



Report di valutazione e controllo strategico (anno 2021) della Camera di Commercio di Modena

(art. 7, co. 2, lett. a, e art. 14, co. 4, lett. a D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150)

PREMESSA

Allo scrivente Organismo Indipendente di Valutazione della Camera di Commercio di Modena compete il supporto alla Giunta camerale nell'attività di valutazione e controllo strategico al fine di contribuire alla verifica, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo dei competenti organi, dell'effettiva attuazione delle scelte contenute negli atti di indirizzo politico, nonché nella identificazione delle eventuali criticità e dei possibili rimedi o ipotesi di miglioramento.

Tale supporto, previsto in origine dal d.lgs. 286/1999, art. 6, comma 1, ripreso poi dal d.lgs. 150/2009, art. 14, comma 2, è disciplinato per le Camere di commercio anche dal DPR 254/2005 (art. 35).

L'OIV, nella redazione del presente report, ha utilizzato quale spunto operativo e metodologico le linee guida Unioncamere "Report di controllo strategico" di maggio 2021 ed ha svolto le sue valutazioni sulla base dei seguenti elementi:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- 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;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità aggregandoli negli ambiti di analisi richiesti dalle citate Linee guida Unioncamere, che riprendono le 5 prospettive "orizzontali" proposte dalla delibera CIVIT 104/2010 quali dimensioni di analisi degli obiettivi sviluppati nell'albero della performance.



Si evidenzia in premessa come il presente report si riferisce al ciclo di gestione della performance dell'anno 2021 della Camera di Commercio di Modena, anno intermedio del quinquennio di vigenza degli Organi camerali in carica (il documento di programmazione è relativo al quinquennio 2019-2023).



**1. GRADO ATTUAZIONE STRATEGIA**

Si riporta di seguito una sintesi grafica della *performance* conseguita dalla Camera di Commercio nel 2021, attraverso la quale si rappresentano i nessi tra gli ambiti strategici e gli obiettivi strategici.

AMBITI STRATEGICI (A.S.)		OBIETTIVI STRATEGICI (O.S.)	
Denominazione	Performance A.S.	Obiettivo strategico	Performance O.S.
1 - COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	 99,48%	301 Internazionalizzazione	 100,00%
		401 Digitalizzazione, sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	 99,04%
		402 Orientamento al lavoro	 99,41%
2 - COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO	 100,00%	600 Infrastrutture	 100,00%
		601 Marketing territoriale	 100,00%
		700 Ambiente	 100,00%
		701 Tutela legalità	 100,00%
3 - COMPETITIVITÀ DELL'ENTE	 100,00%	801 Semplificazione procedure	 100,00%
		802 Efficacia e qualità servizi	 100,00%
		803 Trasparenza e anticorruzione	 100,00%

-  Performance \geq 95%
-  Performance compresa tra 60% e 95%
-  Performance \leq 60%

In proposito, si sottolinea un'ottima capacità dell'Ente di tradurre operativamente gli indirizzi strategici degli Organi, evidenziata:

- dalla effettiva coerenza degli obiettivi operativi rispetto a quelli strategici, anche a fronte della capacità di rimodulazione degli stessi in funzione delle modifiche del contesto esterno (pandemia)
- dal raggiungimento dei target previsti, seppur con qualche correttivo apportato in corso di esercizio per via del contesto esterno (emergenza sanitaria)

Si conferma, quindi, il trend su base triennale che vede la CCIAA di Modena perfettamente focalizzata nell'attuazione delle strategie degli Organi, come evidenziato dalla tabella.

PERFORMANCE	2019	2020	2021
Ambiti strategici	100,00%	98,63%	99,83%



2. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

DIMENSIONE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	N. INDICATORI
Struttura	N/A	0
Salute economica	N/A	0
Efficienza	100,00%	3
Efficacia	99,80%	51
Volume	100,00%	6
Qualità	100,00%	13
Impatto	100,00%	4
		77

Analizzando la lista degli indicatori con cui viene calcolata la performance del Piano della performance 2021, si evidenzia la presenza della dimensione dell'impatto, misurata mediante indicatori di tipo "proxi" ma comunque utili a valutare in via indiretta il grado di attuazione della strategia.

In questo ambito, lo scrivente OIV ha più volte sottolineato la necessità di miglioramento, concordando però con la scelta di attendere la definizione di specifici indicatori "omogenei" o "di sistema" (anche nell'ottica del benchmarking) nell'ambito degli specifici Tavoli di lavoro attivi attualmente c/o Unioncamere e/o capitalizzando nei prossimi cicli le risultanze del percorso in itinere di implementazione di metodologie di *stakeholder engagement*.

Si evidenzia altresì l'omogeneità dei risultati in relazione alle diverse dimensioni; la dimensione dell'efficacia (soggetta a condizionamenti esterni significativi) è l'unica che preclude il raggiungimento del 100% delle performance di Ente.

