



Report di valutazione e controllo strategico (anno 2023) 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.....	6
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	14
4.1 Indicatori di solidità economica.....	14
4.2 Indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria	14
5. CRUSCOTTO DIREZIONALE	15
5.1 Profilo dell'Ente	15
5.2 Punti di forza e di debolezza.....	16
6. FATTORI OSTATIVI E INPUT DI MIGLIORAMENTO PER IL NUOVO CICLO DI PIANIFICAZIONE.....	17
ALLEGATI.....	18

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 2023 della Camera di Commercio di Modena, anno solare che ha visto la conclusione del mandato degli Organi camerale e la nomina dei nuovi¹.

2019

2020

2021

2022

2023

¹ Il nuovo Consiglio è stato infatti nominato con Decreto Regione Emilia-Romagna n. 132 del 24/08/2023 e si è insediato il 19/09/2023, con contestuale rinnovo nella carica del Presidente uscente; la Giunta è stata 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 2023, 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	 100,00%	301 Internazionalizzazione	 100,00%
		401 Digitalizzazione, sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	 100,00%
		402 Orientamento al lavoro	 100,00%
2 - COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO	 98,56%	600 Infrastrutture	 100,00%
		601 Marketing territoriale	 100,00%
		700 Ambiente	 96,90%
		701 Tutela legalità	 97,35%
3 - COMPETITIVITÀ DELL'ENTE	 97,94%	801 Semplificazione procedure	 94,16%
		802 Efficacia e qualità servizi	 100,00%
		803 Trasparenza e anticorruzione	 99,67%

-  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	2023
Ambiti strategici	100,00%	99,76%	99,83%	99,44%	98,83

Si conferma quindi - nonostante un valore per il 2023 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%	1
Efficienza	92,50%	10
Efficacia	97,31%	64
Volume	88,33%	6
Qualità	99,77%	13
Impatto	100,00%	2

Analizzando la lista degli indicatori con cui è stata calcolata la performance nel 2023, 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.

96

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.

DIMENSIONE	2019	2020	2021	2022	2023
Struttura	0	0	0	0	0
Salute economica	5	5	5	5	5
Efficienza	2	1	6	4	10
Efficacia	37	55	65	63	74
Volume	1	6	6	9	8
Qualità	18	20	18	14	14
Impatto	4	4	4	4	4
	67	91	104	99	115

Analizzando su base pluriennale 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 e positiva semplificazione dell'assetto degli obiettivi a tutti i livelli.

Si evidenziano di seguito alcuni degli indicatori maggiormente significativi in termini di impatti, su cui lo scrivente OIV conferma l'ottimo giudizio anche in considerazione della progressione positiva di tutte le dimensioni osservate rispetto agli anni precedenti.

INDICATORE	2019	2020	2021	2022	2023
Tasso di sopravvivenza imprese a 3 anni	67,60%	68,30%	69,90%	72,10%	72,70%
Indice di attrattività del territorio	6,33%	6,45%	6,58%	6,73%	7,06%
Indice equilibrio strutturale	22,39%	20,30%	19,48%	20,57%	28,20%
Indicatore di tempestività dei pagamenti	-20,14gg	-19,92%	-22,74gg	-24,53gg	-25,29gg
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche RI	1,50 gg	1,50 gg	1,50gg	0,90gg	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	1.083.867,36	1.071.175,82		98,83%
401 Digitalizzazione, sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	1.013.205,52	1.008.300,70		99,52%
402 Orientamento al lavoro	150.000,00	115.874,82		77,25%
600 Infrastrutture	16.000,00	15.000,00		93,75%
601 Marketing territoriale	1.246.381,25	1.240.938,68		99,56%
700 Ambiente	5.918,75	5.918,75		100,00%
701 Tutela legalità	71.766,25	71.766,25		100,00%
801 Semplificazione processi	45.700,00	42.779,69		93,61%
802 Efficacia e qualità servizi	173.233,75	171.838,14		99,19%
803 Anticorruzione, trasparenza e ciclo performance	0,0	0,0		-
	3.806.072,88	3.743.592,85		98,36%

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

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

	2019	2020	2021	2022	2023
	90,03%	91,26%	90,91%	86,76%	98,36%

Nel 2023 si rileva un deciso miglioramento non solo rispetto all'anno precedente ma alla media del quadriennio (+9,6%).

CONSUNTIVO VS TARGET	% 2019	% 2020	% 2021	% 2022	% 2023
0-110% ²	46%	54%	49%	83%	84%
110-200%	43%	29%	31%	7%	0%
>200%	11%	17%	20%	10%	16%

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 indicatori³) nel ciclo 2023 continuano a pesare soprattutto indicatori (e relativi "target") di "fonte esterna", quali quelli definiti dal MIMIT 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.

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. PROCESSI

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

² Il valore del 110% comprende il margine di tolleranza del +10% previsto dal SMVP dell'Ente.

³ 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

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:

- nel corso del 2024, Unioncamere ha provveduto a ridefinire i Cluster dimensionali di riferimento per le singole CCIAA, per effetto della diminuzione del numero di Camere (64 a oggi, mentre nel 2023 erano 65) ormai prossimo al target di 60 Enti previsto dal Decreto di Riforma; i dati di seguito esposti sono quindi comparati con il nuovo cluster dimensionale di riferimento ("CCIAA medie", che raggruppa 21 Camere di Commercio) e sono quindi diversi da quelli esposti nella Relazione sulla performance 2023⁴
- alla data di redazione del presente report⁵, i dati 2023 a livello di cluster dimensionale sono relativi a tutte le CCIAA per gli FTE ed a 17 Enti su 21 per i costi dei processi, mentre quelli a livello nazionale sono relativi a tutte le CCIAA per gli FTE e 57 su 64 per i costi
- 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 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 (anche se con modalità non uniformi nella frequenza) 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 (2023) 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	2023
N. dipendenti	56	54	54	56	61
FTE integrato	68,99	62,30	64,59	61,10	64,79

⁴ Approvata con provvedimento di Giunta n. 113 del 19/06/2024 e validata dallo scrivente OIV in data 20 giugno 2024

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).



