

Report controllo strategico – anno 2023



CAMERA DI COMMERCIO
DELL'UMBRIA

Organismo Indipendente di Valutazione - 30 luglio 2024

SOMMARIO

Riferimenti normativi.....	3
<u>1. Coerenza livelli e documenti di programmazione</u>	4
<u>2. Schema logico di riferimento</u>	5
<u>3. Grado attuazione strategia</u>	6
<u>4. Impatti e altre dimensioni della performance</u>	7
<u>5. Processi</u>	9
<u>5.1. Dimensionamento del personale</u> - benchmark.....	11
<u>5.2. Costi dei processi</u> - benchmark	16
<u>5.3. Qualità erogata</u>	20
<u>5.4 Qualità percepita</u>	22
<u>6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente</u>	23
<u>7. Benchmarking – il cruscotto direzionale</u>	25
<u>8. Sintesi</u>	29
<u>9. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione</u>	30

RIFERIMENTI NORMATIVI

- ❑ D. Lgs. 150/2009, art. 14 c. 2: «l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del Decreto Legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo».
- ❑ D. Lgs. n.289/1999, art.6: «l'attività di valutazione e controllo strategico consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.
- ❑ D.P.R. 254/2005, art.35: "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio": l'attività di valutazione e controllo strategico è «finalizzata a evidenziare gli scostamenti delle attività e dei risultati rispetto ai programmi individuati dal Consiglio e agli standard prefissati, con lo scopo di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali. L'attività è altresì finalizzata alle eventuali correzioni da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione» (D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254, art.35 c. 1, 2).

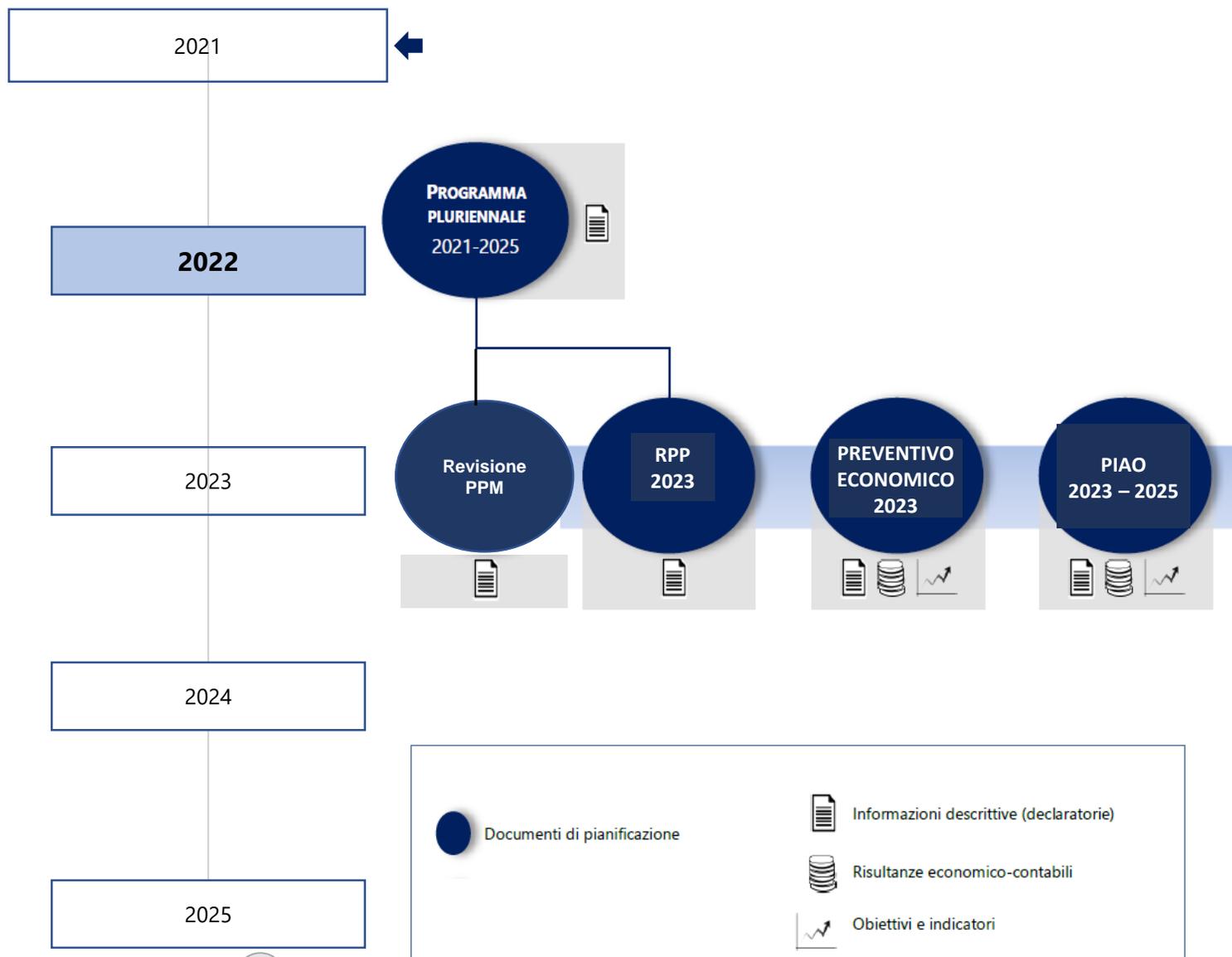
1. COERENZA LIVELLI E DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Per l'analisi della congruenza tra la mission e gli obiettivi prescelti, viene valutata la coerenza verticale (tra i diversi livelli di programmazione) e orizzontale (integrazione tra obiettivi, risorse di bilancio, anticorruzione).

La programmazione pluriennale è definita nel **programma pluriennale di mandato**, che è stato revisionato nel mese di ottobre 2023 a seguito di consultazioni fatte sui principali stakeholder; è stata declinata su base annuale con la **RPP** e ha trovato una sistematizzazione e concretizzazione, in termini di obiettivi e indicatori, nel **Piano Integrato di Attività e organizzazione (PIAO)**.

L'esercizio a cui si riferisce la presente analisi è il terzo del quinquennio di vigenza degli organi camerali in carica.

Per il ciclo a cui facciamo riferimento in questa sede, il PIAO 2023-2025 ha declinato correttamente e coerentemente le priorità di intervento e gli ambiti sui quali l'organo di indirizzo politico amministrativo intendeva focalizzare l'azione dell'ente.



2. SCHEMA LOGICO DI RIFERIMENTO

L'analisi della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra la mission, le strategie, gli obiettivi, le scelte operative e le risorse finanziarie, umane e materiali assegnate può essere effettuata prendendo in esame:



3. GRADO ATTUAZIONE STRATEGIA

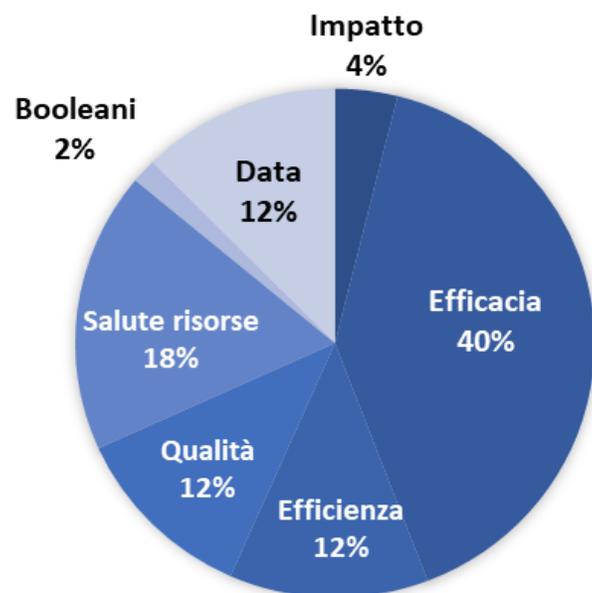
Sintesi grafica del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente per l'anno 2023.

