



Report di valutazione e controllo strategico (anno 2022) 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)



SOMMARIO

PREMESSA.....	3
1. GRADO ATTUAZIONE STRATEGIA.....	4
2. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	5
3. PROCESSI.....	7
3.1 Dimensionamento del personale nei processi	7
3.2 Costi dei processi	10
3.3 Standard di qualità erogata.....	11
3.4 Standard di qualità percepita.....	11
4. STATO DI SALUTE DELL'ENTE	13
4.1 Indicatori di solidità economica	13
4.2 Indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria	13
5. CRUSCOTTO DIREZIONALE	14
5.1 Profilo dell'Ente.....	14
5.2 Punti di forza e di debolezza	15
6. FATTORI OSTATIVI E INPUT DI MIGLIORAMENTO PER IL NUOVO CICLO DI PIANIFICAZIONE.....	16
ALLEGATI:.....	17

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:

- 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
- 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 2022 della Camera di Commercio di Modena, anno solare che traguarda la conclusione del mandato degli Organi camerali (alla data di redazione del presente report, si sono infatti concluse le procedure di rinnovo del Consiglio¹ e della nuova Giunta²).



¹ Nominato con Decreto Regione Emilia-Romagna n. 132 del 24/08/2023 ed insediatosi il 19/09/2023, con contestuale rinnovo nella carica del Presidente uscente

² Eletta nella seduta di Consiglio del 05/10/2023



Per questo motivo, lo scrivente OIV coglie l'occasione per rendicontare ai nuovi Organi il percorso di miglioramento perseguito dalla CCIAA negli ultimi anni.

1. GRADO ATTUAZIONE STRATEGIA

Si riporta di seguito una sintesi grafica della *performance* conseguita dalla Camera di Commercio nel 2022, 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	 99,05%	301 Internazionalizzazione	 100,00%
		401 Digitalizzazione, sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	 97,37%
		402 Orientamento al lavoro	 99,77%
2 - COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO	 99,29%	600 Infrastrutture	 100,00%
		601 Marketing territoriale	 97,14%
		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
- dal raggiungimento dei target previsti

PERFORMANCE	2019	2020	2021	2022
Ambiti strategici	100,00%	99,76%	99,83%	99,44

Si conferma quindi - nonostante un valore per il 2022 leggermente minore ai precedenti - il trend su base pluriennale che vede la CCIAA di Modena perfettamente focalizzata nell'attuazione delle strategie degli Organi, come evidenziato dalla tabella sopra riportata.



2. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

DIMENSIONE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	N. INDICATORI
Struttura	N/A	0
Salute economica	100,00%	5
Efficienza	100,00%	4
Efficacia	97,44%	56
Volume	98,21%	8
Qualità	100,00%	14
Impatto	100,00%	4

Analizzando la lista degli indicatori con cui è stata calcolata la performance nel 2022, 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.

91

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 positivi in relazione alle diverse dimensioni; quelle relativa all'efficacia ed al volume (soggette a condizionamenti esterni significativi) sono quelle che precludono il raggiungimento del 100% della performance di Ente.

DIMENSIONE	2019	2020	2021	2022
Struttura	0	0	0	0
Salute economica	5	5	5	5
Efficienza	2	1	6	4
Efficacia	37	55	65	63
Volume	1	6	6	9
Qualità	18	20	18	14
Impatto	4	4	4	4
	67	91	104	99

Analizzando su base triennale tutti gli indicatori monitorati (ancorché non tutti con target da raggiungersi), il trend evidenzia il progressivo 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, su cui lo scrivente OIV esprime un ottimo giudizio anche in considerazione della progressione positiva di tutte le dimensioni osservate rispetto agli anni precedenti.

INDICATORE	2019	2020	2021	2022
Tasso di sopravvivenza imprese a 3 anni	67,60%	68,30%	69,90%	72,10%
Indice di attrattività del territorio	6,33%	6,45%	6,58%	6,73%
Indice equilibrio strutturale	22,39%	20,30%	19,48%	20,57%
Indicatore di tempestività dei pagamenti delle fatture calcolato in relazione ai 30 gg. previsti ed all'ammontare delle somme liquidate	-20,14gg	-19,92%	-22,74gg	-24,53gg
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	1,50 gg	1,50 gg	1,50gg	0,90gg

A livello d'impatto, è da sottolineare anche il buon livello di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione collegati agli obiettivi strategici.



OBIETTIVI STRATEGICI (O.S.)	ASSORBIMENTO DELLE RISORSE PROMOZIONALI			
	Obiettivo strategico	Budget (€)	Utilizzo (€)	Livello di assorbimento
301 Internazionalizzazione	1.036.211,87	1.026.794,16		99,09%
401 Digitalizzazione, sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	1.988.900,00	1.391.882,38		69,98%
402 Orientamento al lavoro	198.961,50	198.890,08		99,96%
600 Infrastrutture	17.047,51	16.891,00		99,08%
601 Marketing territoriale	1.230.066,50	1.211.278,40		98,47%
700 Ambiente	60.288,00	60.134,20		99,74%
701 Tutela legalità	65.000,00	64.264,08		98,87%
801 Semplificazione processi	10.000,00	10.000,00		100,00%
802 Efficacia e qualità servizi	172.815,10	166.384,68		96,28%
803 Anticorruzione, trasparenza e ciclo performance	0,0	0,0		-
				86,76%

- >= 95%
- tra 60% e 95%
- <= 60%

Anche in questo caso, il dato conferma un trend comunque positivo su base pluriennale, come evidenziato dalla tabella:

	2019	2020	2021	2022
	90,03%	91,26%	90,91%	86,76%

Nel 2022 si rileva come il minor valore raggiunto è dovuto ad un aggiornamento straordinario di preventivo, approvato nel mese di novembre, che ha incrementato gli interventi promozionali per rendere tempestivamente disponibili le risorse per un bando a sostegno delle PMI per i costi energetici; nel poco tempo disponibile, la CCIAA non è riuscita ad utilizzare tutti i nuovi fondi stanziati.

CONSUNTIVO VS TARGET	% 2019	% 2020	% 2021	% 2022
0-110% ³	46%	54%	49%	73%
110-200%	43%	29%	31%	7%
>200%	11%	17%	20%	10%

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 indicatori⁴) nel ciclo 2022 hanno pesato soprattutto indicatori (e relativi "target") di "fonte esterna", quali quelli definiti dal MISE nell'ambito dei progetti finanziati dall'incremento del 20% di diritto annuale e quelli definiti da Unioncamere nell'ambito dei progetti a valere del Fondo di Perequazione (12 su 15 totali in overshooting).