In proposito è da evidenziare che:

- la consistenza del personale sopra evidenziata, nonostante gli incrementi degli ultimi anni, è ancora al di sotto della pianta organica dell'Ente stabilita con decreto MISE del 2018, pari a 65 dipendenti in ruolo (-7,69%, dato in miglioramento rispetto al -14% nel 2022)
- 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	2023
A Governo Camerale	6,84	6,21	5,76	5,62	7,39
B Processi di supporto	12,29	11,62	13,51	12,47	12,10
C Trasparenza, semplificazione e tutela	32,53	28,09	29,22	26,71	27,69
D Sviluppo della competitività	10,32	10,90	11,90	10,55	13,16
E Maggiorazione diritto annuale	3,95	3,13	2,73	2,98	2,24
F Altri servizi camerali	3,06	2,35	1,20	2,19	1,63
Z Fuori perimetro	0,00	0,00	0,26	0,58	0,57

FTE INTEGRATI PER MACROPROCESSO	2019	2020	2021	2022	2023
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	2,91	2,64	1,71	1,86	2,68
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni...	3,22	2,91	3,39	3,11	3,99
A3 Comunicazione	0,72	0,67	0,66	0,65	0,72
B1 Risorse umane	1,74	2,06	1,79	1,72	2,10
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	6,52	5,96	7,76	6,87	6,46
B3 Bilancio e finanza	4,02	3,60	3,96	3,89	3,53
C1 Semplificazione e trasparenza (Registro Imprese...)	22,51	19,88	20,03	18,26	19,04
C2 Tutela e legalità	10,01	8,21	9,19	8,45	8,65
D1 Internazionalizzazione	3,96	4,10	4,38	4,30	5,33
D2 Digitalizzazione	2,33	2,74	2,55	2,49	2,86
D3 Turismo e cultura	0,20	0,29	0,25	0,43	1,17
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	1,72	1,15	1,29	1,83	1,73
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	0,22	0,30	0,20	0,18	0,16
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	1,89	2,32	3,23	1,32	1,92
E1 Progetti a valere su + 20% diritto annuale	3,95	3,13	2,73	2,98	2,24
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	3,06	2,35	1,20	2,19	1,63
Z1 Extra	0,00	0,00	0,26	0,58	0,57

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.

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 dimensionale 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 2023	MEDIA CLUSTER 2023	MEDIA NAZ.LE 2023
Dimensionamento del personale (dipendente ed esterno) rispetto al bacino di imprese	FTE	0,82	0,97	0,85
Dimensionamento del personale delle funzioni istituzionale A-B rispetto al bacino di imprese (processi di supporto)	FTE	0,25	0,35	0,31
Dimensionamento del personale della funzione istituzionale C rispetto al bacino di imprese	FTE	0,35	0,37	0,35
Dimensionamento del personale della funzione istituzionale D-E rispetto al bacino di imprese	FTE	0,19	0,22	0,19
Dimensionamento del personale della funzione F rispetto al bacino di imprese	FTE	0,02	0,01	0,01
Dimensionamento del personale della funzione Z rispetto al bacino di imprese	FTE	0,01	0,00	0,00

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 dimensionale.

INDICATORE DIMENSIONALE	UM	CCIAA MO 2023	MEDIA CLUSTER 2023	MEDIA NAZ.LE 2023
Incidenza del personale della funzione istituzionale A-B (processi di supporto)	%	30,08	36,31	36,67
Incidenza del personale della funzione istituzionale C	%	42,74	37,90	39,79
Incidenza del personale della funzione istituzionale D-E	%	23,78	22,48	21,78
Incidenza del personale della funzione istituzionale F	%	2,52	0,82	0,71
Incidenza del personale della funzione istituzionale Z	%	0,88	0,09	0,23

La tabella precedente:

- esprime un dimensionamento delle funzioni/processi di supporto interno (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; peraltro in questo ambito si concentra principalmente l'apporto delle esternalizzazioni, con maggiori criticità gestionali



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 (2023) che consente di comparare in ottica di benchmarking i dati relativi alla CCIAA di Modena ed i dati di cluster dimensionale e nazionale è riportata in allegato 2.

COSTI PER MACROFUNZIONE	2019	2020	2021	2022	2023
A Governo Camerale	841.576,77 €	858.874,90 €	755.124,89 €	829.776,48 €	1.186.541,20 €
B Processi di supporto	1.927.955,67 €	1.897.232,22 €	2.139.026,78 €	2.044.492,69 €	1.993.131,29 €
C Trasparenza, semplificazione e tutela	3.482.634,62 €	3.393.003,18 €	3.285.836,62 €	3.161.418,52 €	3.075.288,52 €
D Sviluppo della competitività	1.398.288,92 €	1.451.641,56 €	1.647.040,76 €	1.705.134,18 €	1.880.433,18 €
E Maggiorazione diritto annuale	318.890,68 €	256.364,28 €	233.502,63 €	249.927,19 €	171.324,03 €
F Altri servizi camerali	602.354,16 €	566.450,83 €	556.143,30 €	627.679,43 €	537.524,48 €
Z Fuori perimetro	0,00 €	0,00 €	79.728,95 €	134.573,40 €	146.730,56 €

COSTI PER MACROPROCESSO	2019	2020	2021	2022	2023
A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	317.421,55 €	378.920,25 €	216.123,05 €	253.584,09 €	369.784,91 €
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema...	443.823,72 €	397.234,69 €	459.211,53 €	488.193,80 €	724.177,90 €
A3 Comunicazione	80.331,50 €	82.719,95 €	79.790,31 €	87.998,58 €	92.578,39 €
B1 Risorse umane	178.538,37 €	230.811,09 €	193.224,61 €	239.121,35 €	246.571,96 €
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	1.213.593,43 €	1.221.197,12 €	1.247.210,13 €	1.272.845,14 €	1.260.917,30 €
B3 Bilancio e finanza	535.823,87 €	445.224,01 €	698.592,04 €	532.526,20 €	485.642,03 €
C1 Semplificazione e trasparenza (Registro Imprese...)	2.152.312,48 €	2.206.126,84 €	2.099.414,68 €	2.090.284,31 €	2.027.515,52 €
C2 Tutela e legalità	1.330.322,14 €	1.186.876,34 €	1.186.421,94 €	1.071.134,20 €	1.047.773,00 €
D1 Internazionalizzazione	397.390,31 €	430.635,28 €	456.939,74 €	486.078,81 €	572.130,01 €
D2 Digitalizzazione	416.502,26 €	478.574,81 €	423.037,03 €	423.523,19 €	445.367,55 €
D3 Turismo e cultura	208.979,98 €	121.350,79 €	255.296,86 €	380.202,67 €	424.852,82 €
D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	158.188,87 €	126.215,48 €	130.486,69 €	199.741,77 €	181.842,41 €
D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	23.345,54 €	33.159,92 €	21.228,49 €	19.812,04 €	17.239,50 €



COSTI PER MACROPROCESSO	2019	2020	2021	2022	2023
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	193.881,97 €	261.705,29 €	360.051,95 €	195.775,69 €	239.000,89 €
E1 Progetti a valere su + 20% diritto annuale	318.890,68 €	256.364,28 €	233.502,63 €	249.927,19 €	171.324,03 €
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	602.354,16 €	566.450,83 €	556.143,30 €	627.679,43 €	537.524,48 €
Z1 Extra	0,00 €	0,00 €	79.728,95 €	134.573,40 €	146.730,56 €

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 65% delle risorse economiche impegnate nei processi *core* nel 2023, in perfetto allineamento con il dato 2021 e 2022).

