

# 2020-2022

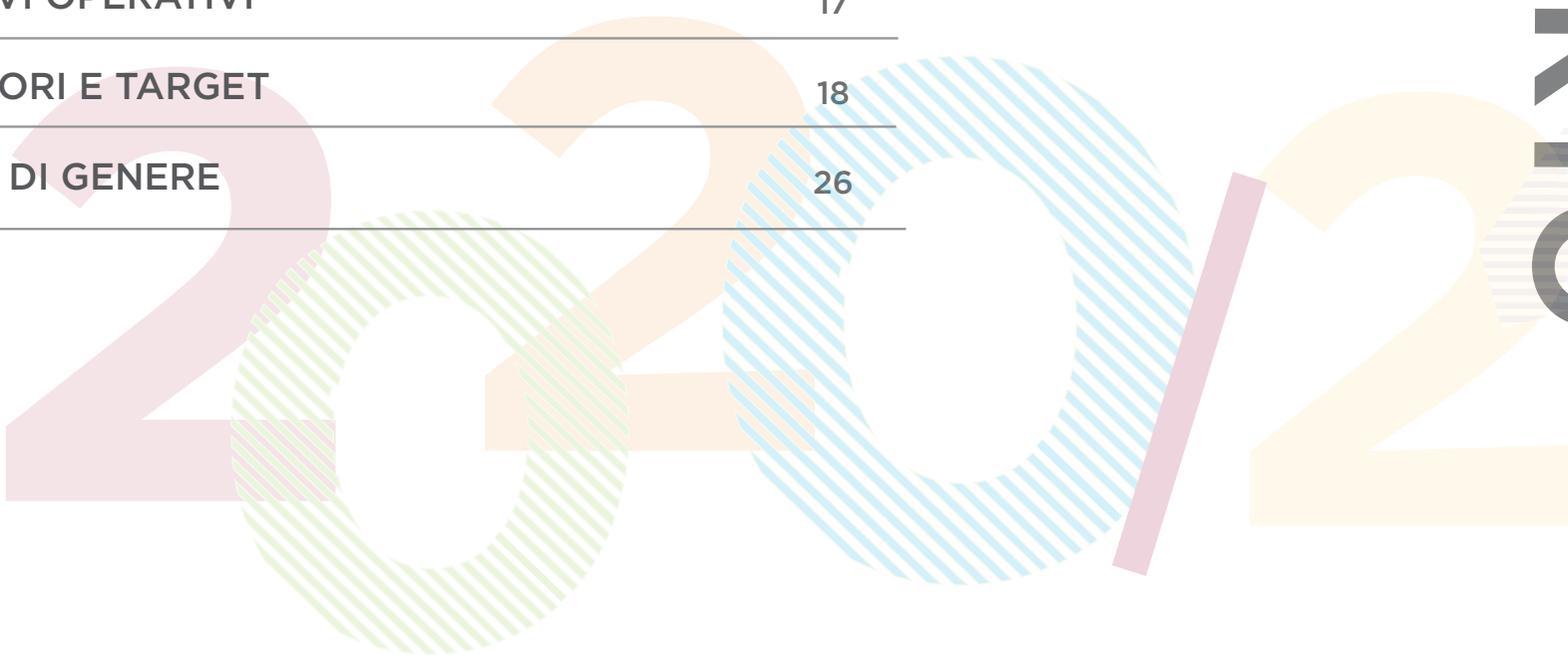
## PIANO DELLA PERFORMANCE

### GOVERNARE IL CAMBIAMENTO



<b>PREMESSA</b>	<b>3</b>
<b>MISSION</b>	<b>4</b>
<b>PRINCIPALI ATTIVITA'</b>	<b>5</b>
<b>ORGANIZZAZIONE E PERSONALE</b>	<b>6</b>
<b>BILANCIO. LE RISORSE ECONOMICHE</b>	<b>10</b>
<b>ANALISI DEL CONTESTO</b>	<b>13</b>
<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>15</b>
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>17</b>
<b>INDICATORI E TARGET</b>	<b>18</b>
<b>ANALISI DI GENERE</b>	<b>26</b>

# SOMMARIO



# PREMESSA

*Il Piano della Performance, documento programmatico triennale da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.*

*Il Piano della Performance 2020-2022, approvato con Delibera di Giunta...n...../..., recepisce le novità introdotte dal Programma Pluriennale 2018-2022, che ha individuato quale **mission** della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi “**Contribuire allo sviluppo sostenibile e al funzionamento del sistema economico locale**” e ha definito sei nuovi obiettivi strategici: PA semplice e digitale; ecosistema sostenibile; imprese solide, innovative e internazionali; territorio attrattivo; giovani, agenti di sviluppo economico; fattori abilitanti. Il presente Piano della Performance tiene conto inoltre dei contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica 2020.*

*L'ambizione è quella di essere una PA di eccellenza, di costituire un punto di riferimento a livello nazionale e di operare in una logica di alleanze con le altre PA presenti sui territori, in stretta sinergia con le associazioni rappresentanti le diverse categorie economiche.*

*Nel Piano gli obiettivi strategici sono stati declinati in obiettivi ope-*

*rativi, indicatori e target, in linea con la Relazione Previsionale e Programmatica, con le azioni in tema di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e con il PIRA (Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio).*

# LA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO MONZA BRIANZA LODI: MISSION

La **Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi** è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che, nell'ambito del territorio di competenza, assicura lo sviluppo del sistema imprenditoriale curandone gli interessi generali. A tale scopo, svolge funzioni di supporto e di promozione delle imprese e funzioni di carattere amministrativo. E' dotata di potestà statutaria, regolamentare, organizzativa e finanziaria.

La Camera di commercio dedica specifica attenzione alle funzioni relative:

- alla **pubblicità legale** connesse alla tenuta del Registro Imprese, del Repertorio economico amministrativo, di albi e ruoli nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa, anche attraverso la gestione del fascicolo informatico di impresa;
- al **sostegno della competitività delle imprese e del territorio** attraverso attività d'informazione economica, di assistenza tecnica per la creazione di imprese e start up e per la preparazione ai mercati internazionali, di valorizzazione del patrimonio culturale nonché di sviluppo e promozione del turismo, di orientamento al lavoro e alle professioni, di promozione della digitalizzazione e di miglioramento delle condizioni ambientali;
- alla **tutela del consumatore e della fede pubblica**, attraverso la vigilanza e il controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti, la verifica degli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, la rilevazione dei prezzi e delle tariffe, il rilascio dei certificati di origine delle merci e dei documenti per l'esportazione, la risoluzione alternativa delle controversie.

(<https://www.milomb.camcom.it/mission>)

La Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi ha sede legale a Milano e sedi secondarie a Monza e a Lodi, oltre ad uffici distaccati a Legnano e Desio. Per l'espletamento delle proprie funzioni si avvale anche della collaborazione di un'azienda speciale e di società partecipate.

