

# Report controllo strategico – anno 2022



CAMERA DI COMMERCIO  
DELL'UMBRIA

Organismo Indipendente di Valutazione - 7 Settembre 2023

# SOMMARIO

<u>Premessa</u> .....	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> .....	10
<u>5.2. Costi dei processi</u> .....	14
<u>5.3. Qualità erogata</u> .....	18
<u>5.4 Qualità percepita</u> .....	20
<u>6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente</u> .....	21
<u>7. Benchmarking</u> .....	23
<u>8. Sintesi</u> .....	26
<u>9. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione</u> .....	27

## PREMESSA

Il Report sul Controllo strategico adempie alle previsioni del D. Lgs. 150/2009, che all'art. 14 c. 2 prevede che «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».

In base all'art.6 del D. Lgs. n.289 del 1999, 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.

Anche l'art.35 del D.P.R. 254/2005 "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio" prevede l'attività di valutazione e controllo strategico, «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).

Il Report sul Controllo strategico costituisce, quindi, Il documento conclusivo delle diverse fasi del Ciclo della Performance di riferimento, utile alla revisione delle linee strategiche e al reindirizzamento delle attività per affrontare gli aspetti ostativi alla loro realizzazione.

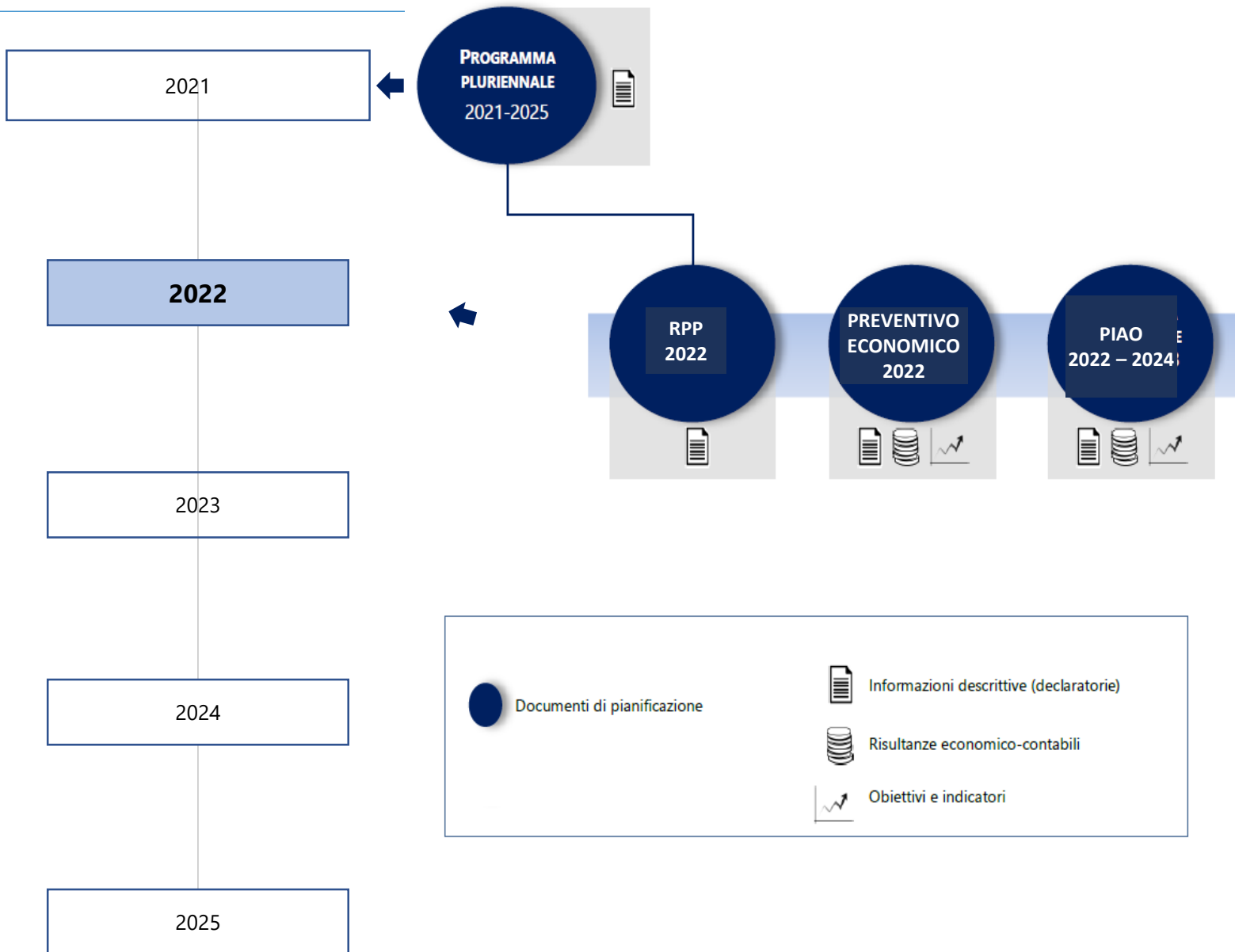
# 1. COERENZA LIVELLI E DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

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, definita nel programma pluriennale di mandato e declinata su base annuale con la RPP, 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 secondo del quinquennio di vigenza degli organi camerali in carica.

Per il ciclo a cui facciamo riferimento in questa sede, il PIAO 2022-2024 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 imperniata sugli otto ambiti di misurazione e valutazione, previsti dall'art. 8 del decreto legislativo n. 150/09, in riferimento alla dimensione della performance organizzativa:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al

contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Sulla base delle indicazioni fornite dalle delibere CIVIT n. 89 e 104 del 2010, tali ambiti sono stati aggregati in 5 prospettive «orizzontali» :



### 3. GRADO ATTUAZIONE STRATEGIA

Si riporta, in questa sezione, una sintesi grafica del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente per l'anno 2022.

Come già riportato nella Relazione sulla Performance 2022, 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:

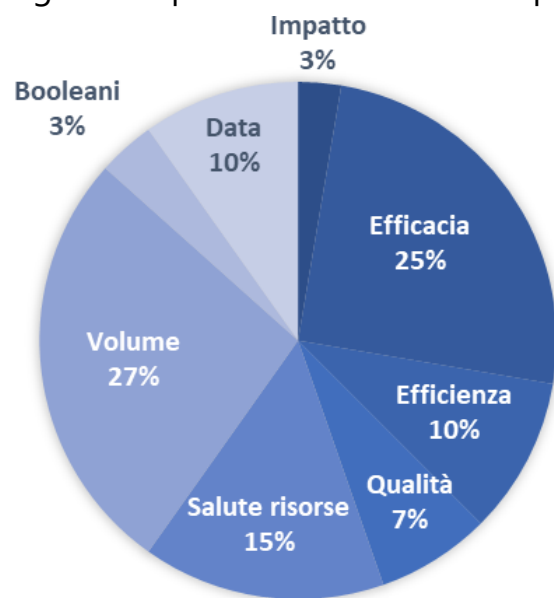
- criticità sono state riscontrate nel volume medio per addetto e nel costo unitario medio delle procedure di conciliazione/mediazione gestite: appurato che il livello di diffusione del servizio di mediazione gestito dall'ente camerale rileva un calo strutturale negli anni per diversi fattori, prevalentemente 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.