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 2023 vs media nazionale 2023).

INDICATORE	UM	2019	2020	2021	2022	2023
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	GG	1,50	1,50	1,50	0,90	0,90
Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	%	98,90	99,20	99,70	99,80	99,80
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione Protesti pervenute nell'anno "n"	GG	5,48	2,05	1,89	1,63	1,64
Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	GG	-20,14	-19,92	-22,74	-24,53	-23,76

INDICATORE	UM	CCIAA MO 2023	MEDIA NAZ.LE 2023
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	GG	0,90	3,74
Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	%	99,80	89,46
Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione Protesti pervenute nell'anno "n"	GG	1,64	4,70
Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	GG	-23,76	-14,93

I risultati qui esposti sono ottimi, sia dal punto di vista del miglioramento anno su anno 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%

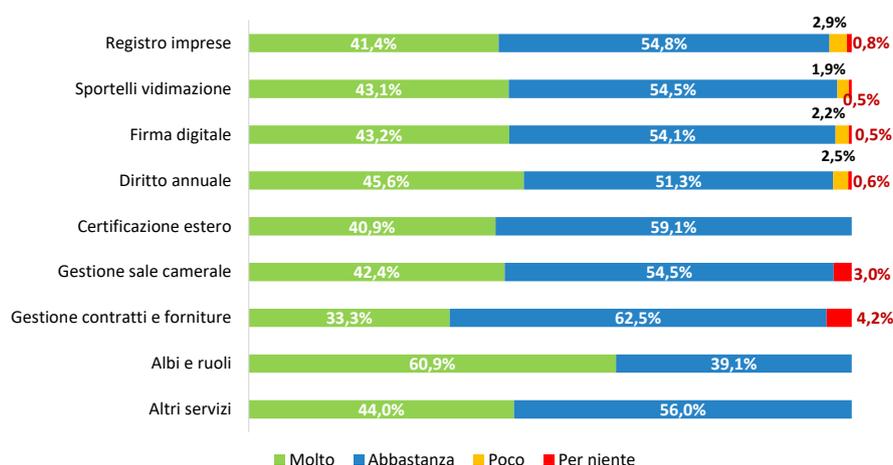
L'indagine consente di rilevare, rispetto al 2020, un miglioramento della quota dei «molto soddisfatti» (33,6% vs 8,4%), ma una riduzione della quota dei complessivamente «soddisfatti» (molto + abbastanza) di 2,4 punti percentuali.

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).

Con riferimento alla qualità percepita dei servizi camerali (focus su servizi amministrativi), la rilevazione ha consentito di rilevare che la quota delle imprese «soddisfatte» (molto o abbastanza) supera sempre il 90% per ogni servizio analizzato.

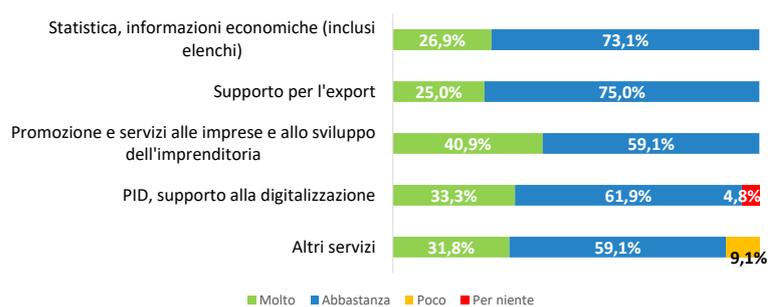


Il livello maggiore di soddisfazione si registra nel caso del (poco utilizzato) servizio «albi e ruoli» (con la totalità dei fruitori soddisfatto). Ma anche nel caso dei servizi più utilizzati la percentuale di soddisfazione è altissima, come nel caso del registro imprese (96,2%, rispetto al 94,2% del 2020), dello sportello vidimazione

(97,6%), della firma digitale (97,3%) e del diritto annuale (96,9%).

Le imprese di Modena si ritengono «soddisfatte» (molto o abbastanza) di tutti i principali servizi promozionali offerti dalla Camera di Commercio.

In riferimento ai servizi legati alla digitalizzazione (PID, supporto per l'utilizzo delle tecnologie digitali, ecc.) c'è una quota pari al 4,8% delle imprese che si è dichiarata «non soddisfatta». Mentre il 9,1% di coloro che hanno utilizzato gli «altri servizi» si sono dichiarati «poco soddisfatti».



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 camerali 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 2023 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 2023	
		2019	2020	2021	2022	2023	CLUSTER	NAZ.LE
Indice equilibrio strutturale	%	22,39	20,30	19,57	20,57	28,20	18,80	22,12
Equilibrio economico della gestione corrente	%	96,93	128,20	98,17	100,61	90,76	100,40	100,36

