



CAMERA DI COMMERCIO
MAREMMA E TIRRENO



All.1 D GC del 10 Ottobre 2023

CCIAA di Maremma e Tirreno

Report Controllo strategico 2022

Ottobre 2023



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	12
5.1. Dimensionamento del personale nei processi	13
5.2. Costi dei processi	18
5.3. Standard di qualità erogata dei processi	23
5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction).....	25
6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente	26
7. Benchmarking	29
8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione.....	31



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).

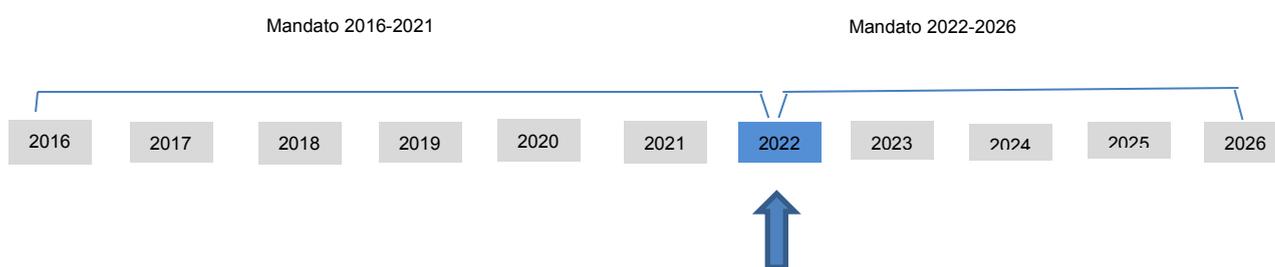
Il documento conclusivo delle diverse fasi del Ciclo della Performance di riferimento è il «Report sul Controllo Strategico», che a conclusione di anno permette la revisione delle linee strategiche reindirizzando le attività per affrontare gli aspetti ostativi alla loro realizzazione.



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. 83 del 27/06/2022¹ (in cui è confluito il Piano della Performance, approvato con deliberazione della Giunta camerale n.9 del 28/01/2022).

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



Si tratta di un anno caratterizzato da un lato dalla cessazione dello stato di emergenza da Covid-19 e quindi da una lenta e faticosa ripresa degli equilibri pre-pandemia e dall'altro dalla guerra tuttora in atto, che ha determinato una gravissima crisi energetica e un pesantissimo aumento dei prezzi. Le attività di ogni genere e anche quelle camerali sono state pertanto pesantemente condizionate da molteplici fattori esogeni: dalla pandemia e dalle conseguenze economiche e sociali del conflitto tuttora in corso.

Per il ciclo a cui facciamo riferimento in questa sede, il PIAO 2022-2024 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 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.

¹ Poi aggiornato con deliberazione della Giunta camerale n. 96 del 26/07/2022



Competitività delle imprese

Commercio Internazionale
e internazionalizzazione
del commercio produttivo

Regolazione dei
mercati

 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Imprese Territorio e Consumatori</p>	<p>1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei servizi</p> <p>2. Innovazione Sviluppo Sostenibilità e Transizione Green</p> <p>3. Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione Integrata del territorio</p> <p>4. Infrastrutture Portualità logistica e Gestione Strategica delle partecipazioni societarie</p> <p>5. Nuove Imprese, Politiche attive del Lavoro e Giovani</p> <p>6. Internazionalizzazione e Mercati Esteri</p> <p>7. Giustizia Alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza</p>
---	---

Servizi Istituzionali e generali delle PA

 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Processi Interni</p>	<p>8. Accountability e Trasparenza</p> <p>9. Qualità, efficienza e Centralità della Performance</p> <p>10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale</p>
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Apprendimento Crescita e Innovazione</p>	<p>11. Comunicazione istituzionale tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e cittadini</p> <p>12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo</p>
 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Economico Finanziario</p>	<p>13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare</p> <p>14. Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata</p>



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 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

In generale il 93% degli obiettivi strategici sono stati raggiunti e il grado di raggiungimento dell'ente è pari a 98,07%.

	N.	%
Raggiungimento obiettivi strategici		
Obiettivi strategici con target raggiunto	13	93%
Obiettivi strategici con target parzialmente raggiunto	1	7%
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", 6. "Internazionalizzazione e Mercati esteri", "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; sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese; garanzia della salute gestionale e della sostenibilità economica dell'ente).

L'obiettivo strategico "3. Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione integrata del territorio" risulta parzialmente raggiunto: per tale ragione, sono stati fatti opportuni approfondimenti per comprendere meglio le ragioni di tale risultato ed è stato evidenziato che la diminuzione degli accessi alla biblioteca storico-giuridica dell'ente è stata determinata dalla sospensione dell'attività nel corso del 2022, a causa della scadenza del contratto di gestione della stessa (ragioni amministrative correlate alla procedura di affidamento del servizio, in fase di rinnovo per il 2023).



