

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)
della CCIAA di Modena
Dott. Biagio Caino



CAMERA DI COMMERCIO
MODENA

Report di controllo strategico 2024

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

17 settembre 2025



SOMMARIO

PREMESSA.....	3
1. GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA.....	4
2. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	5
3. PROCESSI	8
3.1 ➡ Dimensionamento del personale nei processi.....	8
3.2 ➡ Costi dei processi	11
3.3 ➡ Standard di qualità erogata.....	13
3.4 ➡ Analisi della Qualità percepita dei processi	14
4. STATO DI SALUTE DELL'ENTE	17
4.1 ➡ Indicatori di solidità economica	17
4.2 ➡ Indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria	18
5. CRUSCOTTO DIREZIONALE.....	19
5.1 ➡ Profilo dell'ente.....	19
5.2 ➡ Punti di forza e di debolezza	20
6. INPUT DI MIGLIORAMENTO PER IL NUOVO CICLO DI PIANIFICAZIONE	21



PREMESSA

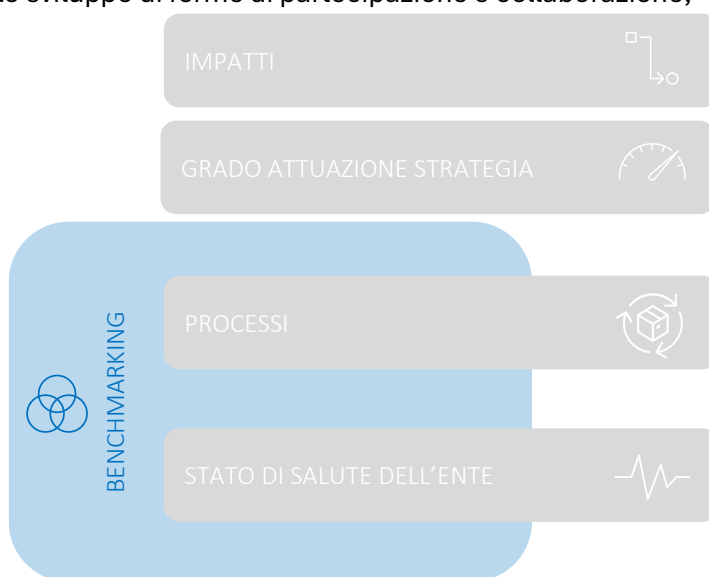
L'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in poi OIV) della CCIAA di Modena supporta la Giunta camerale nell'attività di valutazione e controllo strategico al fine di contribuire alla verifica dell'effettiva attuazione delle scelte contenute negli atti di indirizzo politico nonché all'identificazione delle eventuali criticità e di possibili ipotesi di miglioramento.

La suddetta attività di valutazione e controllo strategico, già prevista dal d.lgs. 286/1999 e disciplinata nel Regolamento di contabilità delle Camere di commercio (DPR 254/2005), è stata poi ripresa e organicamente regolamentata nel d.lgs. 150/2009. Ai fini della stesura del Report di controllo strategico, si fa altresì riferimento alle relative Linee guida Unioncamere del maggio 2021, che riprendono e sviluppano le 5 prospettive «orizzontali» proposte dalla delibera CIVIT 104/2010 quali dimensioni di analisi degli obiettivi di performance.

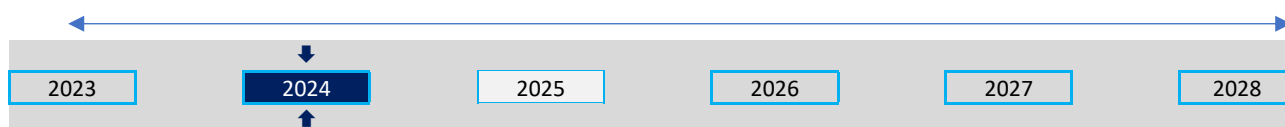
In particolare, le valutazioni vertono sui seguenti elementi:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

aggregandoli negli ambiti di analisi richiesti dalle citate Linee guida Unioncamere,



Il Report si riferisce alla **performance inerente al 2024**, primo esercizio completo di vigenza del nuovo mandato degli Organi camerali della CCIAA di Modena insediati nel corso del 2023 (il nuovo Consiglio si è insediato a settembre 2023).





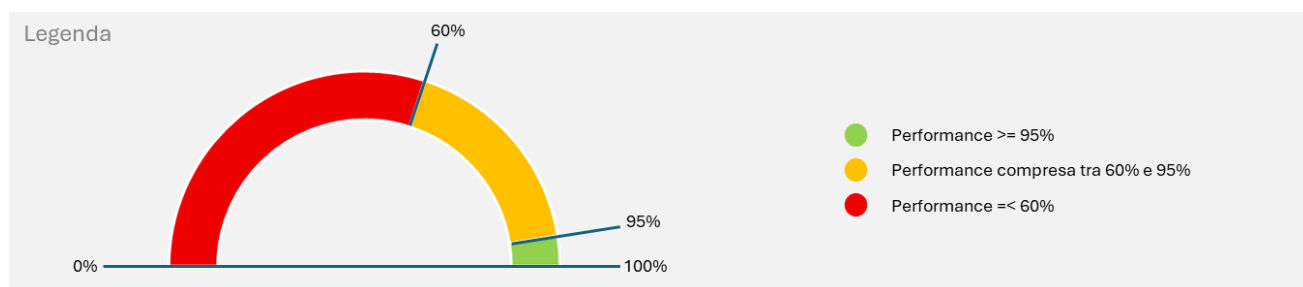
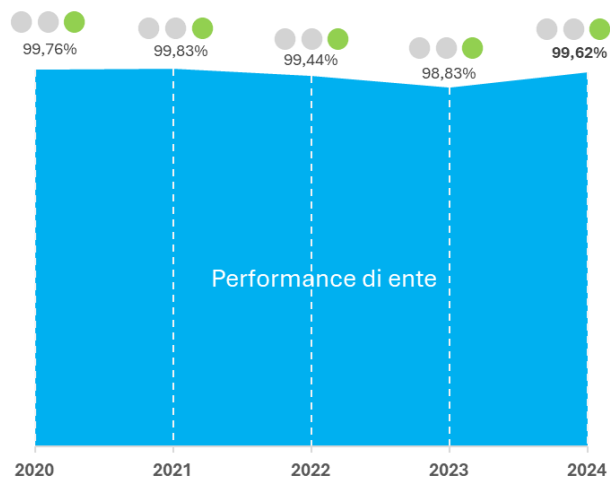
1. GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

Si riporta di seguito una sintesi grafica della *performance* conseguita dalla CCIAA nel 2024, attraverso la quale si rappresentano i nessi tra gli ambiti strategici e gli obiettivi strategici.

AMBITI STRATEGICI			OBIETTIVI STRATEGICI		GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
1 Competitività delle imprese	99,86%		301 - Internazionalizzazione		100,00%	
			400 - Transizione digitale ed ecologica		100,00%	
			401 - Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti		99,44%	
			402 - Orientamento al lavoro		100,00%	
2 Competitività del territorio	99,60%		600 - Promozione infrastrutture		100,00%	
			601 - Marketing territoriale		100,00%	
			701 - Tutela della legalità		98,80%	
3 Competitività dell'ente	99,39%		801 - Semplificazione procedure a carico delle imprese		98,42%	
			802 - Efficienza e qualità dei servizi		100,00%	
			803 - Trasparenza e anticorruzione		99,75%	

Si riscontra un livello molto elevato di raggiungimento della performance da parte dell'ente, sia per quanto riguarda i singoli obiettivi strategici (e correlati obiettivi operativi demandati alla tecnostruttura) sia per quanto riguarda la performance nel suo complesso.

Nel 2024 si conferma, quindi, il trend degli anni precedenti, che vede la performance complessiva di ente approssimarsi al 100%, come peraltro pressoché tutti gli obiettivi strategici.





2. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Entrando nel merito degli indicatori associati agli obiettivi 2024 (strategici e operativi), di cui permettono la misurazione, è possibile apprezzare come le dimensioni largamente predominanti siano quelle dell'efficacia e della qualità (insieme assommano l'87% dei KPI), entrambe riconducibili alla capacità dell'ente di soddisfare determinate esigenze o requisiti ovvero di raggiungere soglie predeterminate di performance, testimoniando in maniera diretta o indiretta il buon esito dell'azione amministrativa.

Oltre agli indicatori che contribuiscono alla determinazione della performance attraverso il confronto tra valori attesi (target) e consuntivi, la CCIAA di Modena ha adottato la prassi di fare ricorso a indicatori "segnaletici", con una valenza di osservazione statistica e senza un target da raggiungere.

DIMENSIONE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	N. INDICATORI	N. INDICATORI "SEGNALETICI"	N. TOT. INDICATORI
Struttura	N/A	--	--	--
Volume	100,00%   	6	2	8
Salute economica	100,00%   	1	4	5
Efficienza	100,00%   	3	--	3
Efficacia	99,03%   	60	12	72
Qualità	99,94%   	22	--	22
Impatto	100,00%   	2	1	3
		94	19	113

Seppure limitata dal punto di vista strettamente numerico, è da segnalare comunque la presenza di alcuni indicatori di «impatto», seppure sia problematica la loro individuazione, concettualizzazione e misurazione, stante la difficoltà di enucleare le concrete «ricadute» finali di una specifica azione riconducibili alla sola CCIAA (per farlo, si è fatto ricorso a indicatori di tipo *proxy*, che permettono di approssimare in maniera affidabile la valutazione di un fenomeno).

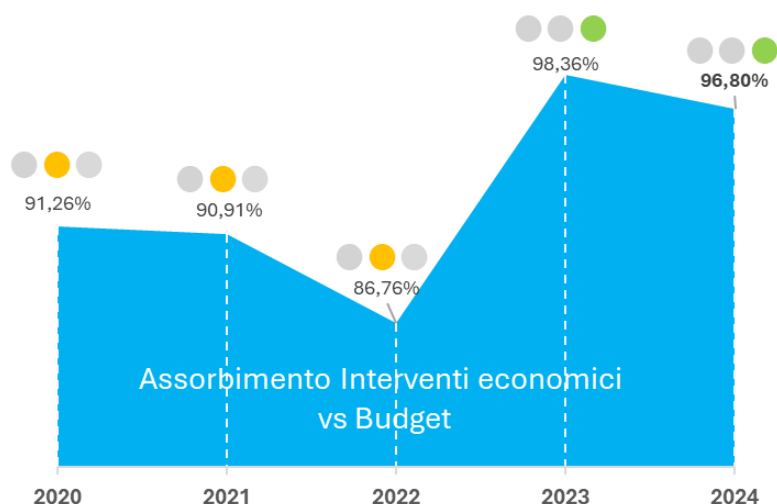
Latamente riconducibile al tema dell'impatto è l'analisi del livello di restituzione delle risorse al territorio in termini di interventi promozionali collegati agli obiettivi strategici, che nell'ultimo biennio 2023-24 ha visto un sensibile innalzamento.