DIMENSIONE	2019	2020	2021
Struttura	0	0	0
Salute economica	5	5	5
Efficienza	2	1	6
Efficacia	37	55	65
Volume	1	6	6
Qualità	18	20	18
Impatto	4	4	4
		67	91
			104

Analizzando su base triennale tutti gli indicatori monitorati (ancorché non tutti con target da raggiungersi), il trend evidenzia l'aumento della capacità di misurazione in pressoché tutte le dimensioni, pur nel quadro di una più complessiva semplificazione dell'assetto degli obiettivi a tutti i livelli, già valutata dallo scrivente OIV in termini estremamente positivi, poiché crea le premesse per lavorare sulla qualità degli obiettivi stessi.

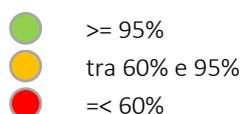
Si evidenziano di seguito alcuni degli indicatori maggiormente significativi in termini di impatti ed il loro trend triennale, su cui lo scrivente OIV esprime un ottimo giudizio.

INDICATORE	2019	2020	2021
Tasso di sopravvivenza imprese a 3 anni	67,60%	68,30%	69,90 %
Indice di attrattività del territorio	6,33%	6,45%	6,58 %
Indice equilibrio strutturale	22,39%	20,30%	19,57 %
Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti ed all'ammontare delle somme liquidate	-20,14gg	-19,92%	-22,74 gg.
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	1,50 gg	1,50 gg	1,50 gg.



A livello d'impatto, è da sottolineare anche l'ottimo livello di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione collegati agli obiettivi strategici (anche rimodulati rispetto agli stanziamenti iniziali in funzione della necessità di contenere i danni subiti dalle imprese ed a supportarle nel periodo dell'emergenza).

OBIETTIVI STRATEGICI (O.S.)	ASSORBIMENTO DELLE RISORSE PROMOZIONALI		
Obiettivo strategico	Budget (€)	Utilizzo (€)	Livello di assorbimento
301 Internazionalizzazione	992.261,27	968.108,80	97,53%
401 Digitalizzazione, sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	3.506.016,73	3.330.051,03	94,98%
402 Orientamento al lavoro	153.454,20	95.555,64	62,27%
600 Infrastrutture	0,0	0,0	-
601 Marketing territoriale	1.354.322,05	1.082.072,90	79,90%
700 Ambiente	45.180,00	45.179,96	100,00%
701 Tutela legalità	157.472,00	157.146,73	99,79%
801 Semplificazione procedure	10.000,00	10.000,00	100,00%
802 Efficacia e qualità servizi	146.792,00	98.976,24	67,43%
803 Trasparenza e anticorruzione	0,0	0,0	-
			90,91%



Anche in questo caso il dato è confermato dal trend su base triennale, come evidenziato dalla tabella:

	2019	2020	2021
	90,03%	91,26%	90,91%

C'è da specificare che il mancato raggiungimento di risultati più alti è influenzato dai progetti di fondo perequativo e da quelli relativi all'incremento del 20% del diritto annuo, tipicamente di tipo pluriennale.

CONSUNTIVO VS TARGET	% 2019	% 2020	% 2021
0-110% ¹	46%	54%	49%
110-200%	43%	29%	31%
>200%	11%	17%	20%

Nel valutare il fenomeno del c.d. *overshooting* (ovvero la non ottimale capacità dell'Ente, in sede

di pianificazione, di definire in maniera sufficientemente sfidante gli obiettivi e i connessi indicatori) nel ciclo 2021 hanno pesato:

- gli indicatori (e relativi target) definiti direttamente del MISE nell'ambito dei progetti finanziati dall'incremento del 20% di diritto annuale, che non sono stati rivisti al rialzo
- alcuni target consapevolmente definiti al ribasso per via dell'emergenza, che poi invece hanno avuto buon esito

Si conferma, in proposito, quanto già precedentemente più volte segnalato, ovvero la necessità di garantire omogeneità ed una effettiva "tensione" del sistema verso il miglioramento continuo, anche per ragioni di equità interna nella definizione degli obiettivi.

¹ Il valore del 110% comprende il margine di tolleranza del +10% previsto dai SMVP.

3. PROCESSI

Un altro aspetto da evidenziare in questa sede riguarda le modalità con cui l'ente realizza la propria attività.