Ambito strategico	Obiettivi strategici	Grado di raggiungimento	Valutazione
AS01 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	OS 01.01 – Favorire la transizione digitale delle imprese	90%	● ● ●
	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 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	74%	● ● ●
AS03 - STATO DI SALUTE DELL'ENTE	OS 03.01 – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente	99%	● ● ●
	OS 03.02 - Assicurare la gestione e lo sviluppo delle risorse umane	100%	● ● ●
	OS 03.03 – Assicurare la trasparenza dell'organizzazione e la gestione del rischio corruttivo	100%	● ● ●
	OS 03.04 – Supportare la governance interna ed esterna	98%	● ● ●

## 4. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Analizzando la lista completa degli indicatori individuati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024, si evidenzia la presenza delle diverse dimensioni di performance misurate dagli stessi (efficacia, efficienza, qualità, volume, stato salute delle risorse, ecc.), compresa la dimensione dell'impatto (outcome), introdotta sperimentalmente su due obiettivi strategici (per misurare gli impatti esterni), pur non essendo quest'ultima 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 e di volume, 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.

Sarebbe auspicabile una riduzione del numero complessivo di indicatori, perseguibile sia eliminando quelli che, con riferimento ad uno stesso obiettivo, misurano la stessa dimensione della performance e sono strettamente correlati tra loro, sia riducendo il numero degli obiettivi, in ossequio al principio della selettività del P.I.A.O., che non deve prevedere tutte le attività dell'Ente, ma solo quelle più strategiche.

La tabella che segue evidenzia il differenziato grado di raggiungimento in relazione alle diverse dimensioni della performance.

Dimensione indicatori	Grado di raggiungimento	N° indicatori
Impatto	● ● ● 100%	3
Efficacia	● ● ● 100%	28
Efficienza	● ● ● 82%	11
Qualità	● ● ● 100%	8
Salute risorse	● ● ● 100%	17
Volume	● ● ● 98%	30
Booleani	● ● ● 100%	4
Data	● ● ● 100%	11
		<b>112</b>

## 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 4% presenta un grado di raggiungimento inferiore al 50%, il 39% è tra il 70% e il 100% e il restante 57% 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 quasi un quarto degli indicatori.

A ciò potrebbe aver contribuito, verosimilmente, il processo di fusione tra le due Camere di Commercio umbre, che ha richiesto un adattamento organizzativo graduale nell'arco del biennio 2021-2022 e che, da un lato, ha reso difficoltoso individuare target unici sulla base delle differenti serie storiche dei due enti accorpati e dall'altro ha reso maggiormente incerta la programmazione dei primi due anni di vita del nuovo Ente, alle prese con interventi riorganizzativi dell'intera struttura camerale, fattori che hanno indotto un atteggiamento prudentiale nella fissazione dei target.

Alla luce del processo di fusione oramai consolidato e della presenza di una serie storica riferita al primo biennio 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%	4	4%
▷ 51-70%	1	1%
▷ 71-100%	43	39%
▷ 101-120%	25	23%
▷ 121-140%	8	7%
▷ 141-160%	4	4%
▷ 161-180%	3	3%
▷ 181-200%	3	3%
▷ >200%	20	18%
	<b>111</b>	<b>100%</b>

57%

23%



## 5. PROCESSI

Un altro aspetto da analizzare in questa sede 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 (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.

Macro Funz.	MacroProcesso	Processo
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
	Processi di supporto	B1 Risorse umane
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 Contabilità e finanza
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 legalità
		C2.1 Tutela della legalità
		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 merci
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo
		C2.10 Tutela della proprietà industriale

Macro Funz.	MacroProcesso	Processo
Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
		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)
		D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)
	D3 Turismo e cultura	D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale
		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	
Altri servizi	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 mercato

## 5.1 PROCESSI - DIMENSIONAMENTO DEL PERSONALE

1 di 4

MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	INDICATORI		Delta Mediana Nazionale	
Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)			UMBRIA	MEDIANA SISTEMA NAZIONALE		
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	2,2937	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	1,4273	1,4531	-0,0258	
		A1.2 Compliance normativa dell'Ente	2,3489	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	1,4616	0,6066	0,8550	
		A1.3 Organizzazione camerale	1,9927	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,1994	0,0980	0,1014	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	3,7295	10 mila Imprese attive + UULL	0,3769	0,3202	0,0567	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,5461	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,3398	0,0321	0,3077	
		A2.3 Gestione documentale	1,8900	10 mila Imprese attive + UULL	0,1910	0,3471	-0,1561	
		A2.4 Rilevazioni statistiche	0,4864	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,0487	0,0432	0,0055	
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	4,4640	10 mila Imprese attive + UULL	0,4511	0,2732	0,1779	
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	2,9058	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,2908	0,3503	-0,0595
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	1,9214	1 mln € di Valore acquisti	0,9502	1,3670	-0,4169
B2.2 Patrimonio e servizi di sede			6,0394	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,6045	0,6656	-0,0611	
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	2,4366	10 mila Imprese attive + UULL	0,2462	0,2348	0,0114	
		B3.2 Contabilità e finanza	5,6005	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	3,4850	3,2554	0,2295	

## 5.1 PROCESSI - DIMENSIONAMENTO DEL PERSONALE

2 di 4

MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	INDICATORI		Delta Mediana Nazionale	
Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)			UMBRIA	MEDIANA SISTEMA NAZIONALE		
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	24,0105	10 mila Imprese registrate + UULL	2,0795	2,2589	-0,1794	
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	C2.1 Tutela della legalità	0,1026	10 mila Imprese attive + UULL	0,0104	0,0029	0,0075
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,1724	10 mila Imprese attive + UULL	0,0174	0,0130	0,0044
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,4192	10 mila Imprese attive + UULL	0,0424	0,0387	0,0036
		C2.4 Sanzioni amministrative	C2.4 Sanzioni amministrative	1,3861	10 mila Imprese attive + UULL	0,1401	0,1928	-0,0527
		C2.5 Metrologia legale	C2.5 Metrologia legale	2,2630	10 mila Imprese registrate + UULL	0,1960	0,1847	0,0113
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	C2.6 Registro nazionale dei protesti	1,2531	10 mila Imprese attive + UULL	0,1266	0,0846	0,0420
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	1,8359	10 mila Imprese attive + UULL	0,1855	0,2637	-0,0782
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	1,1296	10 mila Imprese attive + UULL	0,1141	0,0467	0,0674
		C2.10 Tutela della proprietà industriale	C2.10 Tutela della proprietà industriale	1,5571	10 mila Imprese attive + UULL	0,1573	0,1260	0,0314