OBIETTIVI STRATEGICI (O.S.)	ASSORBIMENTO DELLE RISORSE PROMOZIONALI		
Obiettivo strategico	Budget (€)	Utilizzo (€)	Livello di assorbimento
301 - Internazionalizzazione	1.206.574,81	1.184.918,40	 98,21%
400 - Transizione digitale ed ecologica	943.215,13	943.048,68	 99,98%
401 - Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti	248.900,00	248.775,93	 99,95%
402 - Orientamento al lavoro	189.020,00	146.292,62	 77,40%
600 - Promozione infrastrutture	10.000,00	10.000,00	 97,70%
601 - Marketing territoriale	1.253.960,00	1.225.061,80	 99,10%
701 - Tutela della legalità	89.308,19	89.308,19	 100,00%



801 - Semplificazione procedure a carico delle imprese	92.122,00	92.036,49	●	99,98%
802 - Efficienza e qualità dei servizi	191.873,56	150.327,40	●	78,35%
803 - Trasparenza e anticorruzione	0,00	0,00	●	0.00%

TOT. RISORSE PROMOZIONALI 2024	4.224.973,69	4.089.769,51	●	96,80%
---------------------------------------	--------------	--------------	---	---------------



Dai dati consuntivi sulla performance rilevata per il 2024, si può dedurre anche la capacità dell'ente, in sede di pianificazione a monte, di definire in maniera sufficientemente sfidante gli obiettivi e i connessi indicatori.

Laddove pressoché tutti i KPI presentano un grado di raggiungimento del 100% o prossimo a tale valore, si può osservare il cd fenomeno dell'*overshooting* (superamento del bersaglio) per alcuni indicatori, laddove il valore rilevato a consuntivo è più che doppio rispetto al valore programmato (target). Si tratta di un insieme di indicatori limitato (8, pari all'8,5% sul totale nel 2024) e via via decrescente nel corso del tempo; peraltro, in taluni casi, il superamento è stato determinato dall'aver recepito i target da "fonte esterna", come ad esempio per gli indicatori definiti dal MIMIT nell'ambito dei progetti finanziati dall'incremento del 20% di diritto annuale o per quelli definiti da Unioncamere nell'ambito dei progetti a valere del Fondo di Perequazione.

CONSUNTIVO VS TARGET	% 2020	% 2021	% 2022	% 2023	% 2024
0-110% ¹	54%	49%	81%	84%	91,5%
110-200%	29%	31%	0%	0%	0,0%
>200%	17%	20%	19%	16%	8,5%

¹ Considerando il margine di tolleranza del $\pm 10\%$ previsto dal SMVP, si può ritenere un intervallo "accettabile" il 110%



KPI > 200%	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024
61.D3.1_5 - N. iniziative di valorizzazione/promozione dell'offerta turistica e/o culturale del territorio	N. iniziative di valorizzazione/promozione dell'offerta turistica e/o culturale del territorio D3.2_MISE	>= 1 N.	4 N.
61.D3.1_52 - Iniziative di promozione dei prodotti a marchio collettivo (come Tradizione e sapori) o IGP (Ciliegia di Vignola)	Numero iniziative di promozione del marchio collettivo "Tradizione e Sapori" + Numero iniziative di promozione della Ciliegia di Vignola IGP D3.1_52 + D3.1_53	>= 20 N.	59 N.
83.A1.2_MISURA.B2.1 - Partecipazioni a corsi di formazione sul codice degli appalti quale forma di mitigazione del rischio di corruzione	N. dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione sul codice degli appalti quale forma di mitigazione del rischio di corruzione FORM.ANTICORR.	>= 2 N.	5 N.
D1.1.0 - N. imprese beneficiarie dei voucher erogati per favorire attività di internazionalizzazione	N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Fiere Internazionali + N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Internazionalizzazione finanziato dall'incremento del diritto annuale + N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Digital Export in collaborazione con UCER + N. imprese beneficiarie dei voucher per il bando Export Associazioni D1.1.0_FI + D1.1.0_IT + D1.1.0_DigitalExport + D1.1.0_EX	>= 80 N.	223 N.
D1.1.1_PROMOS.ASS. - N. imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti comuni di assessment	N. imprese coinvolte e valutate attraverso strumenti comuni di assessment D1.1.1_PROMOS.ASS.	>= 90 N.	220 N.
D2.1_MIMIT.1 - N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti dai PID sulla Doppia Transizione	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti dai PID sulla Doppia Transizione. D2.1_MIMIT.1	>= 80 N.	270 N.
D2.1_MIMIT.2 - N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) sulla Doppia Transizione	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) sulla Doppia Transizione D2.1_MIMIT.2	>= 4 N.	13 N.
D4.3_1.MIMIT - N. Certificazione delle competenze secondo i modelli standard del sistema camerale definiti a livello nazionale per gli studenti coinvolti nei relativi percorsi PCTO	Certificazione delle competenze secondo i modelli standard del sistema camerale definiti a livello nazionale per gli studenti coinvolti nei relativi percorsi PCTO D4.2_MIMIT	>= 30 N.	405 N.



3. PROCESSI

Le CCIAA hanno la possibilità di analizzare i dati riguardanti la propria gestione attraverso la valutazione dei processi. Ciò è reso possibile, tra le altre cose, dalla definizione di una comune «Mappa dei processi» condivisa a livello del sistema camerale, che permette di classificare in maniera omogenea le attività svolte dalle CCIAA; essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi (cd «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D²) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (A e B).

Nel seguito, si procederà alla rappresentazione sintetica:

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

Laddove possibili, saranno introdotte alcune comparazioni (*benchmarking*) per contestualizzare i dati rilevati per la CCIAA di Modena rispetto a quelli medi nazionali e del cluster «dimensionale»³, ossia di Camere aventi dimensioni analoghe e paragonabili.

3.1 ➡ Dimensionamento del personale nei processi

Al fine di rilevare l'impiego di forza lavoro produttiva in relazione ai diversi processi della suddetta Mappa, si prendono in considerazione innanzitutto gli FTE⁴ corrispondenti alle ore lavorate dal personale interno; a questi, si aggiunge la stima dell'apporto dei servizi integrativi alla forza lavoro camerale (acquisiti tramite esternalizzazioni o affidamento di servizi), arrivando a determinare gli «FTE integrati».

Entrando nel merito della consistenza numerica, emerge come nell'ultimo quinquennio si sia registrata una risalita sia nel numero di unità di personale dipendente, pur non saturando la dotazione organica di 65 dipendenti stabilita con decreto MISE del 2018, sia nella forza lavoro espressa in FTE integrato.

CONSISTENZA DEL PERSONALE CCIAA MODENA	2020	2021	2022	2023	2024
N. dipendenti	54	54	56	61	62
FTE integrato	62,30	64,59	61,10	64,79	67,82

Le ore produttive, espresse in FTE, sono di seguito articolate secondo le «macrofunzioni» e i «macroprocessi» della Mappa, rimandando all'Allegato 1 per i dati di maggior dettaglio (a livello di singolo «processo»).

² Si possono aggiungere per estensione anche le attività a valere sulla maggiorazione del 20% del Diritto annuale (E) e le attività cd «fuori perimetro» (F)

³ Si consideri che, nel corso del 2024, Unioncamere ha ridefinito i Cluster dimensionali alla luce del pressoché completato percorso di accorpamento delle CCIAA, che ha portato il loro numero da 105 iniziali alle attuali 62, con la prospettiva di pervenire alla fine a 60 enti

⁴ FTE (Full Time Equivalent) equivale a una risorsa impiegata full-time per un anno lavorativo (secondo lo standard del Sistema camerale pari a 1.584 ore annue)

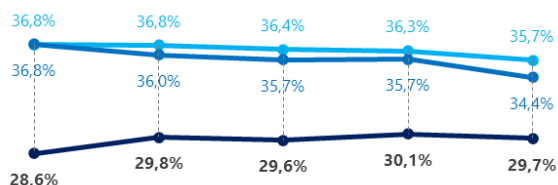


FTE INTEGRATI PER MACROFUNZIONE	2020	2021	2022	2023	2024
A Governo Camerale	6,21	5,76	5,62	7,39	7,61
B Processi di supporto	11,62	13,51	12,47	12,10	12,57
C Trasparenza, semplificazione e tutela	28,09	29,22	26,71	27,69	28,46
D Sviluppo della competitività	10,90	11,90	10,55	13,16	13,64
E Maggiorazione diritto annuale	3,13	2,73	2,98	2,24	3,52
F Altri servizi camerali	2,35	1,20	2,19	1,63	1,45
Z Fuori perimetro	0,00	0,26	0,58	0,57	0,58

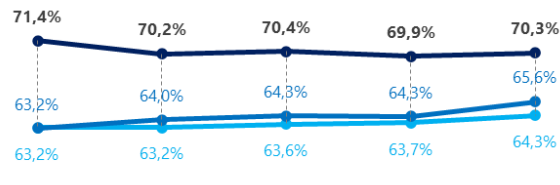
FTE PER MACROPROCESSO	2020	2021	2022	2023	2024
A1 Performance management, compliance e organizzazione	2,64	1,71	1,86	2,68	3,47
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni	2,73	3,23	2,85	3,75	3,19
A3 Comunicazione	0,67	0,66	0,65	0,72	0,96
B1 Risorse umane	2,06	1,79	1,72	2,10	1,67
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	5,96	7,76	6,87	6,46	6,90
B3 Bilancio e finanza	3,60	3,96	3,89	3,53	4,00
C1 Semplificazione e trasparenza	19,88	20,03	18,26	19,04	20,29
C2 Tutela e regolazione	7,68	8,72	7,86	8,18	8,16
D1 Internazionalizzazione	4,10	4,38	4,30	5,33	5,65
D2 Digitalizzazione	2,74	2,55	2,49	2,86	2,54
D3 Turismo e cultura	0,29	0,25	0,43	1,17	1,42
D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	1,15	1,29	1,83	1,73	2,05
D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	0,30	0,20	0,18	0,16	0,16
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	3,03	3,88	2,16	2,62	1,83
E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% D. annuale	3,13	2,73	2,98	2,24	3,52
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	2,35	1,20	2,19	1,63	1,45
Z1 Extra	-	0,26	0,58	0,57	0,58
	62,30	64,59	61,10	64,79	67,82

Dall'analisi aggregata circa l'assorbimento del personale nelle macrofunzioni, si può inferire un'efficacia nettamente maggiore della CCIAA di Modena rispetto ai valori medi di sistema

Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)



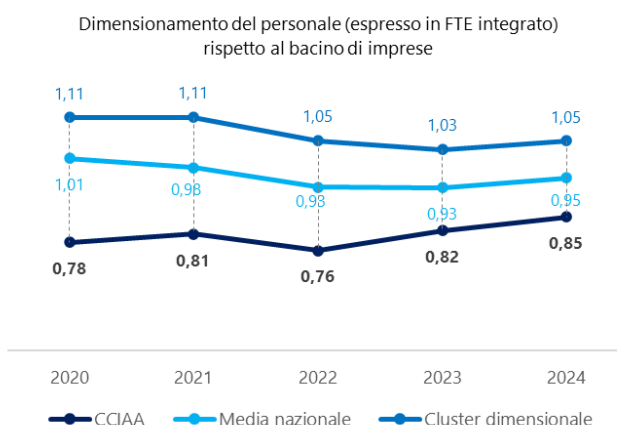
Incidenza del personale dedicato ai processi rivolti all'utenza e al territorio (C-D-E-F-Z della Mappa dei processi)



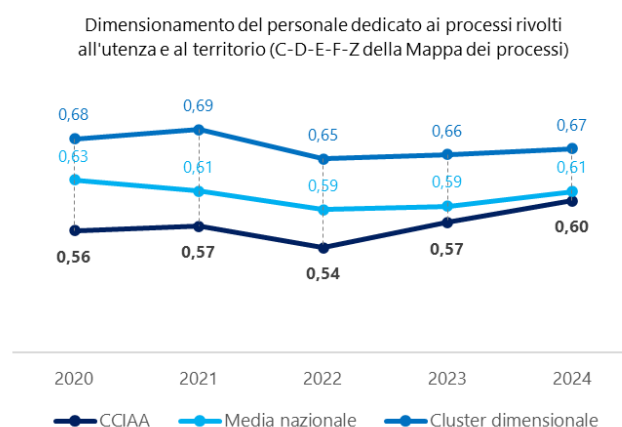
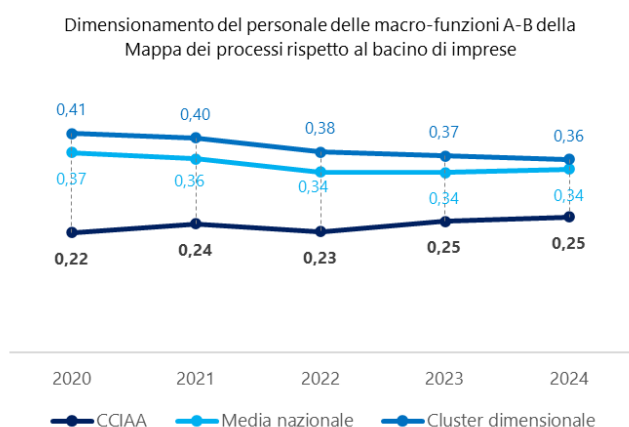


nell'allocazione delle risorse, con un'incidenza significativamente più bassa nei processi di supporto rispetto a quelli «primari»⁵.

Venendo alla consistenza della forza lavoro in rapporto al bacino imprenditoriale (FTE per 1.000 imprese attive), occorre altresì dare conto di un certo sotto-dimensionamento. Anche se il gap si è leggermente ridotto tra il 2020 e il 2024, permane tuttavia una differenza significativa, di cui tenere conto allorché si valutano i risultati e le performance conseguite pur disponendo di una capacità produttiva relativamente minore rispetto alla media.



Tale fenomeno appare peraltro più marcato per i processi riconducibili alle funzioni di supporto interno rispetto a quelli primari. Se questi ultimi, infatti, hanno visto una certa convergenza, quanto meno rispetto ai valori della media nazionale, i primi confermano il sostanziale sotto-dimensionamento.



⁵ Alla data di stesura del presente Report, i dati sugli FTE sono riferiti a 59 su 62 enti totali per l'annualità 2024

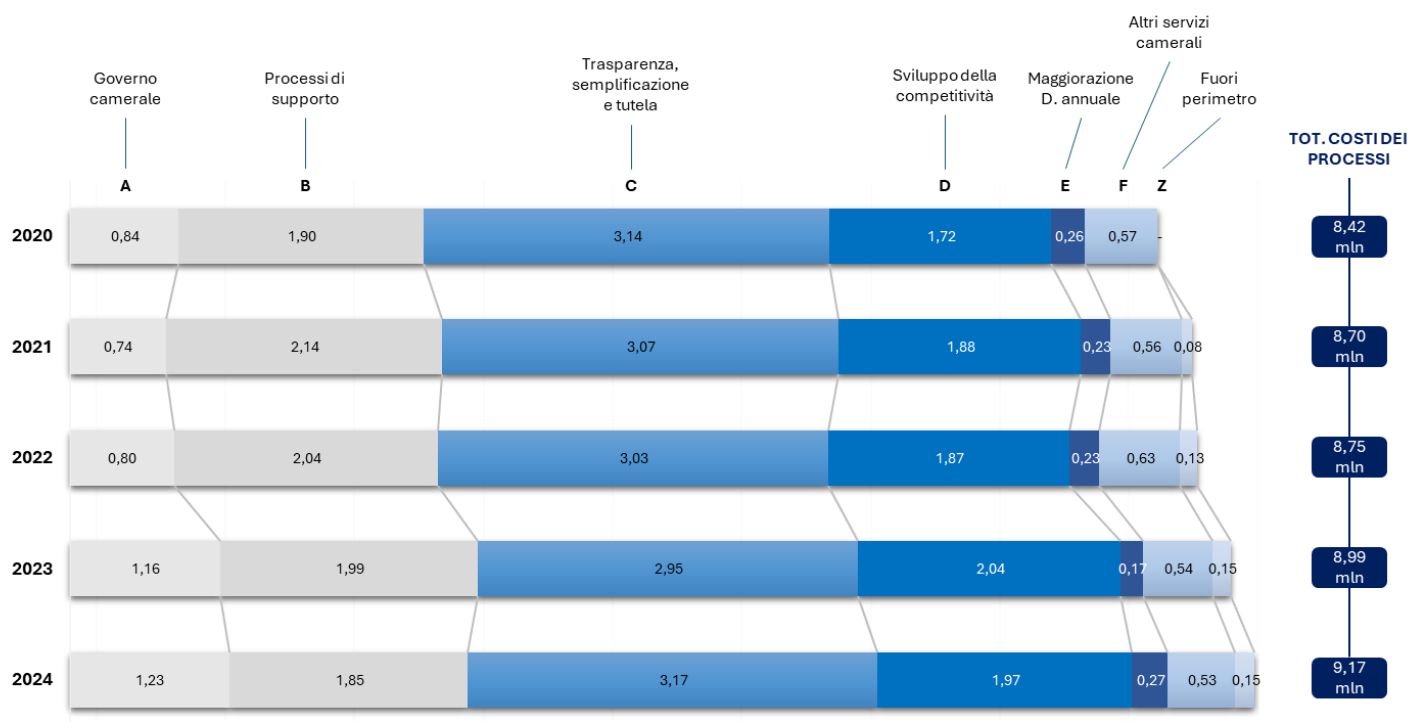


3.2 ➔ Costi dei processi

I dati relativi ai costi dei processi comprendono i costi del personale, i costi esterni imputabili direttamente ai processi stessi e una quota di indiretti; inoltre, per i processi di tipo non promozionale, anche gli Interventi economici vengono considerati come costi di processo.

L'ammontare complessivo dei costi dei processi ha visto un leggero incremento nel quinquennio 2020-24, mantenendo una struttura sostanzialmente stabile nella loro distribuzione tra le macrofunzioni.

COSTI PER MACROFUNZIONE 2020-24



Anche il resoconto dei costi per macroprocesso conferma la scelta dell'ente di focalizzare le risorse (circa i 2/3 del totale) sugli ambiti "primari", ossia rivolti all'erogazione di servizi e progetti per le imprese e per il territorio.

In allegato (v. Allegato 2) si rende disponibile una rendicontazione con un livello di ulteriore dettaglio (per processo) e con la possibilità di verificare gli scostamenti rispetto al dato nazionale⁶.

⁶ Alla data di stesura del presente Report, i dati sui costi di processo sono riferiti a 50 su 62 enti totali per il 2024



COSTI PER MACROPROCESSO	2020	2021	2022	2023	2024
A1 Performance management, compliance e organizzazione	378.920	216.123	253.584	369.785	492.415 €
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	377.964	443.914	459.411	698.072	624.821 €
A3 Comunicazione	82.720	79.790	87.999	92.578	113.308 €
B1 Risorse umane	230.811	193.225	239.121	246.572	182.148 €
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	1.221.197	1.247.210	1.272.845	1.260.917	1.160.821 €
B3 Bilancio e finanza	445.224	698.592	532.526	485.642	504.034 €
C1 Semplificazione e trasparenza	2.206.127	2.099.415	2.090.284	2.027.516	2.213.062 €
C2 Tutela e regolazione	938.253	972.767	936.884	918.026	961.204 €
D1 Internazionalizzazione	430.635	456.940	486.079	572.130	604.929 €
D2 Digitalizzazione	478.575	423.037	423.523	445.368	372.739 €
D3 Turismo e cultura	121.351	255.297	380.203	424.853	418.172 €
D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	126.215	130.487	199.742	181.842	211.772 €
D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	33.160	21.228	19.812	17.239	17.955 €
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	529.599	589.005	358.809	394.854	347.634 €
E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	256.364	227.364	226.011	171.324	274.634 €
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	566.451	556.143	627.679	537.524	525.972 €
Z1 Extra	-	79.729	134.573	146.731	148.927 €
Altre attività non riconducibili alla nuova Mappa dei processi	-	6.139	23.916	-	- €
	8.423.567	8.696.404	8.753.002	8.990.973	9.174.547

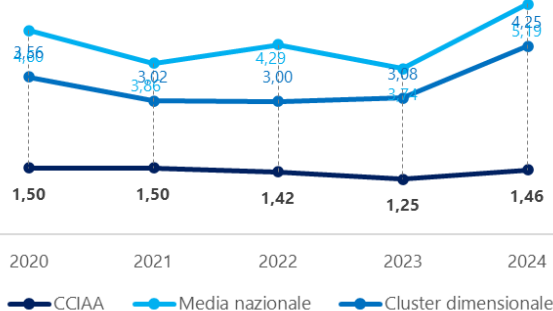


3.3 ➔ Standard di qualità erogata

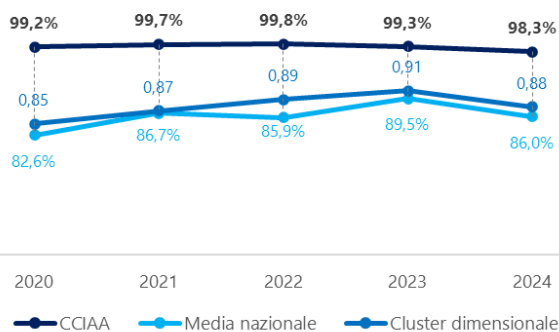
Il Sistema Pareto permette la consultazione in chiave di *benchmarking* di alcuni KPI comuni e standardizzati riguardanti la qualità erogata dei processi camerali. Di seguito, si riporta l'andamento di quattro dei KPI più significativi, rispetto ai quali la CCIAA di Modena evidenzia un ottimo posizionamento.