**Riunisce tre territori differenti ma complementari:** Milano, più orientata ai servizi, Monza, maggiormente votata all'industria, in particolare al settore del legno-arredo e della meccanica, e Lodi con il primato dell'agricoltura.



# PRINCIPALI ATTIVITA'

Per dare contenuti operativi alla sussidiarietà orizzontale, l'ente imposta **la propria azione** sul territorio utilizzando il metodo della concertazione e, collocandosi al centro di una rete di relazioni istituzionali, elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione delle imprese, nonché lo sviluppo e la tutela del mercato.

I rapporti di collaborazione attivati dall'ente coinvolgono non solo i soggetti del sistema camerale, ma anche soggetti pubblici e privati presenti sul territorio, portando a termine iniziative già impostate, aggiungendo nuovi step evolutivi e ponendo in essere nuove azioni al fine di raggiungere l'obiettivo di **“contribuire allo sviluppo sostenibile e al funzionamento del sistema economico locale”**.

## SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA

Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi  
Gestione SUAP e fascicolo elettronico d'impresa

## ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI

Orientamento al lavoro  
Alternanza scuola-lavoro  
Supporto incontro domanda-offerta di lavoro  
Valorizzazione esperienze formative

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

Informazione, formazione, assistenza all'export  
Servizi certificativi per l'export

## DIGITALIZZAZIONE

Gestione Punti Impresa Digitale (network impresa 4.0)  
Servizi connessi all'Agenda digitale nazionale ed europea

## TUTELA E LEGALITÀ

Tutela delle legalità  
Tutela della fede pubblica e del consumatore  
Regolazione del mercato  
Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità prodotti  
Sanzioni amministrative  
Registro nazionale dei protesti  
Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi  
Metrologia legale  
Rilevazioni prezzi/tariffe  
Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy e organismi di controllo  
Tutela della proprietà industriale

## TURISMO E CULTURA

Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali

## SVILUPPO D'IMPRESA E QUALIFICAZIONE AZIENDALE DEI PRODOTTI

Iniziative a sostegno dello sviluppo dell'impresa  
Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni  
Osservatori economici

## AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE

Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale  
Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile  
Tenuta Albo gestori ambientali

## ORGANIZZAZIONE E PERSONALE: organi

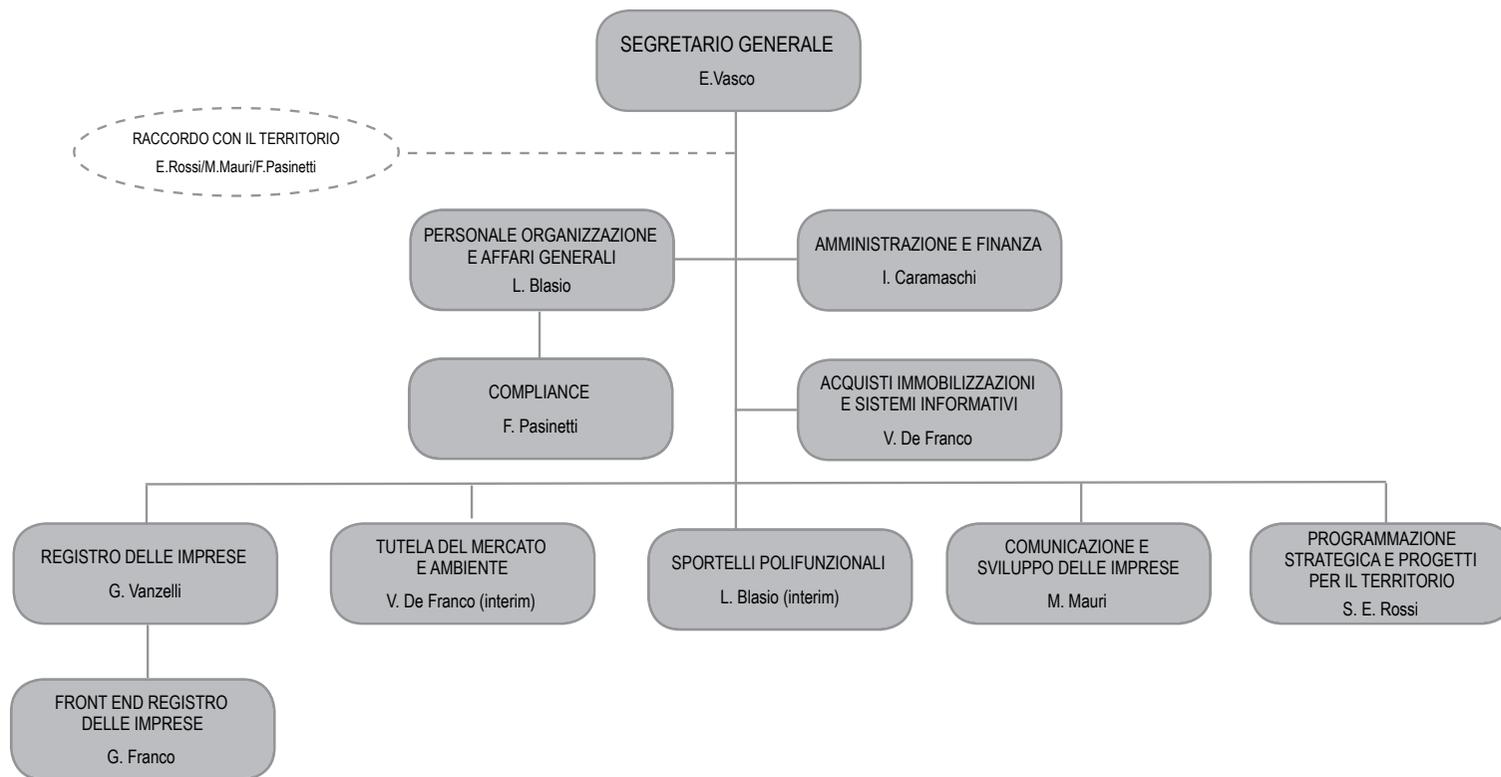
Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi:

- il **Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti, uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori ed uno in rappresentanza dei liberi professionisti designato dai Presidenti degli ordini professionali presso la Camera di commercio;
- la **Giunta**, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da dieci membri eletti dal Consiglio camerale;
- il **Presidente**, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera di commercio, del Consiglio e della Giunta;
- il **Collegio dei Revisori dei Conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

# ORGANIZZAZIONE E PERSONALE: struttura organizzativa

La Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi è articolata in Aree dirigenziali che sono a loro volta suddivise in unità organizzative.