Ciò è possibile mediante la rappresentazione sintetica:

- del personale impegnato nelle varie attività dell'ente
- dei costi sostenuti nello svolgimento di determinati processi
- della qualità erogata dei servizi svolti dall'ente
- della qualità percepita dagli utenti dei servizi

Ai fini di una più agevole lettura delle tabelle successive, si consideri che:

- i dati relativi agli FTE assorbiti dalla CCIAA di Modena sono comprensivi delle risorse interne e di quelle acquisite mediante esternalizzazioni
- i dati 2021 a livello di cluster sono relativi a 28 CCIAA su un totale di 34
- i dati 2021 a livello nazionale sono relativi a 56 CCIAA su 73
- i dati relativi ai costi dei processi considerano: i costi personale dipendente, altri costi effettivi, i costi indiretti (quota ribaltata) e le risorse promozionali

3.1 Dimensionamento del personale nei processi

Al fine di rilevare il grado di efficienza nell'impiego delle risorse umane rispetto alle diverse attività realizzate dalla CCIAA, è possibile utilizzare i dati del sistema informativo Kronos, rilevati da tutte le CCIAA sulla base di una Mappa comune e standardizzata, riuscendo così:

- a) a fornire un inquadramento complessivo sul dimensionamento del personale sui vari processi camerali anche in ottica di benchmarking
- b) a disporre di elementi utili al governo della struttura, al dimensionamento delle attività e all'allocazione ottimale delle risorse, compresa la valorizzazione di eventuali indicatori di efficienza

Di seguito vengono esposti:

- a) alcuni elementi dimensionali (e relativo trend triennale)
- b) un'analisi aggregata sull'assorbimento del personale su Macrofunzioni e Macroprocessi

L'analisi di massimo livello (2021) che consente di comparare in ottica di benchmarking i dati relativi alla CCIAA di Modena ed i dati di cluster (CCIAA omologhe per dimensioni) e nazionale (funzionale al calcolo dei c.d. FTE standard) è riportata in allegato 1.

CONSISTENZA DEL PERSONALE CCIAA MODENA	2019	2020	2021
N. dipendenti (*)	56	54	54
FTE integrato	68,99	62,30	64,59

(*) La consistenza del personale sopra evidenziata è stabilmente al di sotto della pianta organica dell'Ente stabilita con decreto MISE del 2018, pari a 65 dipendenti (-17% nel 2021).

Il dato relativo agli FTE del 2020 è giustificabile per il ricorso al lavoro agile, che non consente di valorizzare le ore effettivamente lavorate oltre l'orario standard, oltre allo smaltimento di ferie pregresse nel periodo di lockdown.

FTE INTEGRATI PER MACROFUNZIONE	2019	2020	2021
A Governo Camerale	6,84	6,21	5,76
B Processi di supporto	12,29	11,62	13,51
C Trasparenza, semplificazione e tutela	32,53	28,09	29,22
D Sviluppo della competitività	10,32	10,90	11,90
E Maggiorazione diritto annuale	3,95	3,13	2,73
F Altri servizi camerali	3,06	2,35	1,20
Z Fuori perimetro	0,00	0,00	0,26

FTE INTEGRATI PER MACROPROCESSO	2019	2020	2021
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	2,91	2,64	1,71
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni ...	3,22	2,91	3,39
A3 Comunicazione	0,72	0,67	0,66
B1 Risorse umane	1,74	2,06	1,79
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	6,52	5,96	7,76
B3 Bilancio e finanza	4,02	3,60	3,96
C1 Semplificazione e trasparenza (Registro Imprese...)	22,51	19,88	20,03
C2 Tutela e legalità	10,01	8,21	9,19
D1 Internazionalizzazione	3,96	4,10	4,38
D2 Digitalizzazione	2,33	2,74	2,55
D3 Turismo e cultura	0,20	0,29	0,25
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	1,72	1,15	1,29
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	0,22	0,30	0,20
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	1,89	2,32	3,23
E1 Progetti a valere su + 20% diritto annuale	3,95	3,13	2,73
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	3,06	2,35	1,20
Z1 Extra	0,00	0,00	0,26

In proposito, nell'osservazione dei vari cicli susseguitisi negli anni, lo scrivente OIV ha già avuto modo di apprezzare la capacità dell'Ente di "modellare" l'erogazione dei servizi, non solo in termini di volumi ed efficienza, ma anche rispetto alle esigenze dell'utenza ed alle modifiche del contesto esterno di operatività dell'Ente (es., emergenza).

Di contro, emerge l'esigenza di rivalutare – in alcuni processi/servizi - l'allocazione organizzativa del personale, al fine di gestire le situazioni di sotto-dimensionamento rispetto allo standard che potrebbero compromettere il conseguimento degli obiettivi; nell'allegato 1 infatti è possibile verificare quali funzioni/processi risultino sovradimensionati rispetto allo standard (di cluster e/o nazionale) - identificati in giallo - o sottodimensionati - identificati in verde.