- ❑ Nel complesso gli obiettivi strategici evidenziano un elevato grado di raggiungimento.
- ❑ Per quanto riguarda l'obiettivo OS.02.02, relativo alla trasparenza e alla regolazione del mercato, è stato fatto un approfondimento per comprendere le motivazioni del parziale raggiungimento. Le motivazioni possono essere riconducibili a quanto segue:
 - criticità riscontrate nel volume medio per addetto e nel costo unitario medio delle procedure di conciliazione/mediazione gestite: appurato che il livello di diffusione del servizio di mediazione gestito dall'ente camerale rileva un calo strutturale negli anni per diversi fattori, prevalentemente di carattere esogeno, e che si attesta su valori ben al di sotto della media nazionale, occorrerà valutare l'opportunità di adibire il personale anche in altre attività per un recupero di efficienza sia produttiva che economica.
 - analoghe criticità, sul volume medio per addetto del personale adibito alla gestione delle ordinanze sanzionatorie e delle richieste di cancellazione/sospensione protesti.

Ambito strategico	Obiettivi strategici	Grado di raggiungimento	Valutazione
AS01 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	OS 01.01 – Favorire la transizione digitale ed ecologica delle imprese	100%	● ● ●
	OS 01.02 – Sostenere lo sviluppo dell'Internazionalizzazione delle imprese	100%	● ● ●
	OS 01.03 Sostenere il Turismo e la promozione del territorio	100%	● ● ●
	OS 01.04 – Favorire il raccordo Formazione Lavoro e l'Imprenditorialità	100%	● ● ●
AS02 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	OS.02.01 -Favorire la transizione burocratica e la semplificazione	100%	● ● ●
	OS.02.02 – Favorire un ecosistema sostenibile: trasparenza e regolazione del mercato	66%	● ● ●
AS03 - STATO DI SALUTE DELL'ENTE	OS 03.01 – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente	100%	● ● ●
	OS 03.02 - Assicurare la gestione e lo sviluppo delle risorse umane	100%	● ● ●
	OS 03.03 – Assicurare la trasparenza dell'organizzazione, la prevenzione della corruzione e la tutela della privacy	100%	● ● ●
	OS 03.04 – Supportare la governance interna ed esterna	100%	● ● ●

4. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

- Gli indicatori individuati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 misurano le diverse dimensioni di performance:
 - **Efficacia**
 - **Efficienza**
 - **Qualità**
 - **Stato di salute delle risorse**
 - **Impatto**: indicatori introdotti sperimentalmente su due obiettivi strategici (per misurare gli impatti esterni), pur non essendo di agevole misurazione, per la difficoltà a misurare l'impatto direttamente riferibile all'attuazione delle politiche della Camera di Commercio, laddove spesso sulle stesse politiche concorrono diversi soggetti istituzionali pubblici e privati.
- La performance organizzativa è stata misurata soprattutto da indicatori di efficacia, seguiti da quelli di efficienza e di qualità (erogata e percepita), senza tralasciare la misurazione dello stato di salute delle risorse (economico-patrimoniali, umane, relazionali) che costituiscono il presupposto della performance organizzativa.



Dimensione indicatori	Grado di raggiungimento	N° indicatori
Impatto/Proxy	● ● ● ≥ 100%	5
Efficacia	● ● ● ≥ 100%	52
Efficienza (economica, produttiva, gestionale)	● ● ● 73%	16
Qualità	● ● ● ≥ 100%	15
Salute risorse	● ● ● ≥ 100%	23
Booleani	● ● ● ≥ 100%	2
Data	● ● ● ≥ 100%	16

129

4. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Un elemento da migliorare è la capacità dell'ente, in sede di pianificazione, di **definire in maniera sufficientemente sfidante gli obiettivi e i connessi indicatori e target.**

Dal confronto tra i target fissati e i valori consuntivati, emerge, infatti, che il 6% presenta un grado di raggiungimento inferiore al 50%, il 43% è tra il 70% e il 100% e il restante 50% degli indicatori evidenzia valori di consuntivo superiori a quelli programmati.

Tra questi ultimi, emerge un elevato grado di *overshooting* (superamento del target in modo eccessivo) per il 13% degli indicatori.

Alla luce del processo di fusione oramai consolidato e della presenza di una serie storica riferita al primo triennio di vita della Camera umbra, è auspicabile per il futuro una revisione dei target, da fissare su livelli maggiormente sfidanti rispetto a quanto avvenuto finora.

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%
▷ 0-50%	8	6%
▷ 51-70%	2	2%
▷ 71-100%	55	43%
▷ 101-120%	28	22%
▷ 121-140%	11	9%
▷ 141-160%	8	6%
▷ 161-180%	2	2%
▷ 181-200%	9	7%
▷ >200%	6	5%
	129	100%

13%

50%

Un altro aspetto da analizzare riguarda le modalità con cui l'ente realizza le proprie attività.

Ciò è possibile mediante la rappresentazione sintetica degli aspetti che permettono di cogliere le dimensioni delle **risorse umane ed economiche impegnate nei processi**, nonché la **qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati** dall'Ente.

Grazie alla **mappa dei processi predisposta da Unioncamere** a livello nazionale e aggiornata in coerenza con le funzioni e i compiti stabiliti ex art.2 Decreto 219 del 2016, è possibile rilevare gli **assorbimenti di ore/costi sulle singole attività** con un dettaglio poi aggregabile, allo scopo di misurare le singole attività e comparare i vari fenomeni a livello di sistema camerale nazionale.

La mappa dei processi utilizzata consente una classificazione omogenea delle attività svolte dalle CCIAA e dalle Aziende speciali. Essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (cosiddetti «processi primari», contrassegnati con le lettere C, D, E) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (contrassegnati con le lettere A e B).

Questo permette sia di rilevare il **grado di efficienza nell'impiego delle risorse umane ed economiche, rispetto alle diverse attività realizzate dalla CCIAA**, sia di fornire, in ottica di benchmarking, un inquadramento complessivo sul dimensionamento del personale sui vari processi camerali e sul costo degli stessi.

MAPPA DEI PROCESSI UNIONCAMERE

Funzione isituzionale	Macro Processi	Processi	
A - Governo Camerale	A1 PIANIFICAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO DELL'ENTE	A1.1 PERFORMANCE CAMERALE	
		A1.2 COMPLIANCE NORMATIVA	
		A1.3 ORGANIZZAZIONE CAMERALE	
	A2 ORGANI CAMERALI, RAPPORTI ISTITUZIONALI E RELAZIONI CON IL SISTEMA ALLARGATO	A2.1 GESTIONE E SUPPORTO ORGANI	
		A2.2 PROMOZIONE E SVILUPPO DEI SERVIZI CAMERALI	
		A2.3 GESTIONE DOCUMENTALE	
		A2.4 RILEVAZIONI STATISTICHE	
	A3 COMUNICAZIONE	A3.1 COMUNICAZIONE	
	B - Processi di supporto	B1 RISORSE UMANE	B1.1 GESTIONE DEL PERSONALE
		B2 ACQUISTI, PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	B2.1 ACQUISTI
B2.2 PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE			
B3 BILANCIO E FINANZA		B3.1 DIRITTO ANNUALE	
		B3.2 CONTABILITA' E FINANZA	
C - Trasparenza, semplificazione e tutela		C1 SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA	C1.1 GESTIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE, ALBI ED ELENCHI
	C1.2 GESTIONE SUAP E FASCICOLO ELETTRONICO DI IMPRESA		
	C2 TUTELA E LEGALITÀ	C2.1 TUTELA DELLA LEGALITA'	
		C2.2 TUTELA DELLA FEDE PUBBLICA E DEL CONSUMATORE E REGOLAZIONE DEL MERCATO	
		C2.3 INFORMAZIONE, VIGILANZA E CONTROLLO SU SICUREZZA E CONFORMITÀ DEI PRODOTTI	
		C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE	
		C2.5 METROLOGIA LEGALE	
		C2.6 REGISTRO NAZIONALE DEI PROTESTI	
		C2.7 SERVIZI DI COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE E DELLE SITUAZIONI DI CRISI	
		C2.8 RILEVAZIONE PREZZI/TARIFFE E BORSE	
		C2.9 GESTIONE CONTROLLI PRODOTTI DELLE FILIERE DEL MADE IN ITALY E ORGANISMI DI CONTROLLO	
		C2.10 TUTELA DELLA PROPRIETÀ INDUSTRIALE	