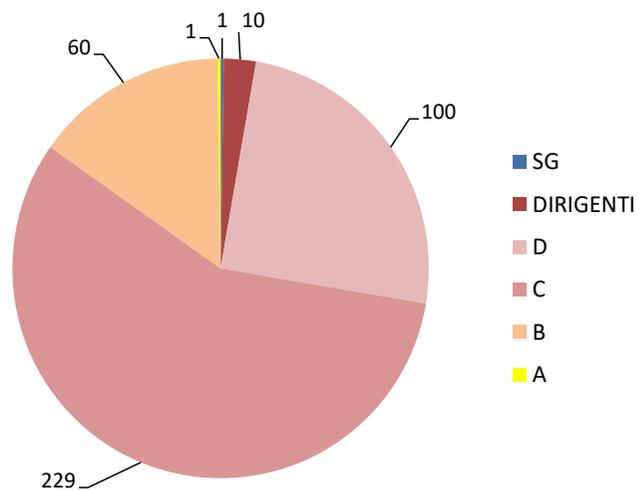
Per approfondimenti: [www.milomb.camcom.it](http://www.milomb.camcom.it) (sezione amministrazione trasparente - organizzazione - articolazione degli uffici)

# ORGANIZZAZIONE E PERSONALE: risorse umane

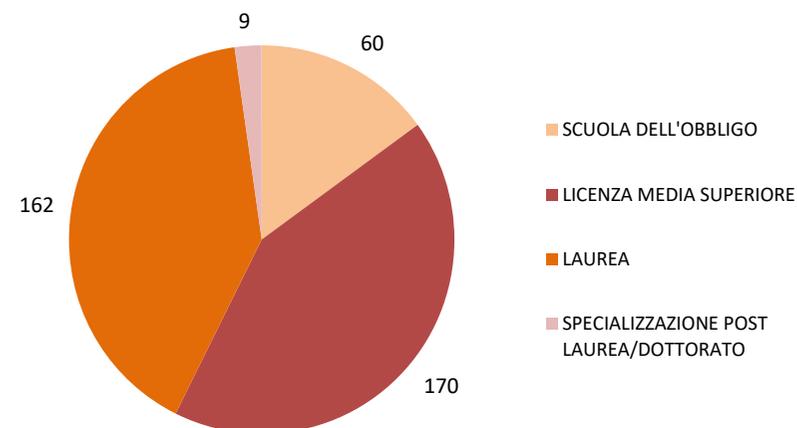
Fonte: Conto annuale (anno 2019, riferito al 2018)

QUALIFICA	DOTAZIONE ORGANICA	TEMPO PIENO (posti occupati)		PART TIME (posti occupati)		TOTALE PER GENERE (posti occupati)		TOT (posti occupati)
		U	D	U	D	U	D	
SEGRETARIO GENERALE	1	0	1	0	0	0	1	1
DIRIGENTI	10	5	5	0	0	5	5	10
D	123	36	54	1	9	37	63	100
C	255	67	115	6	41	73	156	229
B	61	18	37	1	4	19	41	60
A	3	1	0	0	0	1	0	1
	<b>453</b>	<b>127</b>	<b>212</b>	<b>8</b>	<b>54</b>	<b>135</b>	<b>266</b>	<b>401</b>

DIPENDENTI PER CATEGORIA



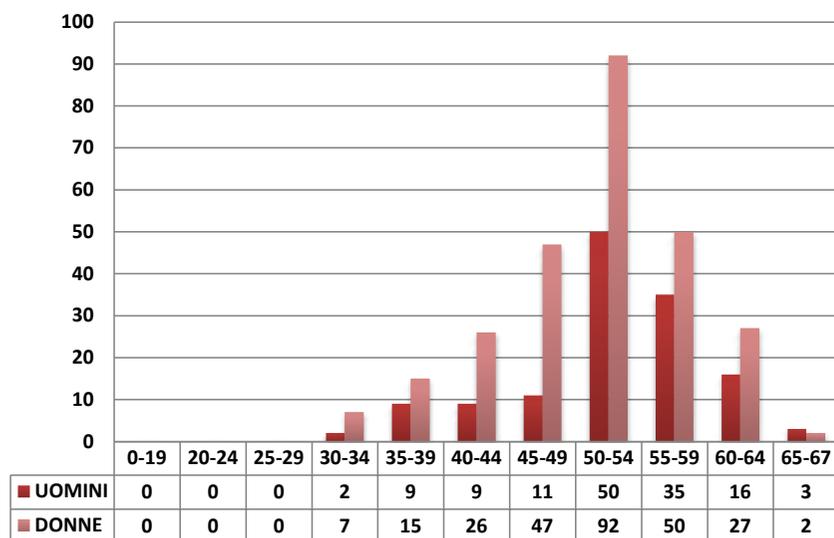
DIPENDENTI PER TITOLO DI STUDIO



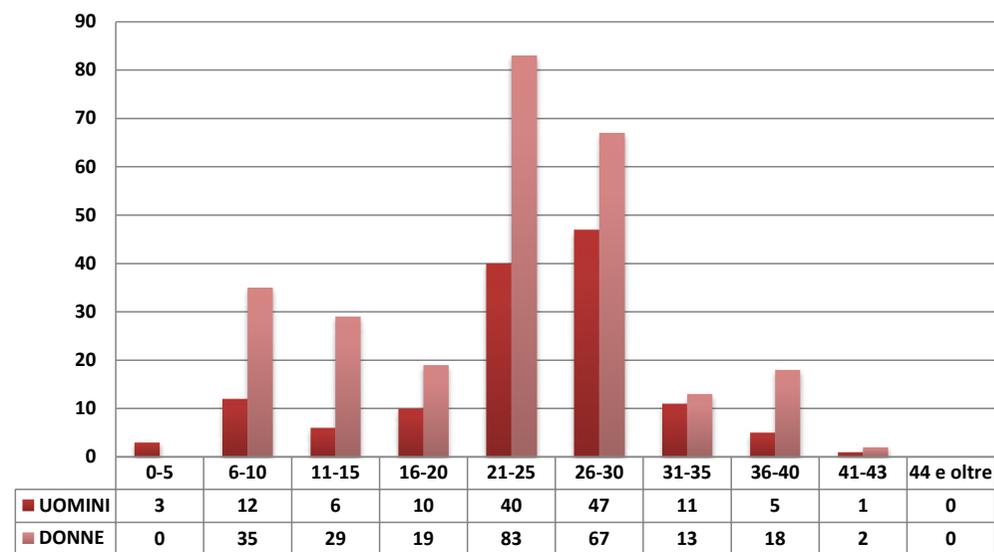
# ORGANIZZAZIONE E PERSONALE: risorse umane

Fonte: Conto annuale (anno 2019, riferito al 2018)

DIPENDENTI PER FASCE D'ETA'



