del Piano delle azioni positive	31/12/2019	data	Analisi normativa. Redazione proposta di adeguamento e predisposizione PAP		Predisposizione e approvazione piano azioni positive con delibera di Giunta n. 20 del 14.2.2019	Realizzato
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	Bozza realizzata - rinvio parziale del regolamento sugli incentivi tecnici per mancato invio da parte dell'Unioncamere Italiana dell'aggiornamento alle lienee guida per la previsione del regolamento	Parzialmente realizzato
	Ricognizione delle specifiche e particolari responsabilità affidate al personale camerale art. 8 comma 12	31/12/2019	data			Ricognizione effettuata dai dirigenti con rinvio al 2020 per ulteriori approfondimenti (a seguito riorganizzazione Ente)	Parzialmente realizzato
	Criteri per l'attuazione di piani di welfare art. 10 cci	31/12/2019	data			Realizzato: determinazione dirigenziale n. 560 del 2019	Realizzato
	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			Realizzato - si veda CCI 19-10-2019	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Operativi - Supporto

### 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	CONSUNTIVO 2019	Risultati
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	IB05	Attività individuate nel progetto presentato alla giunta in data 19/12/2019 (comunicazione 152/19)	Realizzato
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	Supporto per screen reader attivato.	IB05		Realizzato
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	Effettuato	Realizzato
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 quesiti. Verifica normativa. Gestione risposte	IB01	Servizio garantito per la totalità delle richieste pervenute	Realizzato
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	Integrazione avvenuta	Realizzato
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	100% delle attività programmate e non rinviata. Note inviate alla Dirigente ed alle colleghe del monitoraggio semestrale ANAC (Zarone e Failli).	Realizzato
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 (lordo iva) / pagamenti per acquisto di beni, servizi ed opere	70%	percet.	Efficace gestione delle procedure di acquisto di beni e servizi	IB02	Realizzato 74% UO Acquisti; La manutenzione è garantita fino al I Sem. 2020 tramite convenzione ristrutturazione dell'immobile	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Operativi - Ser. Amministrativi

### 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	CONSUNTIVO 2019	Risultati
7.1.1 Supportare 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	Costante supporto sulla base delle richieste	Realizzato
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	100%	Realizzato
	N. report analisi bilancio consuntivo di ogni partecipata	100%	numero			100%	Realizzato
	% realizzazione istruttorie per delibere e comunicazioni Giunta in materia di partecipazioni	100%	percent.			100%	Realizzato
	Realizzazione prospetto valutazione partecipazioni secondo lo schema predisposto dalla UO Contabilità	28/02/2019	data			28/02/2019 per chiusura bilancio consuntivo	Realizzato
	Report semestrali per Giunta con informazioni di rilievo sulle singole partecipate	2	numero			2 (del giunta 34/2019 e 224/2019)	Realizzato
7.1.3 Valorizzare il patrimonio immobiliare dell'Ente	Vendita immobile di via Mannelli	31/12/2019	data	Note tecniche, gara, bando, commissione	IB02	Al 30/06: 1 tentativo di vendita concluso; 2 in corso. Immobile venduto in novembre. Corrispettivo incassato	Realizzato
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	137,00	Realizzato
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	2	Realizzato





## 3.2 – Obiettivi Operativi – Ser. 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	14 eventi/attività formative realizzate. Nel mese di <b>maggio e ottobre</b> una volta la settimana per 4 giornate complessive una stagista dell'Università di Firenze, nell'ambito del progetto Cispel Firenze Digitale, ha promosso presso la saletta di attesa del pubblico i servizi digitali del sistema camerale e proposto la compilazione del questionario di soddisfazione sui servizi dell'area amministrativa con discrete valutazioni	Realizzato
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	2	Realizzato
	Coinvolgimento di almeno una impresa nel processo	1	numero	Individuazione azienda. Attivazione processo. Supporto	LC09	Coinvolta società Nuovo Pignone	Realizzato
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	12 giornate di presidio e 2 presidi aggiuntivi in occasione seminario presso i Comuni di Scarperia e Scandicci	Realizzato
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	121	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Operativi - Ser. Amministrativi

### 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

CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
Siglato il 16/04/2019 Protocollo su accesso ai dati Registro Imprese con Prefettura di Firenze per distribuire gli account di accesso alle forze dell'ordine. In data 23 maggio 2019 organizzata giornata formativa per coloro che utilizzeranno le banche dati RI. Il 01/04/19 sottoscritto protocollo con Prefettura di Firenze e gli altri enti per il contrasto al fenomeno dell'usura	Realizzato
1	Realizzato

## 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 anticorruz. Comunicazione alla U.O. Personale per attivazione specifici percorsi all'interno del Piano Formativo dell'Ente <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

CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
Dal monitoraggio effettuato dallo staff Trasparenza e Anticorruzione non si ravvisano ritardi o inadempimenti rispetto alle azioni previste	Realizzato
Dal monitoraggio effettuato dallo staff Trasparenza e Anticorruzione non si ravvisano ritardi o inadempimenti rispetto alle azioni previste	Realizzato
31/03/2019	Realizzato



## 3.2 – Obiettivi Operativi – Ser. Amministrativi

### 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 <b>Servizi Amministrativi</b>	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

CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
Formazione realizzata secondo il Piano della Formazione adottato dall'Ente.	Realizzato

### 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. <b>Validazione Segretario Generale</b>	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

CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
Nessun supporto richiesto	Realizzato
Il 24 ottobre reso disponibile on line il nuovo portale SARI 2.0	Realizzato



## 3.2 – Obiettivi Operativi - 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	Finalizzazione avvenuta con delibera 27 del 14/2/2019	Realizzato
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	67 zoom somministrati	Realizzato
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	25. Visto il successo riscontrato, l'Ente ha incrementato l'attività nella seconda parte dell'anno. L'indicatore non è stato aggiornato in tempo	Realizzato
	Numero medio di partecipanti ad ogni workshop	50	numero medio			100 aziende partecipanti	Realizzato
	Numero consulenze personalizzate	25	numero	Organizzazione consulenze personalizzate con le imprese	MD08	132	Realizzato
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 incontro con gli imprenditori su tematiche PID, 4 incontri con i referenti territoriali	Realizzato
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	4 Il progetto è partito a Giugno 2019 per decisione di ANPAL, pertanto è stato possibile attivare n. 4 tirocini	Non realizzato



## 3.2 - Obiettivi Operativi - Promozione

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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione	
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	7. Target nazionale definito da Unioncamere Italiana	Realizzato	
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	1.801	Realizzato	
2.3 Numero iscrizione imprese/altri soggetti al RASL	Numero imprese/altri soggetti iscritti	>=1950	numero	numero imprese/altri soggetti iscritte al RASL	MD06	2948. Target nazionale definito da Unioncamere Italiana	Realizzato	
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	387	Realizzato	
2.5 Progetto di alternanza scuola-lavoro "Botteghe artigiane/beni culturali. Connessioni" in collaborazione con Gallerie degli Uffici, Confartigianato, Cna, Ufficio Scolastico Regionale	Customer Satisfaction: valutazione complessiva ALMENO BUONO	>=60%	percent.	Customer degli studenti partecipanti	MD06	87%	Realizzato	
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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione	
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	Realizzato1 evento in collaborazione con il Comitato imprenditoriale femminile e 2 eventi (in occasione presentazione alle imprese dello sportello anticontraffazione e come evento in collaborazione con Innexa sulle problematiche del marchio, domini, internet)	Realizzato	
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	Partecipato evento conferenza internazionale Patlib Europei a Porto nel mese di maggio	Realizzato	



## 3.2 - Obiettivi Operativi - Promozione

### 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	Coinvolti 108 studenti	Realizzato
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	83 studenti coinvolti	Realizzato
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	1 evento effettuato	
3.13 Disciplinare per rinnovo strumenti metrologici	% liquidato sullo stanziato	80%	%	Realizzazione interventi promozionali	MD04	Lo stanziamento iniziale destinato all'intervento pari ad € 50.000,00 è stato ridotto di € 43.000,00 a favore di un altro intervento ritenuto più strategico (sostituzione registratori di cassa). La somma di € 7.000,00 a valere sul disciplinare per rinnovo strumenti merceologici è stata liquidata nella percentuale dell' 85%	Realizzato Le risorse non stornate sono state liquidate in misura superiore al target

### 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	2	Realizzato
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	1	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Operativi - Promozione

