Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

della CCIAA di Modena

Dott. Biagio Caino

CAMERA DI COMMERCIO
MODENA

Report di controllo strategico 2025

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

5 ottobre 2026

SOMMARIO

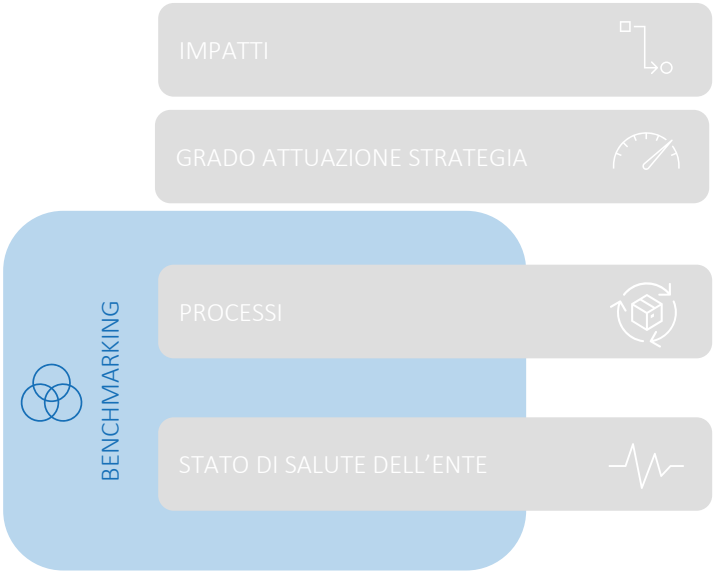
PREMESSA 3
SINTESI DIREZIONALE 4
1. GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA 6
2. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE 8
3. PROCESSI 11
3.1 ➡ Dimensionamento del personale nei processi 11
3.2 ➡ Costi dei processi 14
3.3 ➡ Standard di qualità erogata 16
3.4 ➡ Analisi della Qualità percepita dei processi 17
4. STATO DI SALUTE DELL'ENTE 21
4.1 ➡ Indicatori di solidità economica 21
4.2 ➡ Indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria 22
5. CRUSCOTTO DIREZIONALE 24
5.1 ➡ Profilo dell'ente 24
5.2 ➡ Punti di forza e di debolezza 25
6. INPUT DI MIGLIORAMENTO PER IL NUOVO CICLO DI PIANIFICAZIONE 27

PREMESSA

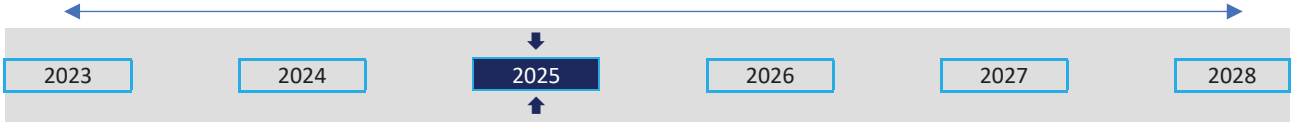
L'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in poi OIV) della CCIAA di Modena supporta la Giunta camerale nell'attività di valutazione e controllo strategico al fine di contribuire alla verifica dell'effettiva attuazione delle scelte contenute negli atti di indirizzo politico nonché all'identificazione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

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,



Il Report si riferisce alla **performance inerente al 2025**, secondo esercizio completo di vigenza del nuovo mandato degli Organi camerali della CCIAA di Modena insediatisi nel corso del 2023 (il nuovo Consiglio si è insediato a settembre 2023).



SINTESI DIREZIONALE

Il quadro che emerge dal controllo strategico 2025 è quello di una Camera che continua a esprimere una **elevata capacità di attuazione degli indirizzi programmatici**, sostenuta da un assetto gestionale solido e da standard di servizio generalmente favorevoli.

La performance complessiva conferma quindi una struttura capace di mantenere coerenza tra programmazione, utilizzo delle risorse e risultati conseguiti, con un progressivo affinamento della qualità della pianificazione e della misurazione.