DIPENDENTI PER ANZIANITA' DI SERVIZIO



# BILANCIO. LE RISORSE ECONOMICHE

## CONTO ECONOMICO

Voci di oneri e proventi	Consuntivo 2017 (18/9 -31/12)	Consuntivo 2018	Preconsuntivo 2019	Budget 2020
Diritto annuale	20.374.311	71.650.242	67.401.359	54.747.910
Diritti di segreteria	7.584.959	30.736.428	31.254.727	31.323.573
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.533.326	4.071.653	3.739.389	3.165.720
Proventi da gestione di servizi	793.226	1.177.613	1.060.915	1.087.346
Variazioni delle rimanenze	53.277	96.066	-	-
<b>Totale proventi correnti</b>	<b>30.232.546</b>	<b>107.732.001</b>	<b>103.456.390</b>	<b>90.324.549</b>
Personale	3.758.882	20.605.840	19.661.873	19.712.638
Funzionamento	5.137.421	27.063.236	27.206.352	30.379.487
Interventi economici	2.649.936	27.646.417	27.232.942	21.762.836
Ammortamenti e accantonamenti	19.167.437	37.259.826	27.750.485	23.160.288
<b>Totale oneri correnti</b>	<b>30.713.677</b>	<b>112.575.319</b>	<b>101.851.652</b>	<b>95.015.250</b>
<b>Risultato gestione corrente</b>	<b>481.131</b>	<b>4.843.318</b>	<b>1.604.738</b>	<b>4.690.700</b>
Risultato gestione finanziaria	14.333	40.762	28.600	37.700
Risultato gestione straordinaria	1.151.199	5.829.339	3.164.662	1.500.000
Rettifiche attivo patrimoniale	37.417	686	-	-
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>646.984</b>	<b>1.026.097</b>	<b>4.798.000</b>	<b>3.153.000</b>

# BILANCIO. LE RISORSE ECONOMICHE

## STATO PATRIMONIALE

Attivo dello Stato patrimoniale		2017	Attivo dello Stato patrimoniale		2018
Immobilizzazioni immateriali		55.240,37	Immobilizzazioni immateriali		54.638,58
Immobilizzazioni materiali		61.248.528,26	Immobilizzazioni materiali		51.959.353,62
Immobilizzazioni finanziarie		141.981.119,91	Immobilizzazioni finanziarie		178.264.555,16
<b>Immobilizzazioni totali</b>		<b>203.284.888,54</b>	<b>Immobilizzazioni totali</b>		<b>230.278.547,36</b>
Rimanenze		141.201,38	Rimanenze		237.267,28
Crediti di funzionamento		15.781.509,39	Crediti di funzionamento		15.342.217,03
Disponibilità liquide		115.301.099,57	Disponibilità liquide		148.719.172,23
<b>Totale attivo circolante</b>		<b>131.223.810,34</b>	<b>Totale attivo circolante</b>		<b>164.298.656,54</b>
Ratei e risconti attivi		18.967,01	Ratei e risconti attivi		21.843,93
<b>Totale attivo</b>		<b>334.527.665,89</b>	<b>Totale attivo</b>		<b>394.599.047,83</b>

Passivo e Patrimonio netto		2017	Passivo e Patrimonio netto		2018
Debiti di finanziamento		1.987.856,16	Debiti di finanziamento		1.753.153,36
Trattamento di fine rapporto		22.420.657,04	Trattamento di fine rapporto		22.799.927,03
Debiti di funzionamento		37.948.735,73	Debiti di funzionamento		58.394.544,58
Fondo per rischi e oneri		15.516.932,49	Fondo per rischi e oneri		22.360.257,55
Ratei e risconti passivi		7.172.029,25	Ratei e risconti passivi		2.140.514,47
<b>Totale passivo</b>		<b>85.046.210,67</b>	<b>Totale passivo</b>		<b>107.448.396,99</b>
Avanzo patrimoniale		245.521.802,44	Avanzo patrimoniale		246.168.786,26
Riserva da partecipazioni		3.312.668,96	Riserva da partecipazioni		1.026.097,11
Risultato economico dell'esercizio		646.983,82	Risultato economico dell'esercizio		39.955.767,47
<b>Patrimonio netto</b>		<b>249.481.455,22</b>	<b>Patrimonio netto</b>		<b>287.150.650,84</b>

# BILANCIO. LE RISORSE ECONOMICHE

## INDICATORI DI SOSTENIBILITA' ECONOMICA, SOLIDITA' PATRIMONIALE E SALUTE FINANZIARIA

indicatori di sostenibilità economica, solidità patrimoniale e salute finanziaria	tipo	2017	2018	media cluster camere e grandi	valore segnalatico
Indice equilibrio strutturale	SE	23,7%	20,7%	11,7%	se negativo
Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione	SE	98,7%	102,7%	103,7%	se > 100%
Equilibrio economico della gestione corrente	SE	100,9%	104,5%	104,6%	se > 100%
Indice di struttura primaria	SP	122,7%	124,7%	127,5%	se < 100%
Indice di Liquidità immediata	SE	215,9%	184,5%	184,1%	se < 100%
Margine di Struttura finanziaria	SF	245,4%	203,5%	215,2%	se < 100%

Fonte: Pareto Unioncamere

### SOSTENIBILITA' ECONOMICA

Un sostanziale equilibrio economico della gestione corrente con valori degli indici attorno al 100% e un equilibrio strutturale con un indice pari al 20,7% dei proventi propri a disposizione per finanziare gli interventi promozionali e gli accantonamenti a fondo rischi e oneri.

### SOLIDITA' PATRIMONIALE

Un indice di struttura primaria (patrimonio netto/immobilizzazioni) maggiore del 100% derivante dall'ampia capacità dell'ente di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

### SALUTE FINANZIARIA

Un margine di struttura finanziaria (attivo circolante/passività correnti) e un indice di liquidità immediata (liquidità immediata/ passività correnti) ampiamente maggiori del 100% che evidenziano l'ampia capacità dell'ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.

Per approfondimenti: [www.milomb.camcom.it](http://www.milomb.camcom.it) (sezione amministrazione trasparente - bilanci)

## ANALISI DEL CONTESTO

L'economia globale è in una fase di rallentamento generalizzato: le stime del Fondo Monetario Internazionale (FMI) hanno ridimensionato la crescita, che per il 2019, risulta pari +3%, valore che rappresenta il punto più basso dal 2010. Le previsioni per il 2020 indicano un lieve miglioramento della crescita globale al 3,4%, tuttavia tale recupero non ha una base geograficamente ampia e diffusa perché non deriva dalla ripresa delle economie maggiormente incidenti a livello globale. La ricchezza prodotta da Stati Uniti, Cina e Giappone è infatti stimata in ulteriore riduzione.

In relazione all'Italia, l'economia sta attraversando una fase di stallo e non emergono ancora dei segnali di una ripresa significativa: l'azzeramento della dinamica del PIL nel biennio 2019-2020 è confermata dal Fondo Monetario Internazionale e dalla Commissione europea. In tale contesto si prevede una dinamica ancora in calo dei consumi per poi riprendere lievemente (+0,5%), mentre per gli investimenti si stima un significativo ridimensionamento ascrivibile in larga parte alla voce dei macchinari e attrezzature (+3% nel 2019 e +1,7% nel 2020).