Funzione isituzionale	Macro Processi	Processi
D - Sviluppo della competitività	D1 INTERNAZIONALIZZAZIONE	D1.1 SERVIZI DI INFORMAZIONE, FORMAZIONE E ASSISTENZA ALL'EXPORT
		D1.2 SERVIZI CERTIFICATIVI PER L'EXPORT
	D2 DIGITALIZZAZIONE	D2.1 GESTIONE PUNTI IMPRESA DIGITALE (SERVIZI DI ASSISTENZA ALLA DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE)
		D2.2 SERVIZI CONNESSI ALL'AGENDA DIGITALE
	D3 TURISMO E CULTURA	D3.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DEI SETTORI DEL TURISMO E DELLA CULTURA
	D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI	D4.1 ORIENTAMENTO
		D4.2 ALTERNANZA SCUOLA/LAVORO E FORMAZIONE PER IL LAVORO
		D4.3 SUPPORTO INCONTRO D/O DI LAVORO
		D4.4 CERTIFICAZIONE COMPETENZE
	D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	D5.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE
D5.2 TENUTA ALBO GESTORI AMBIENTALI		
D5.3 PRATICHE AMBIENTALI E TENUTA REGISTRI IN MATERIA AMBIENTALE		
D6 SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI	D6.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO D'IMPRESA	
	D6.2 QUALIFICAZIONE DELLE IMPRESE, DELLE FILIERE E DELLE PRODUZIONI	
	D6.3 OSSERVATORI ECONOMICI	
E - Maggioraz. D. annuale	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 GESTIONE PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE
F - Altri servizi camerali	F1 ALTRI SERVIZI AD IMPRESE E TERRITORIO	F1.1 VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CAMERALE
		F1.2 ALTRI SERVIZI DI ASSISTENZA E SUPPORTO ALLE IMPRESE IN REGIME DI LIBERO

5.1 PROCESSI - DIMENSIONAMENTO DEL PERSONALE - BENCHMARK

1 di 5

MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	VALORE 2023	INDICATORI		
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo				UMBRIA	CLUSTER DIMENS Mediana	Delta Mediana Cluster
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	2,6727	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	16.762.444,73	1,5944	1,2988	0,2956
		A1.2 Compliance normativa	2,5302	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	16.762.444,73	1,5094	0,6631	0,8463
		A1.3 Organizzazione camerale	2,4836	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	101,32	0,2451	0,1581	0,0870
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	4,4858	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,4540	0,3432	0,1108
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	1,2411	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	16.762.444,73	0,7404	0,0395	0,7009
		A2.3 Gestione documentale	2,2550	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,2282	0,3008	-0,0725
		A2.4 Rilevazioni statistiche	0,4646	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	101,32	0,0459	0,0384	0,0074
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	5,3711	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,5436	0,2752	0,2684
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	3,5822	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	101,32	0,3536	0,3541	-0,0006
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	1,6046	1 mln € di Valore acquisti	1.889.006,66	0,8494	1,3778	-0,5283
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	7,5053	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	101,32	0,7408	0,6723	0,0685
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	2,9079	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,2943	0,2237	0,0705
		B3.2 Contabilità e finanza	5,6999	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	16.762.444,73	3,4004	2,8891	0,5113

5.1 PROCESSI - DIMENSIONAMENTO DEL PERSONALE - BENCHMARK

2 di 5

MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	VALORE 2023	INDICATORI		
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo				UMBRIA	CLUSTER DIMENS Mediana	Delta Mediana Cluster
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	22,5557	10 mila Imprese registrate + UULL	113.630,00	1,9850	2,1790	-0,1940
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,0020	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0002	0,0280	-0,0278
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	0,0498	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0050	0,0034	0,0017
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,1910	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0193	0,0197	-0,0004
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,2048	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0207	0,0285	-0,0077
		C2.4 Sanzioni amministrative	1,6605	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,1680	0,1859	-0,0178
		C2.5 Metrologia legale	2,9073	10 mila Imprese registrate + UULL	113.630,00	0,2559	0,1892	0,0666
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	1,0671	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,1080	0,0757	0,0323
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	1,4701	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,1488	0,2446	-0,0958
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	1,2156	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,1230	0,0502	0,0728
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	0,5732	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0580	0,0000	0,0580
		C2.10 Tutela della proprietà industriale	1,3651	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,1382	0,1313	0,0068

5.1 PROCESSI - DIMENSIONAMENTO DEL PERSONALE - BENCHMARK

3 di 5

MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	VALORE 2023	INDICATORI		
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo				UMBRIA	CLUSTER DIMENS Mediana	Delta Mediana Cluster
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	1,7966	100 mln € di Valore esportazioni	5.607.944.675,00	0,0320	0,0099	0,0221
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	1,8232	100 mln € di Valore esportazioni	5.607.944.675,00	0,0325	0,0340	-0,0015
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	0,9163	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0927	0,0850	0,0077
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	3,9434	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,3991	0,4213	-0,0222
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	2,8975	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,2932	0,1468	0,1464
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	1,1497	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,1164	0,0887	0,0276
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	0,8985	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0909	0,0349	0,0560
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	0,0448	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0045	0,0220	-0,0175
		D4.4 Certificazione competenze	0,1315	100 mila Popolazione in età attiva	551.928,00	0,0238	0,0136	0,0102
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,6833	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0692	0,0246	0,0446
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	2,5521	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale	98.809,00	0,2583	0,2340	0,0243
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,1519	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0154	0,0162	-0,0008
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	1,2788	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,1294	0,1262	0,0032
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	3,0884	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,3126	0,0354	0,2771
		D6.3 Osservatori economici	0,1567	10 mila Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0159	0,0624	-0,0465

MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	VALORE 2023	INDICATORI		
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo				UMBRIA	CLUSTER DIMENS Mediana	Delta Mediana Cluster
E Maggior D.annuale	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	3,2954	1.000 di Imprese attive + UULL	98.809,00	0,0334	0,0370	-0,0037
F Altri servizi camer ali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,4857	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	101,32	0,0479	0,0455	0,0024

L'analisi dei dati sul dimensionamento del personale all'interno dei processi camerali evidenzia, rispetto al dato mediano del cluster dimensionale:

- ✓ Un **maggior utilizzo di personale all'interno delle macro funzioni A, relativa al «Governo camerale» e D, relativa allo «Sviluppo della competitività delle imprese».**

In particolare, per la macro funzione «Governo camerale» si evidenzia un sensibile maggior utilizzo di personale nei processi relativi a:

- «Compliance normativa»
- «Promozione e sviluppo dei servizi camerali» (per le attività di monitoraggio e accesso ai fondi europei)
- «Comunicazione»

Per la macro funzione «Sviluppo della competitività delle imprese», un maggior dimensionamento di personale per:

- «Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export»
- «Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura»
- «Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni»
- «Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile»

- ✓ Un **minor utilizzo di personale all'interno della macro funzione B «Processi di supporto»**, distinguendo al suo interno in:
 - un minor dimensionamento di personale dedicato alle Risorse umane e agli Acquisti
 - un maggior dimensionamento di personale dedicato al Bilancio e Finanza (Contabilità, Finanza e Diritto Annuale)

- ✓ Un **minor utilizzo di personale all'interno della macro funzione C «Semplificazione, trasparenza e tutela»**, distinguendo al suo interno in:
 - un minor dimensionamento di personale dedicato a Registro Imprese, albi e ruoli
 - un maggior utilizzo di personale sui processi relativi alla Metrologia legale e al servizio Protesti

I dati considerano tutte le tipologie di personale dedicato ai processi, sia camerale di ruolo, sia quello dell'Azienda Speciale, sia quello esterno alla Camera.

In linea generale è auspicabile un maggior dimensionamento del personale dedicato alle macro funzioni C «Semplificazione, trasparenza e tutela» e D «Sviluppo della competitività delle imprese», essendo riferite ai processi primari di erogazione dei servizi alle imprese; di converso va perseguito un minor dimensionamento di personale dedicato alle macro funzioni A «Governo camerale» e B «Processi di supporto», anche se all'interno delle macro funzioni, il maggiore o minore dimensionamento del personale rispetto al dato mediano di per sé non porta ad una valutazione positiva o negativa in assoluto, dovendo rapportare il dato con la quantità e la qualità dei servizi effettivamente erogati.

