



All.1 D GC del 14 Settembre 2026

CCIAA Maremma e Tirreno

Report Controllo strategico 2025

Settembre 2026



SOMMARIO

Premessa.....	2
1. Coerenza documenti di programmazione	3
2. Schema logico di riferimento	5
3. Grado attuazione strategia	6
4. Impatti e altre dimensioni della performance.....	8
5. Processi	13
5.1. Dimensionamento del personale nei processi	14
5.2. Costi dei processi	16
5.3. Standard di qualità erogata dei processi	18
5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction).....	20
6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente	21
7. Benchmarking	25
8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione.....	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».

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 operativi 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 (Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, art. 6).

Quindi, «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).

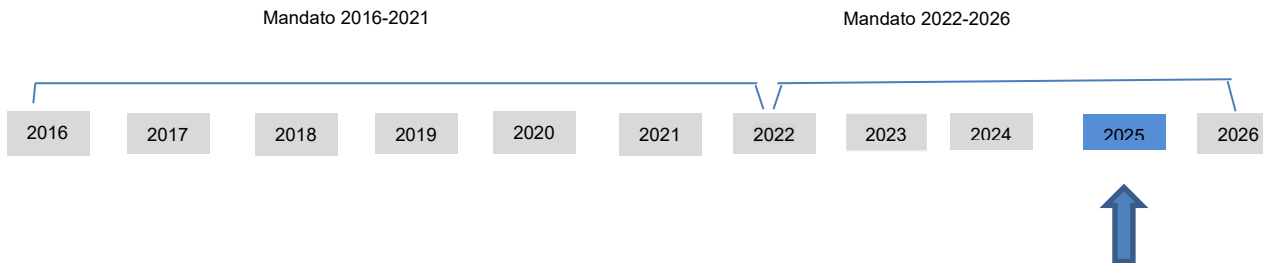
Il documento conclusivo delle diverse fasi del Ciclo della Performance di riferimento è il «Report sul Controllo Strategico», che, a conclusione di anno, permette la revisione delle linee strategiche, reindirizzando le attività per affrontare gli aspetti ostativi alla loro realizzazione.



1. Coerenza documenti di programmazione

La programmazione pluriennale, definita 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 (P.I.A.O.) approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 3 del 29/01/2025¹.

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



Dal punto di vista del contesto generale, il 2025 è stato ancora un anno complesso: in un contesto globale in continua evoluzione, la Camera di Commercio ha continuato a svolgere un ruolo proattivo a sostegno delle imprese, promuovendo l'innovazione, la competitività, la parità di genere, la digitalizzazione, la sostenibilità come valore per lo sviluppo. Prosegue l'impegno per continuare ad essere un punto di riferimento affidabile, un partner strategico capace di anticipare i cambiamenti e di offrire risposte concrete alle esigenze delle aziende del territorio. In un momento in cui la ripresa tende quindi a farsi ancora attendere per molti settori, la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha rafforzato la propria presenza sul territorio, lavorando insieme agli altri attori per svolgere al meglio il proprio ruolo di istituzione al servizio delle imprese, raccogliendo le nuove sfide generate da un quadro generale in continuo mutamento.

Per il ciclo a cui facciamo riferimento in questa sede, il PIAO 2025-2027 declina correttamente e coerentemente le priorità di intervento e gli ambiti sui quali l'organo di indirizzo politico amministrativo intendeva focalizzare l'azione dell'ente.

Di seguito uno schema logico in grado di rappresentare le strategie su cui si è focalizzata la programmazione della Camera di commercio, attraverso il quale emerge il rapporto

¹ Poi aggiornato con deliberazione della Giunta camerale n. 102 del 29/07/2025

tra la Vision dell'Ente, le Aree Strategiche e i relativi Obiettivi Strategici e il legame tra questi con le prospettive BSC: gli obiettivi vengono quindi a declinarsi in diversi ambiti nel rispetto della multidimensionalità dell'azione camerale.

Competitività delle Imprese		Commercio Internazionale e internazionalizzazione del commercio produttivo	Regolazione dei mercati
 Imprese Territorio e Consumatori	1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei servizi 3. Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione Integrata del territorio 5. Nuove Imprese, Politiche attive del Lavoro e Giovani	2. Innovazione Sviluppo Sostenibilità e Transizione Green 4. Infrastrutture Portualità logistica e Gestione Strategica delle partecipazioni societarie	6. Internazionalizzazione e Mercati Esteri 7. Giustizia Alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza
	Servizi istituzionali e generali delle PA		
 Processi Interni	8. Accountability e Trasparenza	9. Qualità, efficienza e Cantralità della Performance	10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale
 Apprendimento Crescita e Innovazione	11. Comunicazione istituzionale tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e cittadini		12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo
 Economico Finanziario	13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare		14. Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata



2. Schema logico di riferimento

L'art. 8 del decreto legislativo n. 150/09, in riferimento alla dimensione della performance organizzativa, individua otto ambiti di misurazione e valutazione: a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività attraverso il miglioramento dell'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti (lettera così modificata dalla L.119/2026); 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

In generale il 100% degli obiettivi strategici sono stati raggiunti e il grado di raggiungimento dell'ente è pari a 97.27%.

Raggiungimento obiettivi strategici	N.	%
Obiettivi strategici con target raggiunto	13	100%
Obiettivi strategici con target parzialmente raggiunto	1	82,66%
Obiettivi strategici con target non raggiunto	0	0%
Obiettivi strategici totali individuati nel PdP/PIAO	14	100%

Si riporta, in questa sezione, una sintesi del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente secondo le prospettive BSC.

Si evidenzia che all'interno degli obiettivi strategici "1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei Servizi", "2. Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green", 9. "Qualità, efficienza e centralità della performance ", 11. "Comunicazione istituzionale", 12. "Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo" e "14. Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata" sono stati inseriti obiettivi comuni di sistema camerale, che insistono su alcune priorità strategiche, al fine di apprezzare l'impatto delle politiche camerali (transizione digitale; transizione burocratica e semplificazione; garanzia della salute gestionale e della sostenibilità economica dell'ente).



Obiettivi strategici con indicatori - Maremma e Tirreno dicembre 2025

RAGGRUPPAMENTO AMBITO STRATEGICO OBIETTIVO STRATEGICO	PESO	INDICATORE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
Maremma e Tirreno								
011 - Utenti, imprese e territorio								
01- Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei Servizi (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)							100,00%	● ● ●
02 - Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)							100,00%	● ● ●
03 - Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione integrata del territorio (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)							100,00%	● ● ●
04 - Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)							100,00%	● ● ●
05 - Nuove imprese, Politiche attive del lavoro e Giovani (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)							100,00%	● ● ●
06 - Internazionalizzazione e Mercati Esteri (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)							100,00%	● ● ●
07 - Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza (Prospettiva BSC: BSC1 - Utenti-imprese-territorio)							100,00%	● ● ●
012 - Apprendimento, crescita e innovazione								
11- Comunicazione istituzionale: tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e i cittadini (Prospettiva BSC: BSC3 - Apprendimento e crescita)							100,00%	● ● ●
12 - Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo (Prospettiva BSC: BSC3 - Apprendimento e crescita)							98,33%	● ● ●
016 - Economico - Finanziaria								
13 - Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare (Prospettiva BSC: BSC2 - Economico-finanziaria)							100,00%	● ● ●
14 - Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata (Prospettiva BSC: BSC2 - Economico-finanziaria)							82,66%	● ● ●
032 - Processi interni								
08 - Accountability e Trasparenza (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)							100,00%	● ● ●
09 - Qualità, efficienza e centralità della performance (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)							95,80%	● ● ●
10 - Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale (Prospettiva BSC: BSC4 - Processi interni)							100,00%	● ● ●