Da rimarcare, in particolare, il mantenimento di standard lusinghieri per quanto riguarda il Registro delle imprese anche nel 2024, in presenza di un generalizzato peggioramento delle performance a livello di cluster dimensionale e nazionale.

Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese

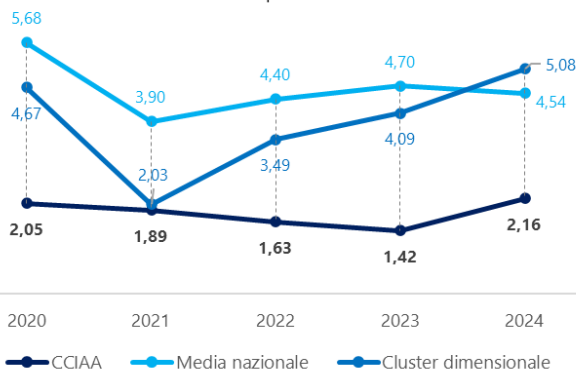


Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese



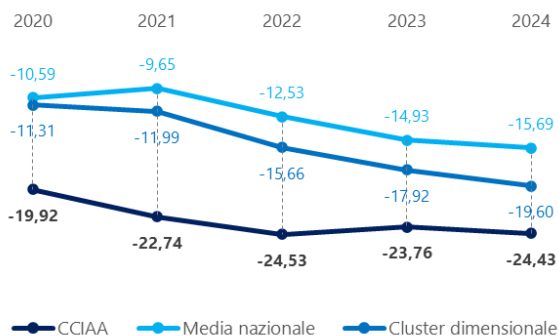
Una dinamica analoga si può osservare anche per l'indicatore che misura le tempistiche di evasione inerenti al processo di cancellazione e annotazione dei protesti.

Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione Protesti pervenute nell'anno "n"



I tempi medi di ritardo dei pagamenti (in questo caso, il valore negativo va considerato come performance positiva) si sono costantemente ridotti, presentano ormai margini incompressibili per ulteriori miglioramenti.

Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture

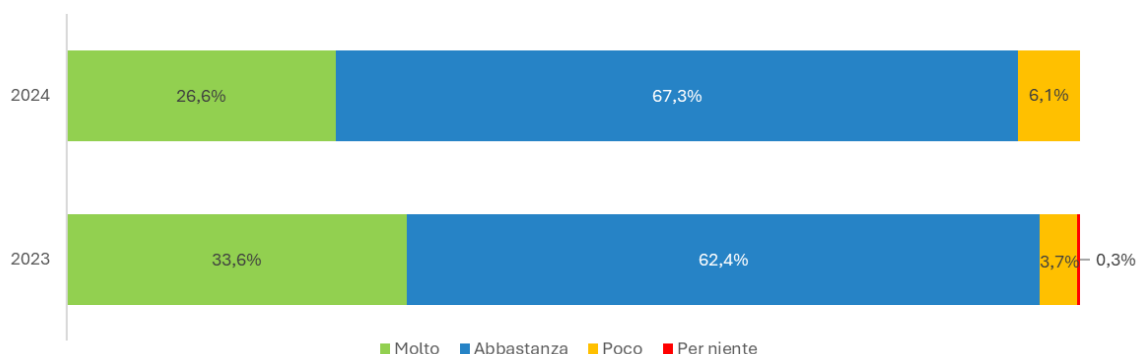




3.4 ➔ Analisi della Qualità percepita dei processi

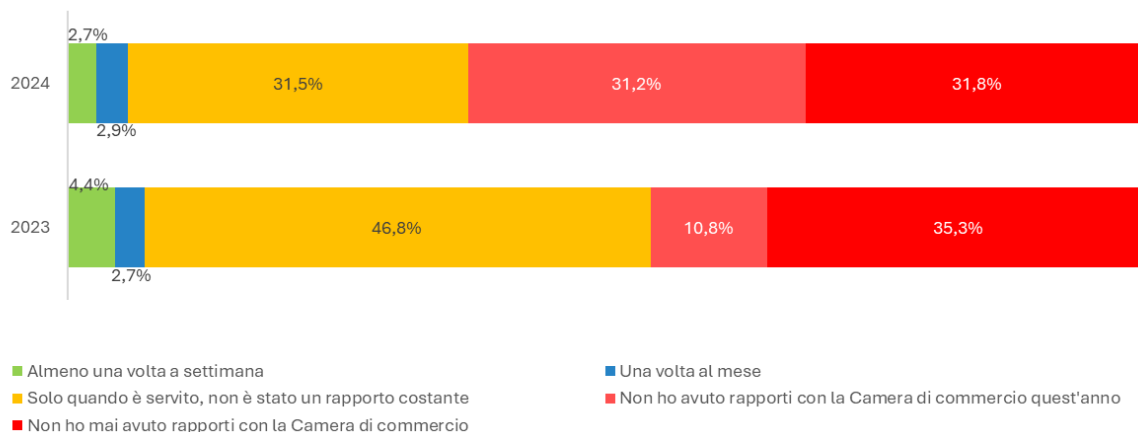
Si riporta qui una sintesi delle principali risultanze emerse dall'indagine di *customer satisfaction* realizzata dalla CCIAA di Modena nell'ottobre 2024 al fine di sondare il grado di soddisfazione di un campione rappresentativo di 515 imprese del territorio.

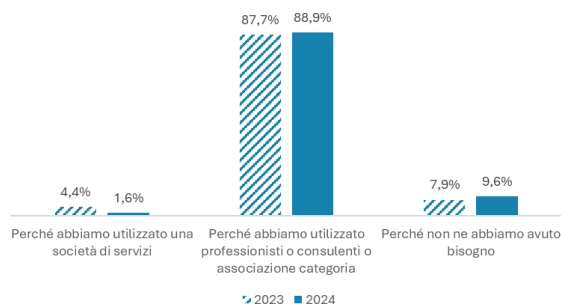
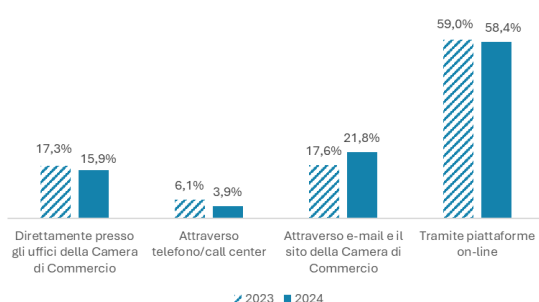
La maggior parte delle imprese intervistate (il 94%) ha manifestato una **complessiva soddisfazione** circa il funzionamento della CCIAA, con il 26,6% "molto soddisfatto" e il 67,3% "abbastanza soddisfatto". Nessuna azienda ha espresso totale insoddisfazione. Le valutazioni più favorevoli provengono da "Società di persone", imprese del commercio e imprese giovanili, mentre quelle relativamente meno favorevoli sono state "altre forme giuridiche", "imprese individuali" e "imprese femminili".



Dalla rilevazione, si può osservare il **consolidamento nell'utilizzo dei servizi** e la predilezione per il Digitale, ma un **aumento dei "non-utenti"**:

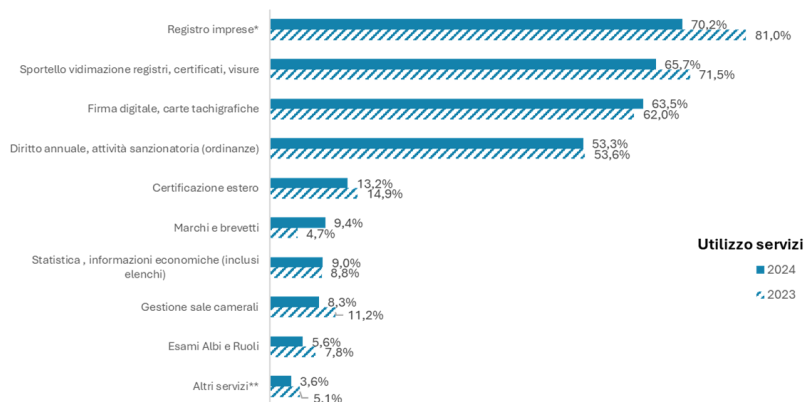
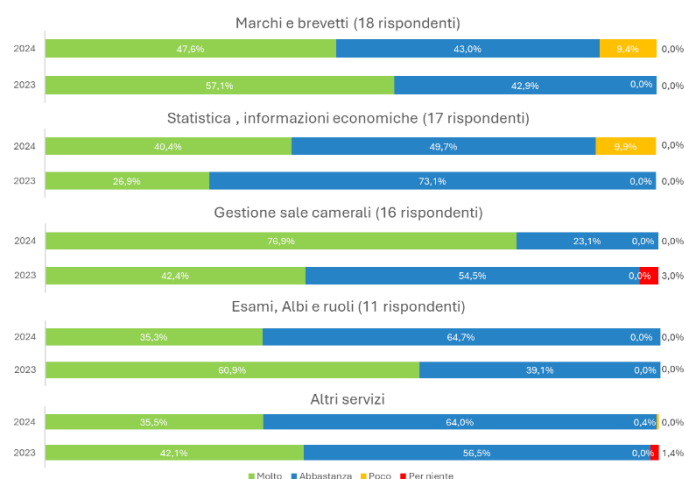
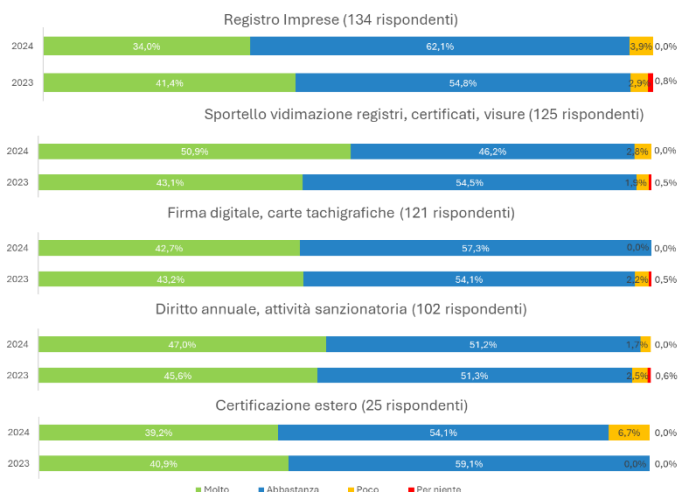
- più di un terzo (37,1%) delle imprese modenesi ha avuto rapporti con la Camera nell'anno considerato;
- tra quelle che hanno riportato un'interazione la CCIAA, il rapporto *vis-à-vis* è sceso al 15,9%, mentre oltre 8 imprese su 10 si sono rapportate "a distanza", con la piattaforma on-line (58,4%), le e-mail e il sito web (21,8%) come canali predominanti;
- è aumentata la quota di imprese che non ha utilizzato i servizi camerali rispetto al 2023. Tra queste, l'88,9% ha dichiarato di essersi avvalsa di servizi offerti da professionisti/consulenti/associazioni di categoria, in aumento rispetto agli anni precedenti.