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.

³ Il valore del 110% comprende il margine di tolleranza del +10% previsto dai SMVP.

⁴ Con il termine overshooting si intende il superamento dei target prefissati, che risultano quindi "sottodimensionati" a priori rispetto alla capacità effettiva di conseguimento dell'Ente

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:

- alla data di redazione del presente report⁵, i dati 2022 a livello di cluster sono relativi a 37 CCIAA su un totale di 37 mentre quelli a livello nazionale sono relativi a 65 CCIAA su 68
- i dati relativi ai costi dei processi considerano: i costi personale dipendente, altri costi effettivi, i costi indiretti (quota ribaltata) e le risorse promozionali
- i dati relativi agli FTE⁶ assorbiti dalla CCIAA di Modena sono comprensivi delle risorse interne e di quelle acquisite mediante esternalizzazioni (FTE integrati)

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 pluriennale)
- b) un'analisi aggregata sull'assorbimento del personale su Macrofunzioni e Macroprocessi

L'analisi di massimo livello (2022) 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	2022
N. dipendenti	56	54	54	56
FTE integrato	68,99	62,30	64,59	61,10

In proposito è da evidenziare che:

- 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 in ruolo (-14% nel 2022)

⁵ Nonostante il termine univoco definito per la conclusione della rilevazione (il cui rispetto è esso stesso elemento di valutazione qualitativa delle singole Camere), vi è una sostanziale disomogeneità nella formalizzazione dei dati tra le varie CCIAA, per cui i valori ad oggi indicati potrebbero variare in tempi successivi.

⁶ Con il termine FTE (Full Time Equivalent) si intende l'unità di misura utilizzata per indicare l'effort erogato o pianificato per svolgere una attività. Un FTE equivale ad una risorsa impiegata full-time per un anno lavorativo (ovvero, secondo lo standard del Sistema camerale: 7 ore e 12 minuti giornaliere, pari a 1.584 ore annue).



- a fronte delle nuove assunzioni nel 2022, si è avuta una cessazione più che proporzionale di risorse esterne, nella logica della reinternalizzazione di attività e competenze, scelta che però non consente di gestire la criticità di cui al punto precedente
- la CCIAA di Modena ha continuato ad utilizzare (anche dopo il periodo emergenziale) il lavoro agile, che non consente di valorizzare le ore effettivamente lavorate oltre l'orario standard

FTE INTEGRATI PER MACROFUNZIONE	2019	2020	2021	2022
A Governo Camerale	6,84	6,21	5,76	5,62
B Processi di supporto	12,29	11,62	13,51	12,47
C Trasparenza, semplificazione e tutela	32,53	28,09	29,22	26,71
D Sviluppo della competitività	10,32	10,90	11,90	10,55
E Maggiorazione diritto annuale	3,95	3,13	2,73	2,98
F Altri servizi camerali	3,06	2,35	1,20	2,19
Z Fuori perimetro	0,00	0,00	0,26	0,58

FTE INTEGRATI PER MACROPROCESSO	2019	2020	2021	2022
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	2,91	2,64	1,71	1,86
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni...	3,22	2,91	3,39	3,11
A3 Comunicazione	0,72	0,67	0,66	0,65
B1 Risorse umane	1,74	2,06	1,79	1,72
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	6,52	5,96	7,76	6,87
B3 Bilancio e finanza	4,02	3,60	3,96	3,89
C1 Semplificazione e trasparenza (Registro Imprese...)	22,51	19,88	20,03	18,26
C2 Tutela e legalità	10,01	8,21	9,19	8,45
D1 Internazionalizzazione	3,96	4,10	4,38	4,30
D2 Digitalizzazione	2,33	2,74	2,55	2,49
D3 Turismo e cultura	0,20	0,29	0,25	0,43
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	1,72	1,15	1,29	1,83
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	0,22	0,30	0,20	0,18
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	1,89	2,32	3,23	1,32
E1 Progetti a valere su + 20% diritto annuale	3,95	3,13	2,73	2,98
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	3,06	2,35	1,20	2,19
Z1 Extra	0,00	0,00	0,26	0,58

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 sanitaria).

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 (ed ai dati presenti alla data di redazione del presente report):

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 2022	MEDIA CLUSTER 2022	MEDIA NAZ.LE 2022
Dimensionamento del personale (dipendente ed esterno) rispetto al bacino di imprese	FTE	0,76	0,93	0,93
Dimensionamento del personale delle funzioni istituzionale A-B rispetto al bacino di imprese (processi di supporto)	FTE	0,23	0,33	0,34
Dimensionamento del personale della funzione istituzionale C rispetto al bacino di imprese	FTE	0,33	0,35	0,35
Dimensionamento del personale della funzione istituzionale D-E rispetto al bacino di imprese	FTE	0,17	0,22	0,22
Dimensionamento del personale della funzione F rispetto al bacino di imprese	FTE	0,03	0,01	0,01
Dimensionamento del personale della funzione Z rispetto al bacino di imprese	FTE	0,01	0,01	0,01

Gli indicatori confermano una situazione di sofferenza (Δ negativo) in particolare per quanto attiene alle funzioni di supporto interno⁷, sia rispetto alla media nazionale che di cluster.

INDICATORE DIMENSIONALE	UM	CCIAA MO 2022	MEDIA CLUSTER 2022	MEDIA NAZ.LE 2022
Incidenza del personale della funzione istituzionale A-B (processi di supporto)	%	29,61	36,12	36,49
Incidenza del personale della funzione istituzionale C	%	43,72	37,19	36,76
Incidenza del personale della funzione istituzionale D-E	%	22,14	24,10	24,16
Incidenza del personale della funzione istituzionale F	%	3,59	1,10	1,16
Incidenza del personale della funzione istituzionale Z	%	0,95	1,32	1,39

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); tra queste spicca il dato relativo alla funzione istituzionale C "Trasparenza, semplificazione e tutela" in cui rientrano: il Registro Imprese, le funzioni di gestione delle sanzioni amministrative ex L. 689/81, i servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi (es., mediazioni) e quelli di tutela della proprietà industriale (es., supporto alla presentazione delle domande di brevetto) etc., persino sovradimensionati rispetto alle medie di benchmarking

⁷ Pianificazione, monitoraggio e controllo; supporto agli Organi; Comunicazione; Gestione Risorse umane; Acquisti e patrimonio; Bilancio e finanza

3.2 Costi dei processi

Anche in questo caso, di seguito vengono esposti:

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

L'analisi di massimo livello (2022) 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.