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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione	
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	Analizzate problematiche e opportunità anche in collaborazione con i Digital Promoter del PID. L'Ente ha deciso di posticipare l'attività nel 2020	Non realizzato	
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	Rendicontazione in fase di istruttoria ma dalla relazione emerge il raggiungimento dell'indicatore previsto al 100%	Realizzato	
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	Rendicontazione di 14 progetti in fase di istruttoria ma dalle relazioni emerge il raggiungimento degli indicatori previsti al 100%. Su due progetti rendicontati e conclusi indicatori raggiunti al 100%	Realizzato	
5.1.9 Disciplinare centri commerciali naturali	% liquidato sullo stanziato	80%	%	Realizzazione interventi promozionali	MD04	100%. Il consuntivo supera il livello degli anni passati. Poiché la rendicontazione avviene nella parte finale dell'anno, non è stato possibile aggiornare il target	Realizzato	
5.1.10 Disciplinare mostre e fiere	% liquidato sullo stanziato	85%	%	Realizzazione interventi promozionali	MD04	90%. Il consuntivo supera il livello degli anni passati. Poiché la rendicontazione avviene nella parte finale dell'anno, non è stato possibile aggiornare il target	Realizzato	
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	9 eventi organizzati	Realizzato	



## 3.2 - Obiettivi Operativi - Promozione

### 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
6.3.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: <b>Area Servizi Promozione</b>	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 Promozione	Rispetto completo. Nessuna criticità segnalata come da relazioni semestrali	Realizzato
6.3.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione <b>Area Servizi Promozione</b>	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 Promozione	Rispetto completo. Nessuna criticità segnalata come da relazioni semestrali	Realizzato
6.3.3 Individuazione eventuali fabbisogni formativi specifici in materia di Trasparenza e Anticorruzione <b>Area Servizi Promozione</b>	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 Promozione	Seguito corso di aggiornamento in materia di anticorruzione per i servizi promozionali	Realizzato

### 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
6.4.1 Assicurare la formazione continua del personale <b>Area Servizi Promozione</b>	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	Il personale dell'U. Org. Promozione 1 ha seguito il corso di aggiornamento sui social e il corso di aggiornamento in materia di aiuti di stato	Realizzato
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	3 persone hanno ultimato il percorso e superato l'esame.	Realizzato





## 3.2 – Obiettivi Operativi - Promozione

### 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	CONSUNTIVO 2019	
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. <b>Validazione Segretario Generale sulla base delle scadenze di volta in volta previste</b>	31/12/2018	data	Supporto agli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di contributo	Tutti gli uffici Area Servizi Promozione	Nessun supporto richiesto	Realizzato



## 3.2 - Obiettivi Operativi - PromoFirenze

### IMPRESE, TERRITORIO E CONSUMATORI

#### Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	Definito entro il 22/02/2019.	Realizzato
	Realizzazione piano di attività definito	100%	Percent.	Realizzazione del piano		Piano realizzato sino all'interruzione del progetto, avvenuta in sede di aggiornamento del bilancio Camerale. Si registrano fisiologici spostamenti nelle date, secondo la disponibilità dei relatori	Realizzato
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	GC03 PromoFirenze	5. La richiesta degli organi di controllo è risultata nettamente superiore alla previsione. Per questo motivo si è deciso di incrementare il numero di eventi formativi ad hoc	Realizzato

#### 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	9	Realizzato
	N° di questionari che presentano una valutazione almeno pari o superiore a "Buono" per le attività di assistenza specialistica	>= 70%	Percent.			>= al 79,14%	Realizzato
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	516	Realizzato
	N° di questionari che presentano una valutazione almeno pari o superiore a "Buono"	>=70%	Percent.			>= al 98,40%	Realizzato



## 3.2 – Obiettivi Operativi - PromoFirenze

### PROCESSI INTERNI

#### AREA STRATEGICA: 6. MIGLIORAMENTO EFFICACIA EFFICIENZA

#### Obiettivo Specifico 6.2 Livello di gradimento dei servizi camerali

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
6.2.5 Mantenimento dei livelli di gradimento dei servizi	Valutazione complessiva customer servizi	Media 3 anni precedenti +- 10%	percentuale	rilevazione customer	PromoFirenze	Incremento del 2,57% delle valutazioni ">=buono" rispetto alla media 3 anni precedenti	Realizzato

#### Obiettivo Specifico 6.3 Trasparenza e Anticorruzione

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target 2019	Unità Misura	Descrizione	CdC Coinvolti	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
6.3.1 Rispetto della normativa in materia di trasparenza: <b>PromoFirenze</b>	Pieno rispetto degli adempimenti e delle azioni previste	100%	percent.	Analisi Piano Trasparenza e Anticorruzione. Applicazione adempimenti ed azioni previste. Collaborazione con strutture	PromoFirenze	Rispetto completo. Nessuna criticità segnalata come da relazioni periodiche	Realizzato
6.3.2 Rispetto normativa generale in materia di anticorruzione e attuazione misure facoltative introdotte nel Piano Anticorruzione <b>PromoFirenze</b>	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	Rispetto completo. Nessuna criticità segnalata come da relazioni periodiche	Realizzato



## 3.2 – Obiettivi Operativi - 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	Un dipendente di PromoFirenze e 2 Camerali hanno terminato il corso e sostenuto con successo l'esame	Realizzato

### 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	CONSUNTIVO 2019	Realizzazione
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	Interventi attivati secondo cronoprogramma	Realizzato



### 3.4 Gli obiettivi individuali: definizione e assegnazione

L'assegnazione degli obiettivi individuali ha concluso il processo di «cascading» del ciclo performance.

Sulla base del Piano della Performance 2019-2021, approvato con delibera di Giunta 2/2019, gli obiettivi individuati (già illustrati nelle pagine precedenti) sono stati assegnati agli uffici e ai singoli dipendenti all'interno di un processo condiviso tra valutatori e valutati. Il riferimento specifico agli obiettivi del Piano ha reso più semplice a tutti i dipendenti la condivisione con gli obiettivi di Ente.

L'assegnazione degli obiettivi è stata quindi formalizzata attraverso appositi ordini di servizio.

Si riportano gli estremi degli atti e, come esemplificazione, quello riferito ad una particolare unità operativa.

ORDINE DI SERVIZIO N. 17/2019 - Area affari generali – assegnazione obiettivi piani di lavoro anno 2019

ORDINE DI SERVIZIO N. 15/2019 - Area Promozione obiettivi piani lavoro anno 2019

ORDINE DI SERVIZIO N. 16/2019 - Servizi Supporto obiettivi piani lavoro anno 2019

ORDINE DI SERVIZIO N. 22 - Area Servizi Amministrativi: organizzazione, competenze, assegnazione personale