RAGGRUPPAMENTO

AMBITO STRATEGICO

OBIETTIVO STRATEGICO

GRADO
RAGGIUNGIMENTO

VALUTAZIONE

PESO

BSC1 - Utenti-imprese-territorio**011 - Utenti, imprese e territorio**

01 - Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei Servizi	100,00%		14,29%
02 - Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green	100,00%		14,28%
03 - Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione integrata del territorio	87,97%		14,27%
04 - Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie	100,00%		14,29%
05 - Nuove imprese, Politiche attive del lavoro e Giovani	100,00%		14,29%
06 - Internazionalizzazione e Mercati Esteri	100,00%		14,29%
07 - Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza	100,00%		14,29%

BSC2 - Economico-finanziaria**016 - Economico-finanziaria**

13 - Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare	100,00%		50,00%
14 - Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata	94,11%		50,00%

BSC3 - Apprendimento e crescita**012 - Apprendimento e crescita**

11 - Comunicazione istituzionale: tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e i cittadini	100,00%		50,00%
12 - Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo	94,09%		50,00%

BSC4 - Processi interni**032 - Processi interni**

08 - Accountability e Trasparenza	100,00%		33,34%
09 - Qualità, efficienza e centralità della performance	99,69%		33,33%
10 - Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale	100,00%		33,33%



4. Impatti e altre dimensioni della performance

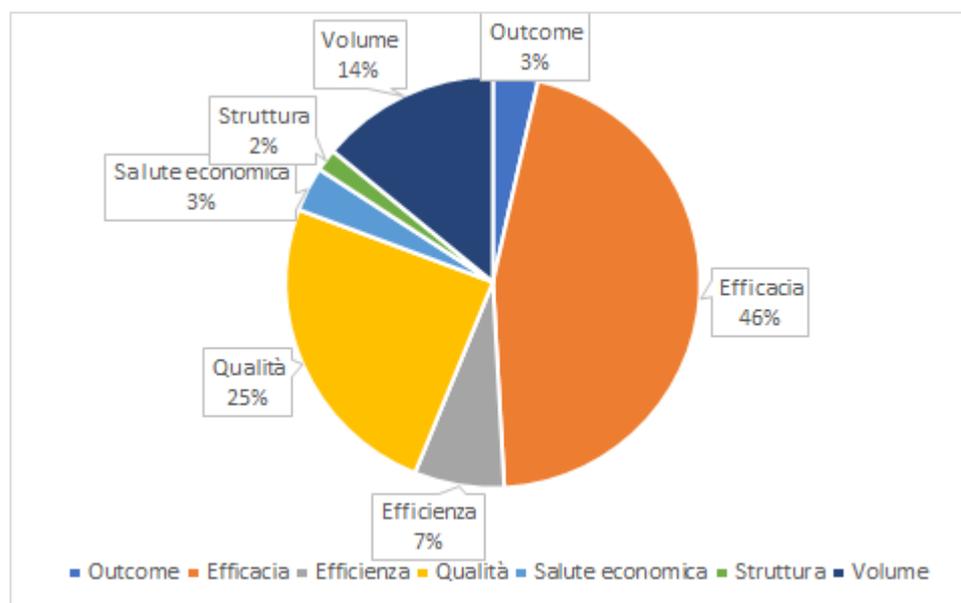
Si è analizzata la lista completa degli indicatori presenti nel PIAO 2022, considerando separatamente gli indicatori del Cruscotto strategico dagli indicatori degli obiettivi operativi collegati alla performance di servizio.

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

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

Dimensione (Grado di raggiungimento	Nr indicatori
▷ Struttura	100,00% ● ● ●	1
▷ Salute economica	100,00% ● ● ●	2
▷ Efficienza	89,69% ● ● ● ●	4
▷ Efficacia	100,00% ● ● ●	26
▷ Volume (output)	100,00% ● ● ●	8
▷ Qualità	99,78% ● ● ●	14
▷ Impatto (outcome)	88,01% ● ● ● ●	2

57



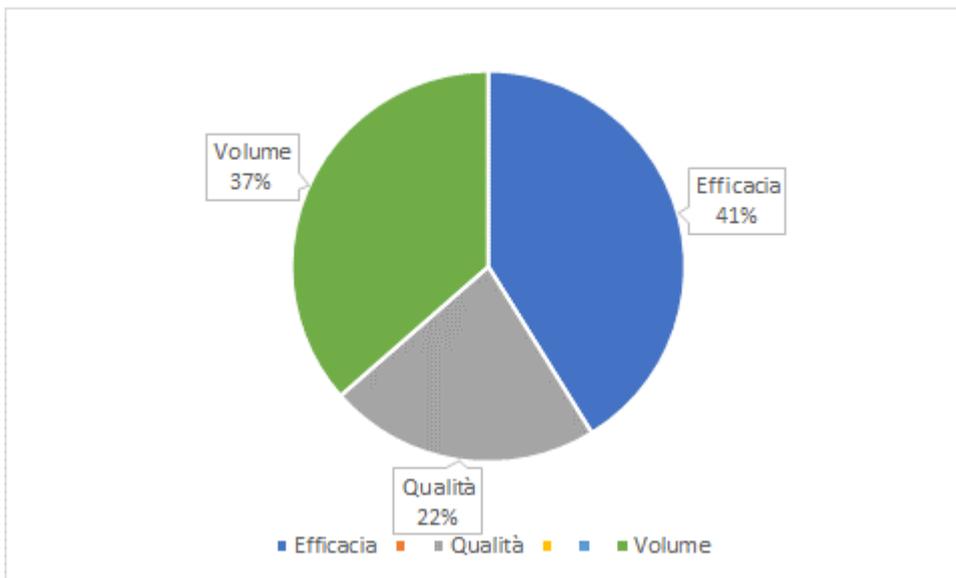


Per gli indicatori degli obiettivi operativi emerge una maggior rappresentazione di indicatori di Efficacia e di Volume. Inoltre, gli indicatori di tipo «data» sono il 19% del totale (pari a 16 su 85).