4.2 Indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria

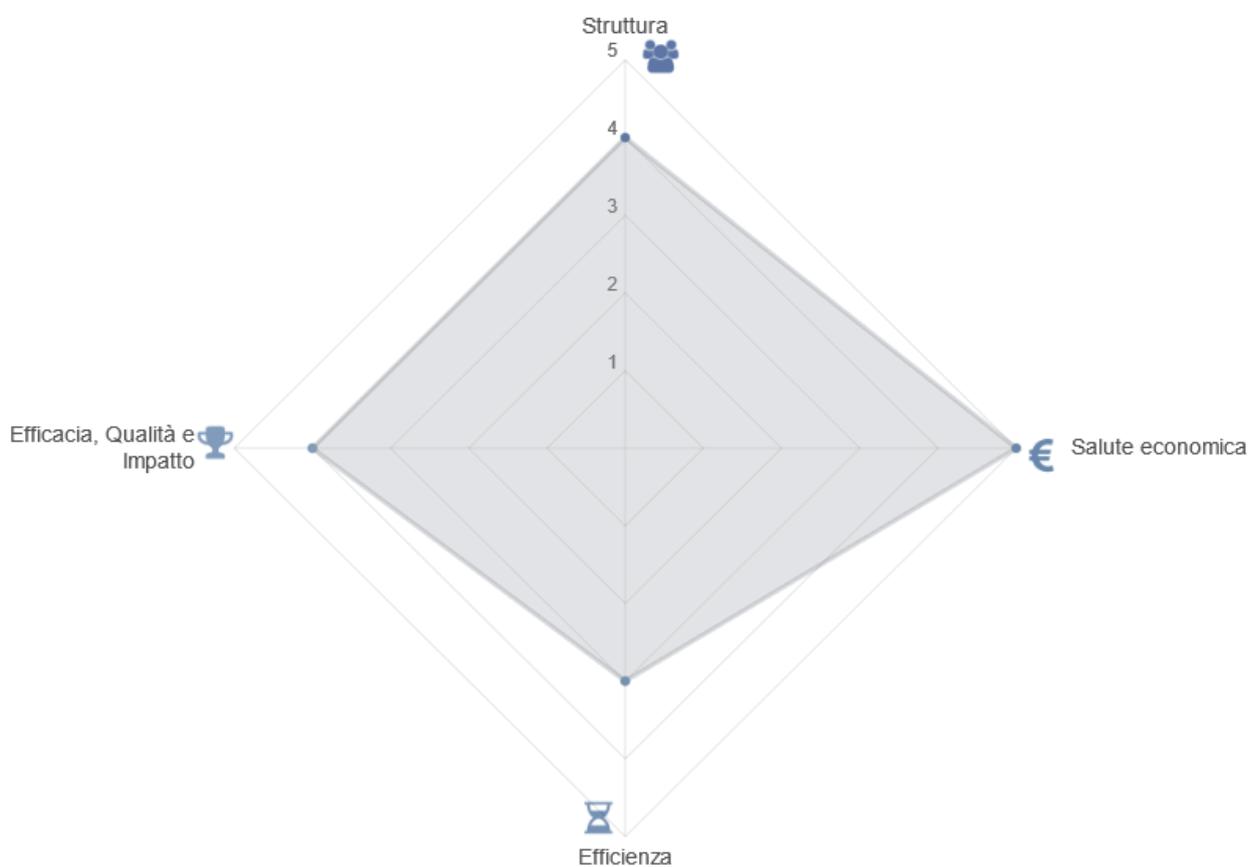
INDICATORE	UM	CCIAA MO					MEDIA 2023	
		2019	2020	2021	2022	2023	CLUSTER	NAZ.LE
Indice di Liquidità immediata	%	520,47	357,37	575,75	558,12	650,83	249,51	213,41
Margine di Struttura finanziaria	%	570,38	392,34	627,39	601,00	702,29	308,50	250,15
Indice di struttura primario	%	210,24	206,43	287,68	303,12	333,20	308,50	141,23

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

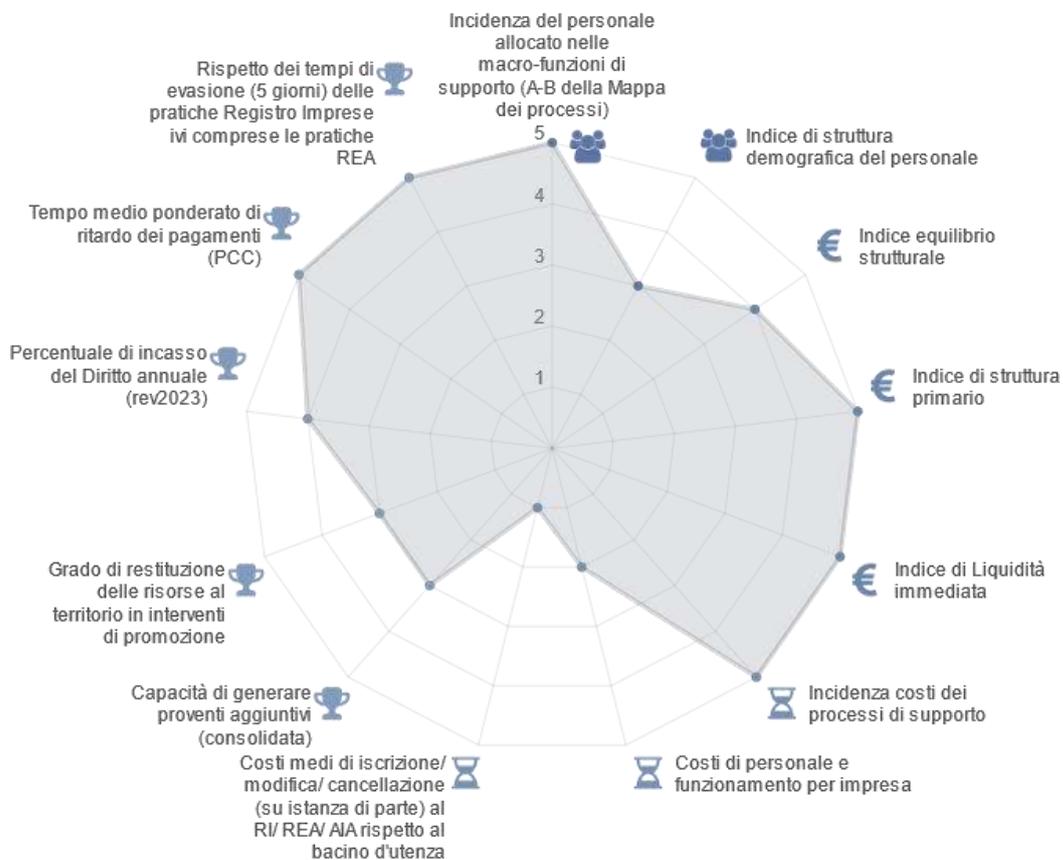


- struttura molto snella in termini di personale allocato nelle macro-funzioni di supporto
- presenza nella media di under 50
- ottima salute economica
- grado medio di efficienza
- livello più che adeguato di efficacia/qualità

DIMENSIONE DELLA GESTIONE	2019	2020	2021	2022	2023
Struttura	4	4	4	4	4
Salute economica	5	4	5	5	5
Efficienza	4	4	3	3	3
Efficacia, qualità ed impatto	4	4	5	4	4