Di seguito sono riportati alcuni indicatori Pareto che consentono di valutare, rispetto allo standard di cluster e nazionale:

1. il dimensionamento del personale rispetto al bacino d'impres
2. l'incidenza del personale delle varie funzioni istituzionali sul totale degli FTE camerali

INDICATORE DIMENSIONALE	UM	CCIAA MO 2021	MEDIA CLUSTER 2021	MEDIA NAZ.LE 2021
Dimensionamento del personale (dipendente ed esterno) rispetto al bacino di imprese	FTE	0,80	0,94	0,94
Dimensionamento del personale delle funzioni istituzionale A-B rispetto al bacino di imprese (processi di supporto)	FTE	0,24	0,35	0,35
Dimensionamento del personale della funzione istituzionale C rispetto al bacino di imprese	FTE	0,36	0,37	0,37
Dimensionamento del personale della funzione istituzionale D-E rispetto al bacino di imprese	FTE	0,18	0,21	0,20
Dimensionamento del personale della funzione F rispetto al bacino di imprese	FTE	0,01	0,01	0,00

Gli indicatori confermano una situazione di sofferenza (Δ negativo) in particolare per quanto attiene alle funzioni di supporto interno², sia rispetto alla media nazionale che di cluster.

INDICATORE DIMENSIONALE	UM	CCIAA MO 2021	MEDIA CLUSTER 2021	MEDIA NAZ.LE 2021
Incidenza del personale della funzione istituzionale A-B (processi di supporto)	%	29,96	36,85	37,89
Incidenza del personale della funzione istituzionale C	%	45,43	39,22	39,30
Incidenza del personale della funzione istituzionale D-E	%	22,74	22,58	21,87
Incidenza del personale della funzione istituzionale F	%	1,87	0,66	0,55

La tabella:

- esprime un dimensionamento delle funzioni/processi di supporto interno (circa il 30% dell'assorbimento di FTE per la CCIAA di Modena) minore rispetto alle medie nazionale e di cluster (efficienza)
- di conseguenza conferma che la CCIAA di Modena destina maggiori risorse alle funzioni *core*, rispetto al benchmark (focalizzazione sui servizi alle imprese)

3.2 Costi dei processi

Anche in questo caso, di seguito vengono esposti

- c) alcuni elementi dimensionali (e relativo trend triennale)
- d) un'analisi aggregata dei costi su Macrofunzioni e Macroprocessi

L'analisi di massimo livello (2021) che consente di comparare in ottica di benchmarking i dati relativi alla CCIAA di Modena ed i dati di cluster (CCIAA omologhe per dimensioni) e nazionale (funzionale al calcolo dei c.d. costi standard dei processi) è riportata in allegato 2.

² Pianificazione, monitoraggio e controllo; supporto agli Organi; Comunicazione; Gestione Risorse umane; Acquisti e patrimonio; Bilancio e finanza



COSTI PER MACROFUNZIONE	2019	2020	2021
A Governo Camerale	841.576,77 €	858.874,90 €	755.124,89 €
B Processi di supporto	1.927.955,67 €	1.897.232,22 €	2.139.026,78 €
C Trasparenza, semplificazione e tutela	3.482.634,62 €	3.393.003,18 €	3.285.836,62 €
D Sviluppo della competitività	1.398.288,92 €	1.451.641,56 €	1.647.040,76 €
E Maggiorazione diritto annuale	318.890,68 €	256.364,28 €	233.502,63 €
F Altri servizi camerali	602.354,16 €	566.450,83 €	556.143,30 €
Z Fuori perimetro	0,00 €	0,00 €	79.728,95 €

COSTI PER MACROPROCESSO	2019	2020	2021
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	317.421,55 €	378.920,25 €	216.123,05 €
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni ...	443.823,72 €	397.234,69 €	459.211,53 €
A3 Comunicazione	80.331,50 €	82.719,95 €	79.790,31 €
B1 Risorse umane	178.538,37 €	230.811,09 €	193.224,61 €
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	1.213.593,43 €	1.221.197,12 €	1.247.210,13 €
B3 Bilancio e finanza	535.823,87 €	445.224,01 €	698.592,04 €
C1 Semplificazione e trasparenza (Registro Imprese...)	2.152.312,48 €	2.206.126,84 €	2.099.414,68 €
C2 Tutela e legalità	1.330.322,14 €	1.186.876,34 €	1.186.421,94 €
D1 Internazionalizzazione	397.390,31 €	430.635,28 €	456.939,74 €
D2 Digitalizzazione	416.502,26 €	478.574,81 €	423.037,03 €
D3 Turismo e cultura	208.979,98 €	121.350,79 €	255.296,86 €
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	158.188,87 €	126.215,48 €	130.486,69 €
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	23.345,54 €	33.159,92 €	21.228,49 €
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	193.881,97 €	261.705,29 €	360.051,95 €
E1 Progetti a valere su + 20% diritto annuale	318.890,68 €	256.364,28 €	233.502,63 €
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	602.354,16 €	566.450,83 €	556.143,30 €
Z1 Extra	0,00 €	0 €	79.728,95 €

Le precedenti tabelle consentono di comprendere come i processi camerali impattano sull'ente ma anche quali sono i processi ai quali la Camera dedica più attenzione, confermando la focalizzazione delle risorse camerali in favore delle imprese (circa il 67% delle risorse economiche impegnate nei processi core nel 2021).