5.2 PROCESSI - COSTI DEI PROCESSI - BENCHMARK

1 di 4

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZIONE	COSTO TOTALE 2023	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2023	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD	
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					CLUSTER DIMENSION	Delta Mediana Cluster
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	203.540,85	0,00	35.918,51	0,00	239.459,36	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	14,29	12,47	1,82
		A1.2 Compliance normativa	160.850,86	34.152,66	39.095,74	0,00	234.099,26	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	13,97	6,60	7,37
		A1.3 Organizzazione camerale	154.572,79	14.815,35	40.953,36	610,00	210.951,49	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	2.082,13	1.743,49	338,64
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	245.607,76	272.373,47	73.867,53	8.698,60	600.547,36	Imprese attive + UULL	6,08	5,86	0,22
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	49.709,26	198,31	20.676,15	64.125,13	134.708,85	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	8,04	0,32	7,72
		A2.3 Gestione documentale	140.345,22	28,11	37.567,80	0,00	177.941,13	Imprese attive + UULL	1,80	2,44	-0,64
		A2.4 Rilevazioni statistiche	50.633,36	0,00	7.740,77	0,00	58.374,13	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	576,16	339,57	236,59
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	235.761,27	66.078,61	89.480,71	25.618,82	416.939,41	Imprese attive + UULL	4,22	2,57	1,65	
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	212.154,33	29.845,81	58.310,68	0,00	300.310,82	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	2.964,13	3.307,60	-343,47
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	101.026,75	1.620,17	26.205,51	0,00	128.852,43	1.000 € di Valore acquisti	68,21	114,74	-46,52
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	236.611,61	575.854,40	113.809,50	0,00	926.275,51	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	9.142,52	13.161,94	-4.019,41
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	139.856,31	145.232,64	48.444,23	0,00	333.533,17	Imprese attive + UULL	3,38	2,37	1,00
		B3.2 Contabilità e finanza	298.095,85	73.040,08	91.802,85	0,00	462.938,78	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	27,62	23,59	4,03

5.2 PROCESSI - COSTI DEI PROCESSI - BENCHMARK

2 di 4

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZIONE	COSTO TOTALE 2023	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2023	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD	
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					CLUSTER DIMENSION	Delta Mediana Cluster
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	854.607,82	366.845,07	375.769,32	113.056,85	1.710.279,06	Imprese registrate + UULL	15,05	18,21	-3,16
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	132,25	0,00	33,68	0,00	165,93	Imprese attive + UULL	0,00	0,60	-0,60
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	3.680,99	25.000,00	830,03	0,00	29.511,03	Imprese attive + UULL	0,30	0,06	0,24
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	11.760,98	0,00	3.181,40	0,00	14.942,38	Imprese attive + UULL	0,15	0,21	-0,06
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	13.508,23	0,00	3.411,44	1.129,19	18.048,86	Imprese attive + UULL	0,18	0,32	-0,13
		C2.4 Sanzioni amministrative	96.989,88	39.519,15	27.662,65	0,00	164.171,67	Imprese attive + UULL	1,66	1,66	0,01
		C2.5 Metrologia legale	183.743,49	17.259,54	48.434,06	0,00	249.437,09	Imprese registrate + UULL	2,20	1,93	0,26
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	40.019,64	28.802,98	17.777,39	0,00	86.600,01	Imprese attive + UULL	0,88	0,55	0,33
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	25.871,27	58.958,63	24.491,47	33.869,82	143.191,19	Imprese attive + UULL	1,45	2,52	-1,07
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	77.026,53	14.098,80	20.251,16	0,00	111.376,49	Imprese attive + UULL	1,13	0,84	0,29
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	25.459,29	0,00	0,00	0,00	25.459,29	Imprese attive + UULL	0,26	0,00	0,26
		C2.10 Tutela della proprietà industriale	85.126,67	0,00	22.742,74	0,00	107.869,41	Imprese attive + UULL	1,09	1,04	0,06

5.2 PROCESSI - COSTI DEI PROCESSI - BENCHMARK

3 di 4

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZIONE	COSTO TOTALE 2023	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2023	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD	
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					CLUSTER DIMENSION	Delta Mediana Cluster
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	48.496,54	567,33	29.930,25	127.132,80	78.994,12	1.000.000 € di Valore esportazioni	14,09	7,62	6,47
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	81.091,12	13.807,11	30.373,20	0,00	125.271,43	1.000.000 € di Valore esportazioni	22,34	27,34	-5,00
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	21.070,35	111,50	15.264,73	0,00	36.446,58	Imprese attive + UULL	0,37	0,47	-0,10
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	132.488,58	115.310,56	65.696,10	43.827,28	357.322,52	Imprese attive + UULL	3,62	4,65	-1,03
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	104.822,96	33.916,29	48.271,31	682.030,47	187.010,55	Imprese attive + UULL	1,89	1,10	0,79
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	57.386,32	0,00	10.279,42	85.597,80	67.665,74	Imprese attive + UULL	0,68	0,63	0,06
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	23.371,59	484,20	14.968,34	66.929,27	38.824,13	Imprese attive + UULL	0,39	0,19	0,20
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	4.977,55	0,00	746,01	0,00	5.723,56	Imprese attive + UULL	0,06	0,25	-0,19
		D4.4 Certificazione competenze	6.378,27	0,00	2.190,96	0,00	8.569,23	Popolazione in età attiva	0,02	0,01	0,00
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	17.397,24	0,00	11.383,01	279.044,60	28.780,25	Imprese attive + UULL	0,29	0,22	0,07
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	127.973,06	203.351,44	42.517,19	0,00	373.841,69	Imprese attive + UULL su base regionale	3,78	3,47	0,32
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	5.497,93	14.677,29	2.530,28	0,00	22.705,50	Imprese attive + UULL	0,23	0,18	0,05
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	44.402,67	5.150,00	21.304,17	1.034.182,48	70.856,84	Imprese attive + UULL	0,72	0,89	-0,18
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	156.985,69	115.351,95	1.390,77	110.956,75	273.728,41	Imprese attive + UULL	2,77	0,23	2,54
D6.3 Osservatori economici		5.859,61	0,00	2.611,36	42.142,40	50.613,38	Imprese attive + UULL	0,51	1,02	-0,51	
E Maggior. Dir. Ann.	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	62.876,00	0,00	54.899,93	463.828,64	117.775,92	1.000 di Imprese attive (*) CCIAA+AASS + UULL	1.191,96	2.277,47	-1.085,51
F Altri servizi camer.	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	21.023,16	0,00	1.709,88	0,00	22.733,04	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	224,38	428,91	-204,53

I dati sui costi considerano tutti gli oneri relativi al personale, agli organi istituzionali, al funzionamento, alle quote associative, alle quote annuali di ammortamento e agli interventi economici, sia della Camera di Commercio, sia dell'Azienda Speciale.

I costi non direttamente attribuibili ai processi sono stati ribaltati secondo opportuni driver.

L'analisi dei dati sui costi dei processi camerali evidenzia, rispetto al dato mediano nazionale:

- ✓ **Maggiori risorse economiche dedicate alla macro funzione «Governo camerale»**
- ✓ **Un costo più basso per la macro funzione «Processi di supporto»** (ad eccezione dei processi «Diritto Annuale» e «Contabilità e finanza»)
- ✓ **Un minor costo del processo relativo alla gestione del Registro Imprese, albi e ruoli**
- ✓ **Un costo moderatamente più elevato dei processi relativi alla regolazione del mercato, alla tutela del consumatore e alla legalità** (in particolare per i processi afferenti la metrologia legale, i protesti e le borse/prezzi)
- ✓ **Maggiori risorse economiche destinate alla macro funzione «Sviluppo della competitività»**
- ✓ **Minori risorse economiche destinate ai progetti di maggiorazione del Diritto annuale** (poco più della metà rispetto alla mediana del cluster dimensionale).

Analogamente a quanto riportato per il dimensionamento del personale, in linea generale è auspicabile un livello di costi più elevato per le macro funzioni C «Semplificazione, trasparenza e tutela» e D «Sviluppo della competitività delle imprese», essendo riferite ai processi primari di erogazione dei servizi alle imprese; di converso va perseguita una riduzione dei costi assorbiti dalle macro funzioni A «Governo camerale» e B «Processi di supporto».