5.2 Punti di forza e di debolezza



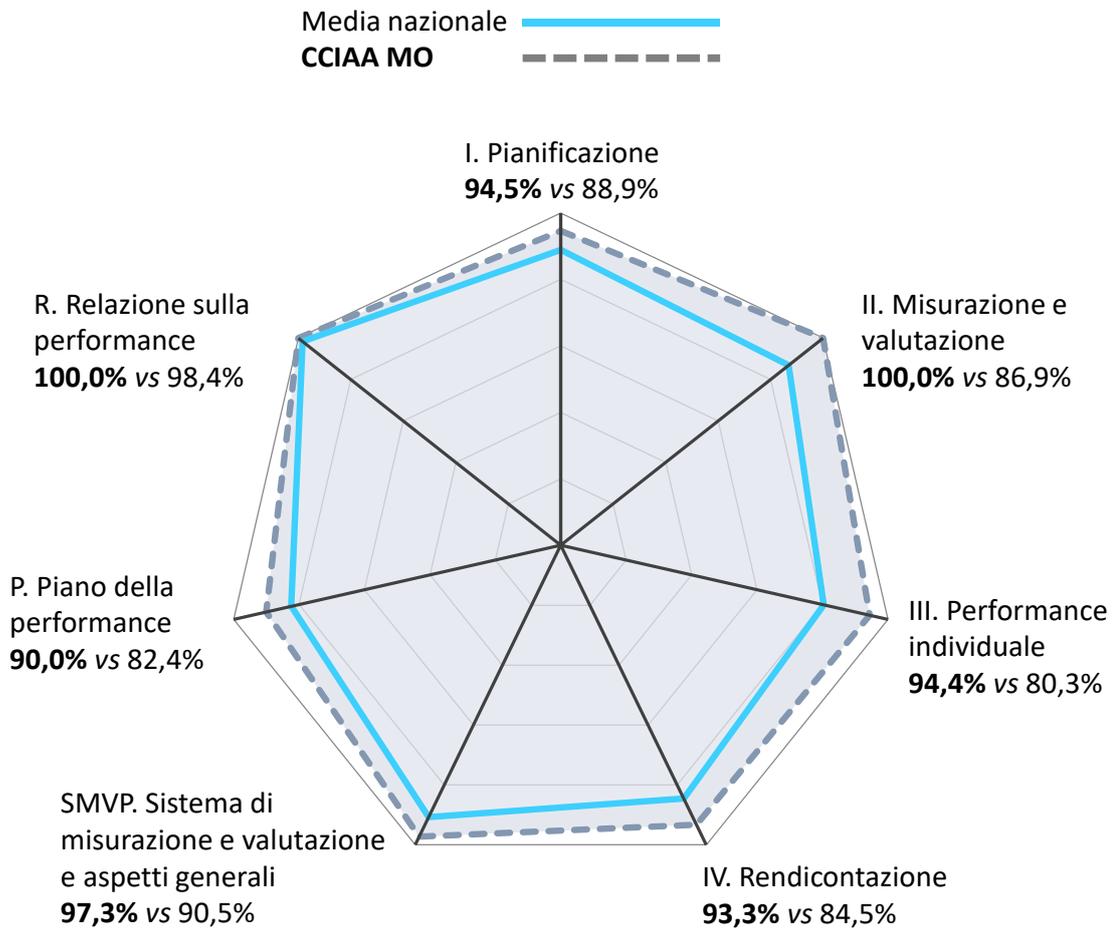
Struttura
 Salute economica
 Efficienza
 Efficacia, Qualità e Impatto

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 2023 comparato con i dati medi di sistema (calcolati su 38 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:

- continuare nel percorso di ottimizzazione del dimensionamento del personale 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, ad es. valorizzando l'impatto in chiave ESG delle varie attività e performance;
- 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 nel 2023 (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			FTE PROCESSI CAMERALI (Consolidato CCIAA-AAS)	INDICATORI		SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 64/64)			Delta Mediana Cluster	Aggiustamenti rispetto alla Mediana Cluster	Delta Mediana Nazionale	Aggiustamenti rispetto alla Mediana				
MacroFunzione	MacroProcesso	Processo	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	VALORE 2023	MODENA	Mediana	MIN	MAX	Mediana	MIN	MAX					
18_A Governo Camerale	18_A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	18_A1.1 Performance camerale	10 min € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	16.845.029,24	0,8706	1,5313	0,8706	3,0949	1,2849	0,0630	3,0949	-0,6607	-1,1129	-0,4144	-0,6980	
		18_A1.2 Compliance normativa	10 min € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	16.845.029,24	0,4913	0,4996	0,3481	1,5133	0,6043	0,0002	2,1095	-0,0082	-0,0138	-0,1129	-0,1902	
		18_A1.3 Organizzazione camerale	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	64,71	0,0597	0,1338	0,0523	0,3658	0,1316	0,0000	0,4279	-0,0741	-0,4794	-0,0719	-0,4653	
	18_A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	18_A2.1 Gestione e supporto organi	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,2855	0,3383	0,1698	0,5908	0,3567	0,1034	1,1870	-0,0528	-0,4190	-0,0712	-0,5654	
		18_A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	10 min € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	16.845.029,24	0,0006	0,0318	0,0000	0,6976	0,0398	0,0000	0,9278	-0,0312	-0,0526	-0,0392	-0,0660	
		18_A2.3 Gestione documentale	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,1869	0,3022	0,1730	0,5080	0,3185	0,1005	0,8256	-0,1143	-0,9075	-0,1315	-1,0447	
		18_A2.4 Rilevazioni statistiche	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	64,71	0,0372	0,0361	0,0064	0,3703	0,0359	0,0000	0,3703	0,0011	0,0070	0,0011	0,0082	
	18_A3 Comunicazione	18_A3.1 Comunicazione	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0902	0,2682	0,0101	0,5555	0,2500	0,0000	0,9896	-0,1780	-1,4134	-0,1598	-1,2691	
	18_B Processi di supporto	18_B1 Risorse umane	18_B1.1 Gestione del personale	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	64,71	0,3246	0,3595	0,2586	0,5853	0,3617	0,1969	0,7800	-0,0349	-0,2259	-0,0371	-0,2403
		18_B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	18_B2.1 Acquisti	1 min € di Valore acquisti	1.638.087,55	0,6108	1,5533	0,4654	3,3157	1,3725	0,3195	5,2968	-0,9425	-1,5439	-0,7617	-1,2478
18_B2.2 Patrimonio e servizi di sede			10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	64,71	0,8441	0,7322	0,3268	1,4577	0,6617	0,1740	1,8403	0,1118	0,7236	0,1824	1,1802	
18_B3 Bilancio e finanza	18_B3.1 Diritto annuale	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,1052	0,2428	0,1052	0,5842	0,2288	0,0229	0,5842	-0,1377	-1,0933	-0,1236	-0,9820		
	18_B3.2 Contabilità e finanza	10 min € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	16.845.029,24	1,6021	2,8347	1,1673	4,7558	2,8257	0,9050	6,0014	-1,2326	-2,0764	-1,2236	-2,0612		
18_C Trasparenza, semplificazione e tutela	18_C1 Semplificazione e trasparenza	18_C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	10 mila Imprese registrate + UULL	87.145,00	2,1849	2,1849	1,3491	2,9159	2,1790	0,5117	3,5967	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	
		18_C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0004	0,0335	0,0000	0,5288	0,0340	0,0000	0,5288	-0,0331	-0,2628	-0,0336	-0,2672	
	18_C2 Tutela e legalità	18_C2.1 Tutela della legalità	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0589	0,0009	0,0000	0,0589	0,0012	0,0000	0,0836	0,0581	0,4614	0,0571	0,4589	
		18_C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0027	0,0201	0,0000	0,1700	0,0122	0,0000	0,1700	-0,0174	-0,1382	-0,0094	-0,0750	
		18_C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0147	0,0287	0,0001	0,1704	0,0270	0,0000	0,3454	-0,0140	-0,1111	-0,0123	-0,0977	
		18_C2.4 Sanzioni amministrative	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,1780	0,1780	0,1021	0,4165	0,1859	0,0068	0,5208	0,0000	---	---	-0,0079	-0,0628
		18_C2.5 Metodologia legale	10 mila Imprese registrate + UULL	87.145,00	0,0822	0,2044	0,0822	0,4820	0,1886	0,0000	0,6136	-0,1222	-1,0652	-0,1064	-0,9268	
		18_C2.6 Registro nazionale dei protesti	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0134	0,0849	0,0134	0,2180	0,0830	0,0134	0,3351	-0,0714	-0,5674	-0,0696	-0,5527	
		18_C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,4461	0,3673	0,0071	0,9485	0,2446	0,0000	1,2576	0,0788	0,6258	0,2011	1,6007	
		18_C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0961	0,0558	0,0002	0,2001	0,0428	0,0000	0,5287	0,0403	0,3200	0,0533	0,4230	
		18_C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0000	0,0017	0,0000	0,3346	0,0000	0,0000	0,9820	N/D	N/D	N/D	N/D	
		18_C2.10 Tutela della proprietà industriale	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,1889	0,1448	0,0115	0,2977	0,1301	0,0032	0,3586	0,0441	0,3499	0,0588	0,4672	
		18_D1 Internazionalizzazione	18_D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	100 min € di Valore esportazioni	18.576.458.360,00	0,0021	0,0217	0,0021	0,1813	0,0215	0,0000	0,6176	-0,0196	-0,6393	-0,0195	-0,6159
			18_D1.2 Servizi certificativi per l'export	100 min € di Valore esportazioni	18.576.458.360,00	0,0266	0,0403	0,0071	0,2467	0,0398	0,0000	0,2467	-0,0137	-2,5504	-0,0132	-2,4468
		18_D2 Digitalizzazione	18_D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0869	0,0958	0,0134	0,7798	0,0942	0,0000	0,7798	-0,0088	-0,0703	-0,0073	-0,0579
18_D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	10 mila Imprese attive + UULL		79.424,00	0,2735	0,4855	0,2141	0,7154	0,4260	0,0772	1,2932	-0,2120	-1,6836	-0,1525	-1,2110		
18_D3 Turismo e cultura	18_D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,1471	0,1471	0,0145	0,8576	0,1482	0,0000	0,9295	0,0000	---	-0,0010	-0,0082		
	18_D3.2 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0904	0,0695	0,0070	0,5227	0,0644	0,0000	0,5227	0,0209	0,1660	0,0269	0,2063		
18_D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	18_D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0092	0,0383	0,0085	0,2978	0,0288	0,0000	0,5624	-0,0291	-0,2312	-0,0196	-0,1559		
	18_D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,1103	0,0731	0,0016	0,5885	0,0238	0,0000	0,5885	0,0372	0,2958	0,0863	0,6873		
	18_D4.4 Certificazione competenze	100 mila Popolazione in età attiva	469.429,00	0,0132	0,0310	0,0000	0,1834	0,0136	0,0000	0,1834	-0,0178	-0,0835	-0,0004	-0,0020		
	18_D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0048	0,0344	0,0000	0,3125	0,0265	0,0000	0,3748	-0,0296	-0,2355	-0,0217	-0,1723		
	18_D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale	79.424,00	N/D	0,3737	0,3389	0,4085	0,2941	0,0086	1,3000	N/D	N/D	N/D	N/D		
	18_D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0152	0,0174	0,0012	0,0816	0,0209	0,0000	0,2734	-0,0021	-0,0770	-0,0057	-0,0452		
18_D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	18_D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,1707	0,1076	0,0072	0,7962	0,1223	0,0000	2,3135	0,0631	0,5013	0,0485	0,3849		
	18_D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0090	0,0355	0,0000	0,7872	0,0285	0,0000	1,3945	-0,0265	-0,2104	-0,0194	-0,1544		
	18_D6.3 Osservatori economici	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0613	0,0685	0,0000	0,2767	0,0646	0,0000	0,7563	-0,0072	-0,0570	-0,0032	-0,0258		
18_E Maggiorazione D. annuale	18_E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	18_E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	1.000 di Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0283	0,0411	0,0080	0,0847	0,0392	0,0000	0,1608	-0,0129	-0,0223	-0,0110	-0,8697	
18_F Altri servizi camerali	18_F1 Altri servizi ad imprese e territorio	18_F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	64,71	0,2525	0,0165	0,0000	0,4068	0,0305	0,0000	0,9027	0,2361	1,5273	0,2221	1,4366	
		18_F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	10 mila Imprese attive + UULL	79.424,00	0,0000	0,0116	0,0000	0,5481	0,0000	0,0000	0,7123	N/D	N/D	N/D	N/D	
18_2 Fuori perimetro	18_Z1 Extra	18_Z1.1 Attività fuori perimetro	10 min € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	16.845.029,24	0,3368	0,0000	0,0000	16,6272	0,0000	0,0000	16,6272	0,3368	0,5673	0,3368	0,5673	
			64,7906													