3.3 Standard di qualità erogata

Il Sistema Pareto monitora, su base nazionale alcuni indicatori comuni e standardizzati sulla qualità erogata dei processi camerali; di seguito sono esposte due tabelle, una interna (trend indicatori qualità su base triennale) ed una di benchmarking (dato CCIAA Modena 2021 vs media nazionale 2021).

INDICATORE	UM	2019	2020	2021
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	GG	1,50	1,50	1,50
Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	%	98,90	99,20	99,70
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione Protesti pervenute nell'anno "n"	GG	5,48	2,05	1,89
Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	GG	-20,14	-19,92	-22,74



INDICATORE	UM	CCIAA MO 2021	MEDIA NAZ.LE 2021
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	GG	1,50	3,76
Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	%	99,70	86,63
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione Protesti pervenute nell'anno "n"	GG	1,89	2,89
Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	GG	-22,74	-9,65

I risultati qui esposti sono ottimi, sia dal punto di vista "interno" che in riferimento alla media nazionale.

3.4 Standard di qualità percepita

La CCIAA di Modena non ha realizzato nel 2021 l'indagine di customer, ritenendo che tale tipo di analisi non possa prescindere da un riferimento (benchmarking) a livello nazionale, come peraltro avvenuto nel 2020, nell'ottica di maggiore oggettività delle conclusioni da trarre.

Analizzando i dati 2020 (indagine effettuata per conto del Sistema camerale dall'Agenzia di Sistema Si.Camera Scrl) si rileva un grado di soddisfazione degli utenti molto elevato anche rapportato al benchmark nazionale, sia in relazione ai servizi effettivamente utilizzati sia in relazione all'interazione con il personale camerale.

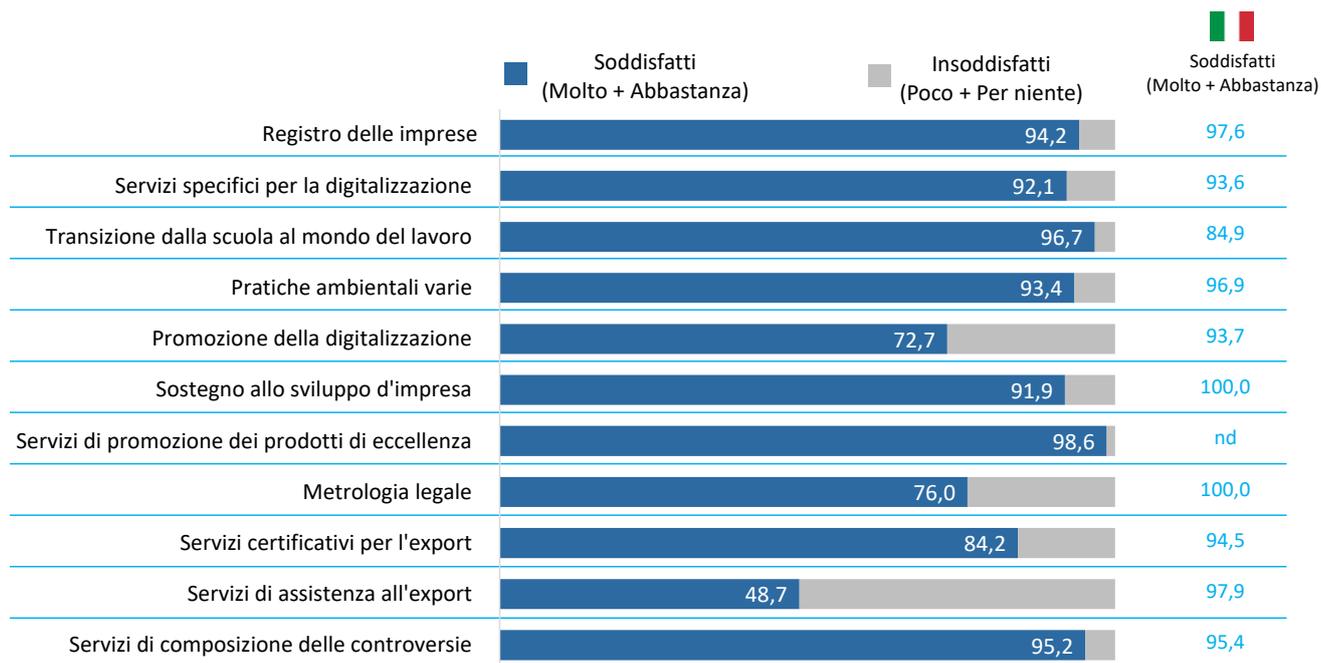
INDICATORE	CCIAA MO 2020	MEDIA NAZIONALE 2020
Grado di soddisfazione degli utenti fruitori dei servizi	98,4%	96,9%
Grado di soddisfazione nell'interazione con il personale camerale	98,6%	97,6%