COSTI PER MACROFUNZIONE	2019	2020	2021	2022
A Governo Camerale	841.576,77 €	858.874,90 €	755.124,89 €	829.776,48 €
B Processi di supporto	1.927.955,67 €	1.897.232,22 €	2.139.026,78 €	2.044.492,69 €
C Trasparenza, semplificazione e tutela	3.482.634,62 €	3.393.003,18 €	3.285.836,62 €	3.161.418,52 €
D Sviluppo della competitività	1.398.288,92 €	1.451.641,56 €	1.647.040,76 €	1.705.134,18 €
E Maggiorazione diritto annuale	318.890,68 €	256.364,28 €	233.502,63 €	249.927,19 €
F Altri servizi camerali	602.354,16 €	566.450,83 €	556.143,30 €	627.679,43 €
Z Fuori perimetro	0,00 €	0,00 €	79.728,95 €	134.573,40 €

COSTI PER MACROPROCESSO	2019	2020	2021	2022
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	317.421,55 €	378.920,25 €	216.123,05 €	253.584,09 €
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	443.823,72 €	397.234,69 €	459.211,53 €	488.193,80 €
A3 Comunicazione	80.331,50 €	82.719,95 €	79.790,31 €	87.998,58 €
B1 Risorse umane	178.538,37 €	230.811,09 €	193.224,61 €	239.121,35 €
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	1.213.593,43 €	1.221.197,12 €	1.247.210,13 €	1.272.845,14 €
B3 Bilancio e finanza	535.823,87 €	445.224,01 €	698.592,04 €	532.526,20 €
C1 Semplificazione e trasparenza (Registro Imprese...)	2.152.312,48 €	2.206.126,84 €	2.099.414,68 €	2.090.284,31 €
C2 Tutela e legalità	1.330.322,14 €	1.186.876,34 €	1.186.421,94 €	1.071.134,20 €
D1 Internazionalizzazione	397.390,31 €	430.635,28 €	456.939,74 €	486.078,81 €
D2 Digitalizzazione	416.502,26 €	478.574,81 €	423.037,03 €	423.523,19 €
D3 Turismo e cultura	208.979,98 €	121.350,79 €	255.296,86 €	380.202,67 €
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	158.188,87 €	126.215,48 €	130.486,69 €	199.741,77 €
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	23.345,54 €	33.159,92 €	21.228,49 €	19.812,04 €
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	193.881,97 €	261.705,29 €	360.051,95 €	195.775,69 €
E1 Progetti a valere su + 20% diritto annuale	318.890,68 €	256.364,28 €	233.502,63 €	249.927,19 €
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	602.354,16 €	566.450,83 €	556.143,30 €	627.679,43 €
Z1 Extra	0,00 €	0 €	79.728,95 €	134.573,40 €

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 66% delle risorse economiche impegnate nei processi core nel 2022, in perfetto allineamento con il dato 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 pluriennale) ed una di benchmarking (dato CCIAA Modena 2022 vs media nazionale 2022).

INDICATORE	UM	2019	2020	2021	2022
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	GG	1,50	1,50	1,50	1,42
Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	%	98,90	99,20	99,70	99,75
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione Protesti pervenute nell'anno "n"	GG	5,48	2,05	1,89	1,63
Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	GG	-20,14	-19,92	-22,74	-24,53

INDICATORE	UM	CCIAA MO 2022	MEDIA NAZ.LE 2022
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	GG	1,42	4,29
Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	%	99,75	85,89
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione Protesti pervenute nell'anno "n"	GG	1,63	4,40
Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	GG	-24,53	-13,14

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 ha realizzato nel corso del 2023 la propria indagine di customer, con una metodologia analoga a quella realizzata nel 2020, ritenendo comunque che tale tipo di analisi non possa prescindere da un riferimento (benchmarking) a livello nazionale, nell'ottica di maggiore oggettività delle conclusioni da trarre.

Di seguito i dati 2023 (indagine effettuata per conto della CCIAA dal Centro Studi G.Tagliacarne, Società consortile in house del Sistema camerale), anche nella comparazione con i dati 2020 e relativo benchmark nazionale.

INDICATORE	CCIAA MO 2023	CCIAA MO 2020	MEDIA NAZIONALE 2020
Grado di soddisfazione degli utenti fruitori dei servizi (molto + abbastanza soddisfatti)	96,0%	98,4%	96,9%

L'indagine consente di rilevare, rispetto al 2020, un miglioramento della quota dei «molto soddisfatti» (33,6% vs 8,4%), ma una riduzione della quota dei complessivamente «soddisfatti» (molto + abbastanza) di 2,4 punti percentuali.

INDICATORE	CCIAA MO 2023	CCIAA MO 2020	MEDIA NAZIONALE 2020
Grado di soddisfazione nell'interazione con il personale camerale (molto + abbastanza soddisfatti)	81,7%	98,6%	97,6%

Rispetto al 2020, aumenta la quota delle imprese «molto soddisfatte» (da 7,3% a 55,3%), ma anche delle «poco» o «per niente» soddisfatte (dall'1,4% al 18,3%); solamente per l'1,4% delle imprese il livello di soddisfazione è da considerarsi «insufficiente».

Quale elemento di novità rispetto alla rilevazione 2020, è stata valutata anche la capacità comunicativa della Camera di Commercio giudicandola meno positivamente rispetto alle altre due dinamiche (circa il 70% di riscontri positivi, tra sufficiente e buono).

Oltre a quanto appena rilevato, sono emersi i seguenti punti di forza:

- è aumentata la quota di imprese che ha rapporti con la Camera di Commercio in maniera stabile e che si reca direttamente presso la struttura della CCIAA;
- si riduce notevolmente la quota relativa alle imprese che hanno dichiarato di non aver usufruito dei servizi camerale in quanto non ne hanno avuto bisogno;
- la maggior parte delle imprese ritiene che l'offerta di servizi sia migliorata nel corso degli ultimi 2/3 anni o rimasta inalterata ma comunque positiva;
- la fruizione dei servizi on-line è aumentata considerevolmente rispetto al 2020 con un livello medio di soddisfazione pari al 90%.

Di contro, sono emersi quali elementi su cui avviare una riflessione:

- una quota rilevante di imprese coinvolte nella rilevazione che ha dichiarato di non aver avuto rapporti con la Camera di Commercio;
- tra quelli che ne hanno avuti, i rapporti con la Camera di Commercio sono spesso mediati da soggetti esterni (professionisti, consulenti, associazioni di categoria), in misura ancora maggiore rispetto a quanto rilevato nel 2020;
- è emersa scarsa utilizzazione di alcuni servizi amministrative e dei servizi promozionali.