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

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI				COSTO TOTALE 2023	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORE 2023	APPLICAZIONE DEL COSTO STANDARD						RICAVI DIRETTI 2023	Copertura RICAVI vs COSTI				
MacroFunzione	MacroProcesso	Processo	Costi personale dipendente	Altri costi effettivi	COSTI INDIRETTI (quota ribattuta)	INTERVENTI DI PROMOZIONE				CLUSTER (CCIAA presenti: 57/61)	SISTEMA NAZIONALE (CCIAA presenti: 57/61)			Delta Mediana Cluster	Aggiustamenti rispetto alla Mediana			Delta Mediana Nazionale	Aggiustamenti rispetto alla Mediana		
								Mediana	MIN	MAX	Mediana	MIN	MAX								
18_A_Governo Camerale	18_A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	18_A1.1 Performance camerale	104.805,64	16.365,88	50.205,68	0,00	171.377,20	1,000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	10,17	13,41	7,02	20,78	11,99	0,26	27,02	-3,24	-54.577,13	-1,82	-30.609,82	0,00	0,00%
		18_A1.2 Compliance normativa	58.740,94	42.527,29	28.336,11	0,00	129.604,34	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	7,69	6,20	3,32	14,25	6,60	0,44	17,82	1,49	25.162,03	1,09	18.410,53	139,50	0,11%
		18_A1.3 Organizzazione camerale	28.540,45	644,00	13.218,92	26.400,00	68.803,37	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	1.063,25	1.729,84	405,60	3.463,84	1.408,74	0,00	5.839,12	-666,59	-43.135,10	-345,49	-22.356,68	0,00	0,00%
	18_A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	18_A2.1 Gestione e supporto organi	167.306,16	239.996,62	77.636,91	74,00	485.013,70	Imprese attive + UULL	6,11	5,88	2,92	9,24	5,88	2,06	19,12	0,23	17.932,04	0,23	17.932,04	21.879,72	4,51%
		18_A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerale	67,96	0,00	33,81	0,00	101,78	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,01	0,18	0,00	4,50	0,37	0,00	20,62	-0,18	-2.963,90	-0,37	-6.191,45	0,00	0,00%
		18_A2.3 Gestione documentale	98.773,61	63.352,99	50.829,66	0,00	212.956,26	Imprese attive + UULL	2,68	2,41	1,36	3,63	2,67	0,79	7,03	0,27	21.601,03	0,02	1.258,12	0,00	0,00%
	18_A3 Comunicazione	18_A3.1 Comunicazione	17.875,75	0,00	8.230,42	0,00	26.106,17	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	403,43	243,53	44,83	2.417,28	305,59	0,00	3.493,13	159,91	10.347,53	97,84	6.331,40	0,00	0,00%
		18_A3.2 Rilevazioni statistiche	53.741,50	14.299,61	24.537,28	0,00	92.578,39	Imprese attive + UULL	1,17	2,19	0,95	6,86	2,12	0,00	11,37	-1,03	-81.698,89	-0,95	-75.474,43	0,00	0,00%
		18_A3.3 Gestione del personale	139.983,36	34.681,86	71.906,73	0,00	246.571,96	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	3.810,40	3.548,28	2.351,25	5.748,32	3.512,29	2.044,80	13.284,80	262,12	16.961,97	298,11	19.290,89	19.854,47	8,06%
		18_A3.4 Acquisti	66.737,64	1.134,77	34.253,02	0,00	102.125,43	1.000 € di Valore acquisti	62,34	117,91	33,97	211,99	117,91	33,97	586,76	-55,56	-91.017,81	-55,56	-91.017,81	0,00	0,00%
18_B_Processo di supporto	18_B1 Risorse umane	139.369,58	832.431,98	186.990,31	0,00	1.158.791,87	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	17.907,41	13.813,66	7.633,08	20.546,99	13.813,66	3.545,88	38.137,91	4.093,75	264.907,47	4.093,75	264.907,47	14.963,74	1,28%	
	18_B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	58.690,54	77.572,26	28.598,14	0,00	164.860,94	Imprese attive + UULL	2,08	2,40	1,84	4,81	2,58	0,27	5,26	-0,33	-25.814,15	-0,51	-40.229,26	726,84	0,44%	
	18_B3 Bilancio e finanza	167.802,25	60.588,38	92.390,46	0,00	320.781,09	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	19,04	23,14	11,29	33,81	24,12	8,19	43,51	-4,10	-68.987,42	-5,07	-85.480,94	188,00	0,06%	
18_C Trasparenza, semplificazione e tutela	18_C1 Semplificazione e trasparenza	18_C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	1.155.204,05	166.197,31	651.861,60	53.928,78	2.027.191,74	Imprese registrate + UULL	23,26	17,06	9,83	23,26	18,09	9,83	30,94	6,20	540.599,65	5,17	450.974,21	4.476.051,57	220,80%
		18_C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	225,74	0,00	98,04	0,00	323,78	Imprese attive + UULL	0,00	0,55	0,00	4,18	0,63	0,00	4,18	-0,55	-43.440,19	-0,62	-49.347,02	0,00	0,00%
	18_C2 Tutela e legalità	18_C2.1 Tutela della legalità	29.892,79	58,53	16.029,21	83.766,25	129.746,78	Imprese attive + UULL	1,63	0,09	0,00	1,63	0,05	0,00	1,63	1,54	122.707,49	1,58	125.475,04	11.766,25	9,27%
		18_C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	1.795,87	3.791,13	747,68	0,00	6.334,68	Imprese attive + UULL	0,08	0,18	0,00	1,21	0,10	0,00	1,72	-0,10	-7.711,88	-0,02	-1.407,43	10.275,00	162,20%
		18_C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	8.265,93	3.438,17	4.006,32	0,00	15.710,41	Imprese attive + UULL	0,20	0,28	0,01	1,33	0,28	0,00	2,84	-0,10	-8.142,02	-0,09	-6.874,32	3.962,27	25,22%
		18_C2.4 Sanzioni amministrative	89.208,08	14.649,23	48.387,28	0,00	152.244,59	Imprese attive + UULL	1,92	1,54	0,77	2,97	1,56	0,09	4,35	0,38	29.885,21	0,36	28.716,30	48.486,66	31,85%
		18_C2.5 Metologia legale	50.193,84	3.067,38	24.526,35	0,00	77.787,57	Imprese registrate + UULL	0,89	1,79	0,87	3,29	1,63	0,00	6,18	-0,90	-78.264,74	-0,74	-64.160,99	14.905,27	19,16%
		18_C2.6 Registro nazionale dei protesti	6.734,74	630,00	3.649,87	0,00	11.014,61	Imprese attive + UULL	0,14	0,56	0,14	1,04	0,62	0,10	2,38	-0,42	-13.101,51	-0,48	-18.209,54	5.716,64	51,90%