## 3.4 Gli obiettivi individuali: definizione e assegnazione - un esempio



OBIETTIVO PIANO PERFORMANCE	OBIETTIVO/I INDIVIDUALE o di Gruppo	INDICATORE	TARGET
6.4.B) Verificare il grado di motivazione del personale attraverso una indagine sul benessere interno	Obiettivo di Gruppo - Verificare il grado di motivazione del personale attraverso una indagine sul benessere interno	Realizzare una analisi di benessere organizzativo interno	Realizzazione indagine entro il 31/12/2019
6.1.3 Prosecuzione dell'attività di benchmarking con altre Camere di Commercio	Obiettivo di Gruppo - Gestione dell'attività operativa relativa al progetto Pareto	Aggiornamento del Progetto Benchmarking fra camere. Progetto Unioncamere Nazionale "Pareto"	Aggiornamento entro il 31/12/2019
6.2.1 Migliorare gli strumenti di rilevazione del livello di gradimento dei servizi camerali	Obiettivo di Gruppo - Migliorare gli strumenti di rilevazione del livello di gradimento dei servizi camerali	Definizione operativa del nuovo indicatore composito per la rilevazione complessiva del livello di gradimento dei servizi camerali secondo le indicazioni degli organi politici	30/06/2019
	Obiettivo di Gruppo - Migliorare gli strumenti di rilevazione del livello di gradimento dei servizi camerali	Rilevazione customer utilizzando il nuovo strumento ed utilizzando le informazioni trasmesse dagli altri uffici.	realizzazione della customer entro il 31/12/2019
6.2.2 - Supportare gli organi politici nelle attività di comunicazione	Obiettivo di Gruppo - 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%
6.5.2 Individuazione di un set di indicatori per monitorare e valutare le azioni promozionali finanziate dalla Camera	Obiettivo di Gruppo - Migliorare gli strumenti di reporting sugli interventi promozionali della Camera	Data di definizione del NUOVO set di indicatori funzionali al monitoraggio dell'azione di intervento promozionale della CCIAA	30/02/2019
		N° di report monitoraggio sulla realizzazione degli interventi promozionali e sulle azioni finanziate dalla CCIAA	4
6.5.8 Migliorare il livello di conoscenza del settore manifatturiero per poter pianificare interventi più efficaci	Obiettivo di Gruppo - Migliorare il livello di conoscenza del settore manifatturiero per poter pianificare interventi più efficaci	Definire la struttura campionaria ed il questionario da somministrare alle imprese del settore manifatturiero	Definizione entro il 31/03/2019
		Realizzazione indagine e predisposizione report finale di analisi	1
6.5.1 Supportare gli uffici camerali per la presentazione e rendicontazione di domande di finanziamento a valere su bandi europei e nazionali	Obiettivo di Gruppo - Collaborazione con le attività di rendicontazione dell'Ente legate ai progetti europei	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.	Rispetto delle scadenze richieste
Obiettivo Specifico 2.1 Stimolare il sistema della formazione verso i fini che le imprese si aspettano	Obiettivo di Gruppo - Gestione del progetto Excelsior	Supervisione e coordinamento delle attività relative al Progetto Excelsior. Relativa rendicontazione al termine delle attività	Efficace gestione delle attività del progetto
Obiettivo Specifico 3.1 Sostenere il quadro di compliance legale del territorio	Obiettivo di Gruppo - Progetto LIFE, gestione delle attività assegnate	Efficace gestione delle attività assegnate del progetto LIFE	Rispetto delle scadenze previste nel timesheet di progetto
6.4.1 Assicurare la formazione continua del personale <u>Area Affari Generali</u>	Obiettivo di Gruppo - Collaborazione per l'individuazione dei fabbisogni formativi specifici da presentare nel Piano di Formazione dell'Ente e realizzazione delle attività	Attuare il piano della formazione per l'area di riferimento e quella individuale concordata con la P.O.	Realizz. Piano formazione



### 3.4 Gli obiettivi individuali: i risultati

CCIAA DI FIRENZE: GRADO DI DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI SUL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI 2019			
PERSONALE NON DIRIGENTE VALUTATO: 115 unità			
VOTO		Voto = 40	voto da 35 a 39
MAX: 40	MIN: 0	n. 14 unità pari al 13,2%	n. 83 unità pari al 78,3%
voto da 30 a 34 n. 8 unità pari al 7,5%		voto da 25 a 29 n. 1 unità pari al 0,9%	voto da 20 a 24 n. 0 unità pari allo 0%
voto da 15 a 19 n. 0 unità pari allo 0%		voto da 10 a 14 n. 0 unità pari allo 0%	voto da 0 a 9 n. 0 unità pari allo 0%

Escluse PO. La differenziazione nella retribuzione risulta superiore a quella espressa dai voti. Infatti si ricorda l'applicazione di quanto previsto dal nuovo CCNL:

- art. 69: <<1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett.b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.**
- 2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.**
- 3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.>>**

Per maggiori dettagli si rinvia a quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance:

<http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>



## 3.4 Gli obiettivi individuali: i risultati



ENTE ANNO 2019			ENTE ANNO 2018		ENTE ANNO 2017		ENTE ANNO 2016		ENTE ANNO 2015	
Classi punteggio	N. Persone	Percent.	N. Persone	Percent.	N. Persone	Percent.	N. Persone	Percent.	N. Persone	Percent.
40	14	13,2%	25	21,7%	21	18,3%	24	18,8%	27	19,3%
39-35	83	78,3%	76	66,1%	75	65,2%	75	58,6%	81	57,9%
34-30	8	7,5%	10	8,7%	12	10,4%	20	15,6%	20	14,3%
29-25	1	0,9%	3	2,6%	3	2,6%	7	5,5%	8	5,7%
24-20	0	0,0%	1	0,9%	1	0,9%	0	0,0%	1	0,7%
19-15	0	0,0%	0	0,0%	3	2,6%	1	0,8%	1	0,7%
14-10	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,7%
9-0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%	1	0,7%
<b>TOTALE</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

<b>MEDIA VALUTAZIONI INDIVIDUALI</b>	<b>37,953</b>	<b>37,478</b>	<b>36,782</b>	<b>36,438</b>	<b>35,886</b>
--------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

MAX 40 punti per valutazione individuale - Escluse PO

<b>DEVIAZIONE STANDARD</b>	<b>2,2313</b>	<b>3,243</b>	<b>4,341</b>	<b>4,596</b>	<b>6,244</b>
----------------------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

La deviazione standard indica la dispersione dei risultati intorno alla media (sia in eccesso che in difetto).

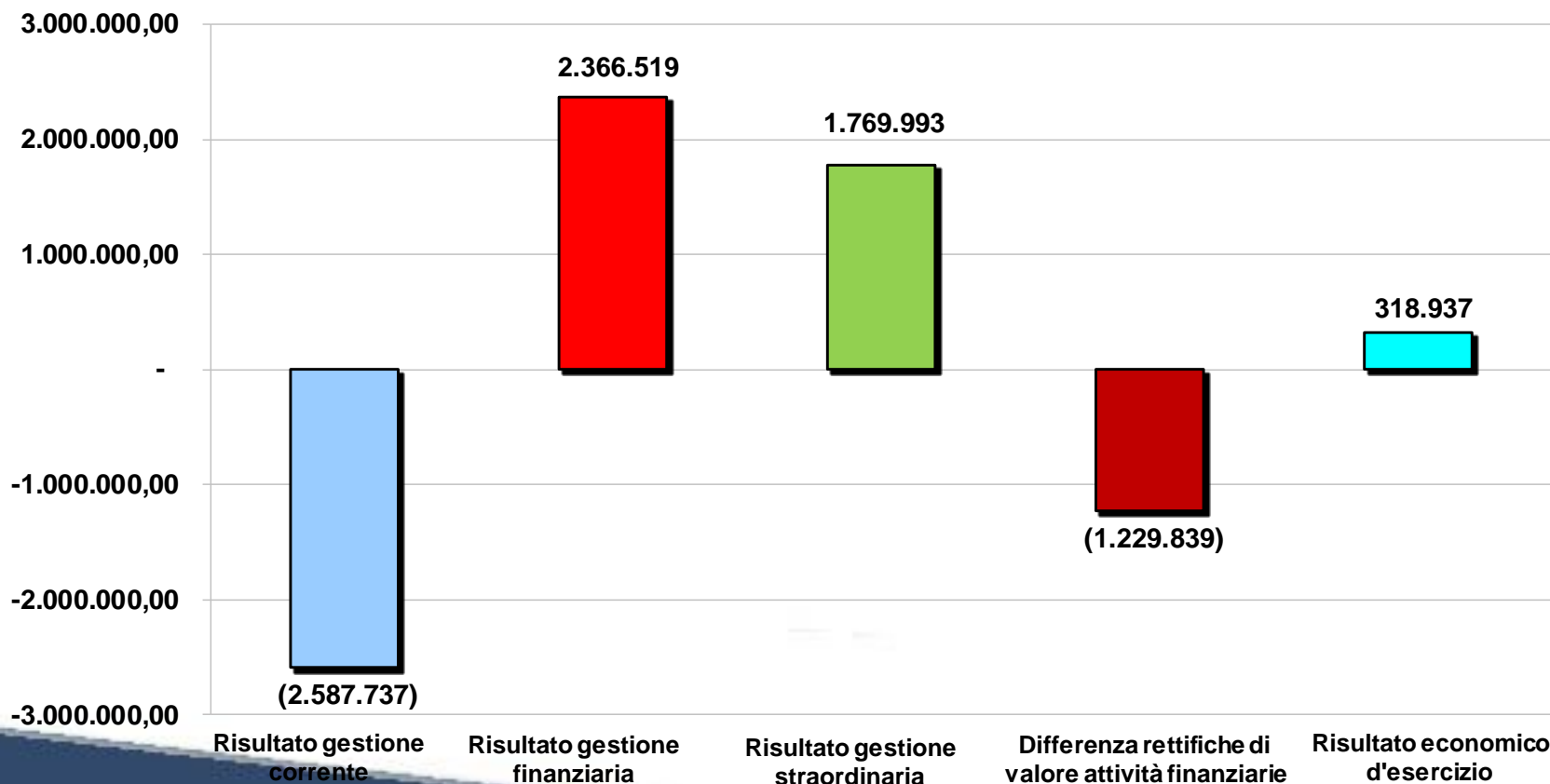




## 4. Risorse, efficienza ed economicità



Incidenze sul risultato economico d'esercizio	CCIAA FI		
	2017	2018	2019
Risultato della gestione corrente	- 5.422.493	- 2.001.726	- 2.587.737
Risultato della gestione finanziaria	604.205	635.659	2.366.519
Risultato della gestione straordinaria	69.095.528	3.240.938	1.769.993
Differenza rettifiche di valore attività finanziarie	-	- 1.122.021	- 1.229.839
Risultato economico d'esercizio	64.277.239	752.850	318.937