## 5.1 PROCESSI - DIMENSIONAMENTO DEL PERSONALE

3 di 4

MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	INDICATORI		Delta Mediana Nazionale
Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)			UMBRIA	MEDIANA SISTEMA NAZIONALE	
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	2,5226	100 mln € di Valore esportazioni	0,0538	0,0143	0,0395
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	2,0675	100 mln € di Valore esportazioni	0,0441	0,0456	-0,0014
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla	1,9094	10 mila Imprese attive + UULL	0,1929	0,0416	0,1514
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	3,7237	10 mila Imprese attive + UULL	0,3763	0,3917	-0,0155
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	2,5116	10 mila Imprese attive + UULL	0,2538	0,1558	0,0980
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	0,4016	10 mila Imprese attive + UULL	0,0406	0,0644	-0,0238
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	1,7729	10 mila Imprese attive + UULL	0,1791	0,0203	0,1588
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	0,1110	10 mila Imprese attive + UULL	0,0112	0,0262	-0,0150
		D4.4 Certificazione competenze	0,0621	100 mila Popolazione in età attiva	0,0072	0,0029	0,0043
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,6207	10 mila Imprese attive + UULL	0,0627	0,0101	0,0526
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	2,8282	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale	0,2450	0,2450	0,0000
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,0890	10 mila Imprese attive + UULL	0,0090	0,0256	-0,0166
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	1,1719	10 mila Imprese attive + UULL	0,1184	0,1140	0,0044
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,8737	10 mila Imprese attive + UULL	0,0883	0,0333	0,0550
		D6.3 Osservatori economici	0,1910	10 mila Imprese attive + UULL	0,0193	0,0626	-0,0433
E Maggiorazione D. annuale	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	2,5058	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0253	0,0404	-0,0150
F Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,0330	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,0033	0,0225	-0,0192

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

- ✓ Un maggior utilizzo di personale all'interno delle macro funzioni A, relativa al «Governo camerale» e D, relativa allo «Sviluppo della competitività delle imprese»
- ✓ 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, Patrimonio e servizi di sede
  - 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 regolazione del mercato, tutela del consumatore e della legalità

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.

Per il futuro il confronto con la mediana nazionale dovrebbe essere sostituito con la mediana del cluster dimensionale di riferimento, per consentire un benchmark migliore rispetto a quello ottenuto con l'insieme di tutte le Camere di dimensioni notevolmente diverse.

## 5.2 PROCESSI - COSTI DEI PROCESSI

1 di 4

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZIONE	COSTO TOTALE 2022	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2022	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD	
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					SISTEMA NAZIONALE	Delta Mediana Nazionale
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	166.360,61	0,00	55.761,65	0,00	<b>222.122,27</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	<b>13,82</b>	<b>13,42</b>	0,41
		A1.2 Compliance normativa	163.625,41	33.820,04	57.101,52	0,00	<b>254.546,98</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	<b>15,84</b>	<b>6,35</b>	9,48
		A1.3 Organizzazione camerale	126.317,41	0,00	48.443,64	0,00	<b>174.761,05</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	<b>1.749,10</b>	<b>1.122,62</b>	626,47
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	198.196,00	99.241,31	90.666,28	0,00	<b>388.103,59</b>	Imprese attive + UULL	<b>3,92</b>	<b>4,61</b>	-0,69
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	29.316,12	0,00	13.276,40	0,00	<b>42.592,52</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	<b>2,65</b>	<b>0,50</b>	2,15
		A2.3 Gestione documentale	130.270,04	4.753,32	45.946,24	0,00	<b>180.969,60</b>	Imprese attive + UULL	<b>1,83</b>	<b>2,48</b>	-0,65
		A2.4 Rilevazioni statistiche	48.499,90	8.839,96	11.824,59	0,00	<b>69.164,44</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	<b>692,23</b>	<b>480,70</b>	211,54
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	200.671,79	66.570,39	108.520,81	34.685,28	<b>410.448,27</b>	Imprese attive + UULL	<b>4,15</b>	<b>2,02</b>	2,13
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	192.217,32	22.747,65	70.640,84	0,00	<b>285.605,81</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	<b>2.858,49</b>	<b>3.332,07</b>
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede		B2.1 Acquisti	133.866,27	242,80	46.710,99	0,00	<b>180.820,06</b>	1.000 € di Valore acquisti	<b>89,42</b>	<b>106,29</b>	-16,88
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	219.615,72	548.402,40	146.818,98	0,00	<b>914.837,10</b>	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	<b>9.156,16</b>	<b>14.680,62</b>	-5.524,46
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	115.803,22	80.322,36	59.235,78	0,00	<b>255.361,36</b>	Imprese attive + UULL	<b>2,58</b>	<b>2,59</b>	-0,01
		B3.2 Contabilità e finanza	259.728,74	87.529,52	136.150,74	0,00	<b>483.409,00</b>	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	<b>30,08</b>	<b>25,60</b>	4,48

## 5.2 PROCESSI - COSTI DEI PROCESSI

2 di 4

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZIONE	COSTO TOTALE 2022	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2022	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD		
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					SISTEMA NAZIONALE	Delta Mediana Nazionale	
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi								Mediana
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	968.126,56	400.518,51	583.704,47	9.272,05	<b>1.961.621,59</b>	Imprese registrate + UULL	<b>16,99</b>	<b>18,37</b>	-1,38	
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità		6.983,66	25.000,00	2.494,78	0,00	<b>34.478,44</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,35</b>	<b>0,04</b>	0,30
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del		11.312,59	25,80	4.190,48	0,00	<b>15.528,87</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,16</b>	<b>0,13</b>	0,02
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità		26.885,22	366,00	10.189,96	25.434,71	<b>62.875,89</b>	Imprese attive + UULL	<b>0,64</b>	<b>0,50</b>	0,14
		C2.4 Sanzioni amministrative		90.504,56	2.845,70	33.697,73	0,00	<b>127.047,99</b>	Imprese attive + UULL	<b>1,28</b>	<b>1,64</b>	-0,35
		C2.5 Metrologia legale		140.544,27	14.355,89	55.015,01	0,00	<b>209.915,16</b>	Imprese registrate + UULL	<b>1,82</b>	<b>1,85</b>	-0,03
		C2.6 Registro nazionale dei protesti		41.600,02	28.397,74	30.463,57	0,00	<b>100.461,33</b>	Imprese attive + UULL	<b>1,02</b>	<b>0,66</b>	0,35
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di		33.063,40	109.652,23	44.632,28	50.253,58	<b>237.601,49</b>	Imprese attive + UULL	<b>2,40</b>	<b>2,37</b>	0,03
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci		71.322,98	14.012,00	27.461,64	0,00	<b>112.796,62</b>	Imprese attive + UULL	<b>1,14</b>	<b>0,87</b>	0,27
		C2.10 Tutela della proprietà industriale		95.158,31	0,00	37.852,55	0,00	<b>133.010,85</b>	Imprese attive + UULL	<b>1,34</b>	<b>0,89</b>	0,45