Accanto alla capacità realizzativa, assume particolare rilievo il modo in cui la Camera orienta le proprie risorse. L'azione resta fortemente proiettata verso le imprese e il territorio, mentre le funzioni di governo e supporto interno si caratterizzano per una forza lavoro relativamente contenuta, in particolare per le funzioni di governo dell'ente e per i processi di supporto interno. La capacità di assicurare servizi di qualità con un impiego contenuto di risorse rappresenta uno degli elementi distintivi del profilo gestionale dell'ente. La sostenibilità di questo equilibrio costituisce un aspetto da presidiare nel medio periodo.

La lettura della performance non può tuttavia esaurirsi nella verifica dei risultati raggiunti. Le evidenze raccolte mostrano come la sfida si sposti sempre più sulla **capacità di generare valore riconoscibile per il sistema imprenditoriale**, non soltanto attraverso l'erogazione di servizi efficienti e affidabili, ma anche rafforzando la capacità della Camera di intercettare le imprese, comprenderne i fabbisogni e rendere più visibile e accessibile la propria offerta. La qualità percepita resta nel complesso elevata, ma emergono segnali che suggeriscono di presidiare con attenzione la relazione con l'utenza e la capacità di raggiungere anche le imprese che oggi si rapportano alla Camera prevalentemente in modo indiretto.

In questa prospettiva, la solidità economica, patrimoniale e finanziaria assume una valenza che va oltre la dimensione interna della gestione. Essa rappresenta una **condizione abilitante per sostenere scelte e investimenti di rilievo strategico**, orientati non soltanto alla continuità amministrativa, ma anche alla capacità di contribuire allo sviluppo del territorio e alla competitività del sistema produttivo.

Nel complesso, il 2025 restituisce quindi l'immagine di una Camera **solida, efficiente e capace di realizzare la propria strategia**, chiamata ora a rafforzare ulteriormente il passaggio dalla buona gestione alla capacità di amplificare l'impatto e la riconoscibilità della propria azione. La sfida del nuovo ciclo di programmazione non appare tanto quella di modificare l'impianto esistente, quanto di consolidarne i punti di forza e orientarlo sempre più verso i bisogni emergenti delle imprese, la qualità della relazione e la generazione di valore per il territorio.

2025 in numeri

Le principali evidenze



1. GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

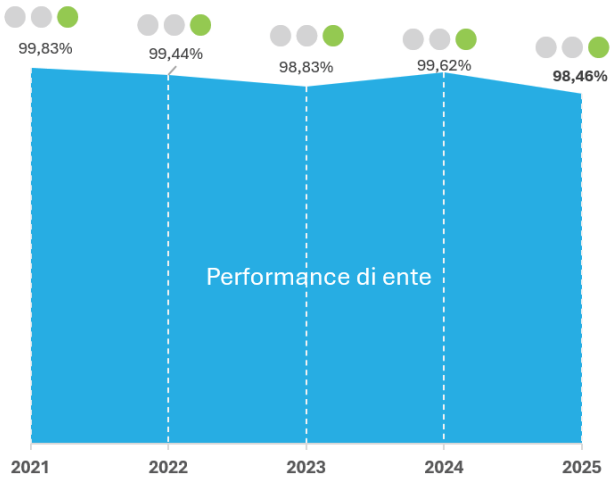
Dalla strategia ai risultati

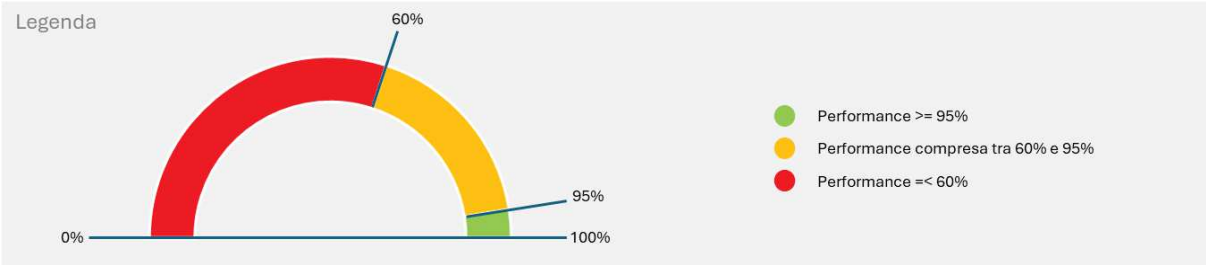
Nel complesso, il grado di attuazione della strategia si mantiene su livelli molto elevati, confermando una diffusa capacità dell'ente di tradurre gli indirizzi programmati in risultati effettivamente conseguiti. La quasi totalità degli obiettivi strategici presenta infatti livelli di raggiungimento prossimi o pari al 100%.