All'interno delle macro funzioni, il maggiore o minore livello di costi rispetto al dato mediano di per sé non porta ad una valutazione positiva o negativa in assoluto, dovendo rapportare il dato con la quantità e la qualità dei servizi effettivamente erogati.

5.3 PROCESSI - QUALITÀ EROGATA

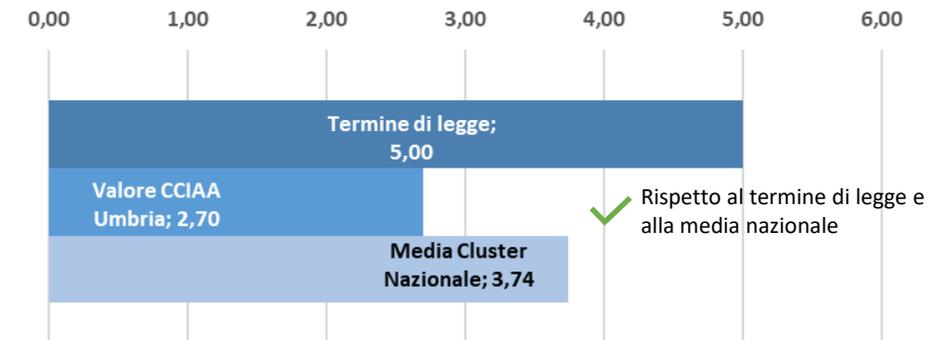
1 di 2

Processi	Termine di legge	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Media naz.le
Tempo medio evasione pratiche telematiche Registro Imprese	<= 5 gg.	3,2 gg	4,7 gg.	2,7 gg.	3,8 gg.
% pratiche Registro Imprese evase entro 5gg.	100%	87,5%	82,7%	93,1%	89,5%
Tempo medio di lavorazione istanze di cancellazione protesti	<=25gg.	6,4 gg.	4,1 gg.	4,4 gg.	4,7 gg.
Ritardo medio ponderato pagamenti (rispetto alla scadenza prevista)	<= 0	- 8 gg.	- 18 gg.	- 16 gg.	- 14 gg.

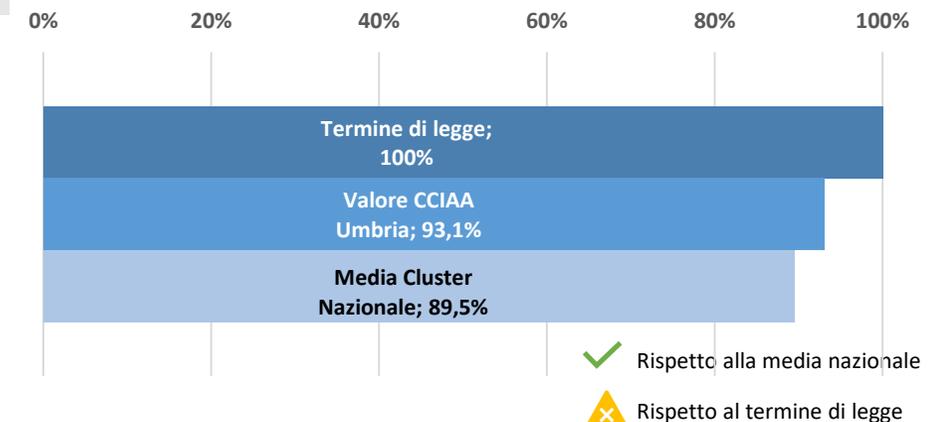
- ✓ miglioramento rispetto al 2022 nei tempi evasione delle pratiche telematiche del Registro Imprese, migliori anche della media nazionale;
- ✓ sostanzialmente stabile il tempo medio di evasione delle istanze di cancellazione protesti e in linea con la media nazionale;
- ✓ ritardo medio di pagamento delle fatture ben al di sotto del termine di legge e migliore della media nazionale, anche se lievemente più basso rispetto al 2022.

C1.1 GESTIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE, ALBI ED ELENCHI

Tempo medio lavorazione pratiche telematiche Registro Imprese (gg.)

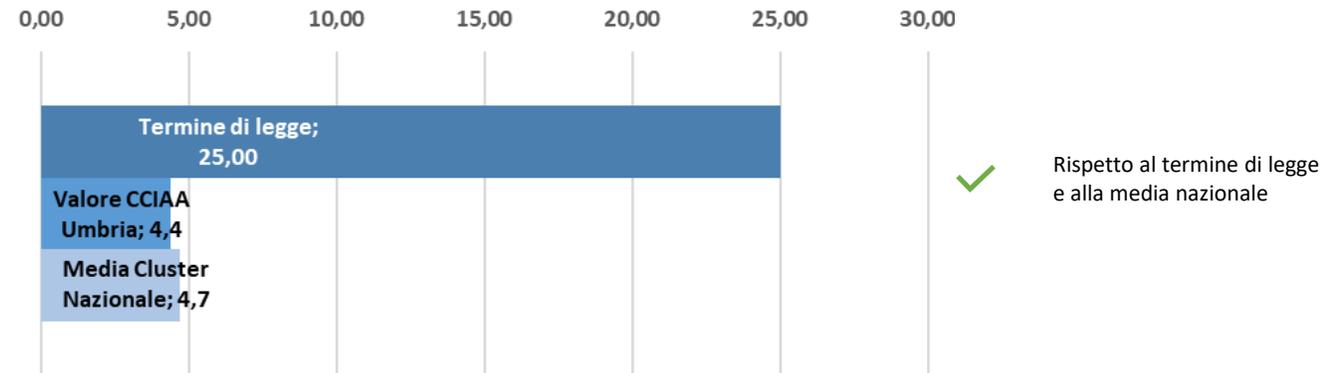


Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese (%)



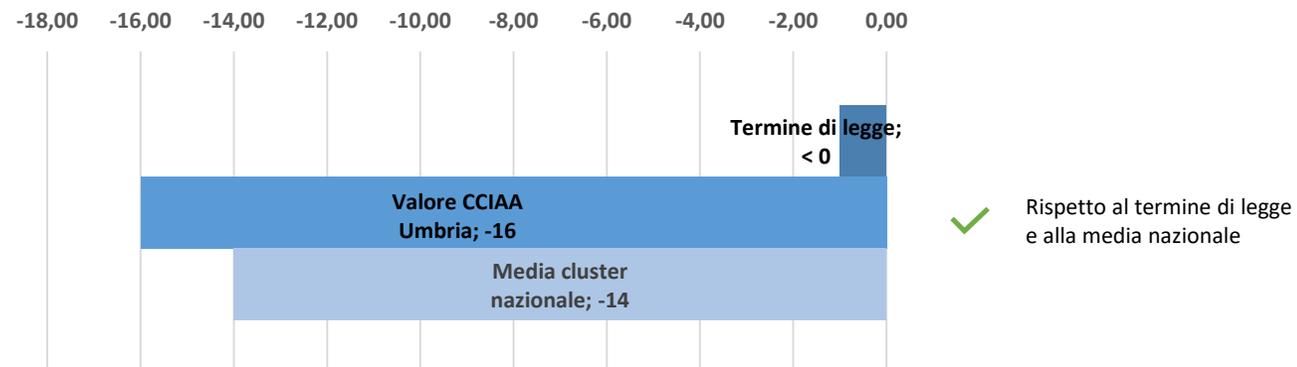
C2.6.1 AGGIORNAMENTO REGISTRO PROTESTI SU ISTANZA DI PARTE

Tempo medio lavorazione istanze di
cancellaz/sospens. Protesti (gg.)



Ritardo medio dei pagamenti ponderato in
base all'importo delle fatture (gg.)