## 5.2 PROCESSI - COSTI DEI PROCESSI

3 di 4

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZIONE	COSTO TOTALE 2022	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2022	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD		
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					SISTEMA NAZIONALE	Delta Mediana Nazionale	
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi								Mediana
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	77.900,68	1.639,78	61.325,38	486.034,29	140.865,84	1.000.000 € di Valore esportazioni	30,05	11,19	18,86	
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	94.301,74	19.979,65	50.261,98	0,00	164.543,36	1.000.000 € di Valore esportazioni	35,10	35,93	-0,83	
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla	12.883,39	192,90	46.417,33	200.000,00	59.493,62	Imprese attive + UULL	0,60	0,32	0,28	
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	94.769,44	315.824,45	90.524,39	6.099,92	507.218,20	Imprese attive + UULL	5,13	5,25	-0,12	
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	73.359,25	28.776,42	61.057,78	855.481,41	163.193,45	Imprese attive + UULL	1,65	1,10	0,55	
		D4.1 Orientamento	17.244,09	755,69	9.761,99	68.963,50	27.761,77	Imprese attive + UULL	0,28	0,48	-0,20	
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	44.984,29	0,00	43.098,73	25.511,95	88.083,02	Imprese attive + UULL	0,89	0,26	0,63	
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	9.773,45	0,00	2.697,42	117.505,52	12.470,87	Imprese attive + UULL	0,13	0,26	-0,14	
		D4.4 Certificazione competenze	964,93	0,00	1.508,60	0,00	2.473,53	Popolazione in età attiva	0,00	0,00	0,00	
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	16.670,74	0,00	15.089,97	219.254,00	31.760,70	Imprese attive + UULL	0,32	0,07	0,25	
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	135.266,17	0,00	68.755,48	0,00	204.021,66	Imprese attive + UULL su base regionale	1,77	1,77	0,00	
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	3.732,85	14.134,66	2.163,96	880,00	20.911,48	Imprese attive + UULL	0,21	0,20	0,02	
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	53.331,49	9.525,80	28.488,36	123.110,10	91.345,65	Imprese attive + UULL	0,92	0,82	0,10	
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	27.906,39	5.490,00	21.240,59	0,00	54.636,99	Imprese attive + UULL	0,55	0,29	0,26	
		D6.3 Osservatori economici	8.950,11	0,00	4.643,76	21.537,25	35.131,12	Imprese attive + UULL	0,35	0,69	-0,34	
	E Maggiorazione Dir. annuale	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	82.014,10	0,00	60.917,93	1.162.193,18	142.932,04	1.000 di Imprese attive + UULL (*) CCIAA+AASS	1.444,33	2.740,68	-1.296,35
	F Altri servizi camera II	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	1.766,97	7.937,82	803,17	0,00	10.507,96	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	105,17	300,39	-195,23



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 del processo «Contabilità e finanza»)
- ✓ Un minor costo del processo relativo alla gestione del Registro Imprese, albi e ruoli
- ✓ Un costo più elevato dei processi relativi alla regolazione del mercato, alla tutela del consumatore e alla legalità
- ✓ Maggiori risorse economiche destinate alla macro funzione «Sviluppo della competitività»

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.

Per il futuro il confronto con la mediana nazionale dovrebbe essere sostituito con la mediana del cluster dimensionale di riferimento, per consentire un benchmark migliore rispetto a quello ottenuto con l'insieme di tutte le Camere di dimensioni notevolmente diverse.

## 5.3 PROCESSI - QUALITÀ EROGATA

1 di 2

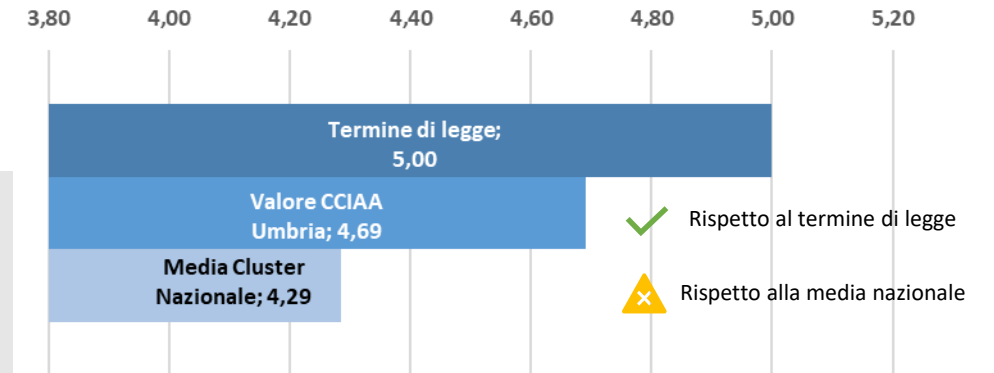
Di seguito si riporta una selezione degli standard di servizio tra quelli ritenuti più significativi, riferiti all'anno 2022 e il confronto con il 2021 e con la media nazionale.

Processi	Anno 2021	Anno 2022	Media naz.le
Tempo medio evasione pratiche telematiche Registro Imprese	2,7 gg	4,7 gg.	4,3 gg.
% pratiche Registro Imprese evase entro 5 gg.	96,8%	82,7%	85,7%
Tempo medio di lavorazione istanze di cancellazione protesti	4,8 gg.	4,1 gg.	4,4 gg.
% analisi su prodotti effettuate vs. previste	100%	100%	100%
Ritardo medio pagamenti (rispetto alla scadenza prevista)	- 8 gg.	- 18 gg.	- 13 gg.

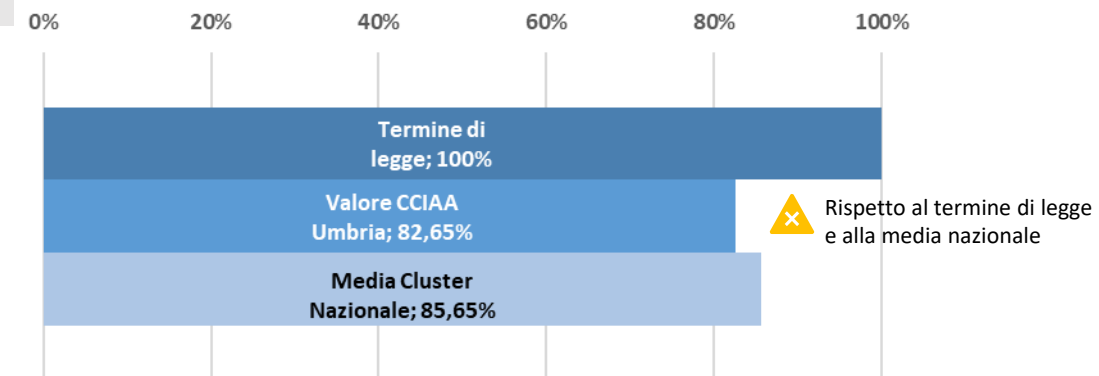
Sui processi analizzati, si rileva un miglioramento rispetto al 2021 nei tempi di erogazione dei servizi e performance migliori rispetto alla media nazionale, ad eccezione dei tempi di evasione delle pratiche telematiche del Registro Imprese, a causa di una serie di fattori: l'aumento consistente del volume di pratiche lavorate, il recupero delle pratiche sospese e l'impegno di parte del personale sul recupero dei verbali di accertamento delle violazioni amministrative connesse al Registro Imprese, al REA e all'Albo Imprese Artigiane.