Il mercato del lavoro mostra dei segnali di resilienza malgrado il contesto di stagnazione: nel 2019 le previsioni indicano ancora degli spazi di riduzione del tasso di disoccupazione (10% contro il 10,6% del 2018) e di aumento dell'occupazione (+0,6%), segnali che si esauriranno nel corso del 2020 quando il tasso di disoccupazione si ancorerà all'anno precedente e l'occupazione aumenterà in misura molto contenuta (+0,1%).

Il quadro di rallentamento globale e di stagnazione a livello nazionale si è riflesso in ambito territoriale con una rilevante perdita di slancio dei sistemi locali dell'economia maggiormente integrati nelle filiere internazionali come l'area di Milano, Monza Brianza e Lodi.



In termini di ricchezza prodotta (valore aggiunto), nell'area vasta di Milano, Monza Brianza, Lodi emerge una significativa decelerazione della dinamica nel 2019 (+0,5%) rispetto al 2018 (+1,1%), con un sostanziale dimezzamento del ritmo di crescita, dinamica simile alla Lombardia (+0,5%) e che costituisce per entrambe le aree territoriali il punto più basso del triennio 2017-2019. Il quadro macroeconomico è stimato in ripresa contenuta nel 2020, sia nell'area di Milano, Monza Brianza, Lodi (+0,8%) che in Lombardia (+0,7%).

In relazione ai contributi dei settori economici alla dinamica del valore aggiunto, si palesa nel territorio di competenza camerale nel 2019 una dinamica modesta sia per l'agricoltura (+0,2%) che per l'industria (+0,4%) e i servizi (+0,5%). La ripresa è stimata per il 2020 ad un tasso contenuto (+0,8%) e sarà trainata dalle attività terziarie (+0,8%) mentre l'industria registrerà un appiattimento sui valori del precedente

anno (+0,4%) analogamente al settore primario (+0,2%).

In relazione alla produzione industriale, nei primi nove mesi del 2019 si è osservato rispetto allo scorso anno un incremento sia nell'area di Milano (+1,6%), dove anche gli altri indicatori congiunturali mostrano un andamento positivo, sia nel territorio di Lodi (+3,4%), mentre si conferma il quadro negativo complessivo della manifattura di Monza e Brianza dove si riscontra una flessione della produzione (-1,1%) e un arretramento di ampia portata sia del fatturato che degli ordini.

Il rallentamento economico si è riflesso anche nei servizi. Nel territorio dell'area metropolitana milanese il fatturato del terziario è aumentato in misura contenuta rispetto allo scorso anno: nei primi nove mesi del 2019 l'incremento registrato (+1,7%) è significativamente inferiore all'analogo periodo del 2018 (+2,6%).

Per quanto concerne l'export dei territori inclusi nell'area di Milano, Monza e Brianza e Lodi si registra nei primi nove mesi del 2019 un aumento complessivo (+2,9%) che ha tratto impulso principalmente dalla crescita robusta delle esportazioni della provincia di Milano (+4,7%), che rappresenta il 78% circa del totale export dell'area, e in secondo luogo dall'aumento registrato dall'area di Lodi (+3,4%). Tali trend hanno consentito di compensare la rilevante flessione delle esportazioni dell'area di Monza e Brianza (-5,8%).



### PA SEMPLICE E DIGITALE

Essere una PA semplice e digitale significa, per la Camera di commercio, curare innanzitutto la massima qualità e l'efficienza dell'ecosistema digitale costituito dall'interazione di Registro Imprese, Suap, Fascicolo Digitale e Cassetto dell'Imprenditore,

che peraltro vanno a formare la base di dati che consente all'Ente di affermarsi anche come hub informativo del sistema economico.

A questo si affianca il monitoraggio delle criticità normative e procedurali che ostacolano un'azione amministrativa snella e vicina alle imprese. Tutto ciò viene completato dall'attenzione al contatto diretto con l'utente, valorizzando l'accoglienza offerta dai saloni anagrafici.

### IMPRESSE SOLIDE INNOVATIVE INTERNAZIONALI

Le politiche camerali per la competitività del sistema economico si declinano lungo tre principali direttrici: supporto all'innovazione, accesso al credito e internazionalizzazione.

In questi solchi si inseriscono le azioni finalizzate ad aiutare le imprese a fare il salto tecnologico 4.0 (attraverso bandi di contributo, servizi di informazione specialistica e progetti per la sperimentazione delle nuove soluzioni ICT), così come le misure di accompagnamento all'utilizzo dei prodotti di finanza complementare e finTech, fino alle iniziative dedicate all'export digitale e all'attrazione di nuovi investimenti sul territorio.

### ECOSISTEMA SOSTENIBILE

La Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi considera "sostenibile" l'impresa in equilibrio con l'ambiente e, al tempo stesso, virtuosa e rispettosa delle regole.

Per questo essa promuove una serie di misure che contribuiscono al buon funzionamento del mercato (diffondere la cultura preventiva dell'autoregolazione; vigilare sulla sicurezza dei prodotti, l'efficienza energetica e gli strumenti di misura, ostacolare la contraffazione e rilevare i prezzi). Inoltre, a valle della catena delle relazioni, quando il contenzioso non si può evitare, l'Ente supporta gli attori economici, promuovendo la risoluzione delle controversie alternativa al tribunale ordinario. Infine, promuove lo sviluppo di una crescita economica circolare e rispettosa delle regole ambientali.

### TERRITORIO ATTRATTIVO

L'impegno della Camera di commercio nell'incrementare l'attrattività del territorio si declina in una serie di politiche che interessano tanto il versante della ricettività quanto gli ambiti della vivacità culturale e dello sviluppo urbano.

Nel concreto, le linee di azione spaziano dall'aggregazione e promozione dell'offerta turistica ai servizi di formazione e assistenza specialistica degli operatori, dal sostegno alle realtà culturali di eccellenza allo sviluppo delle infrastrutture digitali, fino alle iniziative di contaminazione tra la sfera della creatività e il mondo della produzione e ai progetti di valorizzazione delle filiere e delle vocazioni economiche dei territori, senza trascurare la proposta di nuovi modelli di governance multi-attore e multi-livello.

### GIOVANI, AGENTI DI SVILUPPO ECONOMICO

La Camera di commercio si propone di sostenere l'imprenditorialità in tutte le sue declinazioni, dal primo incontro dei giovani con il mondo del lavoro, attraverso i progetti di alternanza scuola-lavoro, alle iniziative a sostegno del sistema universitario metropolitano, fino alla valorizzazione delle startup per promuovere lo sviluppo economico attraverso le energie e il talento delle giovani generazioni.