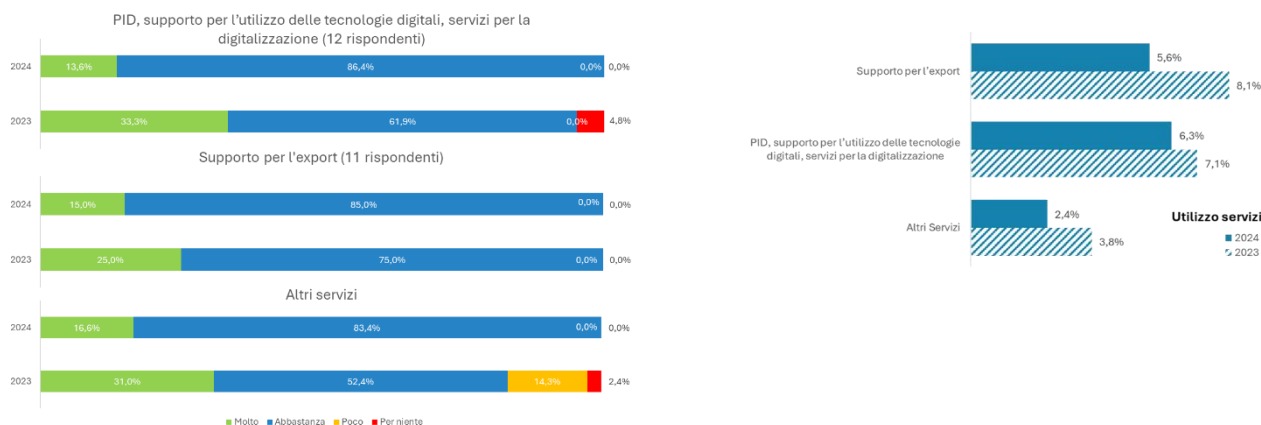
Si assiste a un **miglioramento percepito nell'offerta di servizi e nella velocità**, pur emergendo qualche segnale di miglioramento:

- la maggioranza delle imprese intervistate ritiene che l'offerta di servizi sia migliorata negli ultimi 2-3 anni o sia rimasta invariata in senso positivo. In particolare, quasi 9 imprese su 10 hanno apprezzato il miglioramento nella disponibilità di servizi telematici/digitali (89,0%) e nella puntualità delle informazioni (85,1%);
- anche la velocità di risposta (81,5%), la miglior conoscenza delle imprese e delle loro esigenze (78,2%) e la possibilità di interfacciarsi con personale esperto e qualificato (74,3%) sono percepite in miglioramento rispetto al 2023;
- tra i processi/servizi amministrativi, il Registro delle Imprese (70,2%), lo Sportello vidimazione registri (65,7%), la Firma digitale (63,5%) e il Diritto annuale (53,3%) sono i più utilizzati e registrano livelli di soddisfazione superiori al 90%, senza alcuna impresa "per niente soddisfatta".

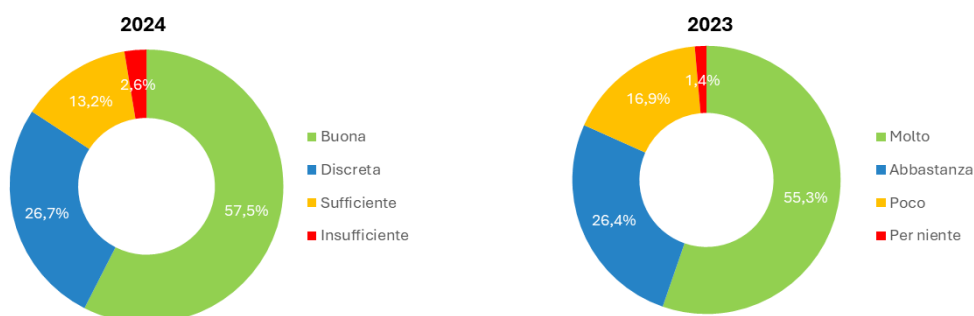


Utilizzo servizi
■ 2024
■ 2023

I **servizi promozionali** presentano generalmente un **livello di utilizzo non elevato** da parte delle imprese, nonostante un'alta soddisfazione tra i fruitori. Ciò suggerisce una potenziale mancanza di consapevolezza o di percezione del valore di questi servizi.



In generale, molto positiva si manifesta la soddisfazione delle imprese che si relazionano con l'ente, anche con riferimento all'interazione con il personale, sia su specifici aspetti che nel suo complesso.



L'attività di comunicazione della CCIAA presenta margini di miglioramento, registrando una riduzione delle valutazioni "buone" e "discrete" e circa un terzo delle imprese che non sa esprimere un giudizio.

L'indagine di *customer satisfaction* è stata anche l'occasione per acquisire alcuni elementi d'interesse sul *modus operandi* delle imprese modenesi, mostrando una minore sensibilità e una minore propensione all'investimento rispetto alla media nazionale sia nella transizione ecologica (19,2% in processi green vs 31,1% nazionale nel 2021-2023) che nell'adozione di tecnologie digitali 4.0 (17,5% vs 37,2% nazionale nello stesso periodo).

In chiave futura, le imprese richiedono:

- un maggiore supporto per conoscere e accedere a finanziamenti (41,6%), per la conoscenza di leggi e norme (25,7%), e per lo sviluppo della digitalizzazione aziendale (22,8%);
- la conferma e la crescita del ruolo della Camera nel potenziamento dei servizi di orientamento al lavoro per favorire l'incontro tra domanda e offerta, dato che quasi un terzo (32,1%) ha avuto difficoltà nel reperimento di figure professionali e il 61,3% vede tale problema come strutturale a livello provinciale.

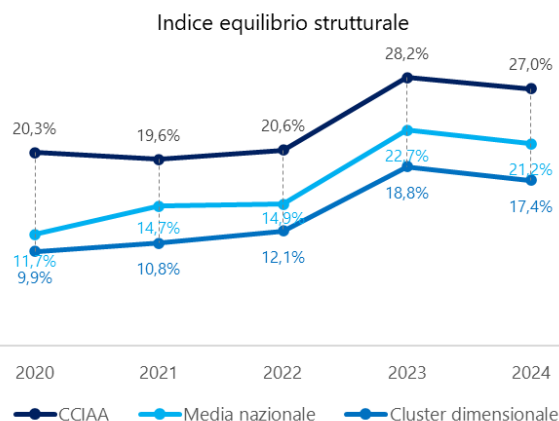


4. STATO DI SALUTE DELL'ENTE

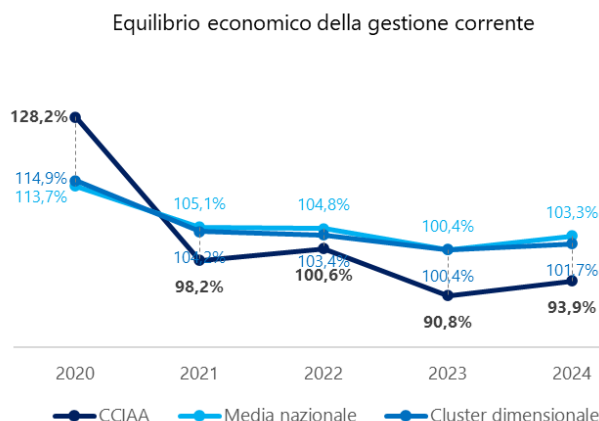
In questa sezione del Report sono riportati alcuni indicatori rubricati come di «salute economica» nel sistema «Pareto», grazie ai quali è possibile apprezzare come si confermi e si consolidi l'ottima situazione dell'ente dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale.

4.1 ➡ Indicatori di solidità economica

L'indice di **equilibrio strutturale**, col quale è possibile apprezzare la capacità dell'ente di coprire coi ricavi stabili i costi strettamente necessari al funzionamento della struttura operativa, si è mantenuto sempre al di sopra del 20% nell'ultimo quinquennio, mostrando una traiettoria crescente e testimoniando di conseguenza uno spazio maggiore per destinare risorse a interventi di carattere promozionale.



L'**equilibrio economico della gestione corrente**, dato dal rapporto tra i rispettivi costi e ricavi, nel 2024 è stato al di sotto del 100%, come nell'anno precedente e nel 2021. Si consideri che un valore sopra al 100% non riveste di per sé una valenza necessariamente negativa, in quanto può essere sintomo, in presenza di una sana gestione economica, di un ammontare relativamente maggiore di Interventi economici (come avvenuto nel picco del 2020).

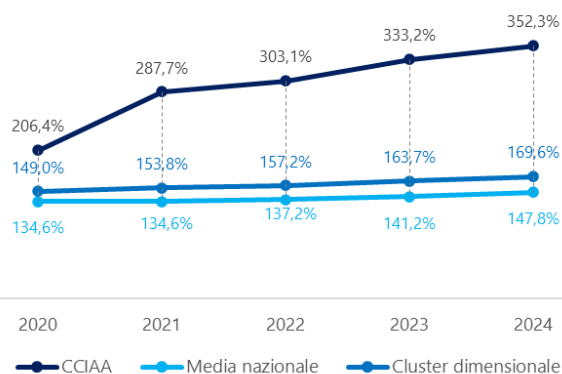




4.2 ➔ Indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria

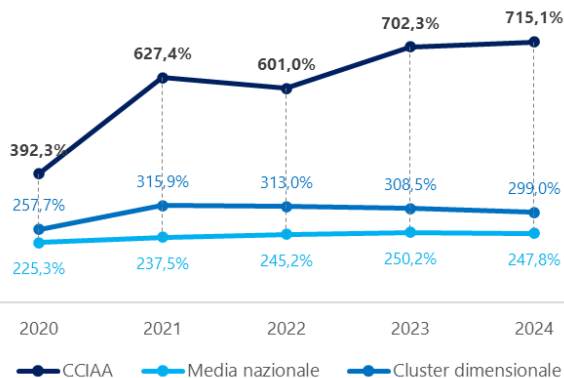
L'**indice di struttura primario** evidenzia per tutto il quinquennio osservato una capacità nettamente al di sopra della media (nazionale e dimensionale) di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

Indice di struttura primario



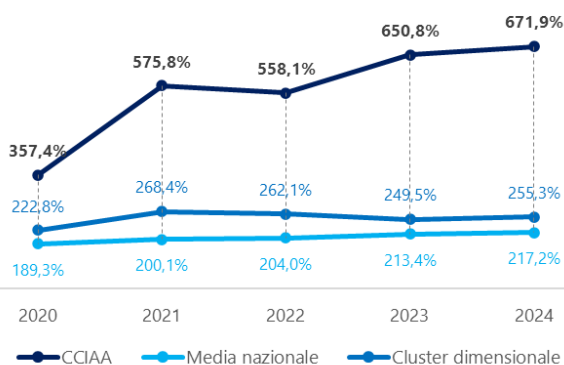
Anche il **marginale di struttura finanziaria** è sempre al di sopra della media nazionale e dimensionale, testimoniando la capacità dell'ente di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.