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

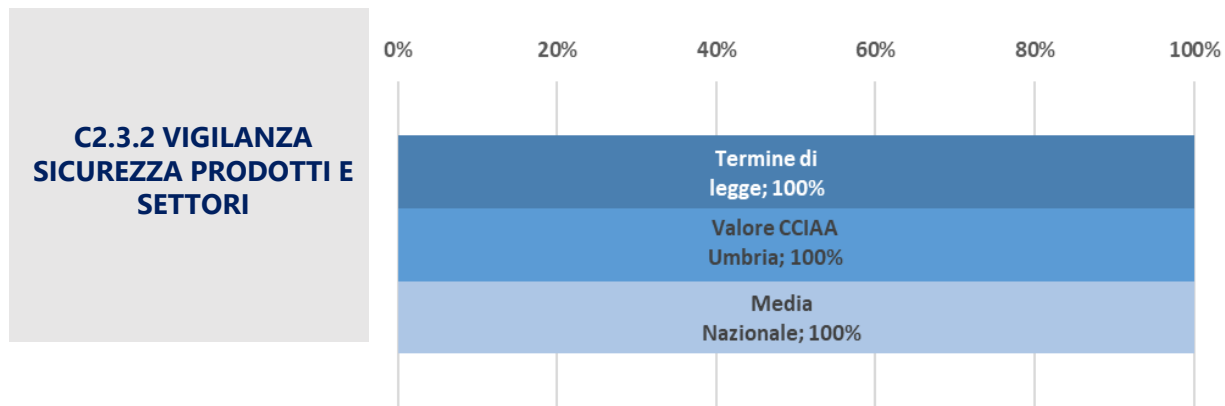
#### Tempo medio lavorazione pratiche telematiche Registro Imprese (gg.)



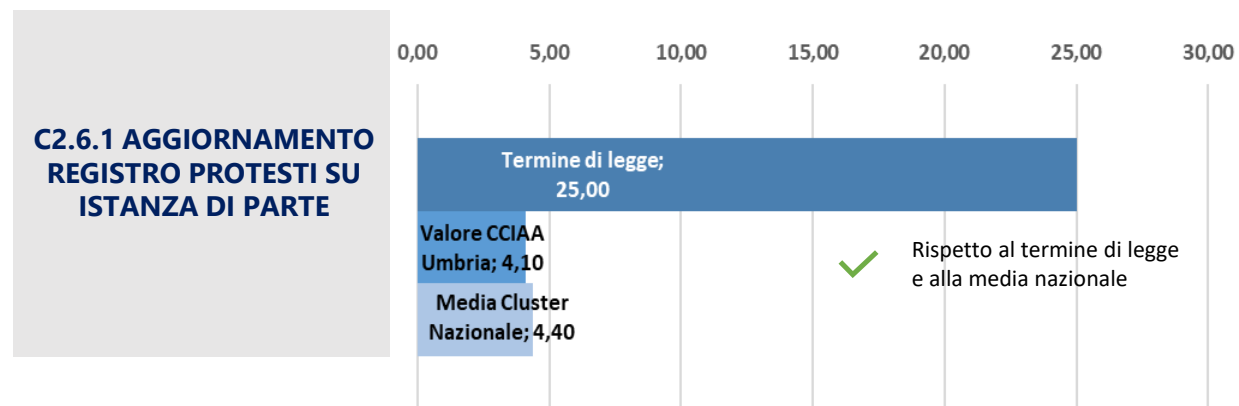
#### Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese (%)



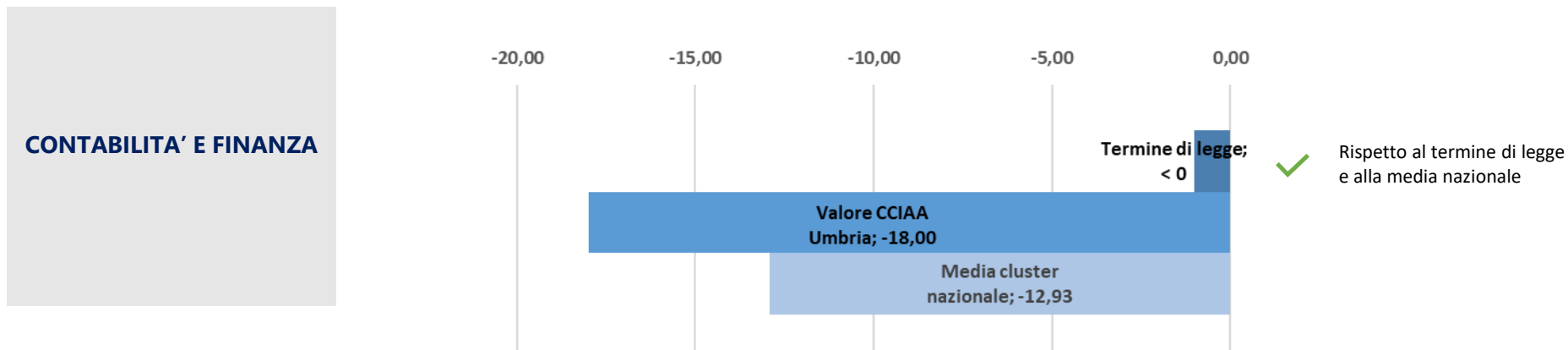
% analisi su prodotti effettuate vs. previste