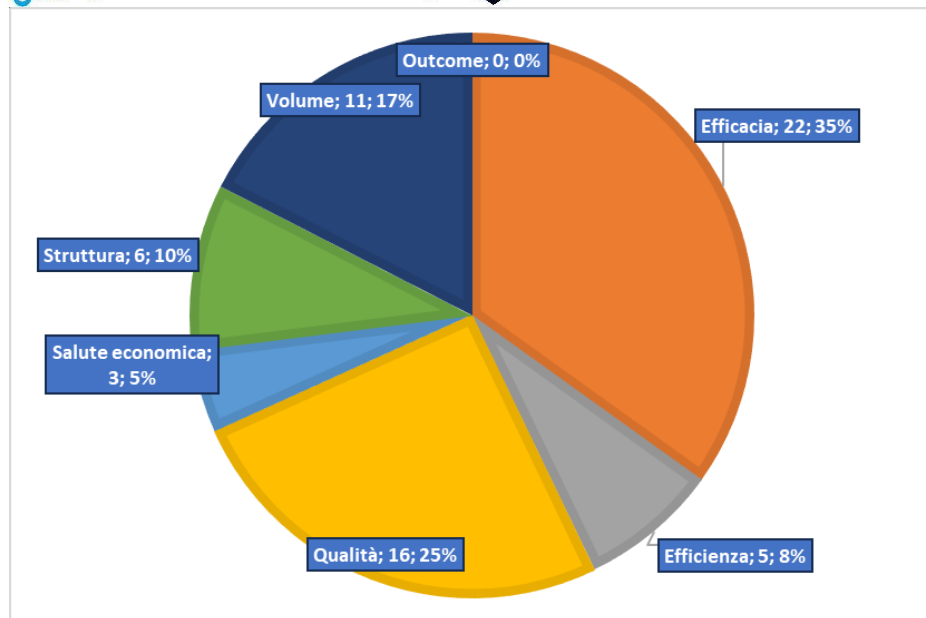
4. Impatti e altre dimensioni della performance

Si è analizzata la lista completa degli indicatori presenti nel PIAO 2025, considerando separatamente gli indicatori del Cruscotto strategico dagli indicatori degli obiettivi operativi collegati alla performance di servizio.

Si evidenzia il grado di raggiungimento degli indicatori del Cruscotto strategico in relazione alle diverse dimensioni: molto rappresentate le dimensioni di Efficacia, Volume e Qualità, meno rappresentate quelle di Struttura e Salute economica.

Obiettivi strategici: raggiungimento degli indicatori in base alle dimensioni della performance

Dimensione (	Grado di raggiungimento	Nr indicatori
▷ Struttura	98,40% ● ● ●	6
▷ Salute economica	65,32% ● ● ●	3
▷ Efficienza	100,00% ● ● ●	5
▷ Efficacia	97,89% ● ● ●	22
▷ Volume (output)	100,00% ● ● ●	11
▷ Qualità	98,95% ● ● ●	16
▷ Impatto (outcome)	- ● ● ●	0
		63

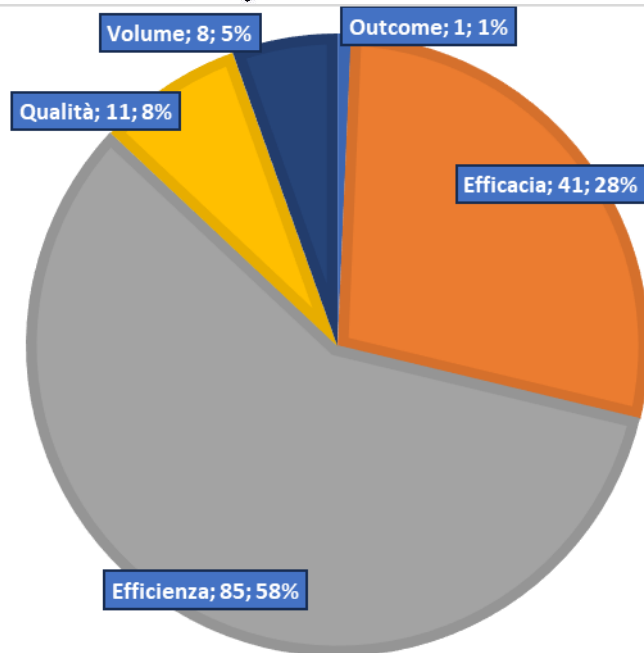


Per gli indicatori degli obiettivi operativi emerge una maggiore rappresentazione di indicatori di Efficienza, di Efficacia e di Qualità. Inoltre, gli indicatori di tipo «data» sono il 34% del totale (pari a 49 su 146).

Obiettivi operativi: raggiungimento degli indicatori in base alle dimensioni della performance

Dimensione	Grado di raggiungimento				Nr indicatori
▷ Struttura	-	●	●	●	0
▷ Salute economica	-	●	●	●	0
▷ Efficienza	100,00%	●	●	●	85
▷ Efficacia	99,98%	●	●	●	41
▷ Volume (output)	100,00%	●	●	●	8
▷ Qualità	100,00%	●	●	●	11
▷ Impatto (outcome)	100,00%	●	●	●	1

146



Un altro elemento da sottolineare è la capacità dell'ente, in sede di pianificazione, di definire in maniera sufficientemente sfidante gli obiettivi e i connessi indicatori. Laddove pressoché tutti questi ultimi presentino un grado di raggiungimento del 100% o prossimo a tale valore, occorre approfondire in che misura i valori rilevati a consuntivo si siano discostati dai valori programmati (target). Per analizzare tale aspetto, ci si concentra dunque nuovamente sul complesso degli indicatori utilizzati. Dal momento che il grado di raggiungimento può essere comunque al massimo 100%, è allora interessante valutare di quanto i valori consuntivi si siano discostati – per eccesso o per difetto – dai valori target.



Per il ciclo in questione, si rileva come per gli obiettivi strategici l'indice complessivo di overshooting (superamento del bersaglio) è pari al 38,87%.

Obiettivi strategici: overshooting degli indicatori

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%
▷ 0-100%	60	98,36%
▷ 100-120%	0	0,00%
▷ 140-160%	0	0,00%
▷ 160-180%	0	0,00%
▷ 180-200%	0	0,00%
▷ >200%	1	1,64%
	*61	100%

*N. 2 indicatori non entrano nel calcolo dell'overshooting 2025



Per gli obiettivi operativi invece l'indice complessivo di overshooting è pari al 8,61%.

Obiettivi operativi: overshooting degli indicatori

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%
▷ 0-100%	142	98,62%
▷ 100-120%	1	0,69% ←
▷ 120-140%	0	0,00%
▷ 140-160%	0	0,73%
▷ 160-180%	0	0,00%
▷ 180-200%	0	0,00%
▷ >200%	1	0.69% ←
	144	100%

*N. 2 indicatori non entrano nel calcolo dell'overshooting 2025



5. Processi

Per dare una lettura delle attività da un punto di vista organizzativo, considerando anche la qualità dei propri servizi, è opportuno dare evidenza delle modalità con cui l'ente realizza le proprie attività considerando:

- il personale impegnato nelle varie attività
- i costi sostenuti nello svolgimento di determinati processi
- la qualità erogata dei servizi svolti dall'ente
- la qualità percepita dagli utenti dei servizi.



5.1. Dimensionamento del personale nei processi

I valori sono riferiti agli enti "consolidati" CCIAA+AASS (dati presenti per 57 su 62 enti totali) e fanno riferimento all'annualità 2025.

MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	INDICATORI		Delta Mediana Cluster
MacroFun zione	MacroProcesso	Processo			MAREMMA E TIRRENO	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 57/62)	
						Mediana	
A Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell’Ente	1,6171	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	1,4736	1,2707	0,2054
		A1.2 Compliance normativa	0,3077	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,2804	0,6225	-0,3176
		A1.3 Organizzazione camerale	1,4669	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,2183	0,1863	0,0572
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	3,2529	10 mila Imprese attive + UULL	0,4655	0,3564	0,1081
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,0065	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,0059	0,0692	-0,0413
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	2,9026	10 mila Imprese attive + UULL	0,4154	0,2509	0,1876
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	2,4895	10 mila Imprese attive + UULL	0,3563	0,2359	0,0901	
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	3,5692	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,5311	0,3679	0,1601
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	2,2130	1 mln € di Valore acquisti	N/D		N/D
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	5,2066	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,7747	0,6623	0,1152
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	1,8101	10 mila Imprese attive + UULL	0,2590	0,2590	-0,0137
		B3.2 Contabilità e finanza	2,8710	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	2,6163	2,4711	0,0922
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	14,3597	10 mila Imprese registrate + UULL	1,8492	2,1425	-0,3693
		C1.2 Gestione SUAP	0,0139	10 mila Imprese attive + UULL	0,0020	0,0356	-0,0242
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	0,6094	10 mila Imprese attive + UULL	0,0872	0,1228	-0,0396
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,2881	10 mila Imprese attive + UULL	0,0412	0,0184	0,0152
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,4225	10 mila Imprese attive + UULL	0,0605	0,0438	0,0156
		C2.4 Sanzioni amministrative	0,8358	10 mila Imprese attive + UULL	0,1196	0,1880	-0,0673
		C2.5 Metrologia legale	1,5005	10 mila Imprese registrate + UULL	0,1932	0,1840	-0,0004
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,3066	10 mila Imprese attive + UULL	0,0439	0,0747	-0,0271
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	4,2209	10 mila Imprese attive + UULL	0,6040	0,3134	0,2414
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	0,0746	10 mila Imprese attive + UULL	0,0107	0,0394	-0,0402
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	0,1609	10 mila Imprese attive + UULL	0,0230	0,0000	0,0227

MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	INDICATORI		Delta Mediana Cluster
MacroFun zione	MacroProcesso	Processo			MAREMMA E TIRRENO	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 57/62) Mediana	
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all’export	0,6014	100 mln € di Valore esportazioni	N/D		N/D
		D1.2 Servizi certificativi per l’export	1,2922	100 mln € di Valore esportazioni	N/D		N/D
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti	0,8849	10 mila Imprese attive + UULL	0,1266	0,1019	0,0271
		D2.2 Servizi connessi all’agenda digitale	2,8876	10 mila Imprese attive + UULL	0,4132	0,4365	-0,0932
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle	1,3240	10 mila Imprese attive + UULL	0,1895	0,1682	0,0144
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l’accesso al mondo del lavoro	1,6813	10 mila Imprese attive + UULL	0,2406	0,1173	0,0862
		D4.2 Orientamento alla creazione d’impresa	0,8391	10 mila Imprese attive + UULL	0,1201	0,0538	0,0527
		D4.3 Certificazione competenze	0,2578	10 mila Imprese attive + UULL	0,0369	0,0176	-0,0025
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,5777	10 mila Imprese attive + UULL	0,0827	0,0459	0,0447
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	0,2791	N/D
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,3649	10 mila Imprese attive + UULL	0,0522	0,0201	0,0352
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d’impresa	1,4949	10 mila Imprese attive + UULL	0,2139	0,1286	0,0966
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,0970	10 mila Imprese attive + UULL	0,0139	0,0295	-0,0185
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	0,0306	10 mila Imprese attive + UULL	0,0044	0,0005	0,0040
		D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	1,3818	10 mila Imprese attive + UULL	0,1977	0,1086	0,0358
E Maggiorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	1,0537	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0151	0,0172	-0,0006
		E1.2 Formazione lavoro	0,5591	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0080	0,0074	0,0002
		E1.3 Quadrilatero	0,0000	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0000	0,0000	N/D
		E1.4 Internazionalizzazione	0,4958	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0071	0,0042	0,0016
		E1.5 Turismo	0,4959	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0071	0,0053	0,0003
F Altri servizi cē	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,3645	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,0542	0,0436	0,0082
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di	0,0163	10 mila Imprese attive + UULL	0,0023	0,0023	-0,0184
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,0000	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,0000	0,0000	N/D
			67,2064				

*CCIAA + AASS. Dati al 7 settembre 2026

5.2. Costi dei processi

I valori sono riferiti agli enti "consolidati" CCIAA+AASS (dati presenti per 47 su 62 enti totali) e fanno riferimento all'annualità 2025.

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZION E	COSTO TOTALE 2025	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2025	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD	Delta Mediana Cluster
MacroFun zione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 47/62)	
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
A Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell’Ente	130.358,94	47.865,32	46.115,28	0,00	224.339,54	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	20,44	13,13	6,75
		A1.2 Compliance normativa	26.798,96	19.400,31	8.774,00	0,00	54.973,27	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	5,01	6,76	-2,42
		A1.3 Organizzazione camerale	96.685,41	24.159,84	40.486,48	0,00	161.331,73	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	2.400,54	2.179,53	649,08
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	189.337,38	224.656,05	91.825,22	0,00	505.818,65	Imprese attive + UULL	7,24	5,93	1,42
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	368,38	0,00	184,71	0,00	553,08	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,05	0,62	-0,40
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	178.319,33	62.637,21	82.773,81	0,00	323.730,35	Imprese attive + UULL	4,63	2,42	2,57
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	120.004,91	56.107,23	41.487,49	7.699,69	225.299,32	Imprese attive + UULL	3,22	2,23	1,10
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	201.331,50	51.174,79	99.485,74	0,00	351.992,03	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	5.237,48	3.601,99	1.712,25
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	175.295,60	3.185,84	61.821,39	0,00	240.302,83	1.000 € di Valore acquisti	N/D		N/D
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	303.009,83	994.351,22	126.259,13	0,00	1.423.620,18	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	21.182,80	13.804,49	7.039,14
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	119.612,58	57.291,56	51.619,82	0,00	228.523,96	Imprese attive + UULL	3,27	2,82	0,30
		B3.2 Contabilità e finanza	214.433,46	20.320,04	81.131,96	0,00	315.885,47	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	28,79	23,88	4,99
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	841.280,56	72.303,21	404.868,19	0,00	1.318.451,96	Imprese registrate + UULL	16,98	18,51	-1,29
		C1.2 Gestione SUAP	847,35	0,00	396,20	0,00	1.243,54	Imprese attive + UULL	0,02	0,73	-0,47
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	36.199,18	174,80	17.378,49	0,00	53.752,46	Imprese attive + UULL	0,77	0,92	-0,29
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del	23.144,38	1.362,00	8.216,16	0,00	32.722,54	Imprese attive + UULL	0,47	0,24	0,17
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità	32.775,21	2.900,70	12.047,71	0,00	47.723,61	Imprese attive + UULL	0,68	0,44	0,24
		C2.4 Sanzioni amministrative	65.061,54	283,26	23.834,65	0,00	89.179,45	Imprese attive + UULL	1,28	1,65	-0,45
		C2.5 Metrologia legale	97.325,37	20.900,92	42.790,09	0,00	161.016,38	Imprese registrate + UULL	2,07	1,63	0,26
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	20.009,88	0,00	8.744,01	0,00	28.753,89	Imprese attive + UULL	0,41	0,64	-0,14
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di	258.261,65	235.578,86	59.326,40	17.834,95	571.001,85	Imprese attive + UULL	8,17	2,89	4,85
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	4.723,75	0,00	2.125,99	0,00	6.849,74	Imprese attive + UULL	0,10	0,47	-0,43
C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e	10.694,44	27.579,16	4.588,30	0,00	42.861,90	Imprese attive + UULL	0,61	0,01	0,60		



MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI			INTERVENTI DI PROMOZION E	COSTO TOTALE 2025	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2025	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD	Delta Mediana Cluster
MacroFun zione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 47/62)	
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	37.115,68	6.156,18	7.547,08	45.946,93	50.818,95	1.000.000 € di Valore esportazioni	N/D		N/D
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	67.463,70	6.110,11	36.850,90	0,00	110.424,71	1.000.000 € di Valore esportazioni	N/D		N/D
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti	60.932,90	146,21	25.235,32	170,89	86.314,43	Imprese attive + UULL	1,24	0,78	0,55
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	135.070,73	107.290,39	40.976,26	0,00	283.337,38	Imprese attive + UULL	4,05	4,78	-1,36
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle	77.341,43	0,00	27.679,72	89.130,37	105.021,16	Imprese attive + UULL	1,50	1,50	-0,05
		D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	83.161,76	201,04	18.680,27	21.809,38	102.043,07	Imprese attive + UULL	1,46	0,92
	D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa		45.939,18	0,00	12.738,14	0,00	58.677,33	Imprese attive + UULL	0,84	0,41	0,33
	D4.3 Certificazione competenze		13.719,12	0,00	3.611,82	52.652,01	17.330,94	Imprese attive + UULL	0,25	0,13	-0,01
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	40.719,22	0,00	12.534,77	7.429,23	53.253,99	Imprese attive + UULL	0,76	0,40	0,58
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	3,82	N/D
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	24.966,55	131,76	10.406,93	0,00	35.505,24	Imprese attive + UULL	0,51	0,25	0,34
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	93.684,82	5.351,10	32.224,74	712.385,75	131.260,66	Imprese attive + UULL	1,88	0,94	1,11
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	7.204,56	0,00	2.764,97	0,00	9.969,53	Imprese attive + UULL	0,14	0,22	-0,08
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	3.525,68	0,00	873,62	0,00	4.399,30	Imprese attive + UULL	0,06	0,02	0,06
		D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	62.316,34	4.269,92	2.717,90	792,98	70.097,14	Imprese attive + UULL	1,00	1,17	-0,51
E Maggiorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	77.848,58	0,00	30.047,73	321.298,92	107.896,32	1.000 di Imprese attive + UULL	1.544,07	1.204,32	445,19
		E1.2 Formazione lavoro	41.450,27	0,00	15.942,97	193.342,12	57.393,24	1.000 di Imprese attive + UULL	821,33	546,77	250,03
		E1.3 Quadrilatero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000 di Imprese attive + UULL	0,00	0,00	N/D
		E1.4 Internazionalizzazione	31.418,72	0,00	14.139,29	213.359,62	45.558,01	1.000 di Imprese attive + UULL	651,97	318,30	261,23
		E1.5 Turismo	32.530,56	0,00	14.140,90	145.349,85	46.671,45	1.000 di Imprese attive + UULL	667,90	496,89	144,44
F Altri servizi c/c	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	23.014,65	11.721,16	10.394,93	22.897,50	68.028,24	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	1.012,23	347,96	709,37
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di	853,90	0,00	466,04	0,00	1.319,95	Imprese attive + UULL	0,02	0,03	-0,32
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,00	0,00	N/D
			4.106.157,96	2.063.610,19	1.636.255,52	1.852.100,19	7.855.248,79				

Dati al 7 settembre 2025



5.3. Standard di qualità erogata dei processi

Di seguito si riportano alcuni indici monitorati negli ultimi anni per la verifica della qualità erogata dei servizi della Camera di commercio.

Indice	Composizione	2023	2024	2025
▷ Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	98,70%	99,40%	96,60%
▷ Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	99,06%	98,94%	100%
▷ Tempo medio di evasione pratiche RI	Tempo medio di lavorazione (con tempi sospensione)	3,5	3,9	4,3
▷ Tempo medio lavorazione fatture	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	15,18	6,47	6,16
▷ Capacità di riscossione del diritto annuale	Importo riscossioni spontanee/Importo dovuto per diritto annuale	70,25%	70,17%	69,79%

Inoltre, da tempo la Camera di commercio provvede al monitoraggio costante dei tempi procedurali per la verifica continua dei livelli di qualità dei servizi erogati.



MONITORAGGIO DEI TEMPI	TERMINI DI LEGGE/REGOLAMENTO	2021	2022	2023	2024	2025	
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	5 gg	3,30	1,70	1,10	1,00	1,40	
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Albo Imprese Artigiane (al netto del tempo di sospensione)	5 gg	3,30	1,70	1,10	1,00	1,40	
Tempo di rilascio visure delle imprese iscritte al R/REA/ AA, copie atti societari e documenti, copie bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo	15 gg	2,00	2,00	2,55	1,42	1,53	
Tempi medi di rilascio dispositivi di firma digitale	Termine generale 30 gg	5,00	5,00	2,62	3,32	3,87	
Tempo medio di rilascio certificati di origine, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, rilascio o rinnovo codice meccanografico	5 gg	1,25	1,19	1,05	0,93	1,35	
Tempo medio di rilascio carnet ATA	5 gg	1,31	1,00	1,00	1,00	1,00	
Tempo medio di evasione delle istanze di cancellazione dal registro dei protesti	25 gg	3,50	6,00	4,94	4,38	4,13	
Tempo medio di evasione delle domande brevetti e marchi	10 gg	1,09	0,80	0,88	0,44	0,42	
Tempi medi di evasione delle richieste di verifica strumenti metrici	45 gg	7,54	10,83	7,00	20,75	14,50	
Tempo medio di emissione ordinanze ingiunzione	5 anni (monitoraggio in gg)	251,80	206,36	183,49	280,02	410,97	
Giorni medi di durata controversie (conciliazione)	Regolamento conciliazione CCIAA Maremma e Tirreno	72,01	89,79	85,40	76,72	78,24	
Giorni medi di durata controversie (arbitrato)	Regolamento arbitrato CCIAA Maremma e Tirreno	123,20	236,00	291,00	210,00	129,00	
Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi concessione del contributo	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno	14,07	17,63	20,,86	13,68	20,65	
Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi liquidazione del contributo	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno	1,81	1,66	0,87	1,00	0,78	
Pubblicazione atti: Giorni medi che intercorrono tra la data di assunzione delle delibere di Giunta e di Consiglio e la data d'inizio della pubblicazione	Termine generale 30 gg	6,79	4,89	3,83	2,81	2,31	
Tempo medio di evasione della richiesta di accesso civico	30 gg	-	-	-	-	-	
Tempi medi di pagamento delle fatture passive	Termine generale 30 gg	12,70	12,44	15,18	6,47	6,16	