Marginale di struttura finanziaria



Dal trend dell'**indice di liquidità immediata** si evince una crescita notevole nell'attitudine ad assolvere agli impegni di breve periodo con le disponibilità liquide.

Indice di Liquidità immediata

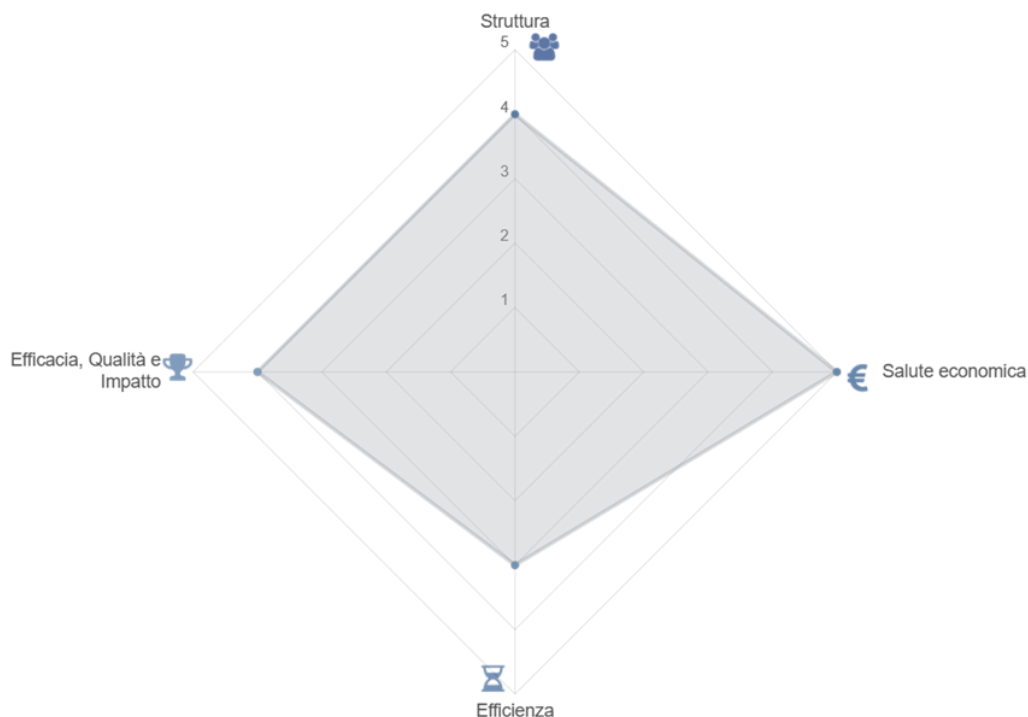




5. CRUSCOTTO DIREZIONALE

Oltre ai dati comparativi già utilizzati nelle varie sezioni del 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.

5.1 ➔ Profilo dell'ente



Struttura Salute economica Efficienza Efficacia, Qualità e Impatto

La CCIAA di Modena è caratterizzata da:

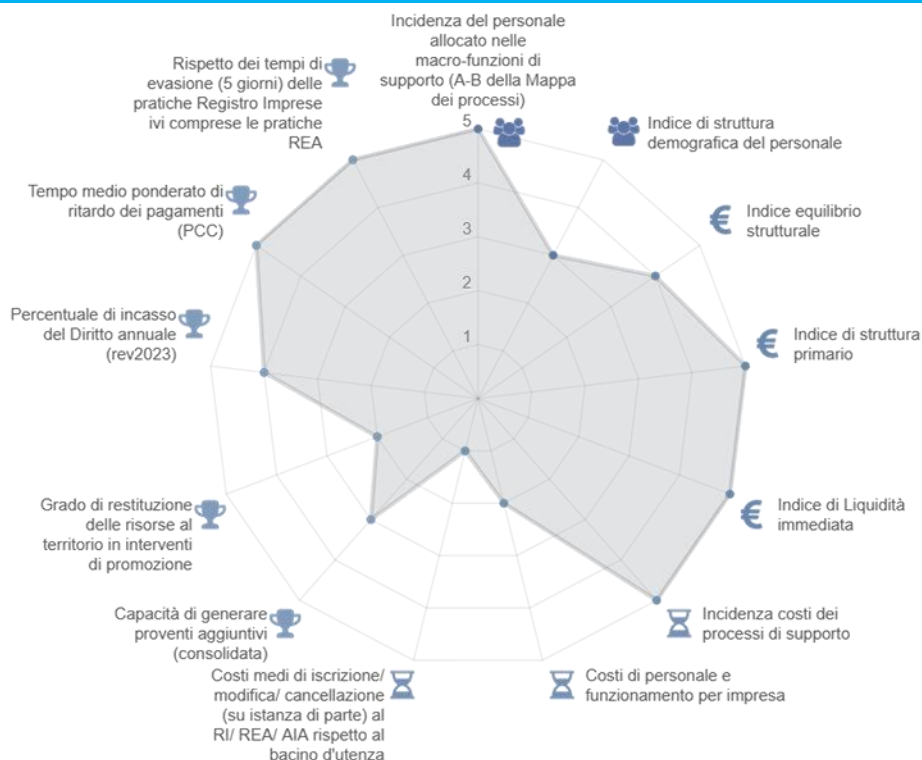
- una struttura molto snella in termini di personale allocato nelle macro-funzioni di supporto
- una presenza nella media di under 50

Si evidenzia una ottima salute economica, un grado medio di efficienza e un livello più che adeguato di efficacia/qualità.

DIMENSIONE DELLA GESTIONE	2020	2021	2022	2023	2024
Struttura	4	4	4	4	4
Salute economica	4	5	5	5	5
Efficienza	4	3	3	3	3
Efficacia, qualità ed impatto	4	5	4	4	4



5.2 ➡ Punti di forza e di debolezza



Struttura € Salute economica 🏆 Efficienza ⌚ Efficacia, Qualità e Impatto

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- 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	costi tenuta Registro Imprese rispetto al bacino d'utenza



6. INPUT DI MIGLIORAMENTO PER IL NUOVO CICLO DI PIANIFICAZIONE

In sintesi, la CCIAA di Modena gode di una buona salute economica e mostra un'alta efficacia nel raggiungimento degli obiettivi di performance per i quali, nell'annualità presa in esame, non sono state riscontrate difficoltà. Al tempo stesso, emergono alcune aree di attenzione, come l'aumento delle imprese che non interagiscono direttamente, le potenzialità di crescita nell'uso dei servizi promozionali e una comunicazione che necessita di essere rafforzata, con le imprese manifestano chiaramente il bisogno di un supporto attivo su alcuni temi cruciali.

Sulla base dei dati presenti nel Report, si possono, dunque, suggerire alcuni input per la programmazione futura e per le azioni di miglioramento dell'ente, suscettibili di rappresentare degli spunti da sottoporre agli Organi camerali anche in vista degli indirizzi di programmazione che dovranno essere recepiti nel nuovo ciclo di programmazione che va a iniziare con la RPP, il PIRA e il PIAO.

- ➔ affrontare il potenziale sotto-dimensionamento del personale, in particolare in alcuni processi, tenendo anche conto della curva demografica, che vede un'età media di 53,7 anni e il 24% dei dipendenti al di sopra dei 60 anni → ciò impone un'adeguata riflessione dei fabbisogni professionali di personale per il futuro;
- ➔ indagare e contrastare l'aumento dei "non-utenti" dei servizi camerali → è cruciale sviluppare strategie proattive per coinvolgere le imprese, comunicando efficacemente il valore e le specificità dell'offerta camerale rispetto ai servizi esterni;
- ➔ migliorare l'efficacia della comunicazione e della capacità di coinvolgimento per accrescere la visibilità e la percezione del ruolo dell'ente nel contesto economico locale, che appare suscettibile di ulteriore valorizzazione in ragione dell'effettivo lavoro svolto e dei risultati annualmente raggiunti → Un rafforzamento delle strategie comunicative è essenziale per aumentare la consapevolezza, la comprensione e la percezione positiva dei servizi e delle attività della Camera;
- ➔ supportare attivamente le imprese nella transizione digitale ed ecologica → La CCIAA potrebbe ulteriormente intensificare le iniziative di supporto, informazione e sensibilizzazione, potenzialmente valorizzando anche i successi nei voucher per la digitalizzazione che hanno visto un significativo riscontro
- ➔ incrementare il supporto per l'accesso ai finanziamenti, la conoscenza normativa e la digitalizzazione aziendale, alla luce delle esigenze espresse dalle imprese, consolidando e ampliando l'offerta di servizi e programmi mirati a queste esigenze specifiche.
- ➔ rafforzare i servizi di orientamento al lavoro → dal momento che le imprese riscontrano difficoltà nel reperimento di figure professionali e percepiscono questo come un problema strutturale, si rafforza l'esigenza di confermare e accrescere il ruolo della Camera nel potenziamento dei servizi di orientamento al lavoro per favorire l'incontro tra domanda e offerta