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



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

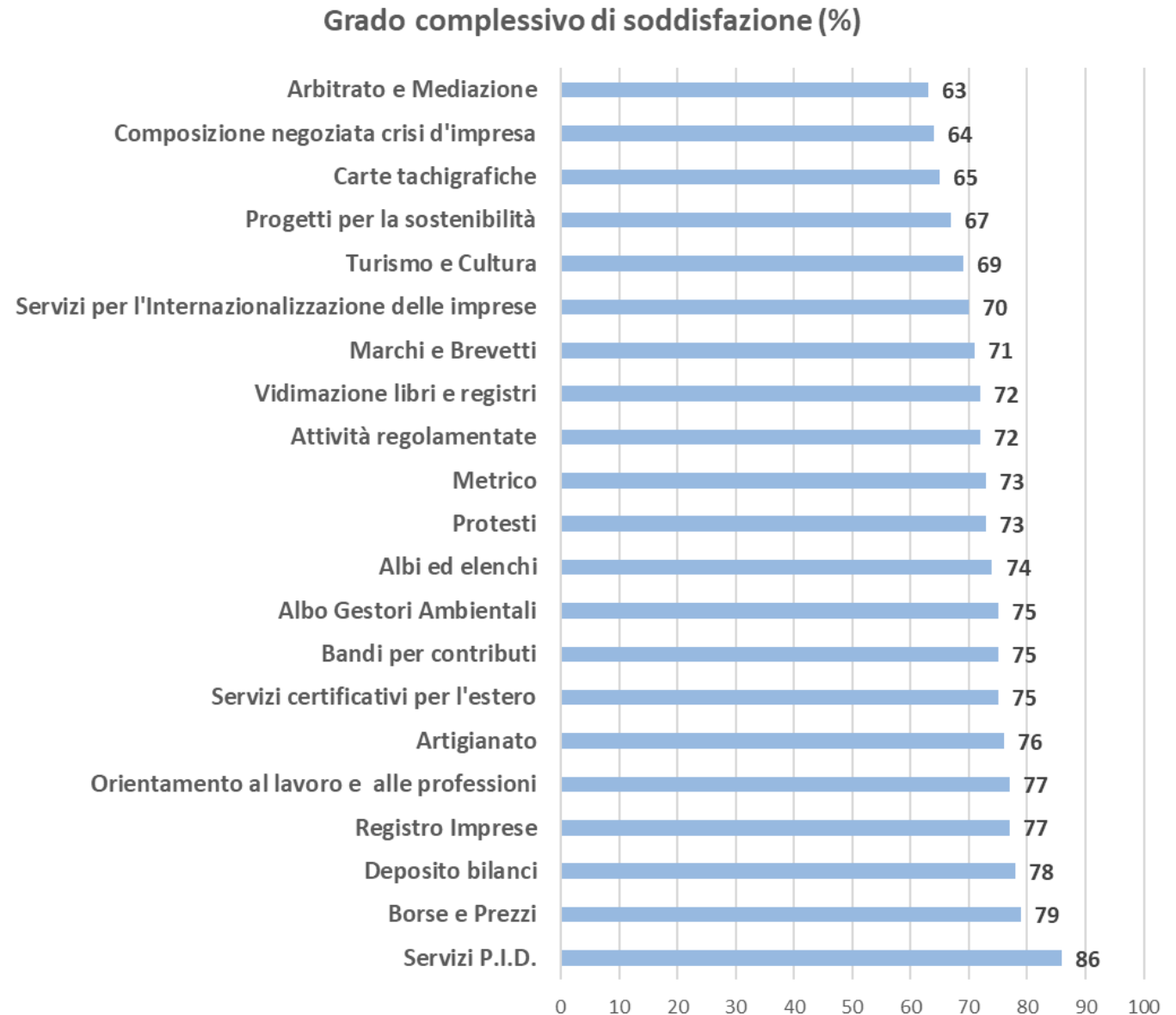


## 5.4 PROCESSI - QUALITÀ PERCEPITA (CUSTOMER SATISFACTION)

Il grafico riporta una sintesi dei principali risultati emersi dall'ultima indagine di customer satisfaction effettuata sui servizi camerali nel corso del 2022 ed evidenzia, in generale, un buon grado di soddisfazione dei servizi camerali da parte degli utenti.

Peraltro, i 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 a quelli registrati dal sistema camerale nel suo complesso.

Emerge, pertanto, la 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

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 al netto del Fondo di perequazione

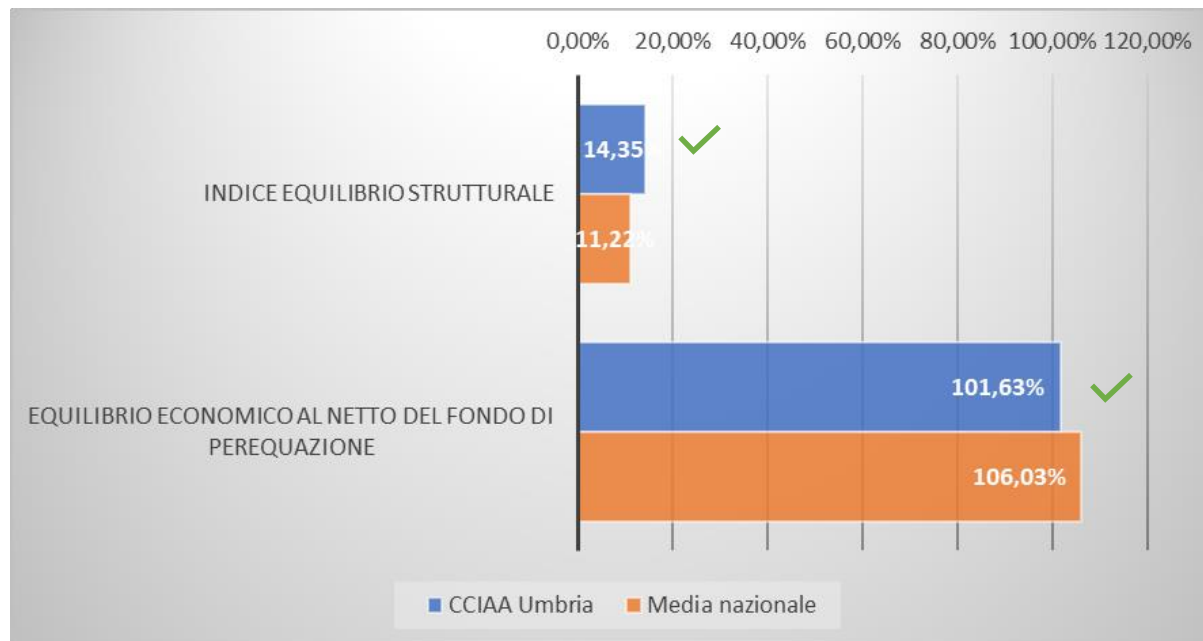
Valore segnaletico (Descrizione)

Algoritmo

Misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo.

$$\frac{\text{Oneri correnti} - \text{Trasferimento a Fondo perequativo}}{\text{Proventi correnti} - \text{Entrate da Fondo perequativo (per rigidità e progetti)}}$$

Più basso è il valore e migliore è la performance.