I nuovi compiti attribuiti alla Camera in materia di alternanza si affiancano ai servizi di assistenza rivolti alle nuove imprese e alle iniziative di networking con altri enti.

### FATTORI ABILITANTI

Le componenti strumentali necessarie alla piena efficienza ed efficacia organizzativa sono state individuate nel rinnovamento del sistema di monitoraggio interno ed esterno dei risultati, nell'implementazione delle dotazioni digitali, nello sviluppo delle risorse umane e del sistema di comunicazione.

Ciò verrà attuato attraverso l'adozione di un nuovo set di KPI, la predisposizione di un piano di assunzioni e di formazione continua del personale, la completa digitalizzazione dei processi e la strutturazione di un'offerta di informazione profilata sui bisogni dell'utente.

## PA SEMPLICE E DIGITALE

ECOSISTEMA DIGITALE: migliorare l'efficienza del Registro Imprese: dall'usabilità delle piattaforme alla qualità dei dati presenti

ECOSISTEMA DIGITALE: rafforzare le attività dei SUAP, favorendo l'arricchimento del fascicolo d'impresa, l'uniformità operativa degli sportelli unici e le connessioni tra le attività dei SUAP e il registro delle imprese/ REA

ANALISI EVOLUTA DEL DATO: offrire all'utente nuove modalità di fruizione dei dati e strumenti innovativi di data visualisation

I SALONI ANAGRAFICI DEL FUTURO: valorizzare il rapporto diretto con gli utenti e migliorare l'accesso ai servizi

DEMATERIALIZZAZIONE DEI FLUSSI DOCUMENTALI: consentire una gestione dinamica, sicura e sostenibile dei flussi documentali, attraverso strumenti che dematerializzino la documentazione cartacea lungo tutta la filiera

## ECOSISTEMA SOSTENIBILE

ECONOMIA CIRCOLARE: semplificare il rapporto fra cittadini - imprese - P.A. in materia ambientale

VIGILANZA E CONTROLLO: rafforzare la fiducia nel mercato potenziando i controlli per garantire la sicurezza dei lavoratori e la leale concorrenza degli operatori

MONITORAGGIO DELLA TRASPARENZA DEL MERCATO: favorire la trasparenza e la sostenibilità ambientale del mercato

ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION (ADR): promuovere l'utilizzo della mediazione in campo ambientale - Garantire la prosecuzione dell'attività arbitrale camerale su tutto il territorio nazionale

## TERRITORIO ATTRATTIVO

TURISMO: incrementare l'attrattività l'integrazione turistica dei territori

SVILUPPO URBANO: promuovere la conoscenza presso gli stakeholders dei principali processi di trasformazione che interessano la regione urbana

## IMPRESE SOLIDE, INNOVATIVE, INTERNAZIONALI

INNOVAZIONE: favorire la diffusione della conoscenza e delle competenze sulle tecnologie 4.0 - Diffondere la conoscenza e l'adozione di soluzioni 4.0 da parte delle imprese del territorio

CREDITO: promuovere la diversificazione e l'ampliamento degli strumenti finanziari per l'impresa

INTERNAZIONALIZZAZIONE: favorire l'internazionalizzazione delle imprese

## GIOVANI, AGENTI DI SVILUPPO ECONOMICO

GIOVANI STUDENTI: rappresentare un punto di incontro tra le esigenze del mondo della scuola e quelle delle imprese

GIOVANI IMPRENDITORI: pianificazione di nuovi servizi custom made per start up e aspiranti imprenditori - abilitare la creazione di un hub di riferimento per le start up nel campo innovazione e impresa 4.0 - sostenere le giovani imprese dall'idea imprenditoriale alla fase di consolidamento

## FATTORI ABILITANTI

KPI, MONITORING e CUSTOMER SATISFACTION: promuovere la digitalizzazione e l'integrazione dei processi organizzativi e gestionali

STRUMENTI DIGITALI: promuovere la digitalizzazione e l'integrazione dei processi organizzativi e gestionali

RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA: formare il personale su temi di rilevanza strategica

CRM & COMUNICAZIONE: comunicare gli elementi di novità favorendo l'engagement - favorire la gestione dei rapporti con gli utenti per facilitare l'ideazione di servizi rispondenti ai bisogni delle imprese

VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE: restauro e riqualificazione delle sedi Orsole, Turati e Giureconsulti

**OBIETTIVO OPERATIVO****ECOSISTEMA DIGITALE:** migliorare l'efficienza del Registro Imprese: dall'usabilità delle piattaforme alla qualità dei dati presenti

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati alla semplificazione e digitalizzazione RI	efficacia	Valore contabilizzato anno t/Valore di budget anno t	>= 80%	>=95%	>=95%	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese
1.1.2 PIRA	Riduzione tempo medio pratiche RI	efficienza	(Tempo medio anno t - tempo medio anno t-1) / Tempo medio anno t-1	-3%	-3%	-3%	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese
1.1.3 PIRA	Riduzione n. sospesi giacenti	efficienza	(N. sospesi giacenti anno t - N. sospesi giacenti anno t-1) / N. sospesi giacenti anno t-1	-3%	-3%	-3%	Registro delle Imprese, Front end Registro delle Imprese

**OBIETTIVO OPERATIVO****ECOSISTEMA DIGITALE:** rafforzare le attività dei SUAP, favorendo l'arricchimento del fascicolo d'impresa, l'uniformità operativa degli sportelli unici e le connessioni tra le attività dei SUAP e il registro delle imprese/REA

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.2.1 PIRA	N. imprese che utilizzano il servizio SUAP associato Camera	risultato	n≥x	11.000	15.000	18.000	Registro delle Imprese Front end Registro delle Imprese
1.2.2	N. nuovi comuni che aderiscono al servizio SUAP associato Camera	risultato	n≥x	Almeno 2	Almeno 2	Almeno 2	Registro delle Imprese Front end Registro delle Imprese

**OBIETTIVO OPERATIVO****ANALISI EVOLUTA DEL DATO:** offrire all'utente nuove modalità di fruizione dei dati e strumenti innovativi di data visualisation

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.3.1 PIRA	Creazione di un dataset per fornire agli utenti dati RI integrati con altre banche dati camerali	risultato	si/no	si Sviluppo della piattaforma"	-	-	Programmazione strategica e progetti per il territorio Infocamere

**OBIETTIVO OPERATIVO****I SALONI ANAGRAFICI DEL FUTURO:** valorizzare il rapporto diretto con gli utenti e migliorare l'accesso ai servizi