Organismo Indipendente di Valutazione in
composizione monocratica

Dott. Biagio Caino

Allegato 1. Dimensionamento del personale nei processi 2024 – CCIAA Modena

			Indicatori					
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	FTE (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana Nazionale	
A Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	2,1043	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	1,3043	1,3117	-0,0074	
		A1.2 Compliance normativa	0,5442	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,3373	0,6708	-0,3334	
		A1.3 Organizzazione camerale	0,8201	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,1209	0,1424	-0,0215	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	1,9987	10 mila Imprese attive + UULL	0,2512	0,3639	-0,1127	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,0127	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,0079	0,0795	-0,0716	
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	1,1748	10 mila Imprese attive + UULL	0,1476	0,3024	-0,1548	
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	0,9566	10 mila Imprese attive + UULL	0,1202	0,2239	-0,1037	
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	1,6707	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,2463	0,3653	-0,1190	
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	1,6994	1 mln € di Valore acquisti	1,0786	1,5136	-0,4351	
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	5,1998	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,7667	0,6665	0,1001	
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	1,3045	10 mila Imprese attive + UULL	0,1639	0,2382	-0,0743	
		B3.2 Contabilità e finanza	2,6914	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	1,6682	2,7976	-1,1293	
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	20,2893	10 mila Imprese registrate + UULL	2,3353	2,0916	0,2437	
		C1.2 Gestione SUAP	0,0047	10 mila Imprese attive + UULL	0,0006	0,0316	-0,0310	
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	1,4612	10 mila Imprese attive + UULL	0,1836	0,1167	0,0669	
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,0483	10 mila Imprese attive + UULL	0,0061	0,0174	-0,0113	
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,0684	10 mila Imprese attive + UULL	0,0086	0,0315	-0,0229	
		C2.4 Sanzioni amministrative	1,2440	10 mila Imprese attive + UULL	0,1563	0,1898	-0,0335	
		C2.5 Metrologia legale	0,7262	10 mila Imprese registrate + UULL	0,0836	0,1834	-0,0998	
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,1547	10 mila Imprese attive + UULL	0,0194	0,0833	-0,0639	
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	3,5416	10 mila Imprese attive + UULL	0,4451	0,2821	0,1630	
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	0,9172	10 mila Imprese attive + UULL	0,1153	0,0376	0,0777	
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	0,0000	0,0003	N/D	
	D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	0,4049	100 mln € di Valore esportazioni	0,0022	0,0202	-0,0180
			D1.2 Servizi certificativi per l'export	5,2482	100 mln € di Valore esportazioni	0,0288	0,0401	-0,0113
		D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	0,5171	10 mila Imprese attive + UULL	0,0650	0,0946	-0,0296
			D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	2,0198	10 mila Imprese attive + UULL	0,2538	0,4256	-0,1717
D3 Turismo e cultura		D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali	1,4177	10 mila Imprese attive + UULL	0,1782	0,1644	0,0137	
		D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	1,1081	10 mila Imprese attive + UULL	0,1393	0,1225	0,0168	
		D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa	0,9306	10 mila Imprese attive + UULL	0,1169	0,0377	0,0792	

Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	FTE (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	Indicatori		
					CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana Nazionale
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.3 Certificazione competenze	0,0089	10 mila Imprese attive + UULL	0,0011	0,0195	-0,0183
		D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,0484	10 mila Imprese attive + UULL	0,0061	0,0340	-0,0279
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	0,2699	N/D
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,1073	10 mila Imprese attive + UULL	0,0135	0,0259	-0,0124
		D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	0,3536	10 mila Imprese attive + UULL	0,0444	0,1025	-0,0581
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,0593	10 mila Imprese attive + UULL	0,0074	0,0299	-0,0225
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	0,4390	10 mila Imprese attive + UULL	0,0552	0,0016	0,0536
		D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	0,9764	10 mila Imprese attive + UULL	0,1227	0,1176	0,0051
	E Maggiorazione D. annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	2,3244	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0292	0,0182	0,0110
		E1.2 Formazione lavoro	0,9156	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0115	0,0074	0,0041
		E1.3 Quadrilatero	0,0000	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0000	0,0000	N/D
		E1.4 Internazionalizzazione	0,2372	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0030	0,0038	-0,0008
		E1.5 Turismo	0,0395	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0005	0,0052	-0,0047
F Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	1,4505	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,2139	0,0526	0,1612
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	0,0000	0,0051	N/D
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,5840	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,3620	0,0000	0,3620
			67,8237				

Allegato.2. Costi dei processi 2024 – CCIAA Modena

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI				COSTI TOTALI 2024	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana Nazionale
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	INTERVENTI ECONOMICI					
			Costi interni	Costi esterni							
A Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	142.662,33	69.143,07			284.147,56	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	17,61	14,01	3,60
		A1.2 Compliance normativa	37.675,01	34.799,91	18.709,79	0,00	91.184,70	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	5,65	7,31	-1,66
		A1.3 Organizzazione camerale	64.147,95	2.340,00	28.194,78	22.400,00	117.082,73	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	1.726,28	1.604,33	121,95
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	148.372,02	192.457,32	68.711,82	27.798,04	437.339,20	Imprese attive + UULL	5,50	5,99	-0,49
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	805,34	0,00	438,26	0,00	1.243,60	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,08	0,77	-0,69
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	71.710,95	74.141,58	40.386,08	0,00	186.238,61	Imprese attive + UULL	2,34	2,45	-0,11
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	69.133,65	11.289,25	32.884,93	0,00	113.307,82	Imprese attive + UULL	1,42	2,22	-0,79
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	107.966,49	16.744,76	57.436,26	0,00	182.147,51	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	2.685,60	3.434,74	-749,14
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	117.825,00	869,13	58.423,23	0,00	177.117,36	1.000 € di Valore acquisti	112,41	121,12	-8,71
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	124.102,55	680.841,02	178.760,05	0,00	983.703,62	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	14.503,84	14.142,64	361,20
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	93.253,73	53.104,24	44.847,96	0,00	191.205,94	Imprese attive + UULL	2,40	2,78	-0,37
		B3.2 Contabilità e finanza	178.687,56	41.614,40	92.526,40	0,00	312.828,35	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	19,39	24,32	-4,93
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	1.259.994,39	169.606,24	697.509,64	85.326,28	2.212.436,55	Imprese registrate + UULL	25,46	18,06	7,40
		C1.2 Gestione SUAP	462,65	0,00	162,99	0,00	625,63	Imprese attive + UULL	0,01	0,64	-0,63
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	90.938,92	70,62	50.233,39	0,00	141.242,93	Imprese attive + UULL	1,77	0,98	0,79
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	4.338,61	2.738,03	1.660,71	0,00	8.737,35	Imprese attive + UULL	0,11	0,27	-0,16
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	5.983,95	2.775,91	2.352,46	0,00	11.112,32	Imprese attive + UULL	0,14	0,35	-0,21
		C2.4 Sanzioni amministrative	76.214,28	12.423,41	42.767,62	0,00	131.405,30	Imprese attive + UULL	1,65	1,68	-0,03
		C2.5 Metrologia legale	53.002,74	5.229,06	24.963,78	0,00	83.195,58	Imprese registrate + UULL	0,96	1,72	-0,76
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	11.570,32	339,96	5.319,92	0,00	17.230,19	Imprese attive + UULL	0,22	0,66	-0,44
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	278.404,79	57.415,93	121.754,90	313,60	457.889,22	Imprese attive + UULL	5,75	2,93	2,83
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	72.977,47	2.382,22	31.531,14	3.500,00	110.390,82	Imprese attive + UULL	1,39	0,44	0,94
		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	0,02	N/D
	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	37.550,94	3.826,60	13.918,95	881.799,05	55.296,49	1.000.000 € di Valore esportazioni	3,03	13,57	-10,53
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	318.515,35	50.692,89	180.424,17	0,00	549.632,41	1.000.000 € di Valore esportazioni	30,15	31,65	-1,50

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI					COSTI TOTALI 2024	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana Nazionale
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	INTERVENTI ECONOMICI						
			Costi interni	Costi esterni								
Y F E D A S S	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	6.945,38	0,00	17.777,56	15.000,00	24.722,95	Imprese attive + UULL	0,31	0,60	-0,29	
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	2.902,84	98.625,57	69.435,67	177.052,01	348.016,10	Imprese attive + UULL	4,37	4,53	-0,16	
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali	35.728,21	333.704,99	48.738,38	962.675,30	418.171,57	Imprese attive + UULL	5,25	1,21	4,05	
		D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	77.880,66	504,00	38.095,30	86.644,00	116.479,96	Imprese attive + UULL	1,46	0,76	0,70
	D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa		60.878,77	378,00	31.992,02	133.179,66	93.248,79	Imprese attive + UULL	1,17	0,33	0,84	
	D4.3 Certificazione competenze		1.736,64	0,00	306,78	0,00	2.043,43	Imprese attive + UULL	0,03	0,14	-0,12	
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	4.236,26	18,50	1.663,64	83.159,24	5.918,40	Imprese attive + UULL	0,07	0,22	-0,15	
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	3,91	N/D	
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	7.981,63	366,00	3.688,94	0,00	12.036,56	Imprese attive + UULL	0,15	0,30	-0,15	
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	25.870,44	235,10	12.154,82	117.930,00	38.260,36	Imprese attive + UULL	0,48	0,80	-0,32	
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	8.452,62	0,00	2.037,91	41.748,40	10.490,54	Imprese attive + UULL	0,13	0,21	-0,08	
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	29.420,67	33,45	15.093,71	101.308,19	145.856,02	Imprese attive + UULL	1,83	0,07	1,76	
		D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	78.233,77	9.148,92	33.568,21	32.076,28	153.027,18	Imprese attive + UULL	1,92	1,29	0,63	
	F Altri servizi E Maggiorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	53.374,87	0,00	79.907,75	608.956,63	133.282,62	1.000 Imprese attive + UULL	1.674,87	1.156,81	518,06
			E1.2 Formazione lavoro	71.245,96	0,00	31.477,96	84.648,62	102.723,92	1.000 Imprese attive + UULL	1.290,86	523,43	767,43
			E1.3 Quadrilatero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000 Imprese attive + UULL	0,00	0,00	N/D
E1.4 Internazionalizzazione			21.636,33	0,00	8.155,49	326.927,72	29.791,82	1.000 Imprese attive + UULL	374,37	262,74	111,63	
E1.5 Turismo			7.479,21	0,00	1.356,46	297.326,50	8.835,67	1.000 Imprese attive + UULL	111,03	339,87	-228,84	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	4.569,81	471.537,70	49.864,64	0,00	525.972,15	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	7.754,99	433,27	7.321,72		
	F1.2 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	0,12	N/D		
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	127.727,67	1.121,80	20.077,68	0,00	148.927,14	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	9,23	0,00	9,23	
			3.992.598,70	2.400.519,58	2.331.654,31	4.089.769,51	9.174.546,98					