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

Dimensione	Grado di raggiungimento	Nr indicatori
▷ Struttura	- ● ● ●	0
▷ Salute economica	- ● ● ●	0
▷ Efficienza	- ● ● ●	0
▷ Efficacia	100,00% ● ● ●	35
▷ Volume (output)	100,00% ● ● ●	31
▷ Qualità	100,00% ● ● ●	19
▷ Impatto (outcome)	- ● ● ●	0

85





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 14,42%.

Obiettivi strategici: overshooting degli indicatori

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%	
▷ 0-100%	48	90,00%	
▷ 100-120%	0	0,00%	
▷ 120-140%	0	0,00%	
▷ 140-160%	3	6,00%	
▷ 160-180%	0	0,00%	←
▷ 180-200%	0	0,00%	←
▷ >200%	1	4,00%	←
	52*	100%	

*N. 5 indicatori non entrano nel calcolo dell'overshooting perché l'anno 2022, da rapportare al 2021, è il primo anno di rilevazione

Per gli obiettivi operativi invece l'indice complessivo di overshooting è pari al 67,66%.

Obiettivi operativi: overshooting degli indicatori

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%	
▷ 0-100%	74	88,09%	
▷ 100-120%	1	1,19%	
▷ 120-140%	1	1,19%	
▷ 140-160%	0	0,00%	
▷ 160-180%	0	0,00%	←
▷ 180-200%	2	2,39%	←



▷ **>200%**

6

7,14%



84*

100%

*N. 1 indicatori non entrano nel calcolo dell'overshooting perché non consuntivati per motivi esterni all'operato degli uffici



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 65 su 68 enti totali) e fanno riferimento all'annualità 2022.



MAPPA DEI PROCESSI			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	INDICATORI			
Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)			MAREMMA E TIRRENO	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 65/68) Mediana	Delta Mediana Cluster	
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	1,6310	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	1,5403	1,4416	0,0406	
		A1.2 Compliance normativa	0,3627	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,3425	0,5967	-0,2140	
		A1.3 Organizzazione camerale	0,3839	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,0548	0,0956	-0,0329	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	3,9372	10 mila Imprese attive + UULL	0,5641	0,3202	0,2430	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,0041	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,0039	0,0307	-0,0195	
		A2.3 Gestione documentale	2,6565	10 mila Imprese attive + UULL	0,3806	0,3471	0,0019	
		A2.4 Rilevazioni statistiche	0,0504	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,0072	0,0432	-0,0209	
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	2,4173	10 mila Imprese attive + UULL	0,3464	0,2629	0,1578	
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	3,7068	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,5293	0,3567	0,0788
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	3,0544	1 mln € di Valore acquisti	2,1485	1,3448	0,8634
B2.2 Patrimonio e servizi di sede			6,3407	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,9054	0,6515	0,3601	
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	1,7814	10 mila Imprese attive + UULL	0,2552	0,2347	0,0433	
		B3.2 Contabilità e finanza	2,8675	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	2,7081	3,0862	-0,5030	

MAPPA DEI PROCESSI

INDICATORI



Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	MAREMMA E TIRRENO	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 65/68) Mediana	Delta Mediana Cluster
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	13,7765	10 mila Imprese registrate + UULL	1,7659	2,1566	-0,2531
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	0,0000	0,0298	N/D
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	0,0000	0,0029	N/D
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,2408	10 mila Imprese attive + UULL	0,0345	0,0130	0,0256
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,3798	10 mila Imprese attive + UULL	0,0544	0,0387	0,0152
		C2.4 Sanzioni amministrative	1,8817	10 mila Imprese attive + UULL	0,2696	0,1928	0,0756
		C2.5 Metrologia legale	1,7716	10 mila Imprese registrate + UULL	0,2271	0,1847	0,0000
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,7441	10 mila Imprese attive + UULL	0,1066	0,0846	-0,0219
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	3,9224	10 mila Imprese attive + UULL	0,5620	0,2549	0,2965
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	0,3973	10 mila Imprese attive + UULL	0,0569	0,0444	0,0102
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	0,5645	10 mila Imprese attive + UULL	0,0809	0,0000	0,0762
		C2.10 Tutela della proprietà industriale	1,3247	10 mila Imprese attive + UULL	0,1898	0,1242	0,0505



MAPPA DEI PROCESSI

Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	INDICATORI		
					MAREMMA E TIRRENO	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 65/68) Mediana	Delta Mediana Cluster
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	0,8555	100 mln € di Valore esportazioni	0,0315	0,0143	0,0051
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	2,0700	100 mln € di Valore esportazioni	0,0762	0,0456	0,0273
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	0,1599	10 mila Imprese attive + UULL	0,0229	0,0416	-0,0221
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	3,1751	10 mila Imprese attive + UULL	0,4549	0,3917	0,0891
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	0,5310	10 mila Imprese attive + UULL	0,0761	0,1558	0,0000
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	0,5471	10 mila Imprese attive + UULL	0,0784	0,0633	0,0115
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	0,2304	10 mila Imprese attive + UULL	0,0330	0,0212	0,0263
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	0,8332	10 mila Imprese attive + UULL	0,1194	0,0243	0,0632
		D4.4 Certificazione competenze	0,0874	100 mila Popolazione in età attiva	0,0160	0,0029	0,0069
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,0628	10 mila Imprese attive + UULL	0,0090	0,0101	-0,0204
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	0,2435	N/D



		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,1758	10 mila Imprese attive + UULL	0,0252	0,0252	-0,0082
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	2,9825	10 mila Imprese attive + UULL	0,4274	0,1140	0,2996
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,9785	10 mila Imprese attive + UULL	0,1402	0,0333	0,1145
		D6.3 Osservatori economici	1,3295	10 mila Imprese attive + UULL	0,1905	0,0621	0,1177
E Maggiorazione D. annuale		E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	1,8173	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0260	0,0404
F Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,0388	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,0055	0,0219	-0,0077
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	0,0103	10 mila Imprese attive + UULL	0,0015	0,0000	0,0015
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
			70,0824				

*CCIAA + AASS. Dati al 25 settembre 2023



5.2. Costi dei processi

I valori sono riferiti agli enti "consolidati" CCIAA+AASS (dati presenti per 65 su 68 enti totali) e fanno riferimento all'annualità 2022.