L'indagine infatti consentiva di rilevare:

- che un numero elevato delle imprese di Modena si dichiara in generale soddisfatto dei servizi utilizzati
- una valutazione complessiva decisamente positiva per l'interazione con il personale
- un numero degli intervistati che hanno dichiarato di aver percepito un miglioramento dei servizi superiore a quello di coloro che hanno ravvisato un peggioramento
- la propensione a utilizzare anche in futuro i servizi offerti dalla Camera, laddove già utilizzati

Di contro, emergeva:

- una mancanza di rapporti diretti con la CCIAA per una quota cospicua delle imprese
- un rapporto con l'ente mediato da consulenti esterni o associazioni di categoria per la maggior parte delle imprese (in una misura ancora maggiore di quanto avviene a livello nazionale)
- una valutazione al di sotto della media per alcuni servizi, evidenziati dalla tabella sotto riportata:



Dall'analisi di dettaglio emergevano possibilità di miglioramento soprattutto nei servizi per la digitalizzazione, nei servizi di assistenza e certificativi per l'export e relativi alla metrologia legale.

Data la rilevanza delle tematiche nell'attuale periodo storico ed economico, è innegabile come questi siano tra gli ambiti di intervento su cui la CCIAA dovrà focalizzare maggiormente le sue istanze di miglioramento.



4. STATO DI SALUTE DELL'ENTE

Di seguito sono riportati alcuni indicatori Pareto che consentono di valutare come ottimo, nel 2021 e rispetto allo standard di cluster e nazionale, lo stato di salute economica dell'Ente (in particolare per quanto riguarda la solidità patrimoniale e finanziaria).

4.1 Indicatori di solidità economica

INDICATORE	UM	CCIAA MO			Δ MEDIA 2021	
		2019	2020	2021	CLUSTER	NAZ.LE
Indice equilibrio strutturale	%	22,39	20,30	19,57	15,17	14,51
Equilibrio economico della gestione corrente	%	96,93	128,20	98,17	105,89	105,09

4.2 Indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria

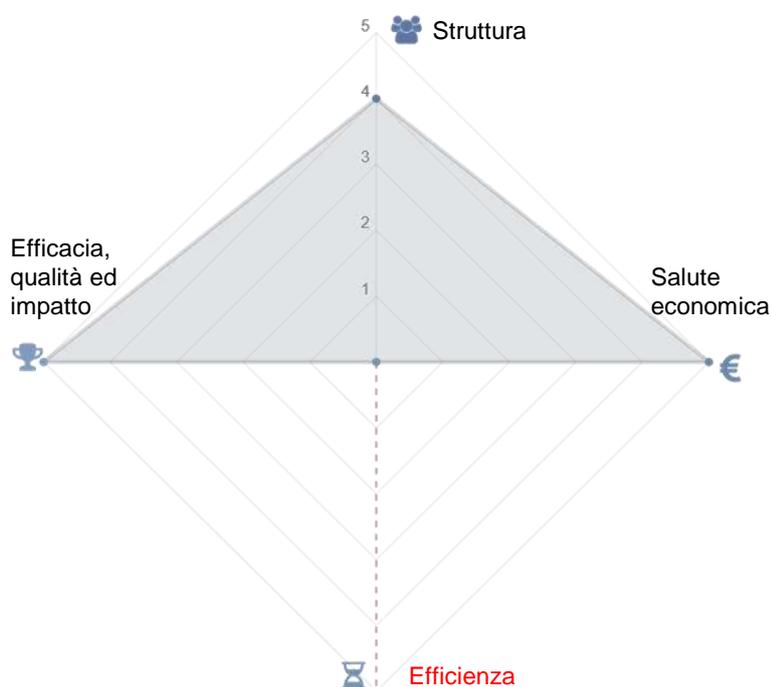
INDICATORE	UM	CCIAA MO			Δ MEDIA 2021	
		2019	2020	2021	CLUSTER	NAZ.LE
Indice di Liquidità immediata	%	520,47	357,37	575,75	201,94	200,13
Margine di Struttura finanziaria	%	570,38	392,34	627,39	228,89	237,54
Indice di struttura primario	%	210,24	206,43	287,68	128,38	134,57

5. CRUSCOTTO DIREZIONALE

Oltre ai dati comparativi già utilizzati nelle varie sezioni del presente report, il Sistema integrato disponibile su base nazionale offre un Cruscotto direzionale, adottato per la prima volta per i dati 2018, con il quale tracciare un «profilo» sintetico della CCIAA, evidenziando i possibili ambiti di miglioramento e/o consolidamento della gestione camerale.