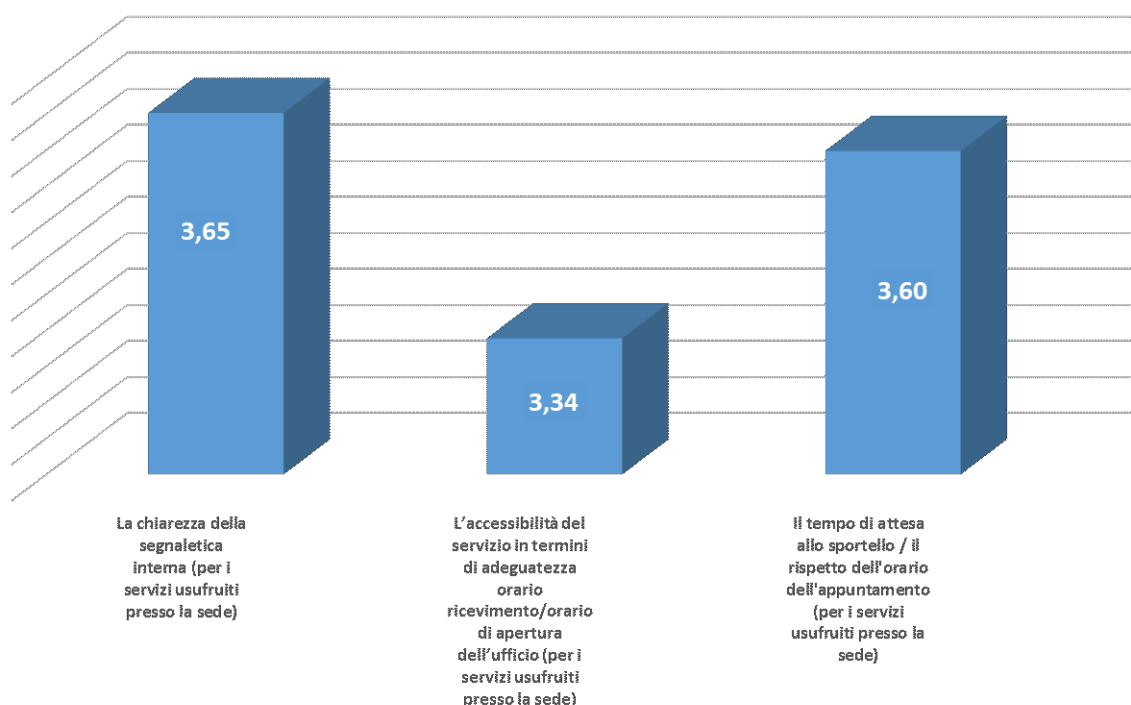


5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction)

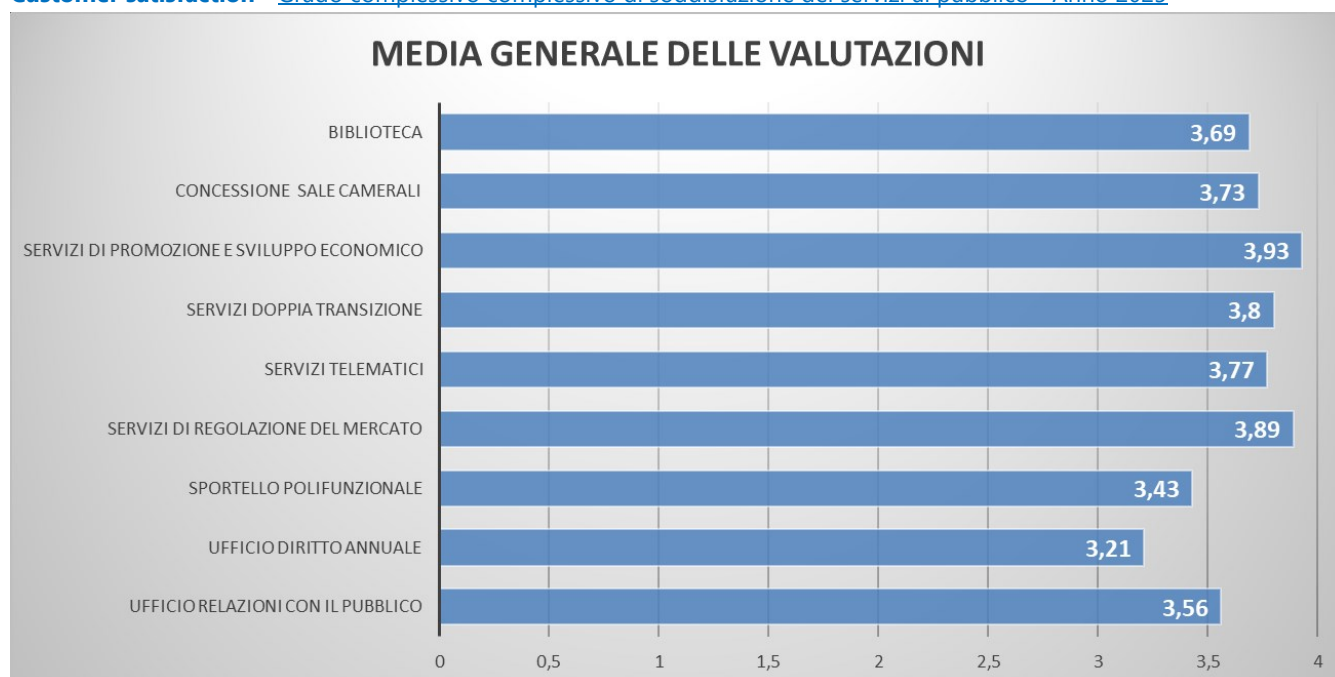
Si riporta di seguito una sintesi dei principali risultati emersi dall'ultima indagine di customer satisfaction effettuata. L'analisi è stata condotta con modalità on line, mediante compilazione di un questionario reso disponibile agli utenti sul sito istituzionale.

Il giudizio è stato espresso secondo una scala lineare di valori da 1 a 4 (1=valore minimo 4=valore massimo).

Customer satisfaction - Grado complessivo di soddisfazione aspetti generali dei servizi al pubblico – Anno 2025



Customer satisfaction - Grado complessivo complessivo di soddisfazione dei servizi al pubblico - Anno 2025





6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente

☞ INDICATORI DI SOLIDITÀ ECONOMICA

L'indice di equilibrio strutturale indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali. In particolare, l'indicatore è il risultato del rapporto tra i proventi strutturali, rappresentati dai proventi correnti al netto della maggiorazione del Diritto annuale e dei contributi del Fondo perequativo e di natura promozionale, e gli oneri strutturali, costituiti dai costi di personale, di funzionamento, dagli ammortamenti ed accantonamenti (al netto della quota di svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione 20% del Diritto annuale). Il valore dell'indice di equilibrio strutturale è rimasto negativo fino al 2021, certificando il fatto che i proventi correnti (rappresentati prevalentemente da diritto annuale e dai diritti di segreteria) non riuscivano a coprire gli oneri correnti, anche per l'effetto sul bilancio di alcuni accantonamenti a fondo rischi ed oneri.

Considerata la rigidità relativa dal lato oneri, difficilmente comprimibili, il valore negativo dell'indice era sostanzialmente determinato dalla riduzione del diritto annuale nella misura del 50% su base 2014 nonché dalla struttura imprenditoriale del territorio di competenza della Camera, che influisce sulla misura del Diritto annuale dovuto e, seppur in misura minore, sui diritti di segreteria.

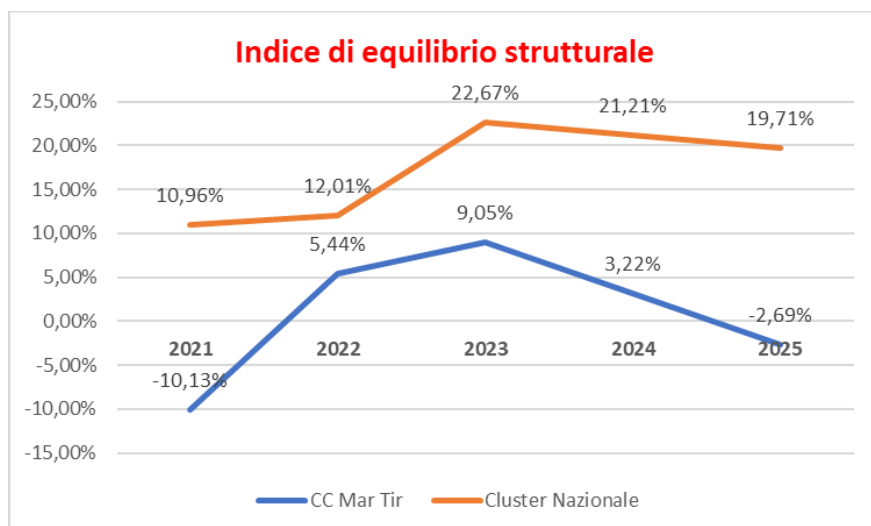
Nonostante il permanere di tali condizioni, l'importo dell'indice rilevato dalla Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha assunto valore positivo dal 2022 al 2024, mentre è risultato di nuovo negativo nell'anno 2025 (- 2,69%).