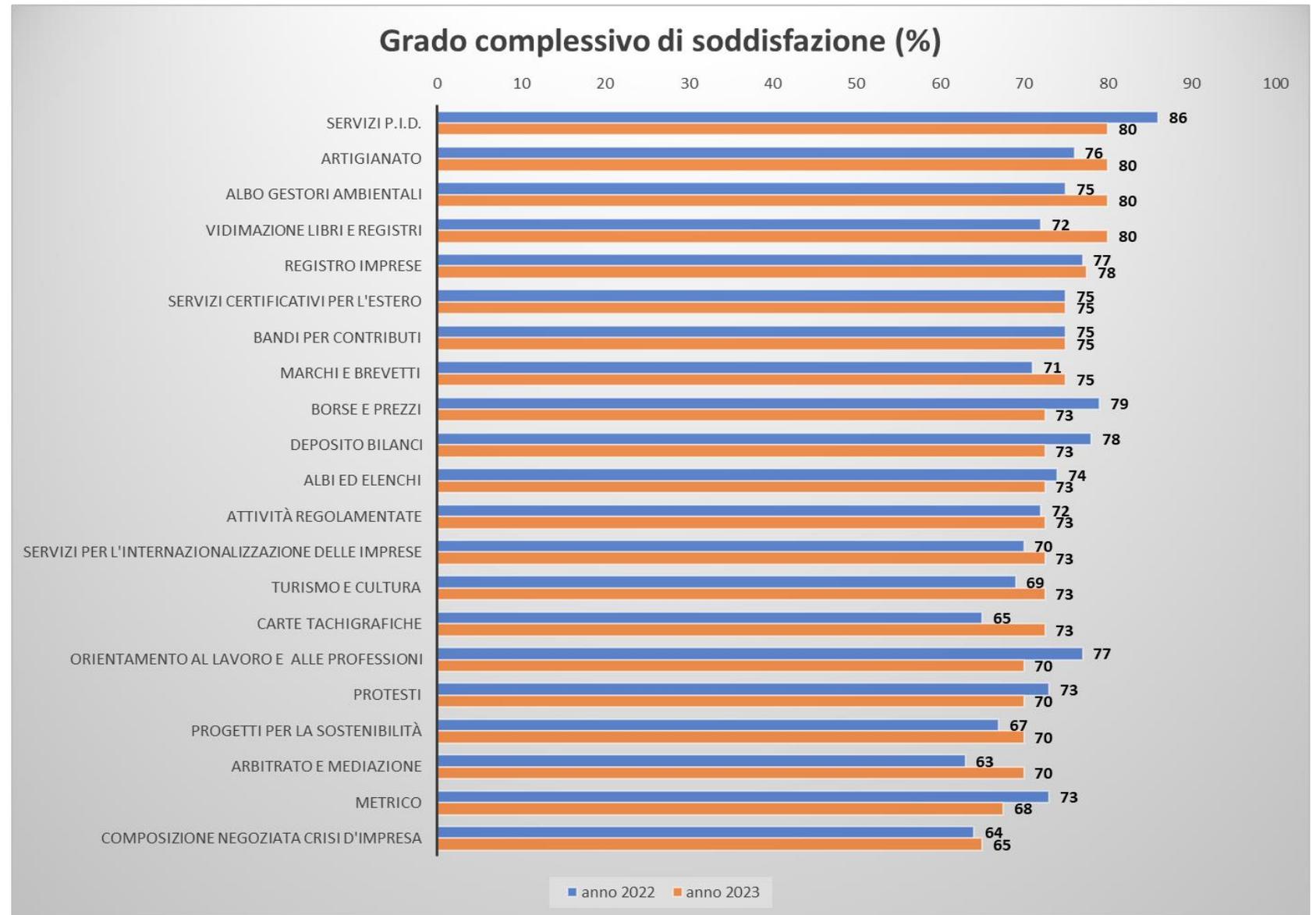
CONTABILITA' E FINANZA



5.4 PROCESSI - QUALITÀ PERCEPITA (CUSTOMER SATISFACTION)

Sintesi dei risultati emersi dall'ultima indagine di customer satisfaction effettuata sui servizi camerali nel corso del 2023 e confronto con l'anno precedente:

- ✓ buon grado di soddisfazione dei servizi camerali da parte degli utenti;
- ✓ su alcuni servizi il grado di soddisfazione è aumentato anche sensibilmente, in altri si è ridotto;
- ✓ alcuni dei servizi in cui il grado di soddisfazione risulta più basso presentano anche volumi di attività minori rispetto alla media nazionale, così come livelli di efficienza produttiva ed economica sensibilmente inferiori alla quelli registrati dal sistema camerale nel suo complesso;
- ✓ necessità di approfondire le cause e di approntare interventi organizzativi volti al recupero di efficienza, efficacia e qualità.



6. FOCUS SU ANALISI DELLO STATO DI SALUTE ECONOMICA DELL'ENTE

1 di 2

Questa dimensione della performance attiene alla capacità dell'ente di utilizzare e mobilitare risorse per organizzare i servizi e le attività promozionali in un quadro di equilibrio complessivo, che possa supportare gli organi nella loro funzione di definire le policy dell'ente e delinearne le strategie.

Per l'analisi dello stato di salute dell'ente sono stati presi in considerazione alcuni **indicatori del sistema Pareto Unioncamere**, che consentono anche un'analisi di benchmark a livello di sistema camerale: **indicatori di solidità economica** (indice di equilibrio strutturale, equilibrio economico della gestione corrente); **indicatori di liquidità** (margine di struttura finanziario, indice di liquidità immediata); **indicatori di solidità patrimoniale** (indice di struttura).

☞ indicatori di solidità economica

Indice equilibrio strutturale

Valore segnaletico (Descrizione)

Algoritmo

Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali

$$\frac{(\text{Proventi strutturali}^* - \text{Oneri strutturali}^{**})}{\text{Proventi strutturali}^*}$$

* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali

** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale

Più alto è il valore e migliore è la performance.

Equilibrio economico della gestione corrente

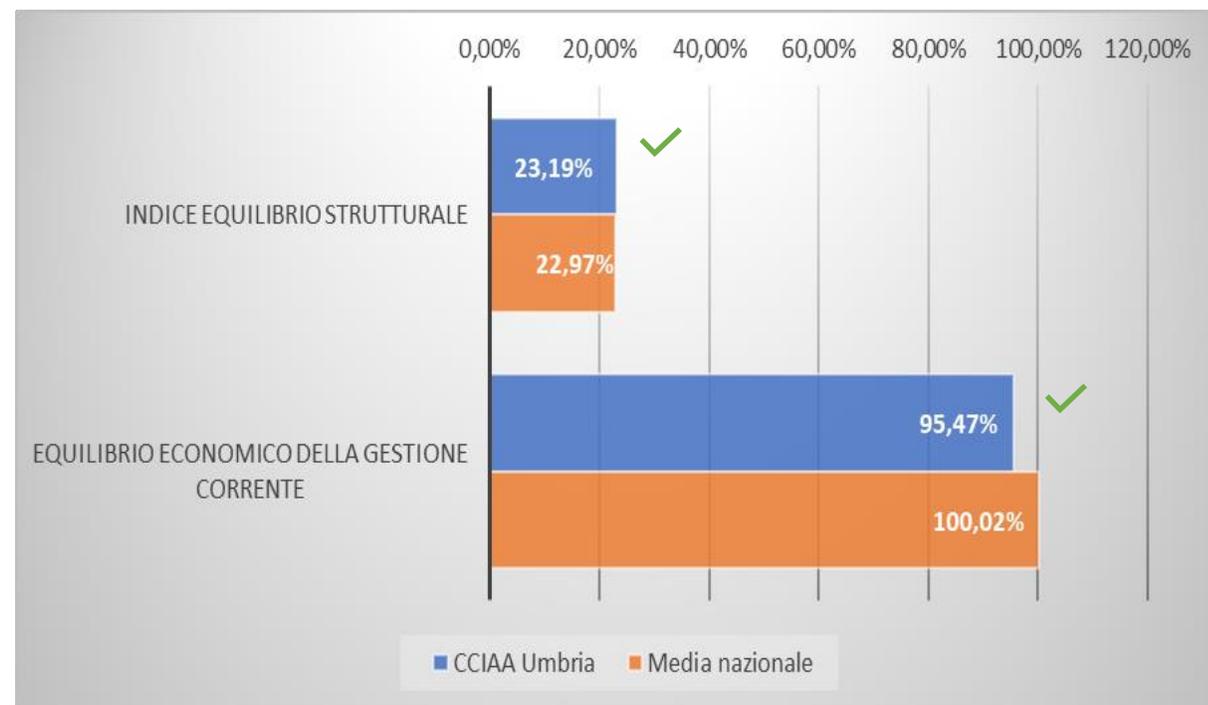
Valore segnaletico (Descrizione)

Algoritmo

Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti.

$$\frac{\text{Oneri correnti}}{\text{Proventi correnti}}$$

Desiderabile un valore intorno a 100%, non superiore, salvo motivate politiche di bilancio.