## 4. Risorse, efficienza ed economicità

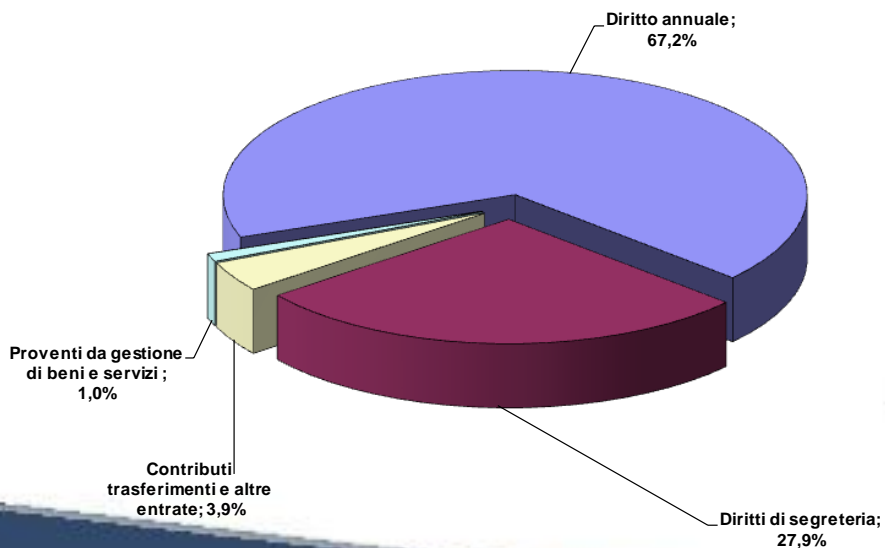
### CCIAA FIRENZE

PROVENTI CORRENTI	2017	2018	2019
Diritto annuale	12.270.398	14.032.628	13.492.820
Diritti di segreteria	5.316.613	5.339.786	5.595.351
Contributi trasferimenti e altre entrate	730.993	837.665	786.407
Proventi da gestione di beni e servizi	231.388	243.552	204.600
Variazioni delle rimanenze	0	0	0

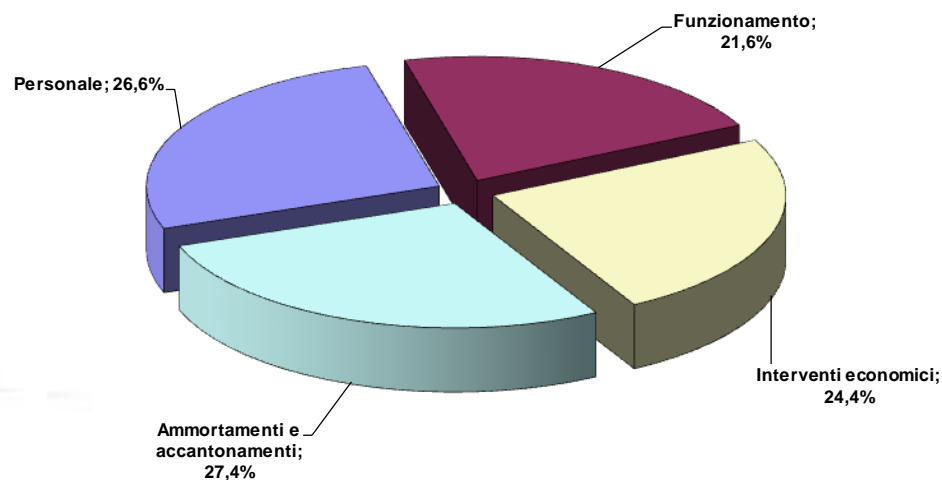
### CCIAA FIRENZE

ONERI CORRENTI	2017	2018	2019
Personale	6.271.150	6.437.178	6.019.404
Funzionamento	4.998.997	4.613.579	4.904.181
Interventi economici	2.825.301	5.460.074	5.525.168
Ammortamenti e accantonamenti	6.460.833	5.705.167	6.220.891

Composizione proventi gestione corrente (2019)



Composizione oneri gestione corrente (2019)





## 4. Risorse, efficienza ed economicità - Benchmarking con altre Camere di Commercio



Indice	Composizione	CCIAA Firenze 2018	Benchmarking 2018
<b>Dimensionamento del personale (dipendente ed esterno) rispetto al bacino di imprese</b>	Numero di risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali (a esclusione di quelli fuori perimetro) nell'anno "n" / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	1,10 fte	1,02 fte
<b>Costo medio unitario dell'attività di sportello (euro)</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.4 Interrogazione del Registro Imprese e altre attività di sportello nell'anno "n" / Numero totale di atti/documenti elaborati/rilasciati a sportello + Numero totale pagg. libri, registri, formulari vidimati (pesato)	2,63	2,67
<b>Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA (euro)</b>	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.7 Accertamenti violazioni amministrativi RI, REA e AIA nell'anno "n" / Numero totale di istruttorie + Numero totale di notifiche	45,38	41,51
<b>Percentuale di incasso del Diritto annuale</b>	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto annuale	78,38%	74,0%
<b>Costo dei processi per impresa attiva</b>	Totale costi dei processi (a esclusione di D1.2, D2.2, D5.2, D5.3, D6.3) / Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	108,01	111,64
<b>Numero totale di pratiche Registro Imprese evase</b>	Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno "n")* (pesato)	39.979	12.701
<b>Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese</b>	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	6,59	4,53

Il valore Benchmark è calcolato con riferimento alle camere omogenee per dimensione all'interno del Progetto Pareto (Unioncamere Nazionale)

**Ultimo dato DISPONIBILE: anno 2019.** La rilevazione anno 2019 viene avviata da Unioncamere a settembre 2019 e quindi non in tempo utile per la Relazione Performance anno 2019



## 4. Benchmarking con altre Camere

La CCAA di Firenze

Chi siamo Cosa Facciamo Come Operiamo

Identità

La CCAA di Firenze in cifre

Mandato istituzionale e Missione

Analisi del contesto

Area Strategiche

Obiettivi Strategici

Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Performance individuale

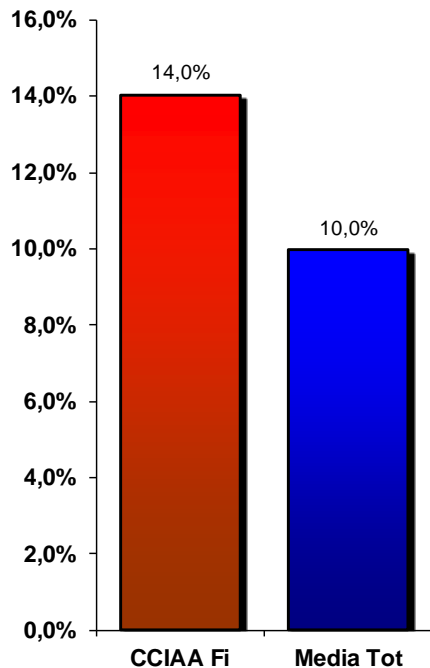
Processo

Check-up e Piano di Miglioramento

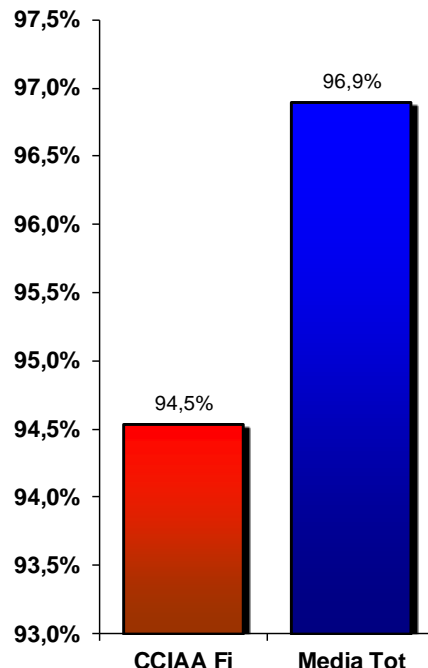
La Performance organizzativa

Indice	Composizione	CCIAA Firenze 2018	Benchmarking 2018
1. Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	Oneri personale / Tot. oneri correnti	29,2%	36,1%
2. Indice di Liquidità immediata	Liquidità immediata / Passività correnti	301,7%	229,8%
3. Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	161,7%	135,1%
4. Efficienza di Struttura	Costi associati alle funzioni istituzionali A e B / Totale costi di processo	44,4%	45,4%