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 (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)					SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 65/68)	Mediana	Delta Mediana Cluster
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi								
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	131.062,79	13.485,00	29.177,97	0,00	173.725,76	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	16,41	13,01	1,57	
		A1.2 Compliance normativa	31.531,72	19.046,04	6.412,15	0,00	56.989,91	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	5,38	6,82	-1,95	
		A1.3 Organizzazione camerale	25.433,92	7.773,70	6.545,28	0,00	39.752,90	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	567,65	1.114,84	-513,79	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	225.082,87	193.583,80	70.172,77	0,00	488.839,44	Imprese attive + UULL	7,00	4,34	2,23	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	274,29	0,00	75,11	0,00	349,41	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,03	0,51	-0,62	
		A2.3 Gestione documentale	140.424,14	61.039,00	38.322,66	0,00	239.785,79	Imprese attive + UULL	3,44	2,71	0,71	
		A2.4 Rilevazioni statistiche	2.639,31	0,00	913,61	0,00	3.552,93	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	50,73	436,38	-258,03	
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	109.190,93	12.716,00	22.003,03	0,00	143.909,96	Imprese attive + UULL	2,06	2,06	0,17	
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	201.418,39	45.304,41	62.234,25	0,00	308.957,05	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	4.411,73	3.481,83	86,18
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	184.197,20	3.679,00	54.238,19	0,00	242.114,38	1.000 € di Valore acquisti	170,31	106,55	63,89
B2.2 Patrimonio e servizi di sede			335.832,40	984.859,00	98.863,07	0,00	1.419.554,47	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	20.270,41	14.240,80	5.271,66	
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	112.936,76	36.408,00	32.285,52	0,00	181.630,28	Imprese attive + UULL	2,60	2,59	0,10	
		B3.2 Contabilità e finanza	204.292,07	21.570,88	51.013,86	0,00	276.876,81	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	26,15	26,15	-4,20	



MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI				COSTO TOTALE 2022	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2022	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD	
Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	INTERVENTI DI PROMOZIONE				SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 65/68)	Mediana
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazioni e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	788.670,53	84.228,58	244.521,45	0,00	1.117.420,56	Imprese registrate + UULL	14,32	18,53	-2,66
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL	0,00	0,69	N/D
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL	0,00	0,04	N/D
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	16.377,10	1.834,00	4.364,73	0,00	22.575,83	Imprese attive + UULL	0,32	0,13	0,22
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	27.007,49	38.882,00	6.882,91	0,00	72.772,40	Imprese attive + UULL	1,04	0,50	0,53
		C2.4 Sanzioni amministrative	121.436,70	1.313,60	34.103,21	0,00	156.853,51	Imprese attive + UULL	2,25	1,53	0,51
		C2.5 Metrologia legale	108.679,21	16.749,00	32.108,02	0,00	157.536,23	Imprese registrate + UULL	2,02	1,71	-0,29
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	43.932,14	442,00	13.486,61	0,00	57.860,75	Imprese attive + UULL	0,83	0,78	-0,12
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	207.479,76	113.263,78	36.846,67	9.786,56	367.376,77	Imprese attive + UULL	5,26	2,36	2,76
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	21.154,02	0,00	5.566,85	0,00	26.720,88	Imprese attive + UULL	0,38	0,51	-0,07
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	33.040,36	33.164,00	10.230,09	0,00	76.434,45	Imprese attive + UULL	1,10	0,00	0,31
		C2.10 Tutela della proprietà industriale	75.281,02	300,00	24.009,01	0,00	99.590,04	Imprese attive + UULL	1,43	1,05	0,51



MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI				COSTO TOTALE 2022	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2022	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD	
Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRECTI (quota ribaltata)	INTERVENTI DI PROMOZIONE				SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 65/68)	Mediana
			Costi personale dipendente	Altri costi effettivi							
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	42.753,27	9,00	7.965,06	46.648,00	50.727,32	1.000.000 € di Valore esportazioni	18,66	11,78	3,54
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	113.952,39	-338,00	37.516,91	0,00	151.131,30	1.000.000 € di Valore esportazioni	55,61	36,43	13,21
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	11.221,08	89,00	2.898,20	0,00	14.208,28	Imprese attive + UULL	0,20	0,37	-0,56
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	124.376,46	161.538,00	32.571,16	0,00	318.485,62	Imprese attive + UULL	4,56	5,31	-0,89
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	32.303,93	0,00	7.173,18	76.390,00	39.477,10	Imprese attive + UULL	0,57	1,10	-0,45
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	27.005,92	-25,00	3.325,88	31.793,00	30.306,80	Imprese attive + UULL	0,43	0,51	0,03
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	15.437,13	0,00	4.175,10	0,00	19.612,23	Imprese attive + UULL	0,28	0,22	0,15
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	33.953,68	20,00	2.257,31	27.943,00	36.231,00	Imprese attive + UULL	0,52	0,19	0,21
		D4.4 Certificazione competenze	5.426,36	0,00	1.584,83	0,00	7.011,19	Popolazione in età attiva	0,01	0,00	0,01
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	3.901,65	0,00	1.137,74	976,00	5.039,39	Imprese attive + UULL	0,07	0,07	-0,08
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	1,77	N/D