Al riguardo si ricorda che il valore positivo dell'indice per il triennio 2022-2024 è dovuto in parte al riposizionamento sui livelli pre-covid delle aliquote di accantonamento a fondo svalutazione applicate ai crediti da diritto annuale, ma principalmente all'effetto del venir meno dell'inserimento delle somme correlate all'obbligo del versamento allo Stato dei risparmi di spesa disposti dalla previgente normativa tra gli oneri di gestione, in quanto considerate non dovute a seguito della dichiarazione di illegittimità per il sistema camerale da parte della Corte Costituzionale (sentenza n. 210 del 14 ottobre 2022) e prudenzialmente incluse tra gli accantonamenti a fondo rischi. Tale situazione di favore, tuttavia, è venuta meno a decorrere dal 2025 in quanto, a seguito della sentenza di I grado del Tribunale di Roma che, con riferimento alle annualità successive al 2020, si è espressa a sfavore della Camera di Commercio ritenendo dovuti i versamenti per i risparmi di spesa collegati alla Legge 160/2019, tali importi sono stati inseriti di nuovo tra gli oneri di funzionamento (come oneri diversi di gestione) e ricompresi pertanto nella spmatoria degli oneri "strutturali".

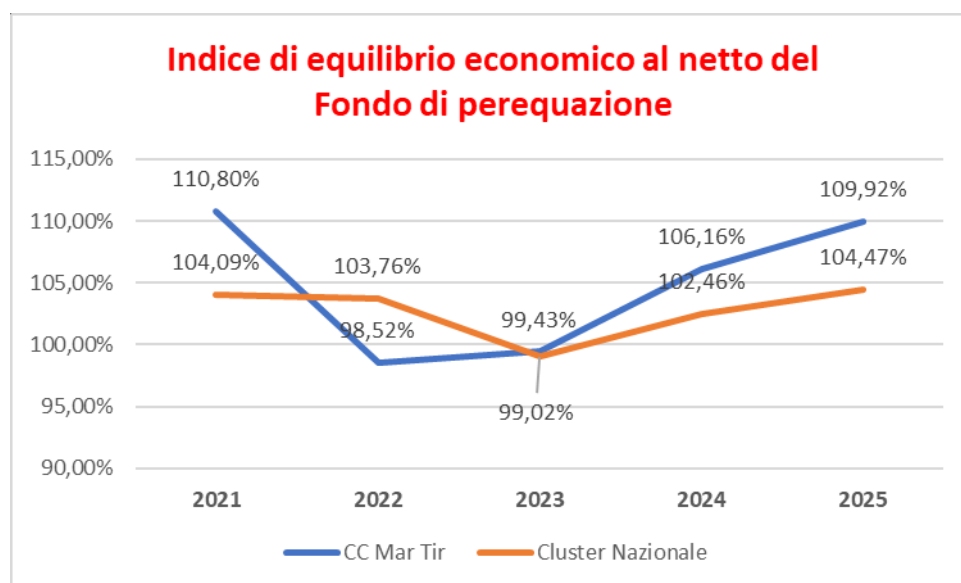
Il dato dell'esercizio 2025 è stato ulteriormente influenzato negativamente dalla contabilizzazione, in esito all'analisi di posizioni creditorie ancora presenti in bilancio ma la cui riscossione è fortemente improbabile, di un importo rilevante come accantonamento a Fondo rischi per perdite su crediti.

Per il futuro, pur in presenza di una situazione strutturalmente critica come sopra evidenziato, in caso di mantenimento dei proventi correnti e di oneri correnti su valori medi non influenzati da situazioni straordinarie, è atteso un valore dell'indice di equilibrio strutturale positivo, con valori attorno all'1%.

Il valore dell'indice di equilibrio strutturale della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, se rapportato a quello del cluster nazionale, rileva sensibili differenze, come si evince dal grafico sottostante.



L'equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione rileva la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo. L'indice è dato dal rapporto tra gli oneri correnti, al netto del contributo al Fondo perequativo, con i proventi correnti, anch'essi al netto dei proventi per contributi dal Fondo perequativo. I valori dell'indice della Camera presentano un andamento crescente fino al 2020 per poi diminuire nel biennio successivo. Dal 2022 l'indice riprende a crescere, in linea con i dati del cluster nazionale. Nel 2025 il valore dell'indicatore aumenta ulteriormente rispetto al biennio precedente, essendo pari a 109,92%, per effetto di un sensibile incremento degli oneri correnti rispetto ai proventi correnti rimasti sostanzialmente stabili. L'obiettivo dell'ente è rappresentato comunque dal mantenimento/ consolidamento dei valori attuali, anche attraverso il massimo contenimento degli oneri correnti, e dal buon posizionamento del valore rispetto a quello medio del cluster di riferimento.

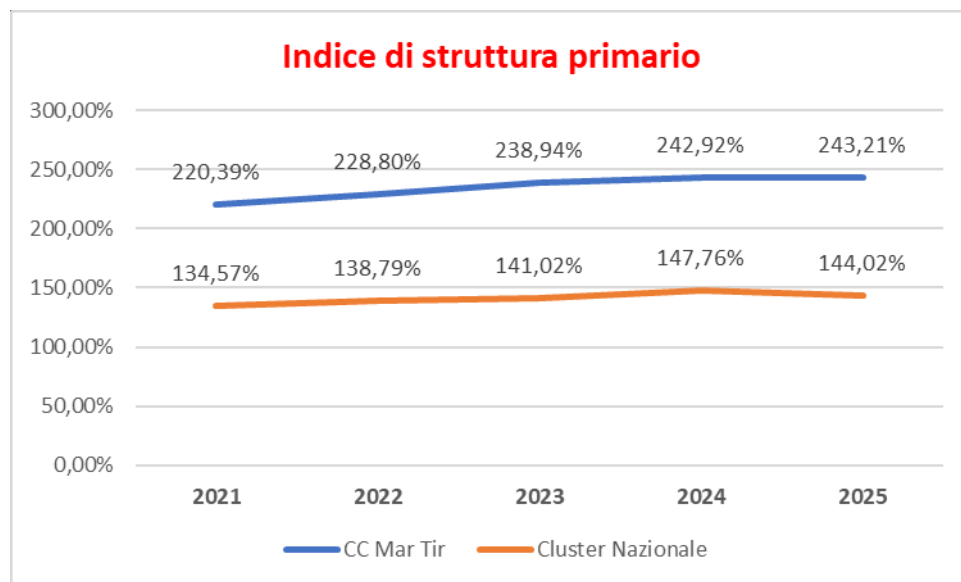


INDICATORI DI SOLIDITÀ PATRIMONIALE E FINANZIARIA

L'indice di struttura primario misura la capacità della Camera di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