L'indagine ha anche evidenziato le esigenze specifiche delle Imprese, a prescindere dai servizi offerti dalla Camera di Commercio:

ESIGENZA	% INTERVISTATI
Supporto per conoscere e accedere a finanziamenti, inclusi quelli del PNRR	52,1 %
Supporto per la conoscenza di leggi e norme che regolano il mercato, attività di mediazione/conciliazione	34,2 %
Supporto allo sviluppo della digitalizzazione aziendale	26,0 %
Supporto in caso di concorrenza scorretta/sleale	24,1 %
Supporto nel trovare nuovi clienti e nuovi mercati	23,9 %
Creazione di collaborazioni con altre aziende/realità del territorio/scuole e università	19,6 %
Supporto nell'identificazione delle strategie di sviluppo sostenibile/transizione ecologica	17,0 %
Supporto all'export e all'e-commerce	13,3 %



4. STATO DI SALUTE DELL'ENTE

Di seguito sono riportati alcuni indicatori Pareto che consentono di valutare come ottimo, nel 2022 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				MEDIA 2022	
		2019	2020	2021	2022	CLUSTER	NAZ.LE
Indice equilibrio strutturale	%	22,39	20,30	19,57	20,57	17,52	16,15
Equilibrio economico della gestione corrente	%	96,93	128,20	98,17	100,61	104,90	104,80

4.2 Indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria

INDICATORE	UM	CCIAA MO				MEDIA 2022	
		2019	2020	2021	2022	CLUSTER	NAZ.LE
Indice di Liquidità immediata	%	520,47	357,37	575,75	558,12	212,08	205,35
Margine di Struttura finanziaria	%	570,38	392,34	627,39	601,00	240,45	246,56
Indice di struttura primario	%	210,24	206,43	287,68	303,12	132,53	138,79

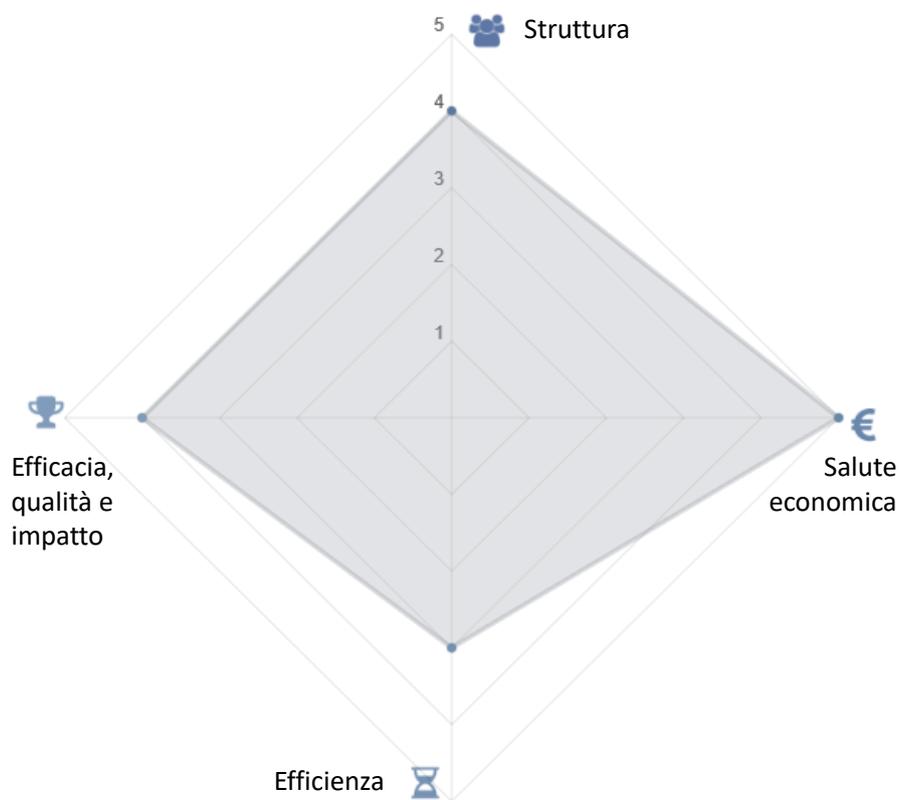


5. CRUSCOTTO DIREZIONALE

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



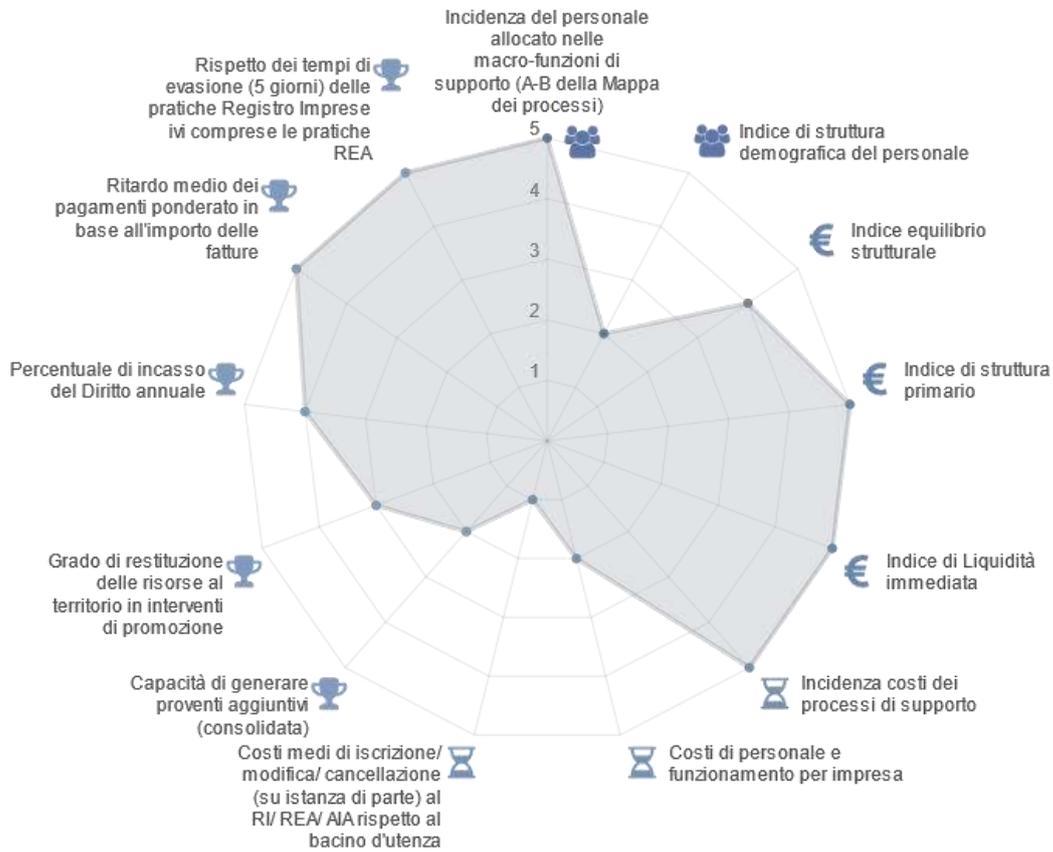
- struttura molto snella in termini di personale allocato nelle macro-funzioni di supporto
- presenza piuttosto ridotta di under 50
- ottima salute economica
- grado medio di efficienza
- livello più che adeguato di efficacia/qualità