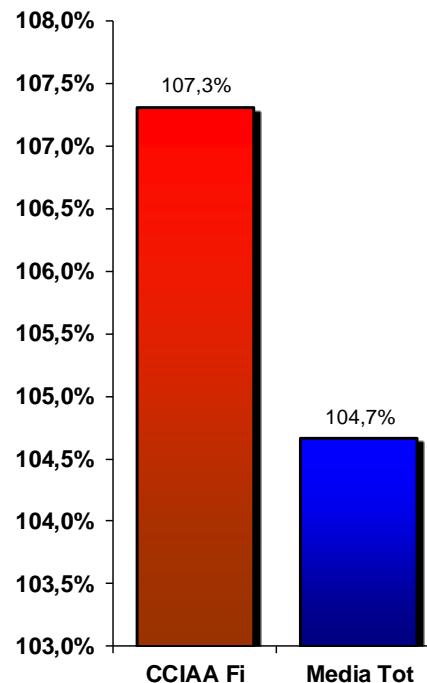
Indice equilibrio strutturale



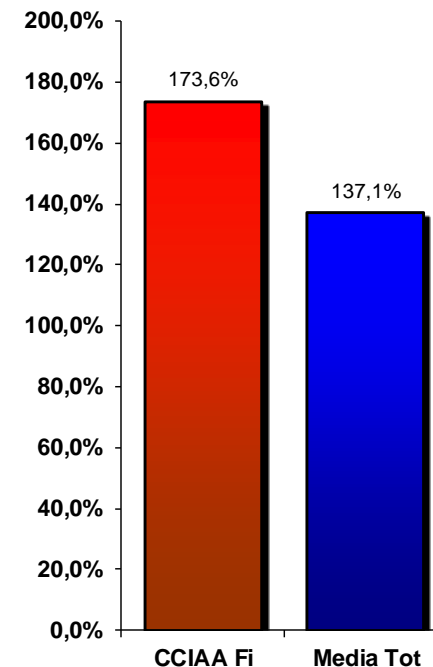
Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali



Indice di struttura primario



Equilibrio economico





## 5. PARI OPPORTUNITA'

La CCIAA di Firenze ha voluto dare avvio ad un processo di sensibilizzazione degli amministratori e degli stakeholder interni ed esterni sulla questione di genere e sull'impatto diversificato delle politiche:

- ridurre le disuguaglianze di genere attraverso una distribuzione più equa delle risorse
- migliorare efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa
- promuovere una lettura ed un'analisi del contesto di riferimento e delle diverse esigenze presenti nel tessuto economico-sociale e di rispondere coerentemente ad esse
- sviluppare dati e statistiche gender sensitive
- rafforzare il principio di trasparenza e di partecipazione per quanto riguarda la gestione delle risorse collettive e le politiche pubbliche.

La CCIAA di Firenze ha costituito, con Determinazione Segretario Generale f.f. n. 250 del 29.04.2011, ai sensi dell'art. 21 L. 183/2010 e la Direttiva del ministro Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e del Ministro per le pari opportunità 4.03.2011, il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG). La composizione del CUG è stata rinnovata con Determinazione Segretario Generale n. 316 del 30.06.2017

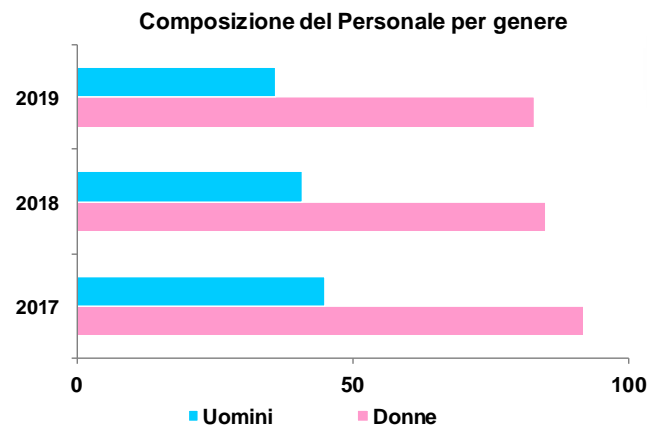




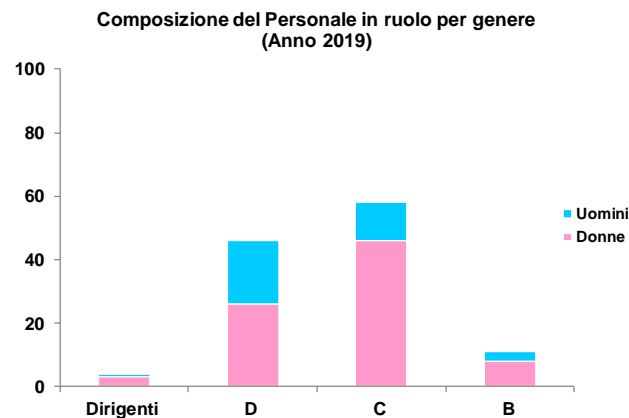
# 5 Pari opportunità



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



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



## SCHEDA INFORMATIVA COMITATO IMPRENDITORIA FEMMINILE FIRENZE

### Iniziative svolte nel 2019

Il Comitato ha varato anche per il 2019 un fitto programma di formazione dedicato alle imprenditrici e alle aspiranti imprenditrici. Ecco in sintesi il programma

Seminari brevi in collaborazione con il servizio Punto Impresa Digitale e con i consulenti del serv. orientamento gratuito marchi e brevetti della CCIAA di Firenze

*Mercoledì 15.05.2019: L'immagine d'impresa (identità on line/off line e tutela del brand)*

*Mercoledì 29.05.2019: La gestione della valutazione (recensioni e feedback)*

Seminario di una giornata dedicato ad aspiranti imprenditrici in collaborazione con az. Speciale PromoFirenze e servizio Punto Impresa Digitale (il seminario verrà ripetuto in due date per accogliere tutte le richieste):

*Mercoledì 5.06.2019*

**La valigetta degli attrezzi digitali per la neo imprenditrice** (a cura del servizio Punto Impresa Digitale)

**Strumenti di supporto alla creazione dell'impresa femminile** (formazione all'auto imprenditorialità, fonti di finanziamento dedicate, accesso bandi nazionali e regionali,) a cura di Anna Maria Vitale – Servizio nuove imprese di PromoFirenze

**Come si scrive un business plan** (definizione modello di business; introduzione al business plan) a cura di Duccio Negroni e Michele Trizza di PromoFirenze

#### Incontri monotematici di mezza giornata

*Mercoledì 19.06.2019: Parlare in pubblico*

*Mercoledì 26.06.2019: Laboratorio di project management*

*Mercoledì 3.07.2019: La gestione dei dati on line dei clienti (policy, disclaimer, privacy)*

*Mercoledì 23.10.2019: Tecniche base per la vendita nel settore commercio al dettaglio in sede fisica*

*Mercoledì 30.10.2019: Tecniche base per la vendita nel settore dei servizi alla persona*

*Mercoledì 4.11.2019: Tecniche base per la vendita on line nel settore turistico e dell'accoglienza*

## 5 Pari opportunità

La presenza femminile  
all'interno delle imprese è  
rilevata tramite il numero di:

Imprese a  
maggioranza  
femminile

Movimentazione  
imprese femminili  
nel 2019

Cariche ricoperte  
da donne nelle  
imprese fiorentine

Iscritte

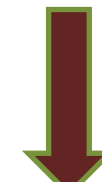
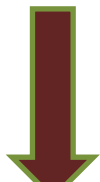
*di cui attive*

Iscrizioni

Cessazioni

Iscritte

*di cui attive*



23.334  
(21,2%)

20.284  
(21,9%)

1.724  
(27,2%)

1.745  
(26,6%)

77.380  
(27%)

62.445  
(27,1%)