Di seguito si riporta il contenuto come estratto dal Cruscotto direzionale, a conferma di quanto riportato nei capitoli precedenti.

5.1 Profilo dell'Ente



PROFILO DELL'ENTE

- struttura molto snella in termini di personale sul bacino d'impres
- numero piuttosto alto di Dirigenti rispetto al resto dell'organico
- ottima salute economica e livello notevole di efficacia/qualità

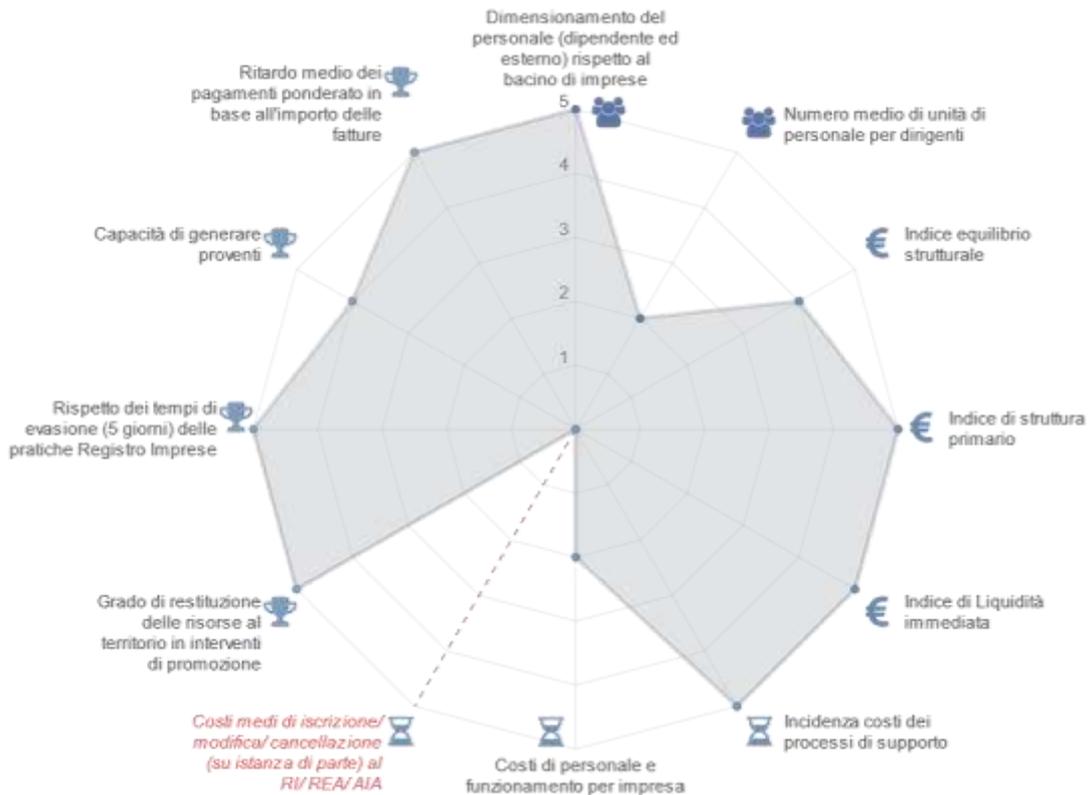
Si segnala che per il 2021 non è stato possibile valorizzare il livello di efficienza (misurata attraverso il costo medio delle pratiche del RI) per assenza del dato (fornito da Infocamere) sulla base quale si calcola il valore.

DIMENSIONE DELLA GESTIONE	2019	2020	2021
Struttura	4	4	4
Salute economica	5	4	5
Efficienza	4	4	ND
Efficacia, qualità ed impatto	4	4	5

Anche in questo caso, il trend storico è positivo.