DIMENSIONE DELLA GESTIONE	2019	2020	2021	2022
Struttura	4	4	4	4
Salute economica	5	4	5	5
Efficienza	4	4	3	3
Efficacia, qualità ed impatto	4	4	5	4



Il minor valore relativo alla dimensione dell'Efficacia, qualità ed impatto è dovuta in parte ad una modifica dei parametri di valutazione del Sistema Integrato.

5.2 Punti di forza e di debolezza

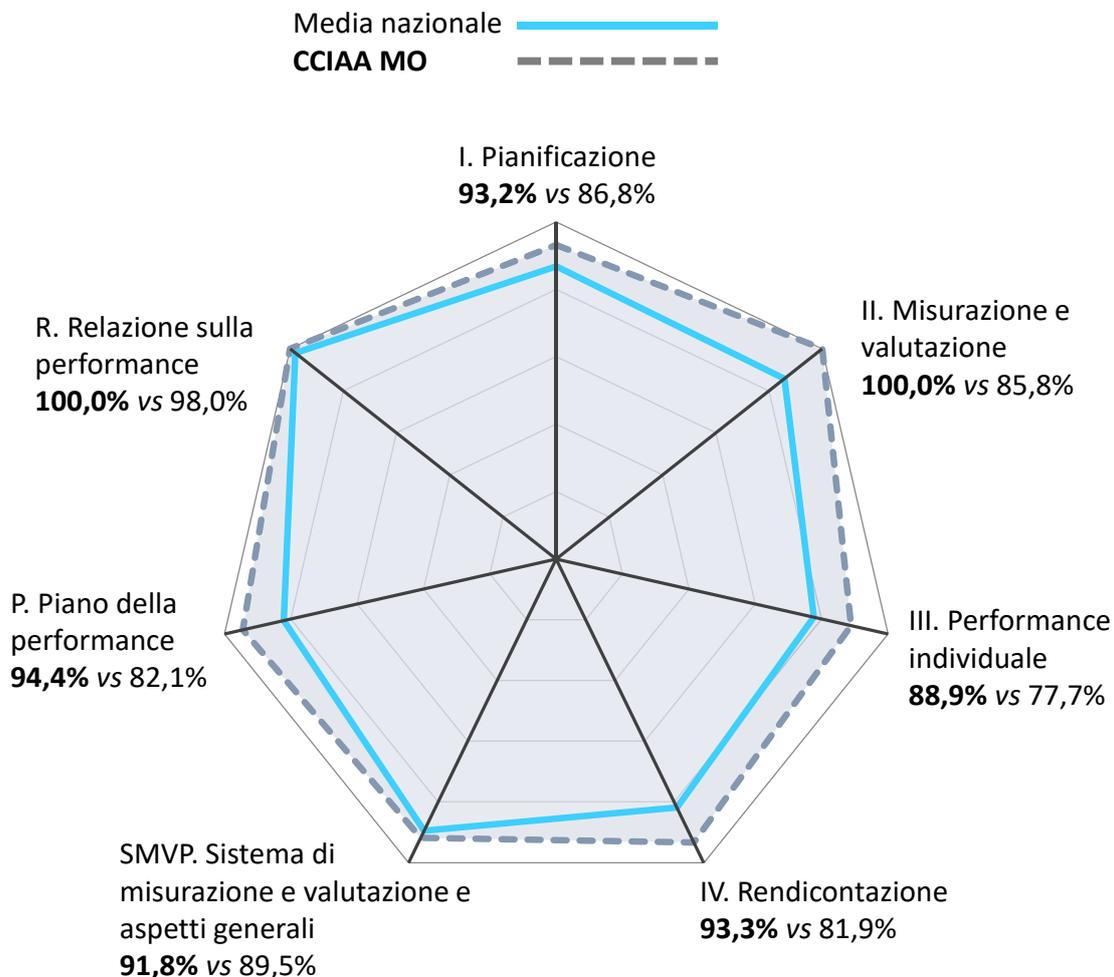


PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> capacità di coprire le immobilizzazioni col Patrimonio netto capacità di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità incidenza dei costi dei processi di supporto interno rispetto tempi di pagamento delle fatture rispetto tempi evasione pratiche RI 	<ul style="list-style-type: none"> costi tenuta Registro Imprese rispetto al bacino d'utenza



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 2022 comparato con i dati medi di sistema (calcolati su 32 CCIAA).



Le indicazioni di seguito riportate, quindi, costituiscono solo uno spunto di azioni utili al miglioramento delle performance complessive dell'Ente, da sottoporre agli Organi camerali anche in vista degli indirizzi di programmazione che dovranno essere recepiti nelle prossime edizioni del PIAO:

- 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;
- rafforzare la capacità comunicativa della CCIAA, non solo a livello informativo/promozionale (al fine di aumentare il bacino di imprese che fanno ricorso alla stessa) ma anche per “dare conto” dei risultati raggiunti dall'Ente;
- capitalizzare, per quanto possibile ed in coerenza con la mission e le funzioni istituzionali dell'Ente, le indicazioni sui fabbisogni specifici emersi dalla customer satisfaction realizzata negli ultimi mesi (cfr. par. 3.4).