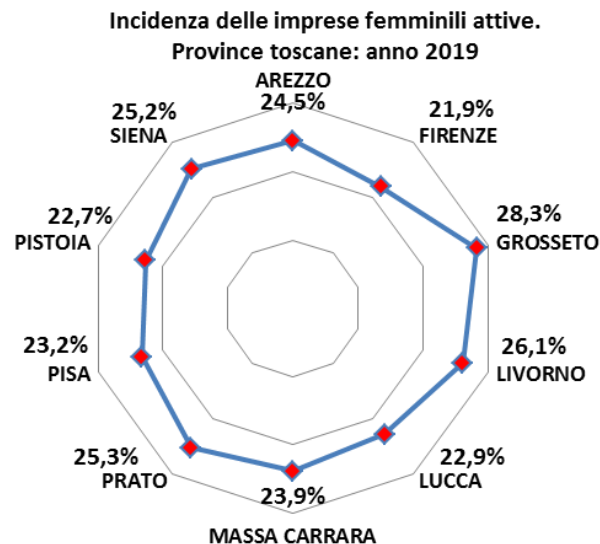


## 5 La dimensione di genere: dati sulla diffusione dell'imprenditoria femminile

Area territoriale	Anno 2019		Quota % su tot. imprese del territorio	Var. % rispetto all'anno precedente	
	Imprese femminili	Totale imprese del		Imprese femminili	Totale imprese del territorio
<b>Firenze</b>	<b>23.334</b>	<b>110.100</b>	<b>21,2%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-0,2%</b>
<b>Toscana</b>	<b>95.397</b>	<b>412.820</b>	<b>23,1%</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-0,2%</b>
<i>Toscana-FI</i>	72.063	302.720	23,8%	-0,2%	-0,3%
Nord-Ovest	315.296	1.557.815	20,2%	-0,1%	-0,7%
Nord-Est	234.175	1.147.983	20,4%	0,3%	-0,4%
<b>Centro</b>	<b>304.069</b>	<b>1.338.053</b>	<b>22,7%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,1%</b>
Sud ed isole	486.594	2.048.120	23,8%	0,3%	0,3%
<b>Italia</b>	<b>1.340.134</b>	<b>6.091.971</b>	<b>22,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>-0,1%</b>

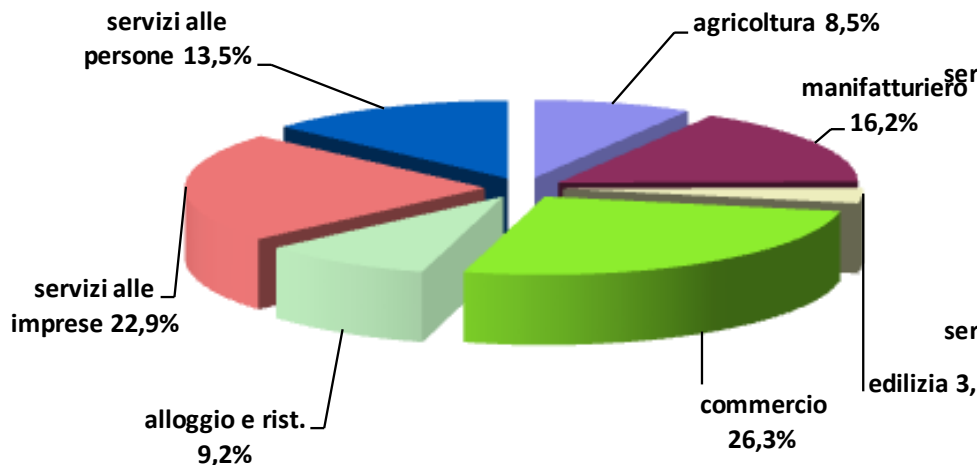
Un anno non particolarmente brillante per la demografia imprenditoriale e anche per quella femminile fiorentina che resta stabile sui valori del 2019. Stabile anche la quota sul totale dl imprese registrate (21,2%).

Il peso dell'imprenditoria femminile attiva (20,284) è lievemente maggiore (21,9%), dato questo che risente della maggior presenza di imprese individuali rispetto alle società, queste ultime con una maggiore densità di posizioni inattive.

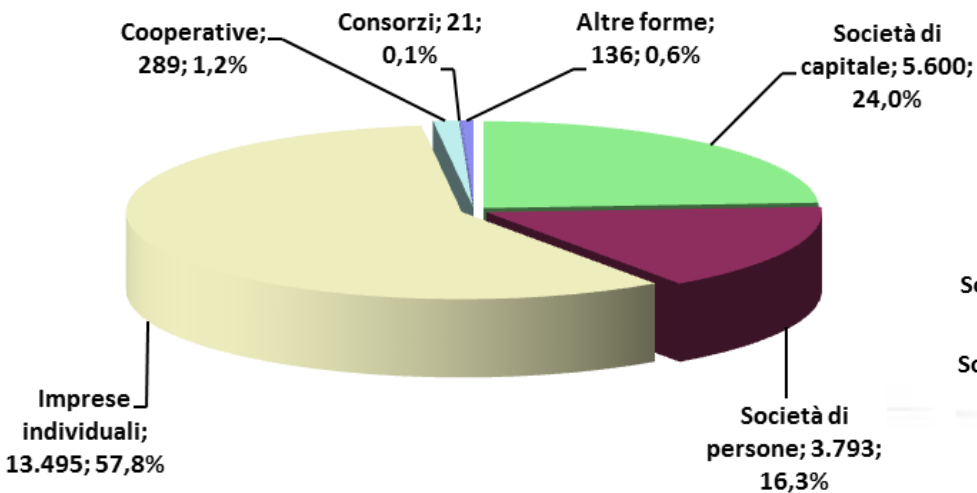
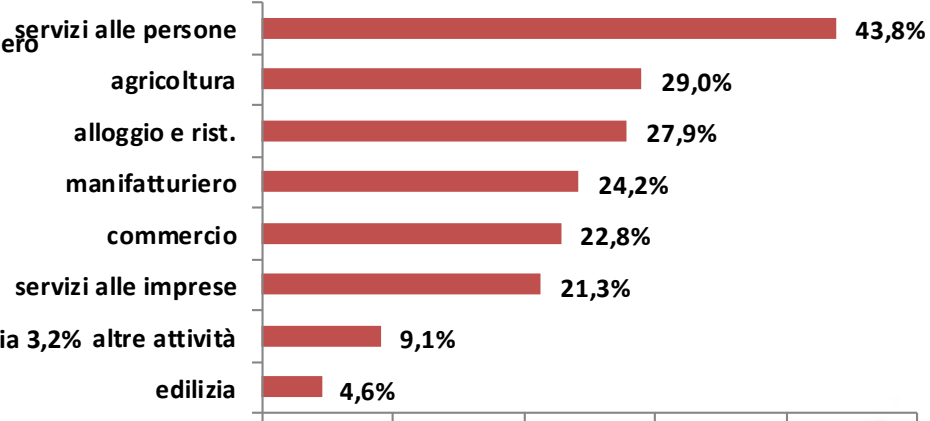


# 5 La dimensione di genere: dati sulla diffusione dell'imprenditoria femminile

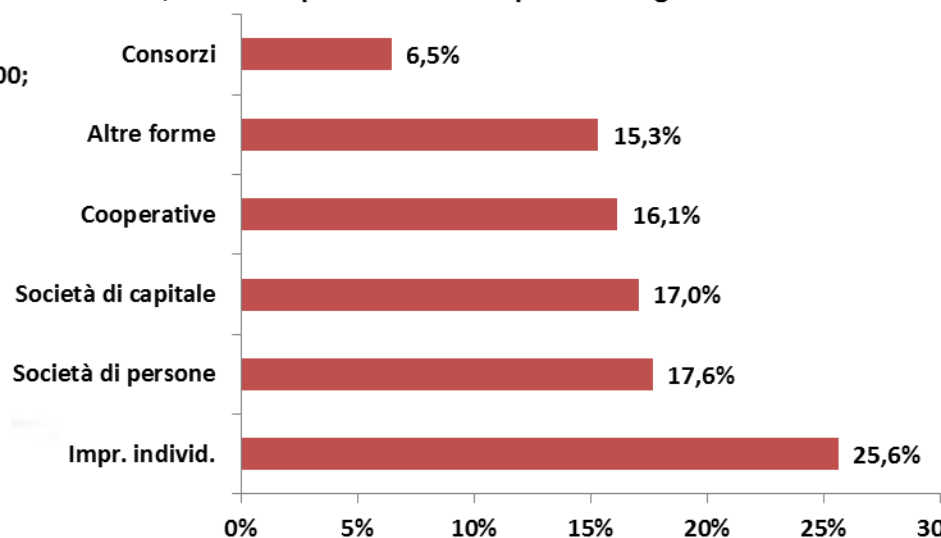
le imprese femminili della provincia per settori:



Quota di imprese femminili attive per settore di attività  
Periodo: anno 2019



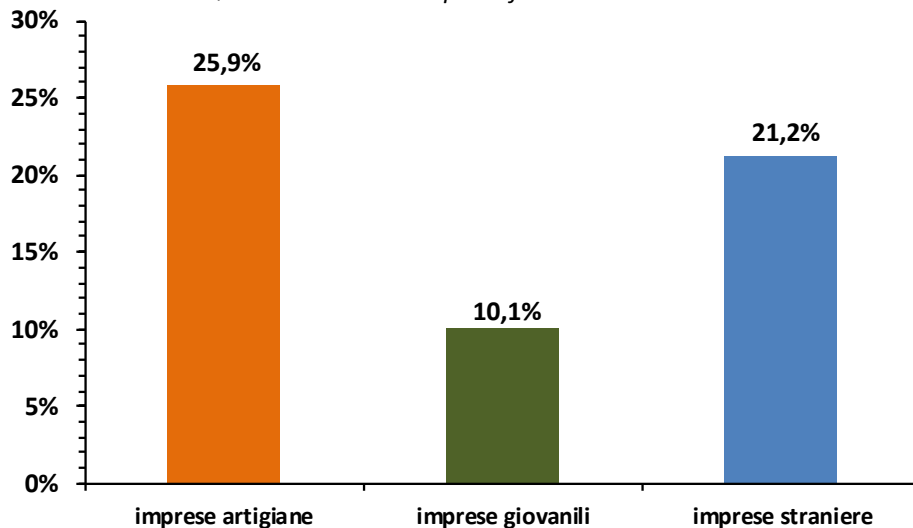
Quota di imprese femminili per forma giuridica



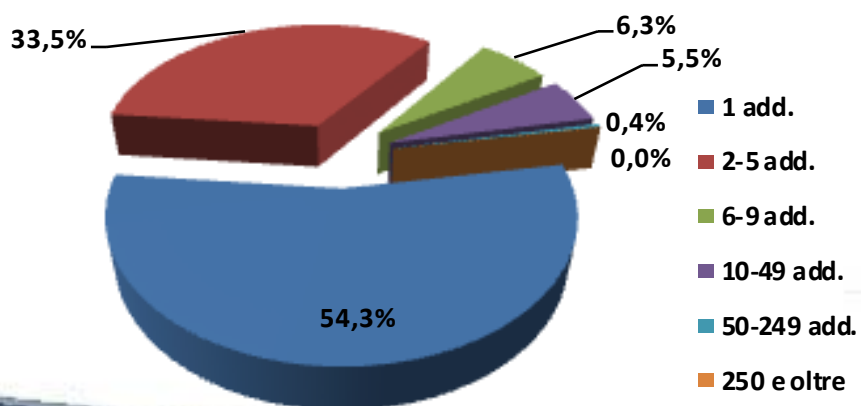


## 5 La dimensione di genere: dati sulla diffusione dell'imprenditoria femminile

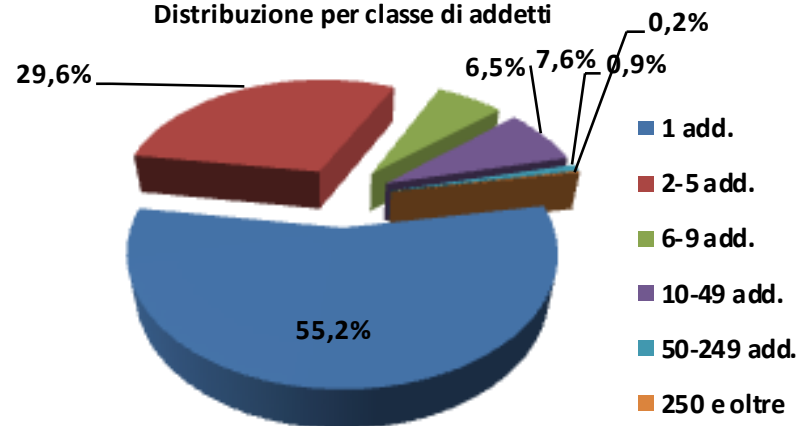
Imprese femminili artigiane, straniere e giovanili.  
Quote % sul totale imprese femminili - anno 2019



Imprese femminili.  
Distribuzione per classe di addetti



Imprese non femminili.  
Distribuzione per classe di addetti



## SCHEDE INFORMATIVE COMITATO IMPRENDITORIA FEMMINILE FIRENZE

### Iniziative svolte nel 2019

Il Comitato ha varato anche per il 2019 un fitto programma di formazione dedicato alle imprenditrici e alle aspiranti imprenditrici. Ecco in sintesi il programma

Seminari brevi in collaborazione con il servizio Punto Impresa Digitale e con i consulenti del serv. orientamento gratuito marchi e brevetti della CCIAA di Firenze

**Mercoledì 15.05.2019** : **L'immagine d'impresa** (identità on line/off line e tutela del brand)

**Mercoledì 29.05.2019** : **La gestione della valutazione** (recensioni e feedback)

Seminario di una giornata dedicato ad aspiranti imprenditrici in collaborazione con az. Speciale PromoFirenze e servizio Punto Impresa Digitale (il seminario verrà ripetuto in due date per accogliere tutte le richieste):

**Mercoledì 5.06.2019**

**La valigetta degli attrezzi digitali per la neo imprenditrice** (a cura del servizio Punto Impresa Digitale)

**Strumenti di supporto alla creazione dell'impresa femminile** (formazione all'auto imprenditorialità, fonti di finanziamento dedicate, accesso bandi nazionali e regionali,) a cura di Anna Maria Vitale – Servizio nuove imprese di PromoFirenze

**Come si scrive un business plan** (definizione modello di business; introduzione al business plan) a cura di Duccio Negroni e Michele Trizza di PromoFirenze