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.4.1 PIRA	% istanze on line rispetto al totale delle istanze presentate (C.O., Protesti, Certificati e visure, Firma digitale, Carte Tachigrafiche, Libri digitali)	risultato	N. istanze on line/N. istanza totali	25%	30%	35%	Sportelli polifunzionali
1.4.2 PIRA	Realizzazione nuovo salone anagrafico via Meravigli	risultato	Data	Entro 31.12			Tutte le Aree
1.4.3	N. nuove adesioni alla piattaforma Impresa.italia.it (Cassetto digitale)	risultato	n≥x	30.000	30.000	30.000	Sportelli polifunzionali
1.4.4	N. di nuovi rilasci SPID	risultato	n≥x	3.000	3.000	3.000	Sportelli polifunzionali

**OBIETTIVO OPERATIVO****DEMATERIALIZZAZIONE DEI FLUSSI DOCUMENTALI:** consentire una gestione dinamica, sicura e sostenibile dei flussi documentali, attraverso strumenti che dematerializzino la documentazione cartacea lungo tutta la filiera

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
1.5.1	Dematerializzazione flussi pratiche presentate allo sportello	risultato	sì/no	sì - presentazione di un prototipo	sì - dematerializzazione di almeno 1 processo	sì - dematerializzazione di almeno 3 processi	Sportelli polifunzionali

**OBIETTIVO OPERATIVO****VIGILANZA E CONTROLLO:** rafforzare la fiducia nel mercato, potenziando i controlli per garantire la sicurezza dei consumatori e la leale concorrenza tra gli operatori

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati alla tutela del mercato e ambiente	efficacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	>=95%	>=95%	>=95%	Tutela del mercato e ambiente
2.1.2	Vigilanza dei prodotti acquistati on line	risultato	si/no	si avvio procedura	–	–	Tutela del mercato e ambiente
2.1.3	Organizzazione di iniziative a presidio della legalità e della prevenzione delle frodi anche con partner esterni	risultato	n≥x	3	3	3	Tutela del mercato e ambiente

**OBIETTIVO OPERATIVO****MONITORAGGIO DELLA TRASPARENZA DEL MERCATO:** favorire la trasparenza e la sostenibilità ambientale del mercato

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.2.1	Rilevazione dei prezzi dei prodotti per l'economia circolare	risultato	si/no	si almeno 40 prodotti	–	–	Programmazione strategica e progetti per il territorio Infocamere

**OBIETTIVO OPERATIVO****ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION (ADR):** promuovere l'utilizzo della mediazione in campo ambientale - garantire la prosecuzione dell'attività arbitrale camerale su tutto il territorio nazionale

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.3.1 PIRA	N. procedimenti di mediazione gestiti in campo ambientale	risultato	n≥x	12	14	15	Camera Arbitrale
2.3.2 PIRA	N. di accordi con le altre CCIAA per mediazioni - arbitrati - OCC o convenzioni con corporate	risultato	n≥x	2	2	2	Camera Arbitrale

**OBIETTIVO OPERATIVO****ECONOMIA CIRCOLARE:** semplificare il rapporto fra cittadini / imprese / P.A. in materia ambientale - supportare cambiamenti evolutivi delle PMI verso modelli di economia circolare

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
2.4.1	N. proposte di modifica normativa in campo ambientale da sottoporre a organi competenti	risultato	n≥x	3	4	–	Camera Arbitrale
2.4.2	Studio e realizzazione di iniziative concrete rivolte alle imprese e finalizzate ad agevolare l'introduzione nei processi aziendali di nuove tecnologie a basso impatto ambientale o in un'ottica green	risultato	n≥x	Almeno 2	Almeno 2	Almeno 2	Tutela del mercato e ambiente Camera Arbitrale Innovhub

**OBIETTIVO OPERATIVO**

**INNOVAZIONE:** sostenere le imprese che innovano e generano impatti sociali positivi - Diffondere le conoscenze e l'adozione di soluzioni 4.0 da parte delle imprese del territorio

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati all'innovazione (al netto dei progetti +20%)	efficiacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	>=90%	>=90%	>=90%	Comunicazione e sviluppo delle imprese
3.1.2 PIRA	Incremento percentuale di nuove imprese beneficiarie di bandi nell'ambito dell'innovazione	efficiacia	(n. nuove imprese ed aspiranti imprenditori anno t - n. nuove imprese ed aspiranti imprenditori anno t-1) / n. imprese ed aspiranti imprenditori anno t-1	+20%	+20%	+20%	Comunicazione e sviluppo delle imprese
3.1.3	N. di imprese coinvolte nelle attività di Assessment (self e guidato) della maturità digitale	risultato	n ≥ x	500	500	500	Innovhub SSI
3.1.4	Pianificazione dei progetti esecutivi PID entro il 29.02 e realizzazione entro il 31.12	risultato	si/no	si	si	si	Programmazione strategica e progetti per il territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO**

**CREDITO:** promuovere la diversificazione e l'ampliamento degli strumenti finanziari per l'impresa

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.2.1 PIRA	Risorse complessive contabilizzate a sostegno dell'accesso al credito attraverso bandi/progetti/iniziative	efficacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	>=90%	>=90%	>=90%	Comunicazione e sviluppo delle imprese

**OBIETTIVO OPERATIVO**

**INTERNAZIONALIZZAZIONE:** favorire l'internazionalizzazione delle imprese

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
3.3.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati all'internazionalizzazione (al netto dei progetti +20%)	efficiacia	Valore contabilizzato anno t / Valore di budget anno t	>=90%	>=90%	>=90%	Comunicazione e sviluppo delle imprese
3.3.2 PIRA	Incremento percentuale del n. di imprese assistite nelle diverse fasi di approccio ai mercati esteri	efficiacia	n. nuove imprese assistite anno t / stock imprese assistite dalla nuova Camera	10%	10%	10%	Comunicazione e sviluppo delle imprese Promos Italia
3.3.3	Pianificazione dei progetti esecutivi in tema di internazionalizzazione entro il 29.02 e realizzazione entro il 31.12	risultato	si/no	si	si	si	Comunicazione e sviluppo delle imprese Promos Italia

**OBIETTIVO OPERATIVO****TURISMO:** incrementare l'attrattività e l'integrazione turistica dei territori

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici decicati al turismo e al marketing territoriale (al netto dei progetti +20%)	efficacia	valore contabilizzato anno t/valore di budget anno t	>=90	>=90	<=90	Programmazione strategica e progetti per il territorio
4.1.2	Pianificazione dei progetti esecutivi Turismo entro il 29/2 e realizzazione entro il 31/12	risultato	si/no	si	si	si	Programmazione strategica e progetti per il territorio
4.1.3 PIRA	N. nuovi merchant inseriti nella guida turistica (mini program) di WeChat	risultato	n>=x	250	350	400	Programmazione strategica e progetti per il territorio Promos Italia
4.1.4	Realizzazione di iniziative turistiche per Milano Monza Brianza e Lodi	risultato	si/no	si	si	si	Programmazione strategica e progetti per il territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO****SVILUPPO URBANO:** promuovere la conoscenza presso gli stakeholders dei principali processi di trasformazione che interessano la regione urbana