5.2 Punti di forza e di debolezza

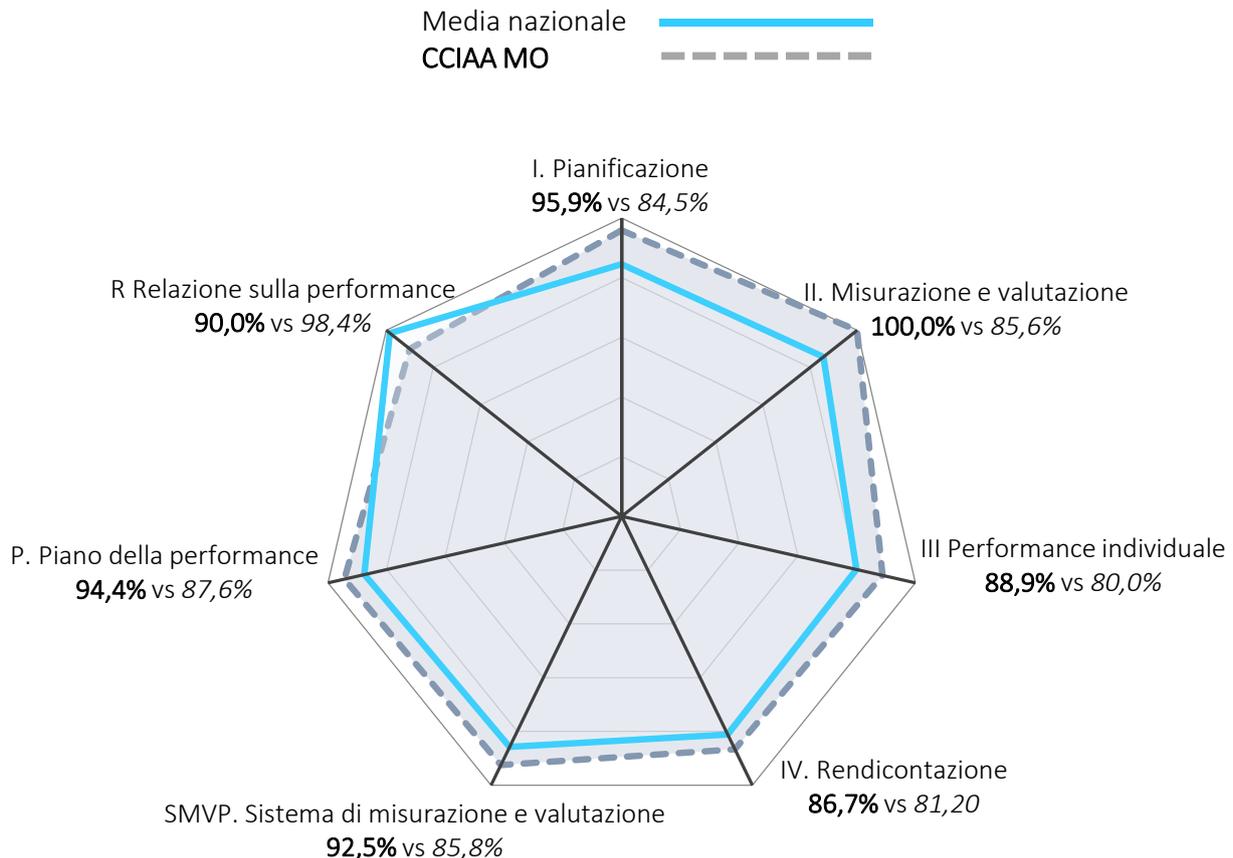


PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • capacità di coprire le immobilizzazioni col Patrimonio netto • capacità di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità • incidenza dei costi dei processi di supporto interno • capacità di restituire risorse al territorio • rispetto tempi evasione pratiche RI • rispetto tempi di pagamento delle fatture 	<p>la Camera non presenta alcun punto di debolezza</p>



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

Nell'annualità presa in esame non sono state riscontrate difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi strategici. Ciò è evidenziato anche dalle valutazioni dello scrivente OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (confluite nella relativa relazione), di cui si presenta una sintesi relativa alle singole fasi del ciclo 2021 comparato con i dati medi di sistema (calcolati su 34 CCIAA).



Le indicazioni di seguito riportate, quindi, costituiscono solo uno spunto di miglioramento per la cui presa in carico lo scrivente OIV si rimette alla volontà degli Organi camerali.

Ai fini dell'aumento della capacità di valutazione degli impatti delle politiche camerali:

- introdurre (appena disponibili) specifici indicatori di outcome "omogenei" o "di sistema" (anche nell'ottica del benchmarking) e capitalizzando nei prossimi cicli le risultanze del percorso già avviato di implementazione delle metodologie di *stakeholder engagement*
- riprendere il percorso di valutazione della qualità percepita attraverso la realizzazione delle indagini (interne: *people satisfaction* e qualità percepita dei processi strumentali e di supporto interno; esterne: *customer satisfaction*) interrotto nel 2021

Ai fini del miglioramento delle performance complessive dell'Ente:

- analizzare nel dettaglio il dimensionamento del personale ed agire al fine di porre rimedio a criticità che potrebbero inficiare, in futuro, il raggiungimento degli obiettivi
- focalizzare le istanze di miglioramento sui servizi che vengono percepiti come "qualitativamente" non adeguati nelle indagini di customer



ALLEGATI:

- 1) Report benchmark FTE standard (sistema informativo Kronos)
- 2) Report benchmark Costi standard (sistema informativo Kronos)

Organismo Indipendente di Valutazione in
composizione monocratica

Dott. Cristian Ercolano