Incontri monotematici di mezza giornata

**Mercoledì 19.06.2019**: **Parlare in pubblico**

**Mercoledì 26.06.2019**: **Laboratorio di project management**

**Mercoledì 3.07.2019**: **La gestione dei dati on line dei clienti** (policy, disclaimer, privacy)

**Mercoledì 23.10.2019**: **Tecniche base per la vendita nel settore commercio al dettaglio in sede fisica**

**Mercoledì 30.10.2019**: **Tecniche base per la vendita nel settore dei servizi alla persona**

**Mercoledì 4.11.2019**: **Tecniche base per la vendita on line nel settore turistico e dell'accoglienza**

## 5 La dimensione di genere: le iniziative realizzate nel 2019



## 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione



Piano della  
Performance

MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
PERFORMANCE INDIVIDUALE

REDAZIONE DELLA  
RELAZIONE

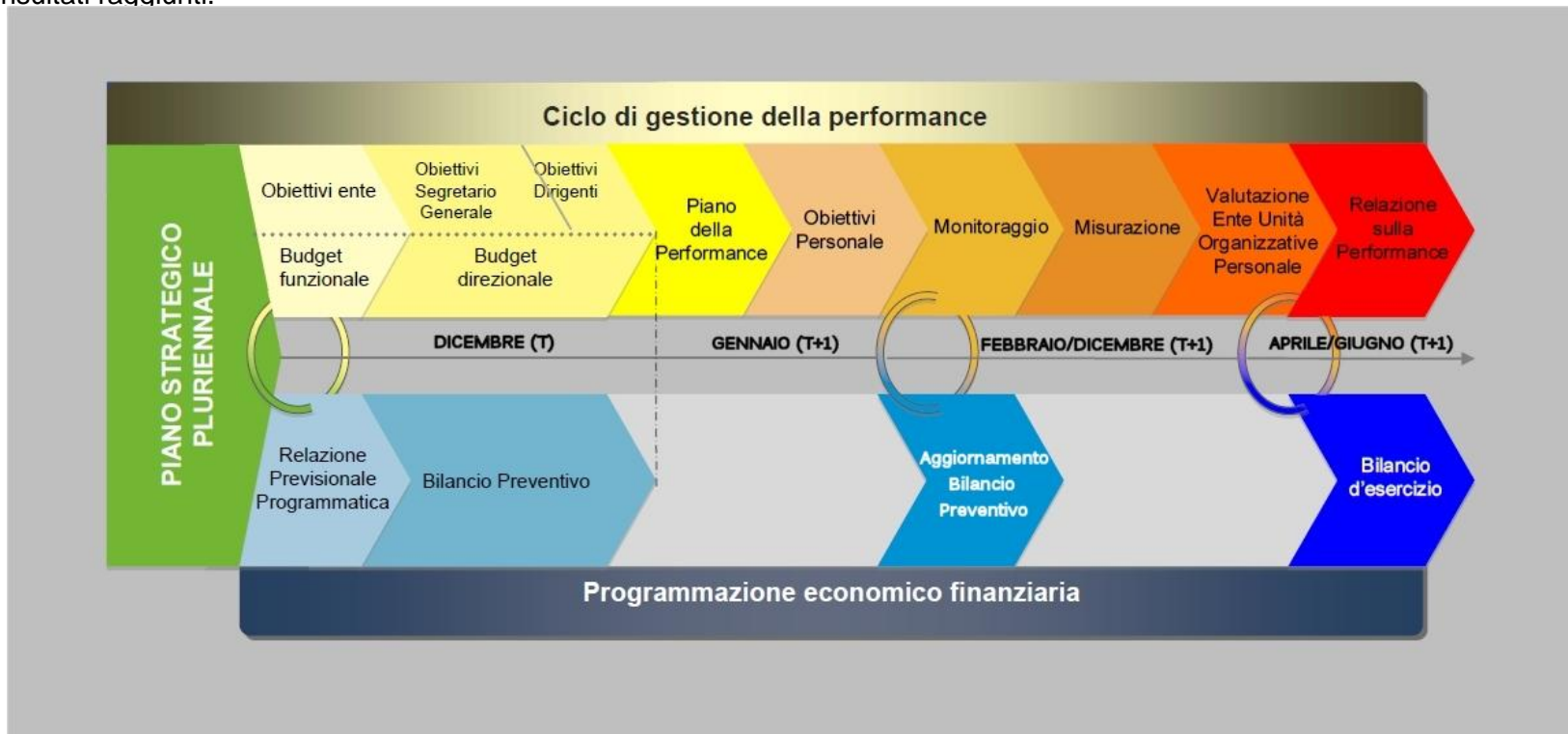
Relazione sulla  
Performance

COSA	CHI	COME	QUANDO (ANNO X+1)
Definizione della struttura del documento	S.G. Controllo di Gestione Staff Personale	Analisi delle norme e delle delibere CIVIT/ ANAC/ ARAN/ DFP di riferimento	Febbraio/Marzo
Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Responsabile Controllo di Gestione Posizioni Organizzative Staff Personale	Analisi dei documenti e dei dati della pianificazione, monitoraggio e valutazione	Febbraio/Marzo
Rilevazione dei dati Validazione dei dati	S.G. e Dirigenti Controllo di Gestione Posizioni Organizzative Responsabili uffici	Accesso diretto a base dati Predisposizione report ad hoc	Marzo/Aprile
Predisposizione Relazione Performance	Controllo di Gestione Struttura tecnica Permanente	Format definiti dall'Ente	Marzo/Aprile
Validazione della Relazione sulla Performance	OIV con il supporto della Struttura Tecnica Permanente	Secondo le modalità previste dalla normativa vigente	Entro Giugno
Approvazione della Relazione sulla Performance	Giunta	Deliberazione	Entro Giugno
Pubblicazione della Relazione sulla Performance	Servizi Interni Controllo di gestione Staff Personale OIV	Pubblicazione dei documenti sulla sezione «Amministrazione Trasparente» del sito camerale	Entro Luglio



## 6.2 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 strategici 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.



## 6.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo di Gestione della Performance

Il ciclo di gestione della Performance della Camera di Firenze ha ormai raggiunto un buon livello di maturità, essendo un processo strutturato e condiviso ormai da sei anni. Grazie ai tavoli di lavoro costituiti presso Unioncamere e alla supervisione e impulso dell'Organismo di Valutazione, il ciclo è stato via via affinato in un'ottica di miglioramento continuo. I cambiamenti normativi, in primis la riforma del sistema camerale, dispiegheranno appieno i propri effetti una volta chiariti i dubbi interpretativi che tuttora permangono. Soprattutto la prossima definizione di standard nazionali di qualità delle prestazioni, da parte di Unioncamere Nazionale, dovrà riflettersi in obiettivi e indicatori conseguenti.



Benchmarking nazionale per cluster dimensionale

Cascading degli obiettivi

Processo consolidato e condiviso

Sistema di valutazione impatto a regime

Programmazione partecipata (negoiazione)

Integrazione con altri sistemi di controllo

Valutazione oggettiva ancorata ad obiettivi, indicatori e target

Necessità di adattamento ai cambiamenti normativi in atto



Pieno coinvolgimento di tutti gli Stakeholder



Controllo strategico da perfezionare

Completa definizione degli indicatori di outcome

Completare la definizione degli standard di qualità, anche nell'ottica della riforma

### Processo di redazione della Relazione sulla Performance



## 6.2 Check-Up e piano di miglioramento

Oggetto	Punti di forza	Piano di Miglioramento 2019
Modello di funzionamento	Modello di funzionamento strutturato, consolidato e condiviso da tutta l'organizzazione.	Affinamento del modello di funzionamento del Ciclo delle Performance, anche a seguito del mutato contesto normativo e delle prossime linee guida di Unioncamere Nazionale e del Dipartimento Funzione Pubblica.
Pianificazione strategica Pluriennale	Chiara individuazione delle linee strategica d'azione. Continuità nelle strategie in sede di rinnovo organi istituzionali	Verifica delle possibilità di integrazione diretta/più stretta tra il nuovo sistema di contabilità dell'Ente ed i documenti della Performance ai fini della rendicontazione. Aggiornamento delle procedure di interscambio dati
Programmazione e controllo	Dati dell'Ente disponibili cross-platform. Avvio dell'utilizzo di indicatori di benchmarking per cluster dimensionale attraverso il sistema PARETO	Passaggio integrale al nuovo sistema di contabilità CON2. Integrazione dei format di reporting. Affinamenti nelle maschere di richiesta dati. Correzione bug.
Misurazione e valutazione Performance	Sistema di reporting strutturato. Chiara definizione e comunicazione dei criteri di valutazione (individuale e organizzativa). Reportistica infra-annuale. Monitoraggio del benessere organizzativo	Rafforzamento delle analisi relative alla qualità percepita dagli utenti e del benessere organizzativo. Perfezionamento delle misure dei target.
Valutazione Risorse Umane	Buona articolazione e completezza del sistema di valutazione del personale dirigenziale e non-dirigenziale. Processo strutturato e affidabile	Completamento della banca dati informatizzata di archivio delle valutazioni del personale, più facilmente utilizzabile anche in chiave di valorizzazione delle risorse umane. Necessità di riunioni di calibrazione da parte dei soggetti valutatori.
Rendicontazione	Informazione chiara e facilmente accessibile. Documenti redatti in modo da renderli fruibili a tutti gli utenti. Tempestività nella pubblicazione dei dati	Maggiore utilizzo di elementi grafici esemplificativi. Migliorare la comparabilità pluriennale dei dati, soprattutto per gli interventi economici





## 7. I documenti del Ciclo di Gestione della Performance

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance (Valido per il ciclo performance 2019)	Delibera Giunta n. 205 del 20/12/2018	20/12/2018	20/12/2018	<a href="http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance">http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance</a>
Piano della performance 2019-2021	Delibera Giunta n. 2 del 17/01/2019	19/01/2019	19/01/2019	<a href="http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance">http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance</a>
Piano triennale di prevenzione della corruzione 2019-2021	deliberazione presidenziale d'urgenza n. 1/All. del 30/01/2019. Ratifica Giunta del. 9/2019	29/01/2019	29/01/2019	<a href="http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-2019-2021">http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/prevenzione-della-corruzione/piano-triennale-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza/piano-triennale-di-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-2019-2021</a>
Regolamento di organizzazione della Camera di Commercio di Firenze e Atti Generali	Approvato con la delibera di Consiglio n. 7/all. del 25 maggio 2012	05/06/2012	25/05/2012	<a href="http://www.fi.camcom.gov.it/regolamento-di-organizzazione-della-camera-di-commercio-di-firenze">http://www.fi.camcom.gov.it/regolamento-di-organizzazione-della-camera-di-commercio-di-firenze</a>
Costi contabilizzati	05/12/2019	05/12/2019	05/12/2019	<a href="http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/costi-contabilizzati">http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/costi-contabilizzati</a>

**Altri documenti utili:**

**Link Generale «Amministrazione Trasparente»**

**<http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente-0>**