N.B: I dati medi nazionali potrebbero subire variazioni perché mancano ancora quelli di alcune CCAA

indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria

Indice di Liquidità immediata

Valore segnaletico (Descrizione)

Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo

Algoritmo

Liquidità immediata / Passività correnti

valore desiderabile compreso tra 1 e 2

Margine di Struttura finanziaria

Valore segnaletico (Descrizione)

Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.

Algoritmo

Attivo circolante / Passività correnti

valore desiderabile > 1

Indice di struttura primario

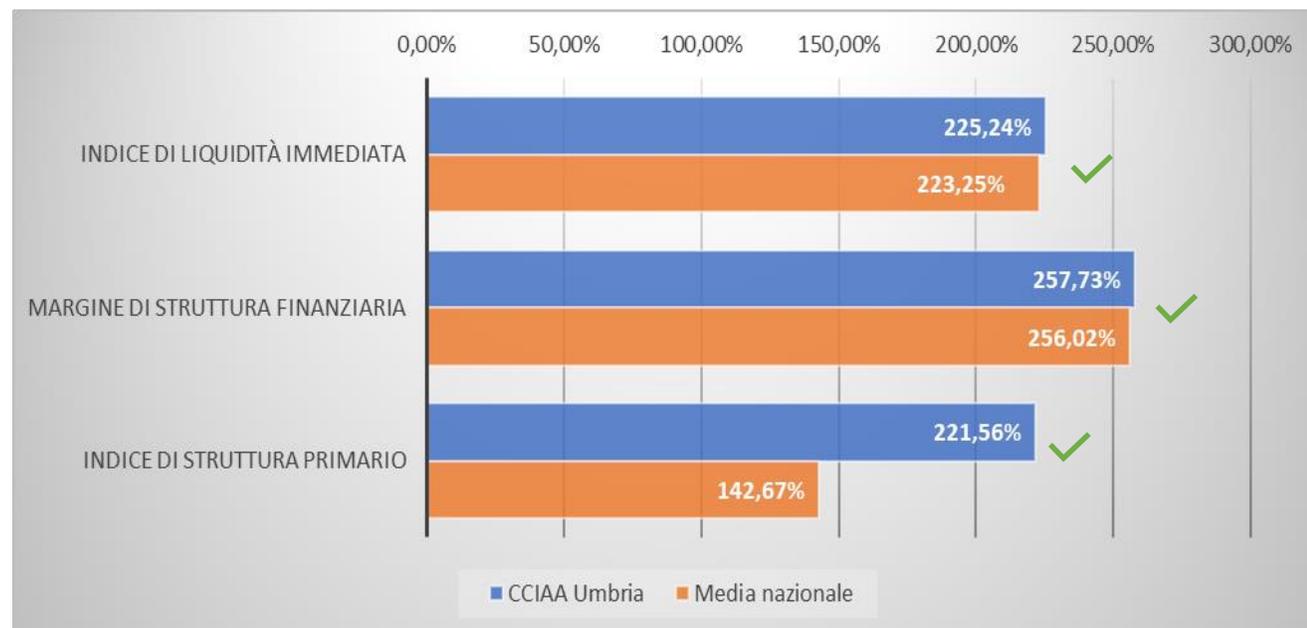
Valore segnaletico (Descrizione)

Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

Algoritmo

Patrimonio netto / Immobilizzazioni

valore desiderabile > 1



I dati analizzati evidenziano una **buona salute economica dell'Ente**: un **buon equilibrio economico**, una **buona liquidità**, la **capacità di far fronte ai debiti a breve con le disponibilità liquide e i crediti a breve** e una **buona solidità patrimoniale** che consente di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

N.B: I dati medi nazionali potrebbero subire variazioni perché mancano ancora quelli di alcune CCIAA

☞ il Cruscotto direzionale

Oltre alle analisi di benchmark già evidenziate nei paragrafi precedenti, di seguito sono riportate le risultanze derivanti da una selezione di indicatori del sistema Pareto Unioncamere che vanno ad alimentare un cruscotto direzionale, strumento che consente di indagare i macro-fenomeni gestionali e tracciare un “profilo” della CCIAA, evidenziando eventuali ambiti di miglioramento e/o consolidamento della gestione camerale. **Il cruscotto è articolato in quattro aree di monitoraggio**, in funzione delle dimensioni chiave della performance: struttura; salute economica; efficienza; efficacia, qualità e impatto.



il Cruscotto direzionale

Di seguito quanto emerge dall'analisi di sintesi dei dati, riportata nel sistema informativo Pareto di Unioncamere.

Profilo dell'ente

CCIAA caratterizzata da:

-  • Una struttura nettamente più consistente della media in termini di personale allocato nelle macro-funzioni di supporto
 -  • Una presenza relativamente molto ridotta di under 50
-  Si evidenzia una buona salute economica, un grado medio di efficienza e un livello nella norma di efficacia/qualità

Punti di forza

- equilibrio strutturale della gestione corrente
- capacità di coprire le immobilizzazioni col Patrimonio netto
- costi di personale e funzionamento per impresa
- costi tenuta Registro Imprese rispetto al bacino d'utenza
- rispetto tempi evasione pratiche RI



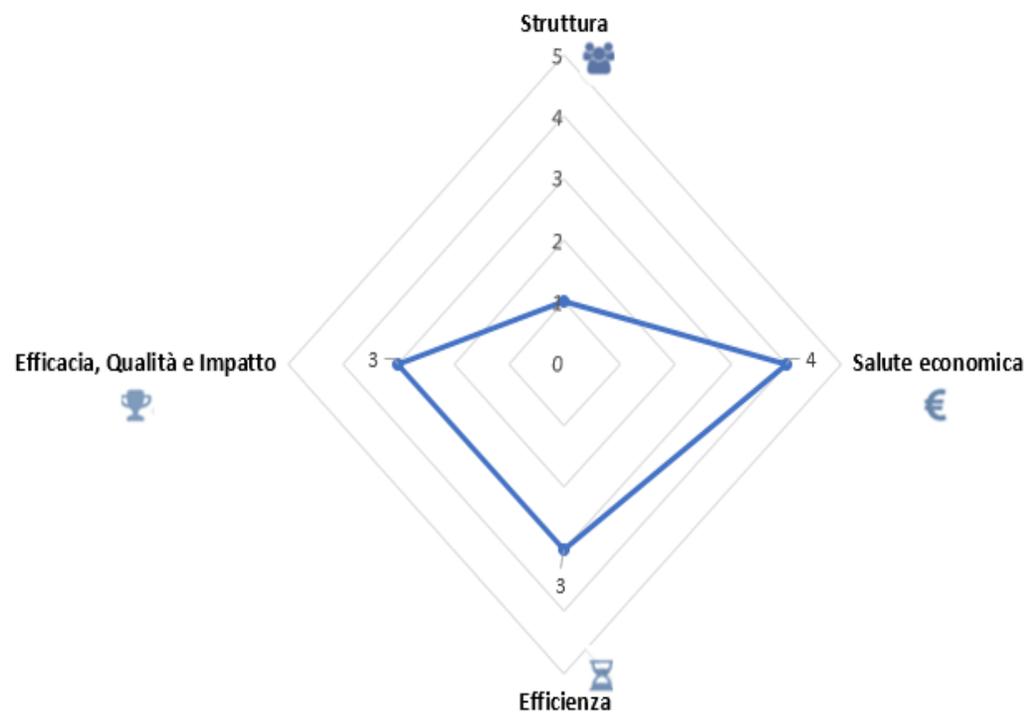
Punti di debolezza

- incidenza dei costi dei processi di supporto interno
- capacità di generare proventi aggiuntivi