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

All. 1 - Report benchmark FTE standard (sistema informativo Kronos)

MAPPA DEI PROCESSI				INDICATORI												
Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	VALORE 2022	MODENA	CLUSTER (CCIAA presenti: 37/37)			SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 65/68)			Delta Mediana Cluster	Aggiustamenti rispetto alla Mediana Cluster	Delta Mediana Nazionale	Aggiustamenti rispetto alla Mediana Nazionale
							Mediana	MIN	MAX	Mediana	MIN	MAX				
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	0,9941	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	15.422.450,23	0,6446	1,4307	0,1151	2,6346	1,4416	0,1151	3,6762	-0,7862	-1,2125	-0,7971	-1,2293
		A1.2 Compliance normativa	0,5728	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	15.422.450,23	0,3714	0,6669	0,0060	1,5541	0,5967	0,0060	2,0160	-0,2955	-0,4557	-0,2253	-0,3475
		A1.3 Organizzazione camerale	0,2976	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	61,02	0,0488	0,1288	0,0000	0,4303	0,0956	0,0000	0,4803	-0,0801	-0,4886	-0,0469	-0,2859
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	1,6517	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,2063	0,3165	0,1063	0,6968	0,3202	0,1063	1,0953	-0,1102	-0,8826	-0,1139	-0,9116
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,0049	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	15.422.450,23	0,0032	0,0343	0,0000	1,0963	0,0307	0,0000	1,0963	-0,0311	-0,0480	-0,0275	-0,0424
		A2.3 Gestione documentale	1,1932	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,1490	0,2825	0,1009	0,7495	0,3471	0,1009	0,8570	-0,1335	-1,0686	-0,1981	-1,5858
		A2.4 Rilevazioni statistiche	0,2574	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	61,02	0,0422	0,0441	0,0000	0,4392	0,0432	0,0000	0,4392	-0,0019	-0,0115	-0,0010	-0,0061
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	0,6454	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0806	0,2910	0,0000	0,4965	0,2629	0,0000	1,2630	-0,2104	-1,6845	-0,1822	-1,4592
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	1,7152	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	61,02	0,2811	0,3432	0,1688	0,7357	0,3567	0,1688	0,7481	-0,0621	-0,3791	-0,0756
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede		B2.1 Acquisti	0,8793	1 mln € di Valore acquisti	2.032.707,07	0,4326	1,4893	0,2017	4,6837	1,3308	0,2017	4,6837	-1,0567	-2,1480	-0,8982	-1,8258
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	5,9910	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	61,02	0,9818	0,6480	0,2700	1,7066	0,6515	0,1609	1,7066	0,3338	2,0370	0,3303	2,0154
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	1,1087	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,1385	0,2421	0,0229	0,5342	0,2347	0,0229	0,7478	-0,1036	-0,8297	-0,0963	-0,7707
	B3.2 Contabilità e finanza	2,7786	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	15.422.450,23	1,8017	3,0392	0,9865	5,2447	3,0862	0,9768	7,0632	-1,2375	-1,9086	-1,2845	-1,9810	
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	18,2610	10 mila Imprese registrate + UULL	88.168,00	2,0712	2,2652	1,2652	2,9714	2,1566	0,9607	3,8280	-0,1940	-1,7104	-0,0854	-0,7531
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,0027	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0003	0,0275	0,0000	0,5315	0,0298	0,0000	0,5315	-0,0271	-0,2171	-0,0295	-0,2363
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	0,5877	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0734	0,0031	0,0000	0,0798	0,0031	0,0000	0,0869	0,0703	0,5627	0,0703	0,5627
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,0312	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0039	0,0180	0,0000	0,1537	0,0130	0,0000	0,1537	-0,0141	-0,1125	-0,0091	-0,0730
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,1050	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0131	0,0355	0,0000	0,3134	0,0387	0,0000	0,3620	-0,0223	-0,1789	-0,0256	-0,2049
		C2.4 Sanzioni amministrative	1,7194	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,2147	0,1908	0,0350	0,4105	0,1928	0,0000	0,4370	0,0239	0,1914	0,0220	0,1761
		C2.5 Metrologia legale	0,6411	10 mila Imprese registrate + UULL	88.168,00	0,0727	0,1788	0,0484	0,5039	0,1847	0,0256	0,5389	-0,1060	-0,9350	-0,1120	-0,9877
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,1311	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0164	0,0755	0,0164	0,2084	0,0842	0,0164	0,3902	-0,0591	-0,4731	-0,0678	-0,5430
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	2,9404	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,3672	0,2166	0,0018	0,8694	0,2549	0,0000	1,2187	0,1506	1,2060	0,1123	0,8994
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	0,7725	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0965	0,0510	0,0000	0,1744	0,0444	0,0000	0,2571	0,0455	0,3644	0,0521	0,4168
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0000	0,0000	0,0000	0,4071	0,0000	0,0000	0,9837	N/D	N/D	N/D	N/D
		C2.10 Tutela della proprietà industriale	1,5219	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,1901	0,1260	0,0262	0,2900	0,1242	0,0031	0,3078	0,0641	0,5132	0,0659	0,5274
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	0,5051	100 mln € di Valore esportazioni	#####	0,0034	0,0130	0,0007	0,1095	0,0143	0,0002	0,9695	-0,0095	-1,4048	-0,0109	-1,6019
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	3,7990	100 mln € di Valore esportazioni	#####	0,0258	0,0441	0,0059	0,1453	0,0456	0,0056	0,3650	-0,0183	-2,6926	-0,0197	-2,9054
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	0,0414	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0052	0,0416	0,0000	0,3139	0,0416	0,0000	0,6689	-0,0364	-0,2913	-0,0364	-0,2913
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	2,4482	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,3058	0,3842	0,1317	0,6479	0,3917	0,0163	1,3177	-0,0785	-0,6283	-0,0860	-0,6883
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	0,4297	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0537	0,1558	0,0081	0,8087	0,1547	0,0000	1,0624	-0,1021	-0,8175	-0,1010	-0,8088
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	0,8548	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,1068	0,0644	0,0000	0,2279	0,0633	0,0000	0,3210	0,0423	0,3391	0,0434	0,3478
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	0,1489	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0186	0,0247	0,0000	0,3874	0,0212	0,0000	0,3874	-0,0061	-0,0491	-0,0026	-0,0207
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	0,7668	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0958	0,0243	0,0000	0,2565	0,0250	0,0000	0,5577	0,0715	0,5722	0,0707	0,5663
		D4.4 Certificazione competenze	0,0618	100 mila Popolazione in età attiva	702.724,00	0,0088	0,0020	0,0000	0,0336	0,0029	0,0000	0,0599	0,0068	0,0479	0,0059	0,0413
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,0422	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0053	0,0095	0,0000	0,2132	0,0101	0,0000	0,2302	-0,0043	-0,0341	-0,0049	-0,0389
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale		N/D	0,1957	0,0114	0,3800	0,2435	0,0114	1,2036	N/D	N/D	N/D	N/D
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,1346	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0168	0,0176	0,0000	0,2377	0,0252	0,0000	0,2377	-0,0008	-0,0061	-0,0084	-0,0671
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	0,6094	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0761	0,1086	0,0081	0,9298	0,1140	0,0005	2,4069	-0,0325	-0,2599	-0,0379	-0,3031
D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni		0,2097	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0262	0,0373	0,0000	0,5973	0,0333	0,0000	1,3927	-0,0112	-0,0893	-0,0071	-0,0570	
D6.3 Osservatori economici		0,4975	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0621	0,0525	0,0000	0,3618	0,0621	0,0000	0,6844	0,0096	0,0768	0,0000	---	
E Maggiorazione	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	2,9774	1.000 di Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0372	0,0372	0,0015	0,1153	0,0404	0,0007	0,1682	0,0000	---	-0,0032	-0,2548	
F Altri servizi	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	2,1924	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	61,02	0,3593	0,0306	0,0000	0,3593	0,0219	0,0000	0,7087	0,3287	2,0059	0,3374	2,0587
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	80.065,00	0,0000	0,0016	0,0000	0,5992	0,0000	0,0000	0,9272	N/D	N/D	N/D	N/D
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,5782	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	15.422.450,23	0,3749	0,0000	0,0000	18,0509	0,0000	0,0000	18,0509	0,3749	0,5782	0,3749	0,5782
			61,1012													