		18_C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	253.446,56	49.814,35	121.300,68	521,00	425.082,59	Imprese attive + UULL	5,35	2,99	0,08	8,52	2,39	0,00	13,14	2,36	187.786,01	2,96	235.087,71	124.062,00	29,19%
		18_C2.8 Rilivazione prezzi/tariffe e borse merci	53.190,04	2.449,13	26.122,51	3.500,00	85.261,68	Imprese attive + UULL	1,07	0,54	0,00	1,92	0,46	0,00	7,02	0,54	42.594,87	0,61	48.478,41	770,21	0,90%
18_C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL	0,00	0,01	0,00	2,89	0,00	0,00	11,54	N/D	N/D	N/D	N/D	0,00	N/D		
18_C2.10 Tutela della proprietà industriale	93.009,93	218,88	51.361,27	0,00	144.590,08	Imprese attive + UULL	1,82	1,05	0,08	1,94	0,92	0,03	2,53	0,77	61.088,64	0,90	71.325,29	7.103,00	4,91%		
18_D Sviluppo della competitività	18_D1 Internazionalizzazione	18_D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	25.190,13	3.826,60	13.210,35	863.126,45	42.227,08	1.000.000 € di Valore esportazioni	2,27	10,35	2,27	136,14	13,13	0,00	476,44	-8,08	-150.057,40	-10,86	-201.713,22	130.933,56	34,46%
		18_D1.2 Servizi certificativi per l'export	305.423,93	55.209,01	169.269,99	0,00	529.902,93	1.000.000 € di Valore esportazioni	28,53	29,62	12,78	174,49	29,62	-14,02	190,06	-1,10	-20.362,23	-1,10	-20.362,23	248.896,50	46,97%
	18_D2 Digitalizzazione	18_D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	11.117,99	0,00	23.632,66	0,00	34.750,65	Imprese attive + UULL	0,44	0,55	0,12	1,71	0,61	0,01	3,66	-0,11	-8.637,80	-0,18	-14.061,12	3.900,00	11,24%
		18_D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	4.033,41	155.052,28	74.381,59	177.149,63	410.616,91	Imprese attive + UULL	5,17	5,18	3,06	7,40	4,67	0,65	17,95	-0,01	-422,31	0,50	39.769,19	339.647,83	82,72%
	18_D3 Turismo e cultura	18_D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	36.181,20	348.661,19	40.010,43	1.032.881,48	424.852,82	Imprese attive + UULL	5,35	1,47	0,25	5,35	1,03	-0,72	9,58	3,88	308.334,71	4,31	342.676,35	89.743,92	6,16%
		18_D3.2 Servizi connessi all'agenda digitale	49.174,60	658,00	24.580,04	55.109,65	74.412,64	Imprese attive + UULL	0,94	0,52	0,08	1,58	0,47	0,00	2,35	0,42	33.133,15	0,47	37.354,50	20.109,66	15,59%
	18_D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	18_D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	5.697,34	11,60	2.488,25	59.632,40	8.197,19	Imprese attive + UULL	0,10	0,26	0,08	1,70	0,23	0,00	3,81	-0,16	-12.460,90	-0,13	-10.397,15	0,00	0,00%
		18_D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	62.184,64	0,00	30.001,28	0,00	92.185,92	Imprese attive + UULL	1,16	0,38	0,07	2,81	0,20	0,00	2,81	0,78	61.683,03	0,96	76.242,57	18.950,00	30,56%
		18_D4.4 Certificazione competenze	4.927,03	0,00	2.119,62	0,00	7.046,66	Popolazione in età attiva	0,02	0,02	0,00	0,15	0,01	0,00	0,15	-0,01	-3.673,90	0,00	1.242,12	0,00	0,00%
	18_D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	18_D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	2.604,89	18,50	1.305,24	14.530,53	3.928,63	Imprese attive + UULL	0,05	0,19	0,00	1,79	0,19	0,00	2,64	-0,15	-11.526,29	-0,05	-11.526,29	8.611,78	46,65%
18_D5.2 Tenuta albo gestori ambientali		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	4,73	4,73	4,73	4,43	1,88	12,62	N/D	N/D	N/D	N/D	0,00	N/D	
18_D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale		8.801,48	366,00	4.143,38	0,00	13.310,87	Imprese attive + UULL	0,17	0,14	0,01	0,61	0,20	0,00	1,94	0,03	2.514,43	-0,03	-2.179,73	50.494,00	379,34%	
18_D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	18_D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	93.661,52	1.090,67	46.426,77	216.702,15	141.178,96	Imprese attive + UULL	1,78	0,74	0,06	5,90	0,74	0,00	6,24	1,03	82.600,68	1,03	82.600,68	0,00	0,00%	
	18_D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	4.745,44	0,00	2.457,22	22.594,40	7.202,65	Imprese attive + UULL	0,09	0,50	0,00	4,30	0,19	0,00	10,58	-0,41	-32.453,31	-0,09	-7.493,24	0,00	0,00%	
18_E Progetti a Valere su Maggiorazione 20% Diritto	18_E.1 Gestione progetti a valore su maggiorazione 20% Diritto annuale	37.983,36	10.270,74	16.677,91	25.687,27	90.619,28	Imprese attive + UULL	1,14	1,12	0,14	6,61	0,88	-0,32	6,77	0,02	1.466,10	0,26	20.402,93	0,00	0,00%	
	18_E.2 Progetti a valore su maggiorazione 20% Diritto annuale	94.505,78	0,00	76.818,26	1.107.988,86	171.324,03	1.000 di Imprese attive + UULL	2.157,08	2.242,07	587,27	4.379,89	2.471,38	0,00	13.031,67	-84,99	-6.750,48	-314,30	-24.963,09	0,00	0,00%	
18_F Altri servizi camerale	18_F.1 Valorizzazione patrimonio camerale	2.388,44	479.191,77	55.944,27	0,00	537.524,48	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	8.306,64	232,17	0,00	10.981,58	395,51	0,00	10.981,58	8.074,47	522.500,42	7.911,13	511.930,93	163.072,34	30,34%	
	18_F.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL	0,00	0,34	0,00	10,23	0,00	0,00	38,16	N/D	N/D	N/D	N/D	0,00	N/D	
18_Z Fuori perimetro	18_Z1 Extra	125.443,24	1.865,65	19.421,67	0,00	146.730,56	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	8,71	0,00	0,00	116,24	0,00	0,00	216,04	8,71	146.730,56	8,71	146.730,56	50.000,00	34,08%	
			3.717.667,36	2.684.131,76	2.218.147,21	3.743.592,85	8.990.973,26							5.885.210,73	47,60%						