		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	10.117,67	2.987,00	3.186,46	0,00	16.291,13	Imprese attive + UULL	0,23	0,21	-0,06
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	178.347,80	14.563,40	35.229,77	465.534,00	228.140,98	Imprese attive + UULL	3,27	0,86	2,39
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	58.801,23	0,00	17.324,23	18.554,00	76.125,46	Imprese attive + UULL	1,09	0,28	0,87
		D6.3 Osservatori economici	58.717,30	4.270,00	3.882,80	5.904,00	72.774,10	Imprese attive + UULL	1,04	0,70	-0,02
E Maggiorazione D. annuale		E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	112.336,29	0,00	32.597,14	693.658,00	144.933,43	1.000 di Imprese attive + UULL	2.076,68	2.887,56
F Altri servizi camerale	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	2.761,22	22.147,00	702,84	0,00	25.611,06	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	365,71	320,76	118,92
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	517,43	0,00	186,50	0,00	703,93	Imprese attive + UULL	0,01	0,00	0,01
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
			3.979.305,94	1.894.902,19	1.078.092,14	1.377.186,56	6.967.990,83				

Dati al 23 settembre 2022



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	2020	2021	2022
▷ Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	93,4%	77,90%	95,00%
▷ Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	98,43%	97,74%	98,58%
▷ Tempo medio di evasione pratiche RI	Tempo medio di lavorazione (con tempi sospensione)	7,4	7,9	4,9
▷ Tempo medio lavorazione fatture	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	10,77	12,70	12,44
▷ Capacità di riscossione del diritto annuale	Importo riscossioni spontanee/Importo dovuto per diritto annuale	69%	68,45%	69,37%

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	2018	2019	2020	2021	2022	
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	5 gg	1,20	1,50	2,00	3,30	1,70	
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Albo Imprese Artigiane (al netto del tempo di sospensione)	5 gg	1,20	1,50	2,00	3,30	1,70	
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	2,00	2,00	2,00	
Tempi medi di rilascio dispositivi di firma digitale	Termine generale 30 gg	nd	4,00	5,00	5,00	5,00	
Tempo medio di rilascio certificati di origine, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, rilascio o rinnovo codice meccanografico	5 gg	1,00	1,00	1,00	1,25	1,19	
Tempo medio di rilascio carnet ATA	5 gg	2,00	2,00	2,00	1,31	1,00	
Tempo medio di evasione delle istanze di cancellazione dal registro dei protesti	25 gg	9,00	9,00	7,73	3,50	6,00	
Tempo medio di evasione delle domande brevetti e marchi	10 gg	nd	0,70	1,50	1,09	0,80	
Tempi medi di evasione delle richieste di verifica strumenti metrici	45 gg	25,77	18,00	9,00	7,54	10,83	
Tempo medio di emissione ordinanze ingiunzione	5 anni (monitoraggio in gg)	nd	275,00	568,61	251,80	206,36	
Giorni medi di durata controversie (conciliazione)	Regolamento conciliazione CCIAA Maremma e Tirreno	60,80	55,67	121,70	72,01	89,79	
Giorni medi di durata controversie (arbitrato)	Regolamento arbitrato CCIAA Maremma e Tirreno	162,67	154,00	151,00	123,20	236,00	
Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi concessione del contributo	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno	22,00	24,27	17,34	14,07	17,63	
Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi liquidazione del contributo	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno	1,33	1,26	2,11	1,81	1,66	
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	18,33	16,39	10,86	6,79	4,89	
Tempo medio di evasione della richiesta di accesso civico	30 gg	-	4,10	-	-	-	
Tempi medi di pagamento delle fatture passive	Termine generale 30 gg	10,39	12,25	10,77	12,70	12,44	