Allegato 2 - Report benchmark Costi standard (sistema informativo Kronos)

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						Delta Mediana Cluster	Aggiustamenti rispetto alla Mediana Cluster	Delta Mediana Nazionale	Aggiustamenti rispetto alla Mediana Nazionale	RICAVI DIRETTI 2022	Copertura RICAVI vs COSTI
Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	Costi personale dipendente	Altri costi effettivi	COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	CLUSTER (CCIAA presenti: 37/37)					SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 65/68)	Mediana	MIN	MAX	Mediana	MIN						
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	72.880,93	5.914,00	37.552,97	0,00	116.347,90	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	7,54	12,67	1,51	22,62	13,69	1,51	31,21	-5,12	-78.998,36	-6,15	-94.787,42	0,00	0,00%	
		A1.2 Compliance normativa	42.992,69	35.481,95	21.637,58	0,00	100.112,23	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	6,49	6,82	0,13	15,84	6,65	0,13	19,96	-0,33	-5.045,44	-0,16	-2.522,72	48,00	0,05%	
		A1.3 Organizzazione camerale	25.881,27	0,00	11.242,70	0,00	37.123,97	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	608,36	1.224,03	0,00	5.082,36	1.116,02	0,00	5.082,36	-615,67	-37.570,09	-507,66	-30.978,86	0,00	0,00%	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	116.159,33	74.192,44	62.396,80	31.745,63	284.494,20	Imprese attive + UULL	3,55	3,75	1,42	7,46	4,28	1,42	19,75	-0,19	-15.366,87	-0,73	-58.388,91	50.728,17	17,83%	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	962,53	0,00	186,63	0,00	1.149,16	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,07	0,50	0,00	19,32	0,49	0,00	19,32	-0,42	-6.509,96	-0,41	-6.389,71	0,00	0,00%	
		A2.3 Gestione documentale	72.765,65	55.925,26	45.076,49	0,00	173.767,39	Imprese attive + UULL	2,17	2,30	0,90	5,27	2,71	0,90	7,39	-0,13	-10.690,40	-0,54	-42.855,19	0,00	0,00%	
A2.4 Rilevazioni statistiche		19.060,76	0,00	9.722,28	0,00	28.783,04	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	471,68	436,38	0,00	3.310,62	426,40	0,00	3.310,62	35,30	2.154,10	45,28	2.762,96	0,00	0,00%		
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	51.321,75	12.295,09	24.381,75	0,00	87.998,58	Imprese attive + UULL	1,10	2,73	0,00	5,97	2,17	0,00	16,63	-1,63	-130.486,69	-1,07	-85.552,62	0,00	0,00%		
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	125.310,23	49.016,15	64.794,97	0,00	239.121,35	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	3.918,55	3.171,73	2.127,31	7.474,75	3.497,37	2.050,08	8.814,89	746,81	45.572,79	421,18	25.701,53	239.041,30	99,97%	
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	60.171,59	474,00	33.217,10	0,00	93.862,69	1.000 € di Valore acquisti	46,18	116,77	19,36	308,74	111,36	19,36	308,74	-70,59	-143.493,21	-65,18	-132.501,16	0,00	0,00%	
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	135.184,94	817.474,42	226.323,08	0,00	1.178.982,44	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	19.320,31	14.307,75	6.893,51	28.424,77	14.274,28	2.837,24	43.389,75	5.012,56	305.880,99	5.046,03	307.923,93	1.626,91	0,14%	
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	74.231,05	92.959,24	41.884,36	0,00	209.074,64	Imprese attive + UULL	2,61	2,64	0,27	4,95	2,60	0,27	6,43	-0,03	-2.477,29	0,01	1.068,89	0,00	0,00%	
B3.2 Contabilità e finanza		175.865,23	42.617,03	104.969,30	0,00	323.451,56	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	20,97	24,95	10,27	44,77	26,60	7,79	51,85	-3,97	-61.273,78	-5,63	-86.767,77	15.856,00	4,90%		
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	1.129.740,91	267.723,50	689.849,41	2.684,08	2.089.997,90	Imprese registrate + UULL	23,70	18,79	10,65	27,00	18,49	8,78	32,34	4,91	432.916,93	5,22	459.887,73	3.749.474,64	179,40%	
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	186,16	0,00	100,25	0,00	286,41	Imprese attive + UULL	0,00	0,63	0,00	4,61	0,62	0,00	9,56	-0,63	-50.253,18	-0,61	-49.126,85	0,00	0,00%	
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	39.711,81	335,19	22.203,23	72.000,00	134.250,23	Imprese attive + UULL	1,68	0,04	0,00	1,68	0,06	0,00	1,68	1,64	130.962,75	1,62	129.729,17	0,00	0,00%	
		C2.2 Tutela della legalità - C.C. Tutela della legalità e del consumatore e regolazione del mercato	3.167,45	4.014,11	1.179,62	0,00	8.361,18	Imprese attive + UULL	0,10	0,19	0,00	1,18	0,13	0,00	1,71	-0,08	-6.541,05	-0,02	-1.656,39	10.510,00	125,70%	
		C2.3 Tutela della legalità - C.C. Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	8.340,43	13.277,17	3.966,48	0,00	25.584,08	Imprese attive + UULL	0,32	0,49	0,00	3,14	0,50	0,00	3,14	-0,17	-13.890,85	-0,18	-14.169,36	13.301,25	51,99%	
		C2.4 Sanzioni amministrative	111.543,43	20.814,16	64.952,95	0,00	197.310,54	Imprese attive + UULL	2,46	1,53	0,32	3,74	1,58	0,00	3,93	0,93	74.554,89	0,89	71.140,13	28.650,55	14,52%	
		C2.5 Metrologia legale	46.991,24	8.904,54	24.220,73	0,00	80.116,50	Imprese registrate + UULL	0,91	1,69	0,64	4,12	1,70	0,46	5,34	-0,78	-68.494,60	-0,79	-69.533,02	18.480,25	23,07%	