Allegato 1. Dimensionamento del personale nei processi 2024 – CCIAA Modena

Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	FTE (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	Indicatori		
					CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana Nazionale
A Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	2,1043	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	1,3043	1,3117	-0,0074
		A1.2 Compliance normativa	0,5442	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,3373	0,6708	-0,3334
		A1.3 Organizzazione camerale	0,8201	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,1209	0,1424	-0,0215
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	1,9987	10 mila Imprese attive + UULL	0,2512	0,3639	-0,1127
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,0127	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,0079	0,0795	-0,0716
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	1,1748	10 mila Imprese attive + UULL	0,1476	0,3024	-0,1548
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	0,9566	10 mila Imprese attive + UULL	0,1202	0,2239	-0,1037
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	1,6707	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,2463	0,3653	-0,1190
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	1,6994	1 mln € di Valore acquisti	1,0786	1,5136	-0,4351
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	5,1998	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,7667	0,6665	0,1001
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	1,3045	10 mila Imprese attive + UULL	0,1639	0,2382	-0,0743
		B3.2 Contabilità e finanza	2,6914	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	1,6682	2,7976	-1,1293
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	20,2893	10 mila Imprese registrate + UULL	2,3353	2,0916	0,2437
		C1.2 Gestione SUAP	0,0047	10 mila Imprese attive + UULL	0,0006	0,0316	-0,0310
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	1,4612	10 mila Imprese attive + UULL	0,1836	0,1167	0,0669
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,0483	10 mila Imprese attive + UULL	0,0061	0,0174	-0,0113
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,0684	10 mila Imprese attive + UULL	0,0086	0,0315	-0,0229
		C2.4 Sanzioni amministrative	1,2440	10 mila Imprese attive + UULL	0,1563	0,1898	-0,0335
		C2.5 Metrologia legale	0,7262	10 mila Imprese registrate + UULL	0,0836	0,1834	-0,0998
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,1547	10 mila Imprese attive + UULL	0,0194	0,0833	-0,0639
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	3,5416	10 mila Imprese attive + UULL	0,4451	0,2821	0,1630
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	0,9172	10 mila Imprese attive + UULL	0,1153	0,0376	0,0777
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	0,0000	0,0003	N/D
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	0,4049	100 mln € di Valore esportazioni	0,0022	0,0202	-0,0180
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	5,2482	100 mln € di Valore esportazioni	0,0288	0,0401	-0,0113
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	0,5171	10 mila Imprese attive + UULL	0,0650	0,0946	-0,0296
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	2,0198	10 mila Imprese attive + UULL	0,2538	0,4256	-0,1717
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali	1,4177	10 mila Imprese attive + UULL	0,1782	0,1644	0,0137
		D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	1,1081	10 mila Imprese attive + UULL	0,1393	0,1225	0,0168
		D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa	0,9306	10 mila Imprese attive + UULL	0,1169	0,0377	0,0792

Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	FTE (Consolidato CCIAA-AS)	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	Indicatori		
					CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana Nazionale
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.3 Certificazione competenze	0,0089	10 mila Imprese attive + UULL	0,0011	0,0195	-0,0183
		D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,0484	10 mila Imprese attive + UULL	0,0061	0,0340	-0,0279
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	0,2699	N/D
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,1073	10 mila Imprese attive + UULL	0,0135	0,0259	-0,0124
		D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	0,3536	10 mila Imprese attive + UULL	0,0444	0,1025	-0,0581
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,0593	10 mila Imprese attive + UULL	0,0074	0,0299	-0,0225
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	0,4390	10 mila Imprese attive + UULL	0,0552	0,0016	0,0536
		D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	0,9764	10 mila Imprese attive + UULL	0,1227	0,1176	0,0051
	E Maggiorazione D. annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	2,3244	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0292	0,0182	0,0110
		E1.2 Formazione lavoro	0,9156	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0115	0,0074	0,0041
		E1.3 Quadrilatero	0,0000	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0000	0,0000	N/D
		E1.4 Internazionalizzazione	0,2372	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0030	0,0038	-0,0008
		E1.5 Turismo	0,0395	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0005	0,0052	-0,0047
F Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	1,4505	10 unità di FTE Integrato (CCIAA + AASS)	0,2139	0,0526	0,1612
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	0,0000	10 mila Imprese attive + UULL	0,0000	0,0051	N/D
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,5840	10 mln € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,3620	0,0000	0,3620
			67,8237				

Allegato.2. Costi dei processi 2024 – CCIAA Modena

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI				COSTI TOTALI 2024	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana Nazionale
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	INTERVENTI ECONOMICI					
			Costi interni	Costi esterni							
A Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	142.662,33	69.143,07			284.147,56	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	17,61	14,01	3,60
		A1.2 Compliance normativa	37.675,01	34.799,91	18.709,79	0,00	91.184,70	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	5,65	7,31	-1,66
		A1.3 Organizzazione camerale	64.147,95	2.340,00	28.194,78	22.400,00	117.082,73	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	1.726,28	1.604,33	121,95
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	148.372,02	192.457,32	68.711,82	27.798,04	437.339,20	Imprese attive + UULL	5,50	5,99	-0,49
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	805,34	0,00	438,26	0,00	1.243,60	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	0,08	0,77	-0,69
		A2.3 Protocollo e gestione documentale	71.710,95	74.141,58	40.386,08	0,00	186.238,61	Imprese attive + UULL	2,34	2,45	-0,11
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	69.133,65	11.289,25	32.884,93	0,00	113.307,82	Imprese attive + UULL	1,42	2,22	-0,79
B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	107.966,49	16.744,76	57.436,26	0,00	182.147,51	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	2.685,60	3.434,74	-749,14
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti	117.825,00	869,13	58.423,23	0,00	177.117,36	1.000 € di Valore acquisti	112,41	121,12	-8,71
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	124.102,55	680.841,02	178.760,05	0,00	983.703,62	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	14.503,84	14.142,64	361,20
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale	93.253,73	53.104,24	44.847,96	0,00	191.205,94	Imprese attive + UULL	2,40	2,78	-0,37
		B3.2 Contabilità e finanza	178.687,56	41.614,40	92.526,40	0,00	312.828,35	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	19,39	24,32	-4,93
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	1.259.994,39	169.606,24	697.509,64	85.326,28	2.212.436,55	Imprese registrate + UULL	25,46	18,06	7,40
		C1.2 Gestione SUAP	462,65	0,00	162,99	0,00	625,63	Imprese attive + UULL	0,01	0,64	-0,63
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale	90.938,92	70,62	50.233,39	0,00	141.242,93	Imprese attive + UULL	1,77	0,98	0,79
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	4.338,61	2.738,03	1.660,71	0,00	8.737,35	Imprese attive + UULL	0,11	0,27	-0,16
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	5.983,95	2.775,91	2.352,46	0,00	11.112,32	Imprese attive + UULL	0,14	0,35	-0,21
		C2.4 Sanzioni amministrative	76.214,28	12.423,41	42.767,62	0,00	131.405,30	Imprese attive + UULL	1,65	1,68	-0,03
		C2.5 Metrologia legale	53.002,74	5.229,06	24.963,78	0,00	83.195,58	Imprese registrate + UULL	0,96	1,72	-0,76
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	11.570,32	339,96	5.319,92	0,00	17.230,19	Imprese attive + UULL	0,22	0,66	-0,44
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	278.404,79	57.415,93	121.754,90	313,60	457.889,22	Imprese attive + UULL	5,75	2,93	2,83
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	72.977,47	2.382,22	31.531,14	3.500,00	110.390,82	Imprese attive + UULL	1,39	0,44	0,94
		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	0,02	N/D
	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	37.550,94	3.826,60	13.918,95	881.799,05	55.296,49	1.000.000 € di Valore esportazioni	3,03	13,57	-10,53
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	318.515,35	50.692,89	180.424,17	0,00	549.632,41	1.000.000 € di Valore esportazioni	30,15	31,65	-1,50

MAPPA DEI PROCESSI			COSTI PROCESSI CAMERALI					COSTI TOTALI 2024	Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana Nazionale
Macro Funzione	MacroProcesso	Processo	COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	INTERVENTI ECONOMICI						
			Costi interni	Costi esterni								
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	6.945,38	0,00	17.777,56	15.000,00	24.722,95	Imprese attive + UULL	0,31	0,60	-0,29	
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	2.902,84	98.625,57	69.435,67	177.052,01	348.016,10	Imprese attive + UULL	4,37	4,53	-0,16	
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali	35.728,21	333.704,99	48.738,38	962.675,30	418.171,57	Imprese attive + UULL	5,25	1,21	4,05	
		D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro	77.880,66	504,00	38.095,30	86.644,00	116.479,96	Imprese attive + UULL	1,46	0,76	0,70
	D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa		60.878,77	378,00	31.992,02	133.179,66	93.248,79	Imprese attive + UULL	1,17	0,33	0,84	
	D4.3 Certificazione competenze		1.736,64	0,00	306,78	0,00	2.043,43	Imprese attive + UULL	0,03	0,14	-0,12	
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	4.236,26	18,50	1.663,64	83.159,24	5.918,40	Imprese attive + UULL	0,07	0,22	-0,15	
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Imprese attive + UULL su base regionale	N/D	3,91	N/D	
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	7.981,63	366,00	3.688,94	0,00	12.036,56	Imprese attive + UULL	0,15	0,30	-0,15	
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	25.870,44	235,10	12.154,82	117.930,00	38.260,36	Imprese attive + UULL	0,48	0,80	-0,32	
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	8.452,62	0,00	2.037,91	41.748,40	10.490,54	Imprese attive + UULL	0,13	0,21	-0,08	
		D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità	29.420,67	33,45	15.093,71	101.308,19	145.856,02	Imprese attive + UULL	1,83	0,07	1,76	
		D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche	78.233,77	9.148,92	33.568,21	32.076,28	153.027,18	Imprese attive + UULL	1,92	1,29	0,63	
	F Altri servizi E Maggiorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica	53.374,87	0,00	79.907,75	608.956,63	133.282,62	1.000 Imprese attive + UULL	1.674,87	1.156,81	518,06
			E1.2 Formazione lavoro	71.245,96	0,00	31.477,96	84.648,62	102.723,92	1.000 Imprese attive + UULL	1.290,86	523,43	767,43
			E1.3 Quadrilatero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000 Imprese attive + UULL	0,00	0,00	N/D
E1.4 Internazionalizzazione			21.636,33	0,00	8.155,49	326.927,72	29.791,82	1.000 Imprese attive + UULL	374,37	262,74	111,63	
E1.5 Turismo			7.479,21	0,00	1.356,46	297.326,50	8.835,67	1.000 Imprese attive + UULL	111,03	339,87	-228,84	
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	4.569,81	471.537,70	49.864,64	0,00	525.972,15	N° FTE Integrato (CCIAA + AASS)	7.754,99	433,27	7.321,72		
	F1.2 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	0,12	N/D		
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	127.727,67	1.121,80	20.077,68	0,00	148.927,14	1.000 € di Proventi correnti (CCIAA + AASS)	9,23	0,00	9,23	
			3.992.598,70	2.400.519,58	2.331.654,31	4.089.769,51	9.174.546,98					