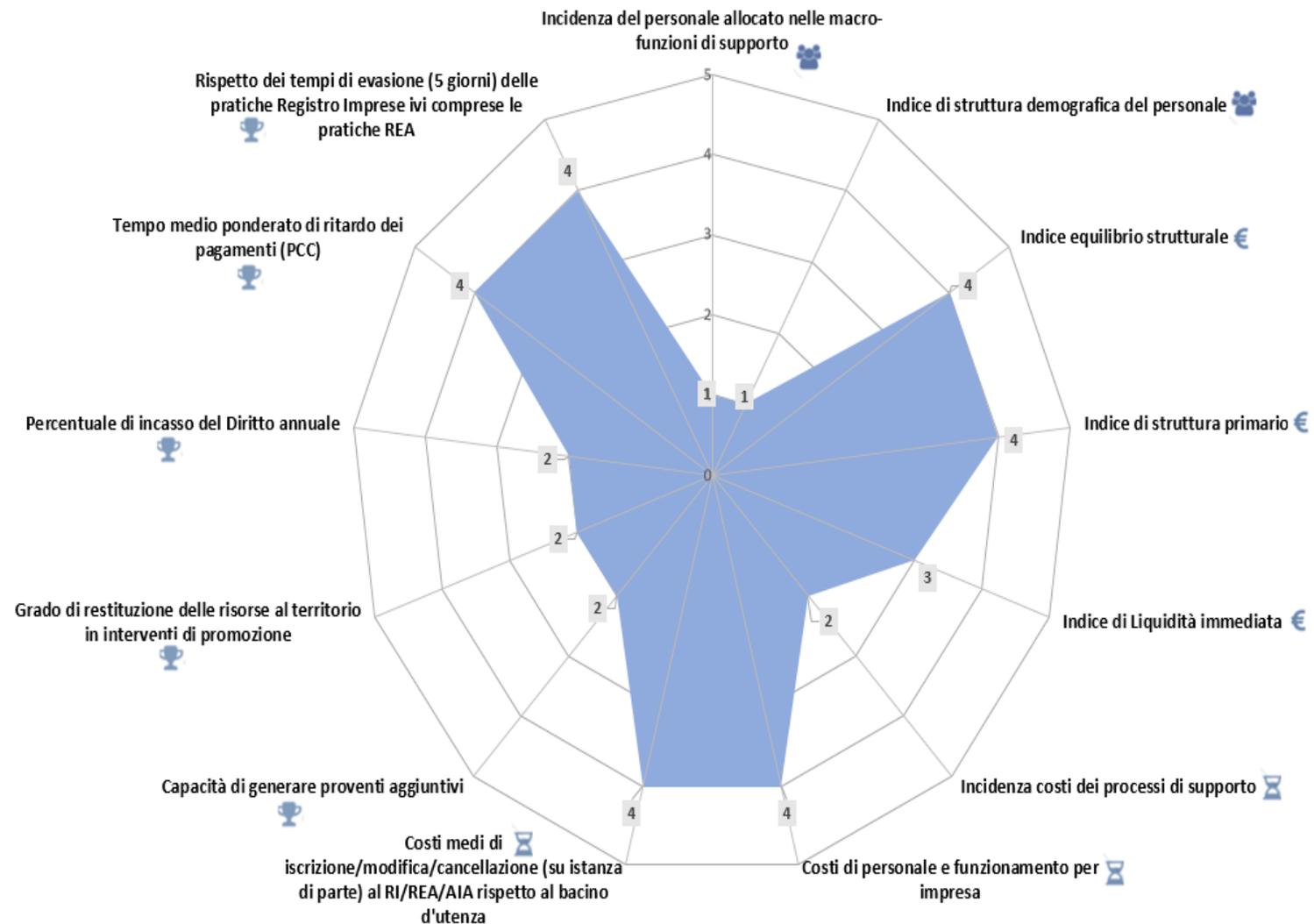


☞ il Cruscotto direzionale

POSIZIONAMENTO PER DIMENSIONE DELLA GESTIONE



POSIZIONAMENTO PER INDICATORE



il Cruscotto direzionale

DETTAGLIO INDICATORI

		CCIAA
1	Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)	CCIAA +AASS 42,23 %
2	Indice di struttura demografica del personale	CCIAA 10,29 %
3	Indice equilibrio strutturale	CCIAA 23,19 %
4	Indice di struttura primario	CCIAA 221,56 %
5	Indice di Liquidità immediata	CCIAA 225,24 %
6	Incidenza costi dei processi di supporto	CCIAA 49,10 %
7	Costi di personale e funzionamento per impresa	CCIAA 95.056,05 €
8	Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA rispetto al bacino d'utenza	CCIAA +AASS 8,96 €
9	Capacità di generare proventi aggiuntivi (consolidata)	CCIAA +AASS 6,43 %
10	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	CCIAA 65,22 %
11	Percentuale di incasso del Diritto annuale (rev2023)	CCIAA 70,78 %
12	Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	CCIAA -16,00 gg
13	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese ivi comprese le pratiche REA	CCIAA 93,13 %

SISTEMA NAZIONALE

MEDIA	MIN	MAX	Punteggio
36,48	29,45	45,58	1
30,36	0,00	74,24	1
22,97	-11,44	45,08	4
142,67	21,33	451,76	4
223,25	11,69	650,83	3
43,46	33,96	51,76	2
107.017,50	55.931,67	163.889,85	4
11,99	4,70	18,08	4
13,53	1,88	42,76	2
76,21	15,55	159,80	2
72,82	51,96	91,04	2
-14,24	-30,00	30,00	4
89,46	72,09	99,78	4

N.B: I dati medi nazionali potrebbero subire variazioni perché mancano ancora quelli di alcune CCIAA



8. SINTESI

SEZIONI	STATO	DESCRIZIONE CRITICITA'
- COERENZA CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE		
- GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo imprese e territorio • Semplificazione amministrativa e regolazione del mercato • Stato di salute dell'Ente 		Possibili recuperi di efficienza produttiva ed economica su alcune attività di regolazione del mercato
- MISURAZIONE DELLE DIVERSE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE (impatto, efficacia, efficienza, qualità, salute risorse)		
- EFFICIENZA DEI PROCESSI <ul style="list-style-type: none"> • Dimensionamento del personale • Costi dei processi 		Possibile recupero di efficienza su macro funzione «Governare camerale» e su processi di Regolazione del mercato
- QUALITA' <ul style="list-style-type: none"> • Erogata (tempi dei procedimenti) • Percepita (customer satisfaction) 		
- STATO DI SALUTE DELL'ENTE		
- BENCHMARKING CON SISTEMA CAMERALE <ul style="list-style-type: none"> • Struttura (consistenza e caratteristiche del personale) • Salute economica • Efficienza • Efficacia, qualità, impatto 		Numero molto alto di personale camerale over 50 rispetto agli under 50

9. FATTORI OSTATIVI E INPUT DI MIGLIORAMENTO PER IL NUOVO CICLO DI PIANIFICAZIONE

Nell'annualità 2023 sono state riscontrate difficoltà per il raggiungimento di alcuni obiettivi, principalmente nell'ambito strategico «Semplificazione amministrativa e Regolazione del mercato».

Come evidenziato nel paragrafo 3, criticità sono state rilevate nei bassi livelli di output che hanno determinato inefficienze dal punto di vista produttivo ed economico, in particolare nel servizio di conciliazione, ma anche nella produttività del servizio Protesti e nella gestione delle ordinanze sanzionatorie.

In merito al primo punto, appurato che il livello di diffusione del servizio di conciliazione gestito dall'ente camerale rileva un calo strutturale negli anni per diversi fattori, prevalentemente di carattere esogeno, e che si attesta su valori ben al di sotto della media nazionale, si ribadisce, come già fatto per l'annualità 2022, la necessità di adibire il personale anche in altre attività per un recupero di efficienza sia produttiva che economica.

Si coglie, infine, l'occasione per riprendere quanto già segnalato nella Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli, in particolare sulle criticità riscontrate nella fase di pianificazione, in merito alla individuazione di obiettivi, indicatori e target maggiormente sfidanti, in mancanza dei quali si determina quanto evidenziato al paragrafo 4., in relazione alle percentuali di raggiungimento degli obiettivi, anche sensibilmente superiori al 100%.