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
4.2.1	N. approfondimenti realizzati dal tavolo di lavoro Milano 2030	risultato	n>=x	2	2	2	Programmazione strategica e progetti per il territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO****GIOVANI STUDENTI:** rappresentare un punto di incontro tra le esigenze del mondo della scuola e quelle delle imprese

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
5.1.1 PIRA	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici dedicati all'alternanza e all'orientamento delle professioni	efficacia	valore contabilizzato anno t/valore di budget anno t	>=90%	>=90%	>=90%	Programmazione strategica e progetti per il territorio
5.1.2	N. insegnanti /imprenditori coinvolti negli stage di reciprocità	risultato	n>=x	40	40	40	AS Formaper
5.1.2	N. accessi alla piattaforma digitale dell'alternanza scuola lavoro	risultato	n>=x	12.000	12.000	12.000	AS Formaper

**OBIETTIVO OPERATIVO****GIOVANI IMPRENDITORI:** sostenere le giovani imprese dall'idea imprenditoriale alla fase di consolidamento

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
5.2.1 PIRA	Incremento % di start up innovative	efficacia	(n. start up costituite anno t - n. start up costituite anno t-1)/start up costituite anno t-1	5%	5%	5%	Programmazione strategica e progetti per il territorio
5.2.2	N. iniziative realizzate a favore delle start up	risultato	n>=x	4	4	4	Programmazione strategica e progetti per il territorio

**OBIETTIVO OPERATIVO****KPI, MONITORING E CUSTOMER SATISFACTION:** monitorare l'efficacia, l'efficienza e la compliance dei processi

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
6.1.1	Indice di tempestività dei pagamenti (DPCM 22/09/2014)	efficiacia	Sommatoria gg compresi tra data pagamento e data scadenza fattura * importo fattura, rapportata alla sommatoria degli importi pagati nell'anno t	<=-6	<=-6	<=-6	Tutte le aree
6.1.2 PPCT	N. audit/azioni di monitoraggio realizzati per verificare la compliance a normativa e procedure in materia di privacy, anticorruzione e trasparenza e il rispetto degli impegni previsti dal PPCT	risultato	n>=x	2	2	2	Qualità e sudit interno Compliance
6.1.3 PPCT	Definizione di un modello di raccolta ed elaborazione dati per la gestione del rischio riciclaggio	risultato	sì/no	sì Modello e piattaforma	sì Messa a regime	-	Compliance
6.1.4 PIRA	N. indagini di customer realizzate	risultato	n=x	2	2	2	Qualità e audit interno
6.1.5	Rapporto tra interventi economici, al netto dei progetti +20%, su oneri correnti al netto di ammortamenti e accantonamenti	risultato	Interventi economici/ oneri correnti (al netto di accantonamenti e ammortamenti)	>30%	>30%	>30%	Tutte le aree
6.1.6	Consumi energia elettrica, gas e carta <sup>1</sup>	risultato	n<=x	<= dato 2019	<= dato 2020	<= dato 2021	Tutte le aree

**OBIETTIVO OPERATIVO****STRUMENTI DIGITALI:** promuovere la digitalizzazione e l'integrazione dei processi organizzativi e gestionali

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
6.2.1 PPCT	Grado di realizzazione delle misure previste dal PPCT in tema di ottimizzazione del processo di digitalizzazione <sup>2</sup>	risultato	n>=x	100%	100%	-	Tutte le aree

<sup>1</sup> Esclusi i consumi di carta dell'Area Sportelli<sup>2</sup> Per il dettaglio delle misure si rimanda al Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza

**OBIETTIVO OPERATIVO****RISORSE UMANE E FORMAZIONE CONTINUA:** formare il personale su temi di rilevanza strategica

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
6.3.1 PPCT	Grado di realizzazione delle misure previste dal PPCT in tema di prevenzione obbligatoria <sup>3</sup>	risultato	n>=x	100%	100%	100%	Tutte le strutture
6.3.2	Percentuale di dipendenti formati su soft skills	efficacia	n. dipendenti che partecipano a iniziative formative su soft skills/n. dipendenti totali	15%	15%	15%	Personale organizzazione e affari generali
6.3.3 PIRA	Percentuale di dipendenti che partecipano a percorsi formativi su tecnologie digitali	efficacia	n. dipendenti che partecipano a iniziative formative su tecnologie digitali/n. dipendenti totali	15%	15%	15%	Personale organizzazione e affari generali

**OBIETTIVO OPERATIVO****CRM & COMUNICAZIONE:** comunicare gli elementi di novità favorendo l'engagement - favorire la gestione dei rapporti con gli utenti per facilitare l'ideazione di servizi rispondenti ai bisogni delle imprese

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
6.4.1	Percentuale di incremento del n. di accessi al portale	efficacia	(n. accessi anno t- n. accessi anno t-1)/n. accessi anno t-1	+10%	+10%	+10%	Comunicazione e sviluppo delle imprese
6.4.2	Percentuale di incremento del n. di follower dei social camerali (Facebook Twitter Google Plus e LinkedIn)	efficacia	(n. follower anno t- n. follower anno t-1)/n. follower anno t-1	+10%	+10%	+10%	Comunicazione e sviluppo delle imprese
6.4.3	Introduzione di un sistema di customer relationship management	risultato	si/no	si affidamento	si messa a regime	-	Tutte le aree Parcam

**OBIETTIVO OPERATIVO****VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE:** restauro e riqualificazione di Palazzo Turati, Palazzo Giureconsulti e della sede di via delle Orsole

INDICATORE		TIPOLOGIA	ALGORITMO CALCOLO	2020	2021	2022	CENTRO RESPONSABILITÀ
6.5.1	Ristutturazione palazzo di via delle Orsole	risultato	si/no	si Rispetto programma attività	si Rispetto programma attività	si Trasloco uffici	Acquisti e sistemi informativi
6.5.2	Ristutturazione palazzo Giureconsulti	risultato	si/no	si Rispetto programma attività	si Rispetto programma attività	-	Acquisti e sistemi informativi

<sup>3</sup> Per il dettaglio delle misure si rimanda al Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza

# PRINCIPALI INDICATORI DI GENERE

	Anno 2018
% DIRIGENTI DONNE	55%
% DONNE RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE	66%
% PERSONALE FEMMINILE ASSUNTO A TEMPO INDETERMINATO	100%
ETA' MEDIA DEL PERSONALE FEMMINILE	50,28
ETA' MEDIA DEL PERSONALE MASCHILE	51,97
% DI PERSONALE FEMMINILE LAUREATO RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE FEMMINILE	42%
% DI PERSONALE MASCHILE LAUREATO RISPETTO AL TOTALE DEL PERSONALE MASCHILE	45%

Per ulteriori informazioni si rimanda al Piano delle azioni positive allegato al presente documento