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

### 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

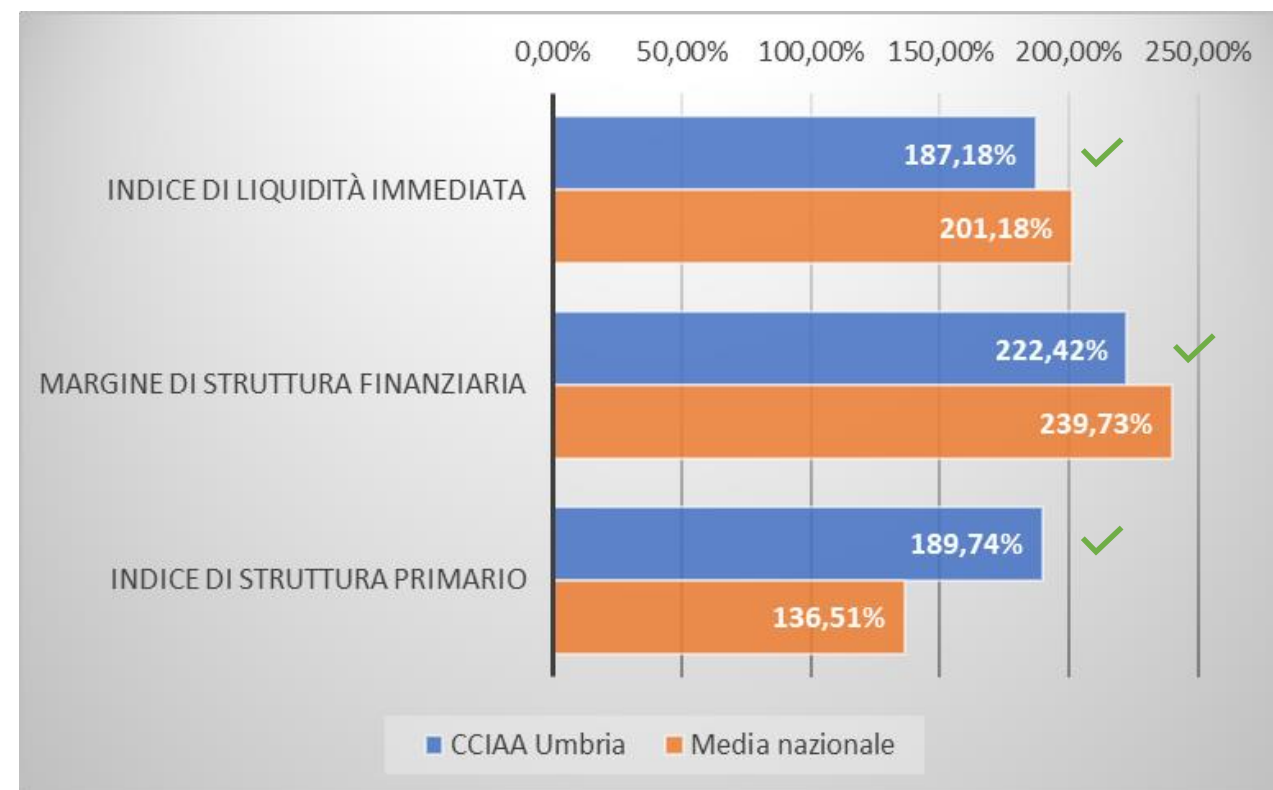
Valore segnaletico (Descrizione)

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.

## 7. BENCHMARKING

### **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. 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 nella media in termini di personale allocato nelle macro-funzioni di supporto ✓
- Un numero molto alto di over 50 rispetto agli under 50 ⚠
- Una buona salute economica, un buon grado di efficienza e un livello nella norma di efficacia/qualità ✓

#### Punti di forza

- capacità di coprire le immobilizzazioni col Patrimonio netto
- costi di personale e funzionamento per impresa
- costi tenuta Registro Imprese rispetto al bacino d'utenza