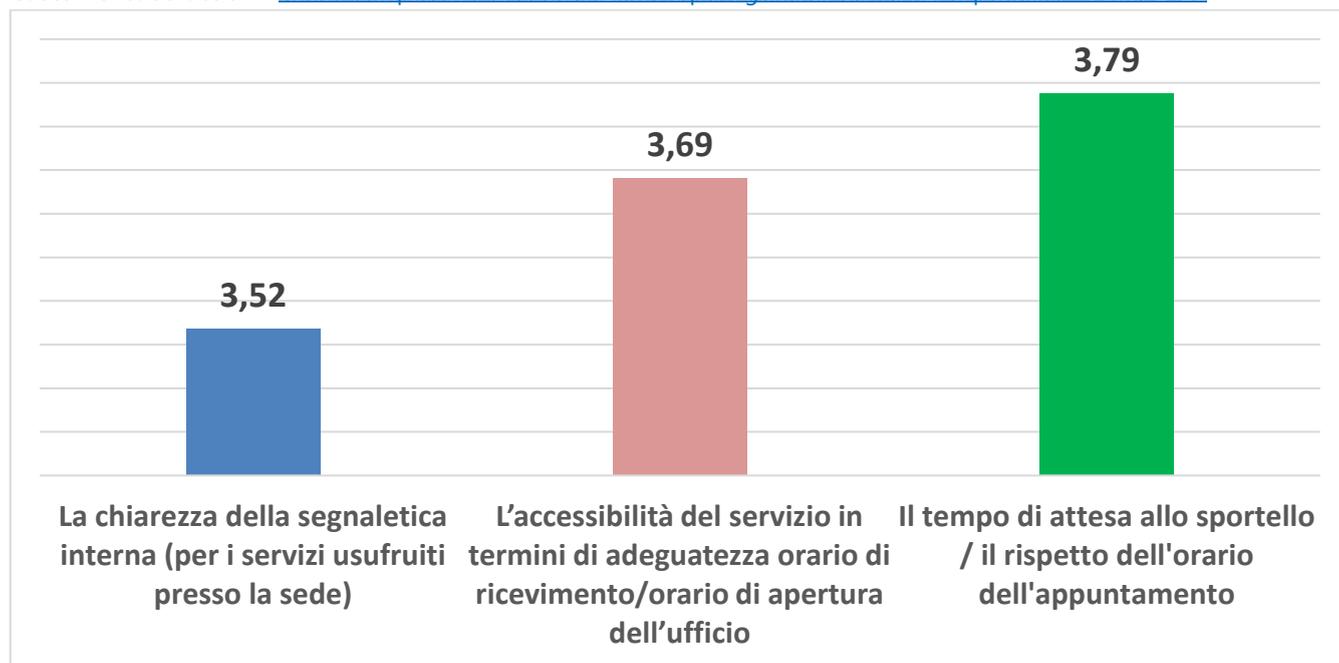


5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction)

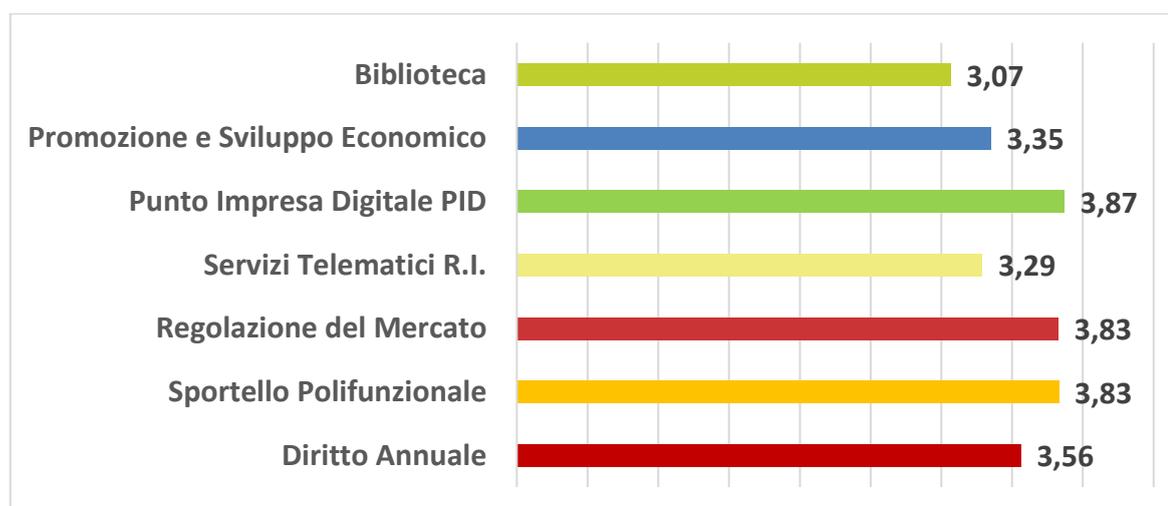
Si riporta di seguito una sintesi dei principali risultati emersi dall'ultima indagine di customer satisfaction effettuata. L'analisi è stata condotta con modalità on line, mediante compilazione di un questionario reso disponibile agli utenti sul sito istituzionale.

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 2022](#)



Customer satisfaction - [Grado complessivo di soddisfazione dei servizi al pubblico - Anno 2022](#)



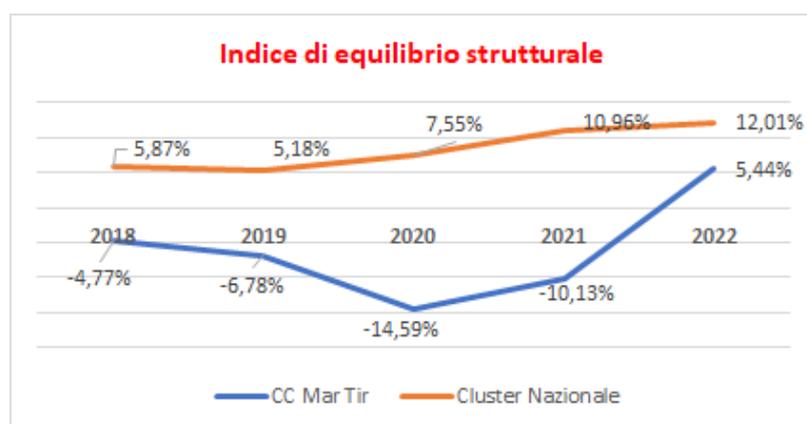
6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente

INDICATORI DI SOLIDITÀ ECONOMICA

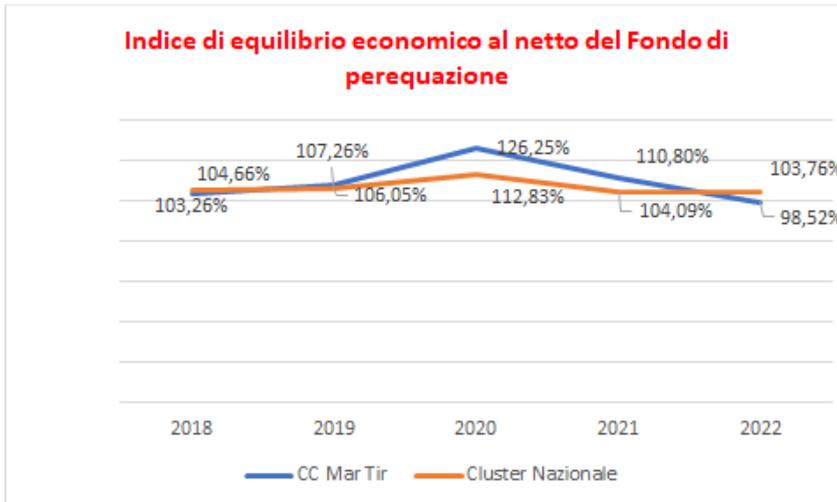
L'**indice di equilibrio strutturale** indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali. In particolare, l'indicatore è il risultato del rapporto tra i proventi strutturali, rappresentati dai proventi correnti al netto della maggiorazione del Diritto annuale 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 della 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, il valore dell'indice si presenta positivo nel 2022. Ciò è dovuto all'effetto di due fattori: il primo è il venir meno dei costi connessi all'obbligo del versamento allo Stato dei risparmi di spesa disposti dalla previgente normativa, dichiarato illegittimo per il sistema camerale dalla Corte Costituzionale (sentenza n. 210 del 14 ottobre 2022); il secondo è il riposizionamento sui livelli pre-covid delle aliquote di accantonamento a fondo svalutazione applicate ai crediti da diritto annuale. Il valore positivo rilevato nell'anno 2022 potrebbe mantenersi anche per gli esercizi futuri, pur con sensibili differenze dai valori del cluster nazionale.



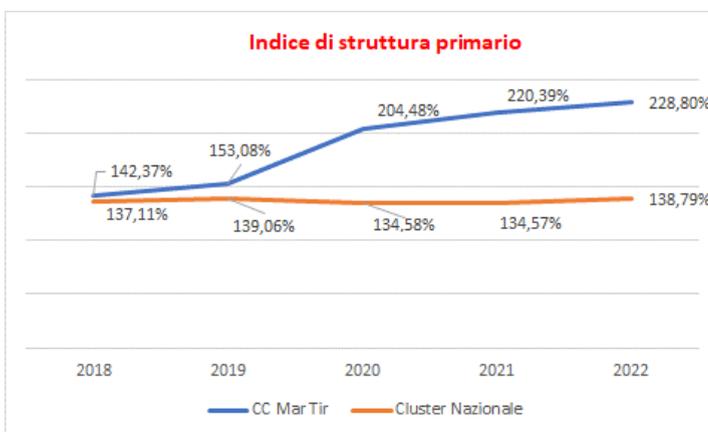
L'**equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione** rileva la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo. L'indice è dato dal rapporto tra gli oneri correnti, al netto del contributo al Fondo perequativo, con i proventi correnti, anch'essi al netto dei proventi per contributi dal Fondo perequativo. I valori dell'indice della Camera, seppur di poco superiori fino al 2021, presentano nel tempo un andamento sostanzialmente in linea con il cluster di riferimento. L'obiettivo dell'ente, sulla scorta del risultato registrato nel 2022, è il consolidamento, anche attraverso il massimo contenimento degli oneri correnti, del buon posizionamento del valore rispetto a quello medio del cluster di riferimento.