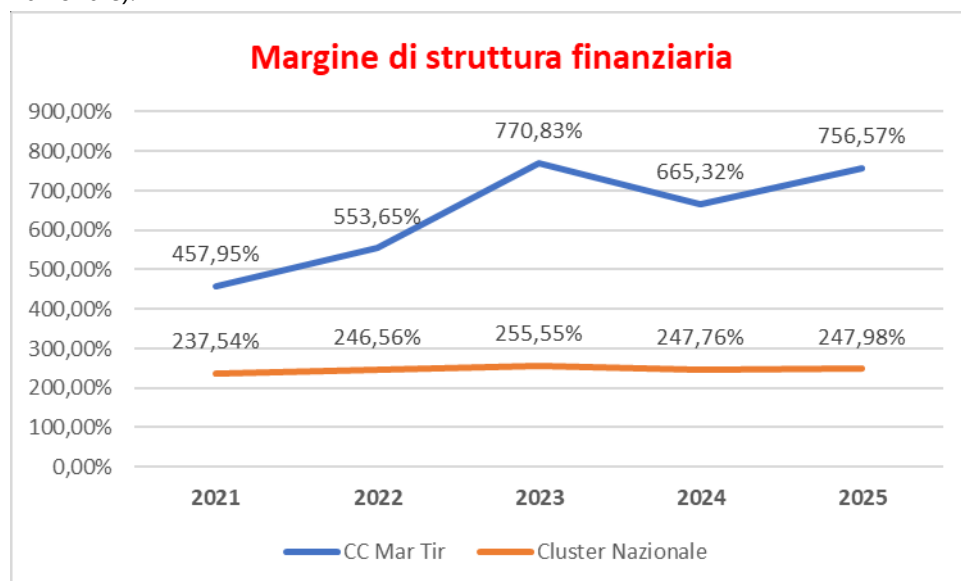
L'indicatore, che è il risultato del rapporto Patrimonio netto ed Immobilizzazioni, presenta ancora nel periodo in esame un andamento crescente. Il raffronto con i valori del cluster nazionale, evidenziano dati di poco superiori nel periodo 2018/2019 mentre manifesta un netto incremento a partire dal 2020. Tali dati rappresentano

sostanzialmente il risultato di un processo di smobilizzo di immobilizzazioni finanziarie, come ad esempio la cessione di quote della società Porto di Livorno 2000 nel corso del 2019, la liquidazione del Fondo Orizzonte nel 2020 e la conclusione della cessione di azioni della società SPIL. Il valore nel 2025 risulta, seppur di poco, ulteriormente in aumento sugli anni precedenti evidenziando la buona capacità dell'ente di finanziare investimenti a lungo termine con capitale proprio.



Il **marginale di struttura finanziaria** rileva la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve. L'indicatore evidenzia un'ottima capacità di finanziare i propri piani di investimento con capitale proprio, con valori nettamente migliori rispetto a quelli rilevati nel cluster di riferimento.

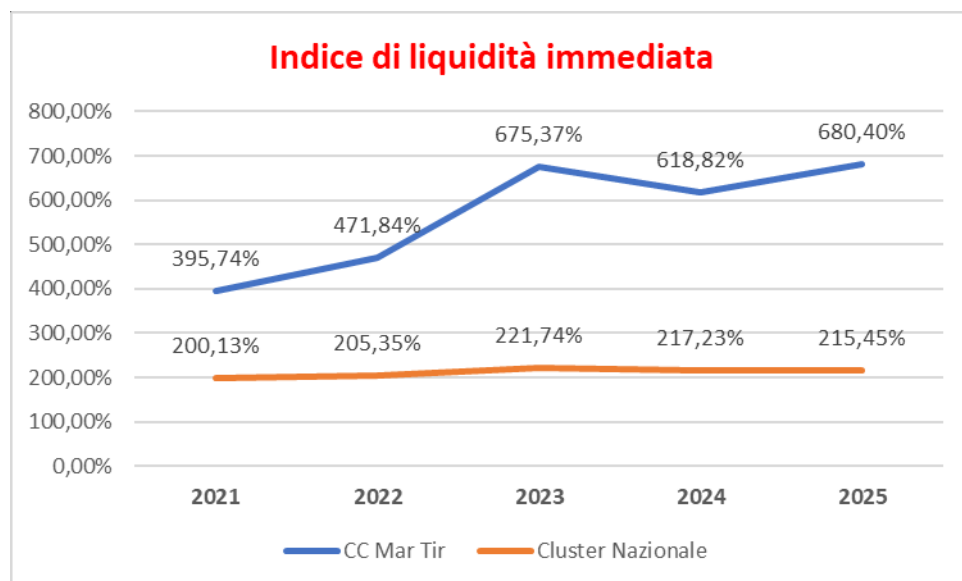
Il valore registrato nel 2025 si presenta di nuovo in aumento sull'esercizio precedente e si mantiene su livelli positivi e sensibilmente superiori in confronto alla media nazionale (756,57% CCIAA MT - 247,98% media nazionale).



L'indice di liquidità immediata indica l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo. L'indicatore, che è dato dal rapporto tra le liquidità immediate e le passività correnti, presenta un anadamento crescente, evidenziando un'ottima possibilità di assolvere agli impegni di breve



termine attraverso le disponibilità liquide. L'indice presenta valori positivi e superiori a quelli della media nazionale e, analogamente al margine di struttura finanziaria, presenta un incremento rispetto all'esercizio precedente.





7. Benchmarking

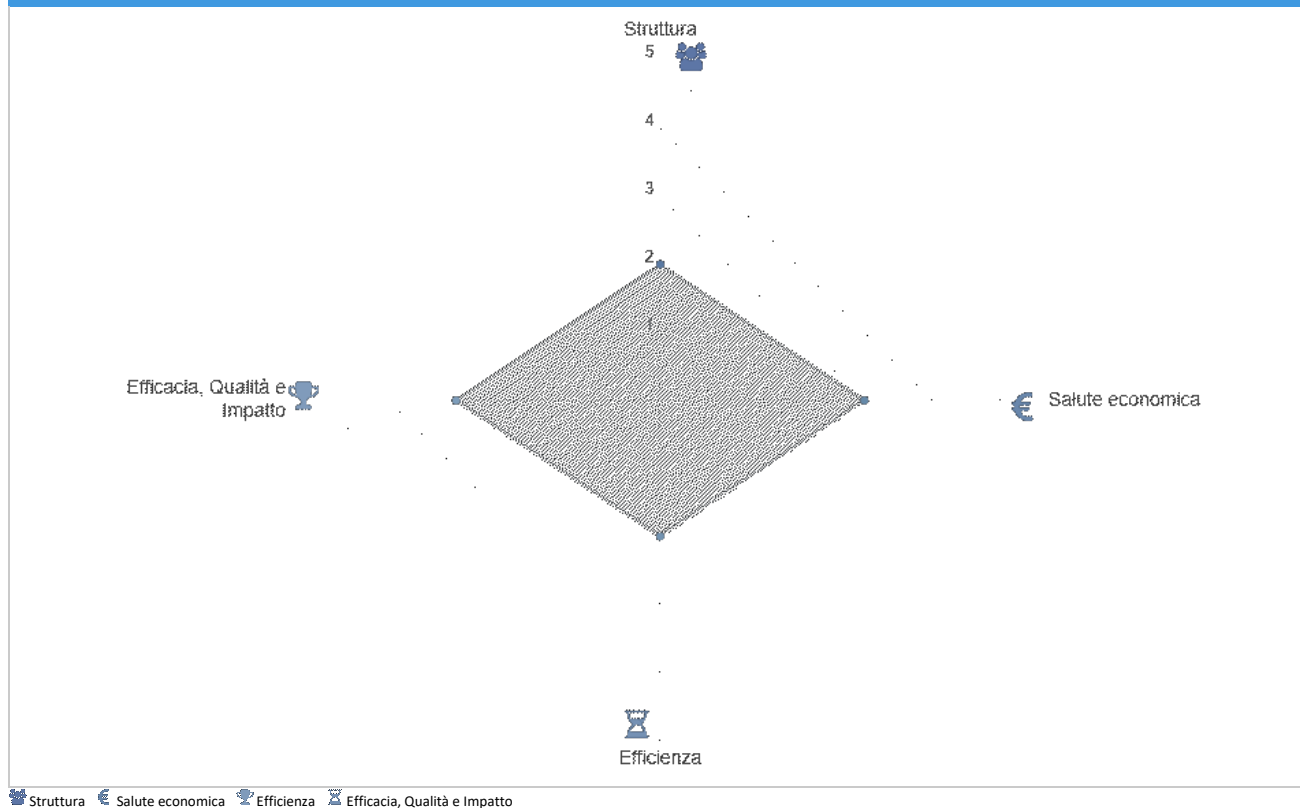
Utilizzando il Cruscotto direzionale, strumento messo a disposizione all'interno del Sistema informativo integrato, è possibile tracciare un "profilo" della Camera di Commercio di Maremma e Tirreno; in questo modo è possibile evidenziare gli ambiti di miglioramento e/o consolidamento della gestione camerale.