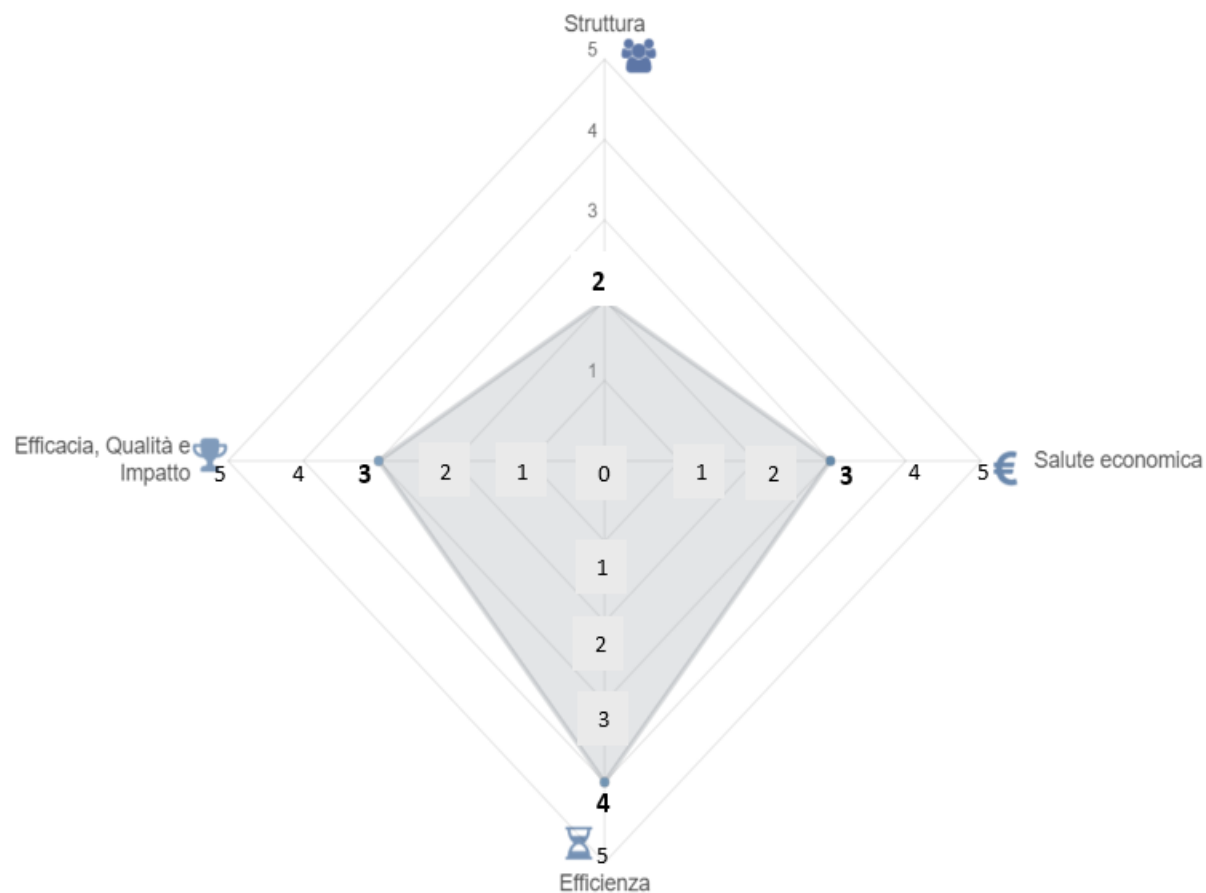
#### Punti di debolezza

*la Camera non presenta alcun punto di debolezza*

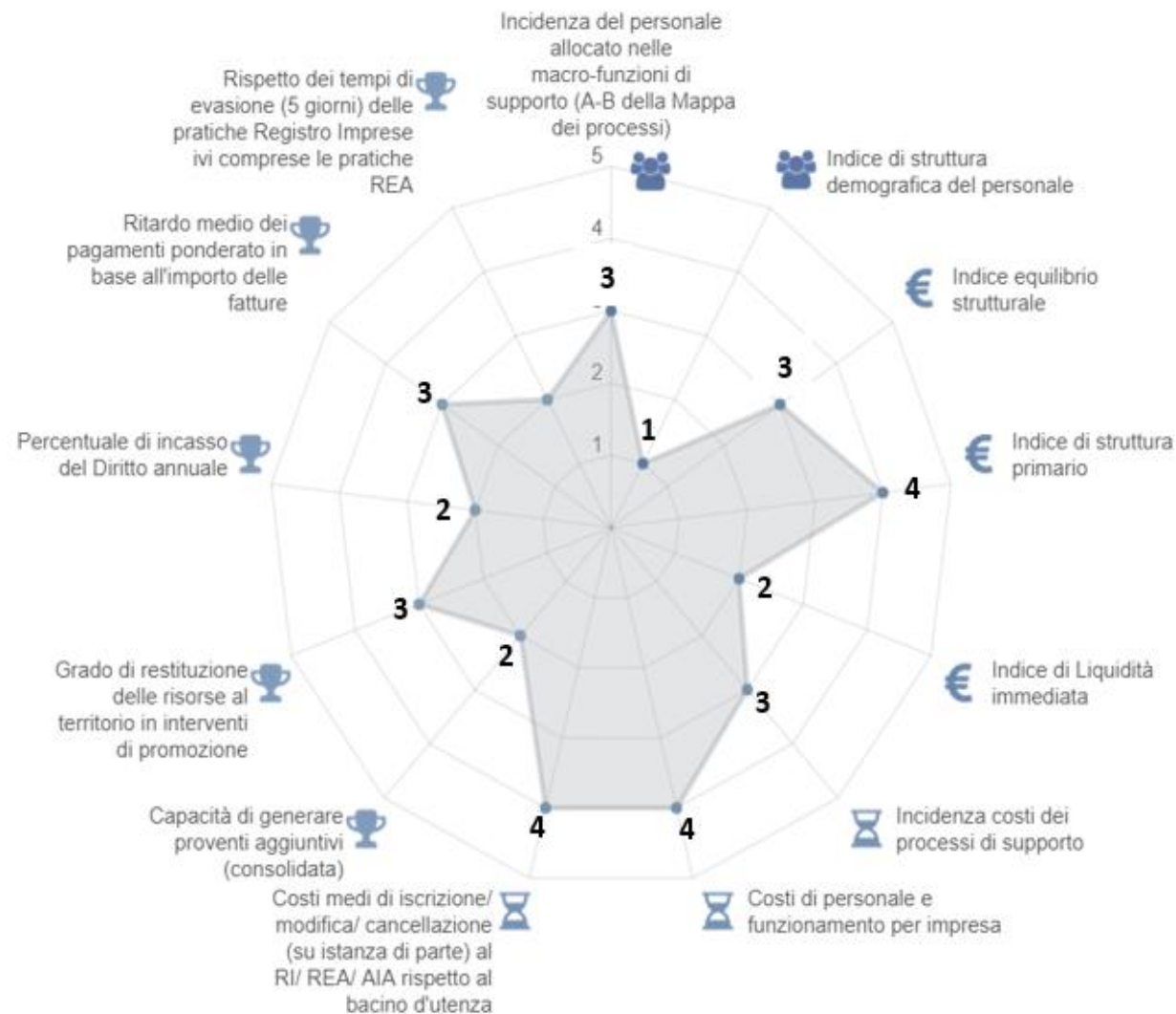
# 7. BENCHMARKING

## il Cruscotto direzionale

POSIZIONAMENTO PER DIMENSIONE DELLA GESTIONE



POSIZIONAMENTO PER INDICATORE





## 7. BENCHMARKING

### il Cruscotto direzionale

DETTAGLIO INDICATORI		CCIAA
1	Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)	CCIAA +AASS 37,66 %
2	Indice di struttura demografica del personale (under 50 / over 50)	CCIAA 11,59 %
3	Indice equilibrio strutturale	CCIAA 14,35 %
4	Indice di struttura primario	CCIAA 189,74 %
5	Indice di Liquidità immediata	CCIAA 187,18 %
6	Incidenza costi dei processi di supporto	CCIAA 45,19 %
7	Costi di personale e funzionamento per impresa (ogni 1.000 imprese attive)	CCIAA 104.370,31 €
8	Costi medi di iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA rispetto al bacino d'utenza	CCIAA +AASS 9,98 €
9	Capacità di generare proventi aggiuntivi (consolidata)	CCIAA +AASS 8,67 %
10	Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	CCIAA 73,31 %
11	Percentuale di incasso del Diritto annuale	CCIAA 67,88 %
12	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	CCIAA -18,00 gg
13	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese ivi comprese le pratiche REA	CCIAA 82,65 %

### SISTEMA NAZIONALE

MEDIA	MIN	MAX	Punteggio
37,16	28,99	45,74	3
34,06	0,00	88,89	1
11,22	-16,32	38,55	3
136,51	-9,02	310,43	4
201,18	0,15	687,28	2
44,15	35,66	53,83	3
110.501,64	65.255,29	162.253,62	4
12,58	5,82	18,51	4
12,84	1,06	31,89	2
70,52	20,96	112,88	3
72,16	55,30	89,46	2
-12,93	-27,00	30,00	3
85,65	45,19	99,75	2



## 8. SINTESI

SEZIONI	STATO	DESCRIZIONE CRITICITA'
- COERENZA CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE		
- GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo imprese e territorio </li> <li>• Semplificazione amministrativa e regolazione del mercato </li> <li>• Stato di salute dell'Ente </li> </ul>		Possibili recuperi di efficienza produttiva ed economica su 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"> <li>• Dimensionamento del personale </li> <li>• Costi dei processi </li> </ul>		Possibile recupero di efficienza su macro funzione «Governare camerale» e su processi di Regolazione del mercato
- QUALITA' <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erogata (tempi dei procedimenti) </li> <li>• Percepita (customer satisfaction) </li> </ul>		
- STATO DI SALUTE DELL'ENTE		
- BENCHMARKING CON SISTEMA CAMERALE <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struttura (consistenza e caratteristiche del personale) </li> <li>• Salute economica </li> <li>• Efficienza </li> <li>• Efficacia, qualità, impatto </li> </ul>		Numero molto alto di personale camerale over 50 rispetto agli under 50 (69 su 8)

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

Nell'annualità 2022 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 nei tempi di evasione delle pratiche telematiche presentate al Registro Imprese.

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, occorrerà valutare l'opportunità di adibire il personale anche in altre attività per un recupero di efficienza sia produttiva che economica.

Relativamente al secondo punto, i fattori che hanno ostacolato il completo raggiungimento dell'obiettivo sono da ricercare nell'aumento consistente del volume di pratiche lavorate, nel recupero delle pratiche sospese e nell'impegno di parte del personale sul recupero dei verbali di accertamento delle violazioni amministrative connesse al Registro Imprese, al REA e all'Albo Imprese Artigiane.

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%.