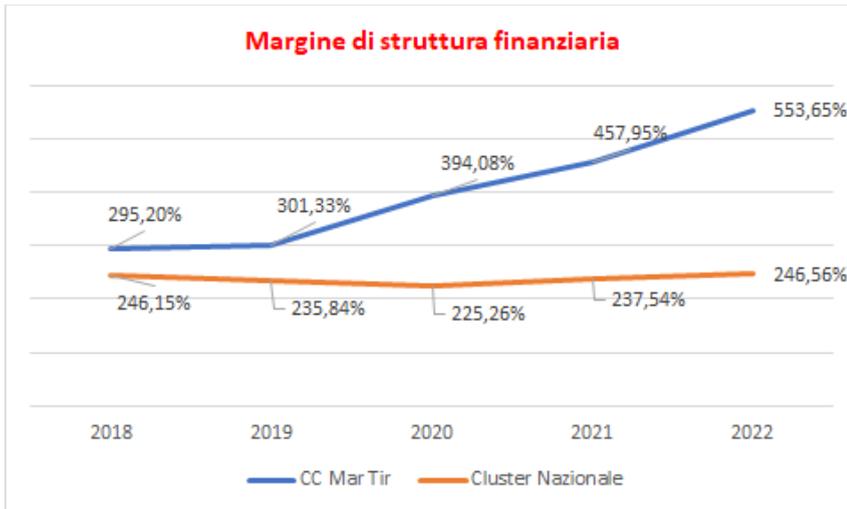
INDICATORI DI SOLIDITÀ PATRIMONIALE E FINANZIARIA

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

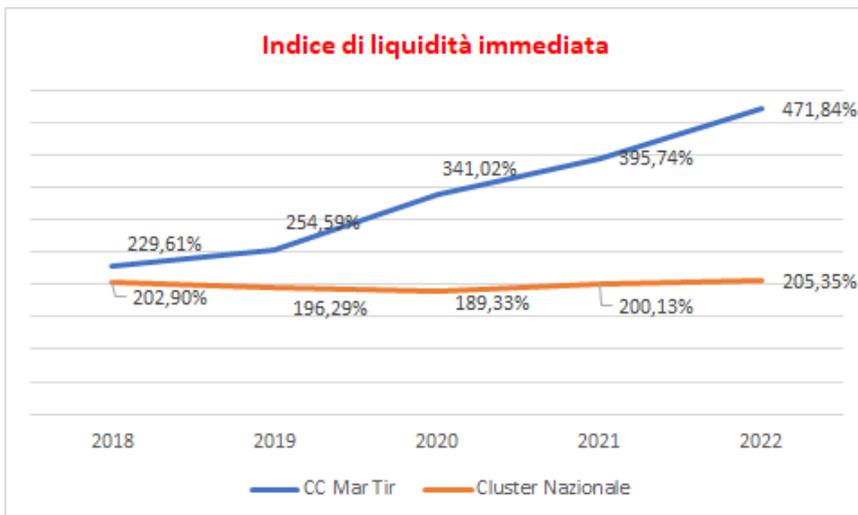
L'indicatore, che è il risultato del rapporto Patrimonio netto ed Immobilizzazioni, presenta nel periodo in esame un andamento crescente, in linea nel biennio 2017/2018 con i valori del cluster di riferimento, mentre manifesta un netto incremento a partire dal 2019. Tali dati rappresentano sostanzialmente 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 **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 migliori rispetto a quelli rilevati nel cluster di riferimento.



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 andamento crescente evidenziando una buona possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide.





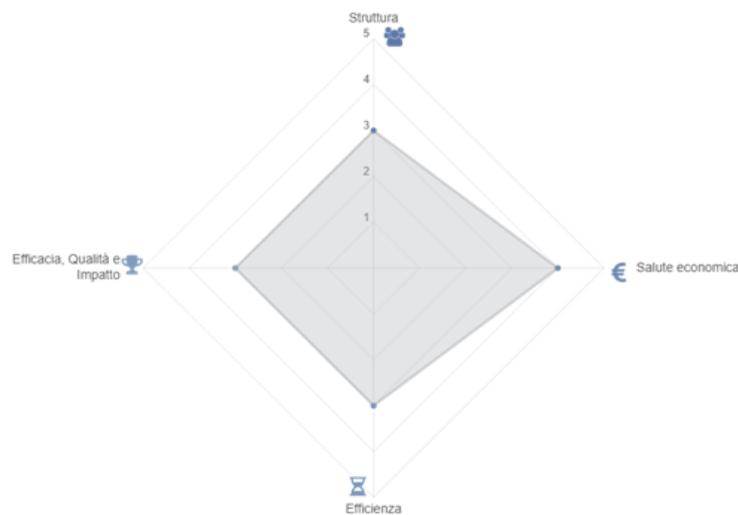
7. Benchmarking

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.

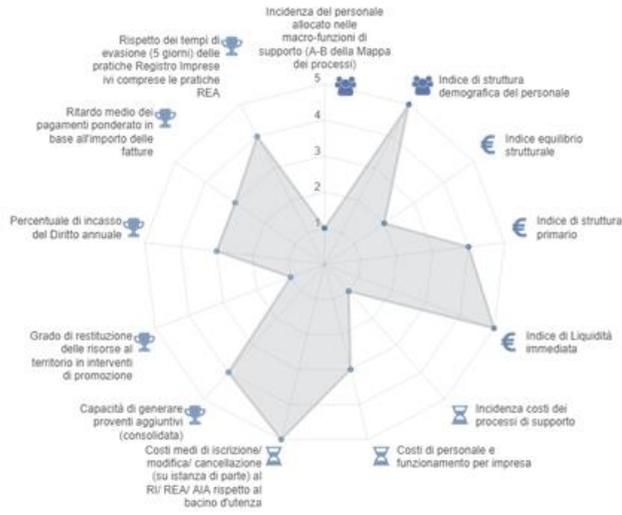
La CCIAA è caratterizzata da:

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

Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità • Costi tenuta Registro Imprese rispetto al bacino d'utenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Incidenza dei costi dei processi di supporto interno • Capacità di restituire risorse al territorio



Dati al 25 settembre 2023



Dati al 25 settembre 2023



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, tranne quella segnalata relativa alla diminuzione degli accessi alla biblioteca storico/giuridica, a causa della sospensione dell'attività in corso d'anno.

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

Sostanzialmente immutata la percentuale di riscossione del diritto annuale, che rappresenta la principale entrata della Camera di Commercio, dovuta anche all'attuale crisi economica e allo stallo di alcune attività che inevitabilmente hanno risentito di questo particolare momento storico. 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 quanto mai 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, quale linea direttrice a cui ispirare le proprie attività, si collocherà poi nei prossimi anni lo sviluppo sostenibile.

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 (nel 2022 sono stati inseriti indicatori di outcome); 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.

Si coglie l'occasione, infine, per riprendere quanto già segnalato nella Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli, in particolare sulle criticità riscontrate nelle fasi di programmazione, misurazione e valutazione della performance; in particolare, nel prossimo ciclo di pianificazione l'Ente opererà per realizzare iniziative di condivisione con i propri stakeholder.