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	8.662,46	0,00	4.951,88	0,00	13.614,34	Imprese attive + UULL	0,17	0,62	0,17	1,61	0,78	0,14	2,79	-0,45	-35.882,62	-0,61	-48.787,67	9.350,46	68,68%	
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	217.232,13	38.790,69	111.078,31	1.735,00	368.836,13	Imprese attive + UULL	4,61	2,32	0,03	8,03	2,37	0,00	11,60	2,29	183.147,62	2,24	178.972,47	82.257,80	22,30%	
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	55.898,89	2.160,64	29.184,39	3.500,00	90.743,92	Imprese attive + UULL	1,13	0,53	0,00	1,78	0,51	0,00	5,40	0,60	48.357,56	0,63	50.220,97	1.842,60	2,03%	
C2.9 Tutela della legalità - C.C. Tutela della legalità e del consumatore e regolazione del mercato	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL	0,00	0,00	0,00	4,58	0,00	0,00	11,27	N/D	N/D	N/D	N/D	0,00	N/D			
C2.10 Tutela della proprietà industriale	94.075,50	747,87	57.493,91	0,00	152.317,28	Imprese attive + UULL	1,90	1,06	0,35	2,20	1,00	0,03	2,65	0,85	67.755,87	0,91	72.474,63	5.475,00	3,59%			
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	36.996,40	4.496,02	19.080,35	847.659,04	60.572,77	1.000.000 € di Valore esportazioni	4,12	10,45	0,73	59,18	13,67	0,33	583,17	-6,33	-93.184,86	-9,56	-140.667,97	138.233,71	15,22%	
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	243.472,67	38.518,89	143.514,48	0,00	425.506,04	1.000.000 € di Valore esportazioni	28,91	36,76	5,41	111,86	36,92	4,37	265,51	-7,85	-115.499,69	-8,01	-117.941,26	287.963,00	67,68%	
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese	3.977,00	0,00	1.563,62	0,00	5.540,62	Imprese attive + UULL	0,07	0,37	0,00	2,19	0,38	0,00	4,10	-0,30	-23.976,40	-0,31	-24.532,31	3.900,00	70,39%	
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	8.092,67	317.405,73	92.484,18	0,00	417.982,57	Imprese attive + UULL	5,22	5,30	1,01	11,15	5,31	0,85	16,83	-0,08	-6.683,20	-0,09	-7.040,72	292.027,97	69,87%	
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	35.734,51	328.236,90	16.231,25	942.718,17	380.202,67	Imprese attive + UULL	4,75	1,21	0,08	4,75	1,14	0,00	9,83	3,54	283.570,82	3,61	288.768,43	84.645,38	6,40%	
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	52.847,93	2.659,00	32.292,34	76.499,99	87.799,26	Imprese attive + UULL	1,10	0,56	0,01	1,93	0,48	0,00	1,93	0,54	43.168,55	0,62	49.310,15	0,00	0,00%	
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	11.883,81	266,00	5.626,42	20.000,00	17.776,23	Imprese attive + UULL	0,22	0,23	0,00	2,44	0,23	0,00	2,44	-0,01	-720,24	-0,01	-615,00	0,00	0,00%	
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	57.224,69	0,00	28.968,26	16.198,90	86.192,95	Imprese attive + UULL	1,08	0,24	0,00	1,65	0,21	0,00	2,77	0,84	67.082,68	0,87	69.641,23	83.869,50	81,91%	
		D4.4 Certificazione competenze	5.636,88	0,00	2.336,44	0,00	7.973,32	Popolazione in età attiva	0,01	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,06	0,01	6.982,04	0,01	6.069,75	0,00	0,00%	
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	3.673,79	18,50	1.595,27	60.134,20	5.287,56	Imprese attive + UULL	0,07	0,07	0,00	1,50	0,07	0,00	1,56	0,00	-279,25	-0,01	-525,45	0,00	0,00%	
D5.2 Tenuta albo gestori ambientali		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	0,79	0,10	2,55	1,77	0,10	10,26	N/D	N/D	N/D	N/D	0,00	N/D		
D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale		9.335,90	102,48	5.086,11	0,00	14.524,49	Imprese attive + UULL	0,18	0,18	0,03	1,43	0,21	0,00	1,72	0,01	491,04	-0,03	-2.198,51	49.999,00	344,24%		
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	43.903,01	300,17	23.021,47	649.820,40	67.224,65	Imprese attive + UULL	0,84	0,90	0,08	6,66	0,86	0,00	11,39	-0,06	-4.573,22	-0,02	-1.282,07	0,00	0,00%		
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e dei prodotti	14.953,15	0,00	7.922,29	57.053,30	22.875,45	Imprese attive + UULL	0,29	0,33	0,00	2,59	0,29	0,00	8,89	-0,05	-3.932,82	-0,01	-464,99	0,00	0,00%		
	D6.3 Osservatori economici	42.556,41	23.916,46	18.793,35	20.409,37	105.675,60	Imprese attive + UULL	1,32	0,68	0,00	6,92	0,71	0,00	6,92	0,64	50.862,55	0,61	48.971,65	0,00	0,00%		
C Maggiorazi	E1 PROGETTA VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	137.448,35	0,00	112.478,84	1.344.360,90	249.927,19	1.000 di Imprese attive + UULL	3.121,55	2.821,18	198,05	6.824,69	2.824,82	36,95	14.976,56	300,37	24.049,09	296,73	23.758,06	0,00	0,00%	
		F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	359,38	544.497,70	82.822,35	0,00	627.679,43	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	10.285,96	422,78	0,00	10.693,70	329,64	0,00	10.693,70	9.863,18	601.880,18	9.956,31	607.563,53	165.493,42	26,37%	
F Altri servizi	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di...	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL	0,00	0,18	0,00	37,12	0,01	0,00	37,12	N/D	N/D	N/D	N/D	0,00	N/D	
		Z Fuori perimetro	Z1 Extra	111.599,56	1.129,45	21.844,39	0,00	134.573,40	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	8,73	0,00	0,00	146,66	0,00	0,00	173,73	8,73	134.573,40	8,73	134.573,40	58.333,34	43,35%
			3.508.034,47	2.804.664,75	2.308.228,58	4.146.518,98	8.753.001,88							5.391.108,25	42,23%							