La CCIAA è caratterizzata da:

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

Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
• capacità di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità • rispetto tempi di pagamento delle fatture • rispetto tempi evasione pratiche RI	• equilibrio strutturale della gestione corrente • Incidenza dei costi dei processi di supporto interno • Capacità di restituire risorse al territorio

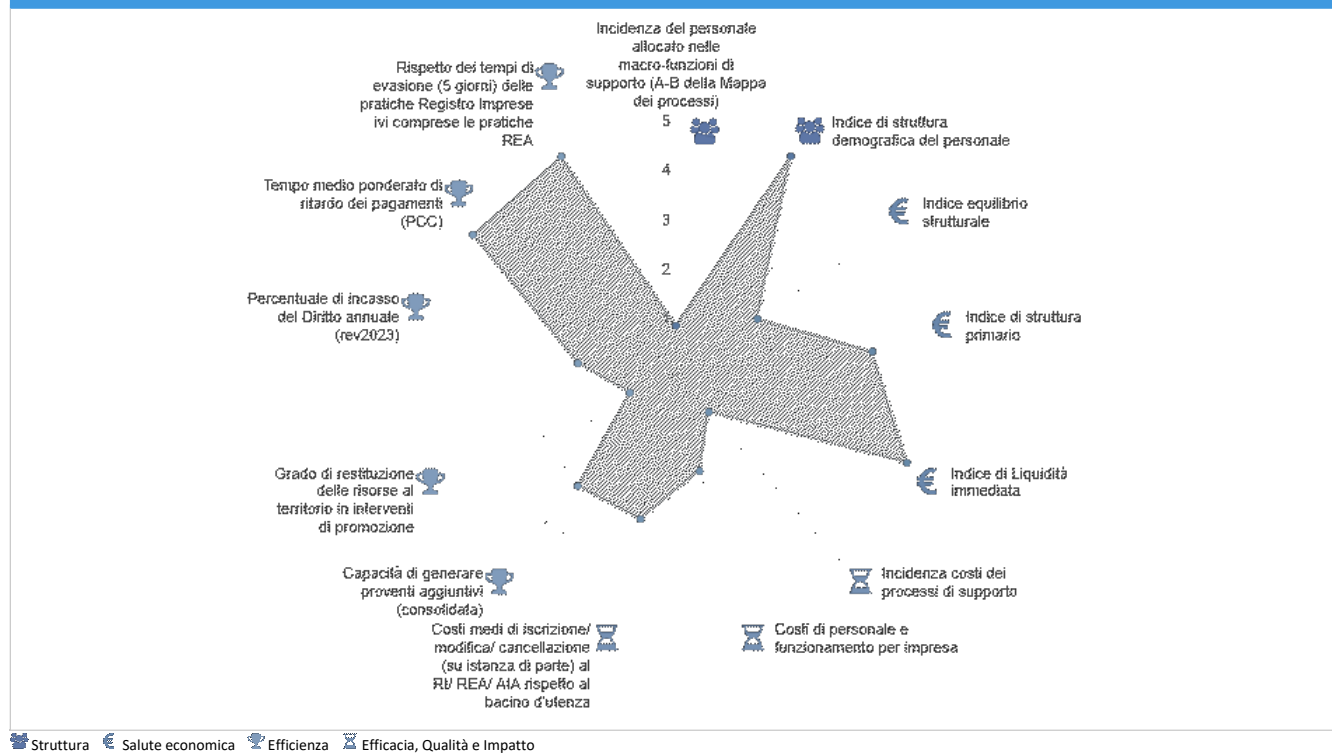
POSIZIONAMENTO PER DIMENSIONE DELLA GESTIONE



Dati al 7 settembre 2026



POSIZIONAMENTO PER INDICATORE



Dati al 7 settembre 2026



8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione

Per uno sviluppo in chiave futura del ciclo di pianificazione, misurazione e rendicontazione si vuole esaminare nel dettaglio alcuni aspetti ritenuti particolarmente significativi.

Nell'annualità presa in esame non sono state riscontrate criticità per il raggiungimento degli obiettivi; al contrario pressochè tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento pari a 100%.

Emerge un buon grado di digitalizzazione dei servizi (esterni ed interni), una buona tenuta degli indicatori di efficacia ed efficienza, una sufficiente salute economica.

In linea con l'anno precedente la percentuale di riscossione del diritto annuale, che rappresenta la principale entrata della Camera di Commercio, dovuta anche all'attuale situazione economica e alla struttura del tessuto imprenditoriale di riferimento. L'ente ha deciso di mettere in campo iniziative per stimolare la regolarizzazione spontanea di situazioni di irregolarità (ambito strategico: "Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata").

Nel ciclo di pianificazione successiva, dunque, l'obiettivo primario potrebbe risultare quello del proseguimento nella realizzazione di una struttura organizzativa snella ed efficiente che sappia interpretare al meglio il proprio ruolo, attraverso la realizzazione di interventi a favore dei propri stakeholder di riferimento (imprese, consumatori, cittadini), rispondendo alle esigenze di entrambi i territori, labronico e maremmano, in sinergia con gli altri interlocutori primari: appaiono linee di sviluppo sempre più necessarie la digitalizzazione, la spinta all'innovazione e la valorizzazione turistico-culturale dei territori, che affiancano le più tradizionali e "consuete" competenze in materia anagrafica e di regolazione del mercato. Al centro delle politiche camerali, quali linee direttrici a cui ispirare le proprie attività, si colloca lo sviluppo sostenibile, da rendicontare mediante il report di sostenibilità, e l'attuazione di una cultura incentrata sul rispetto della parità di genere e sulla piena accessibilità, fisica e digitale, dei propri servizi.

Per misurare l'impatto delle politiche attuate verso i propri stakeholder risulta di rilievo l'introduzione sia pur graduale nella programmazione di indicatori di outcome, pressochè assenti; al contempo resta prioritario l'ambito strategico economico finanziario: contenimento dei costi di funzionamento; interventi di razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare; potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata.

Anche per il 2025, si sottolinea positivamente la realizzazione da parte dell'Ente di iniziative di condivisione con i propri stakeholder nel ciclo di pianificazione (programmazione partecipata), nonchè il coinvolgimento degli stessi nelle fasi di valutazione e misurazione della performance, mediante il consolidamento della metodologia di valutazione partecipativa, introdotta nel 2022 ed estesa ai processi di maggior rilievo negli anni successivi.