Rispetto alle annualità precedenti, il quadro 2025 evidenzia tuttavia una maggiore differenziazione tra gli ambiti strategici. La «Competitività del territorio» raggiunge integralmente i risultati programmati, mentre la «Competitività dell'ente» si attesta anch'essa su livelli molto elevati. Più articolata appare la performance relativa alla «Competitività delle imprese», sulla quale incide in particolare il risultato dell'obiettivo dedicato alla Transizione digitale ed ecologica.

La lettura complessiva conferma, pertanto, la solida capacità realizzativa della Camera, facendo emergere al tempo stesso alcuni scostamenti circoscritti che consentono di qualificare maggiormente l'analisi della performance e di individuare con maggiore precisione gli ambiti sui quali concentrare l'attenzione nel successivo ciclo di programmazione.

AMBITI STRATEGICI			OBIETTIVI STRATEGICI	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
❶ Competitività delle imprese	96,16%		301 - Internazionalizzazione	98,36%	
			400 - Transizione digitale ed ecologica	88,18%	
			401 - Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti	99,78%	
			402 - Orientamento al lavoro	98,33%	
❷ Competitività del territorio	100,00%		600 - Promozione infrastrutture	100,00%	
			601 - Marketing territoriale	100,00%	
			701 - Tutela della legalità	100,00%	
❸ Competitività dell'ente	99,21%		801 - Semplificazione procedure a carico delle imprese	97,95%	
			802 - Efficienza e qualità dei servizi	100,00%	
			803 - Trasparenza e anticorruzione	99,69%	


99,83%
99,44%
98,83%
99,62%
98,46%
Performance di ente
2021
2022
2023
2024
2025


Legenda
60%
95%
0%
100%
Performance >= 95%
Performance compresa tra 60% e 95%
Performance =< 60%

2. IMPATTI E ALTRE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Dove si genera valore

Entrando nel merito degli indicatori associati agli obiettivi strategici e operativi del 2025, si conferma una netta prevalenza delle dimensioni dell'efficacia e della qualità, che nel loro insieme rappresentano circa l'86% dei KPI considerati. Tale composizione restituisce un sistema di misurazione fortemente orientato alla verifica della capacità dell'ente di conseguire i risultati programmati e di assicurare livelli qualitativi adeguati nell'erogazione delle attività e dei servizi.

I risultati rilevati risultano complessivamente molto elevati in tutte le dimensioni della performance: oltre al pieno raggiungimento degli indicatori di volume, salute economica ed efficienza, si registrano valori prossimi al 100% anche per efficacia, qualità e impatto. Il quadro conferma pertanto una performance ampiamente positiva, pur in presenza di alcuni scostamenti che, rispetto alle annualità precedenti, rendono maggiormente significativa la lettura dei risultati conseguiti.

Accanto agli indicatori direttamente collegati al conseguimento dei target, permane inoltre il ricorso a indicatori «segnaletici», utilizzati con finalità conoscitive e di osservazione dell'andamento di specifici fenomeni, senza concorrere direttamente alla determinazione del grado di raggiungimento della performance.

DIMENSIONE	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	N. INDICATORI	N. INDICATORI "SEGNALETICI"	N. TOT. INDICATORI
Struttura	N/A	--	--	--
Volume	100,00%	4	1	5
Salute economica	100,00%	1	4	5
Efficienza	100,00%	3	--	3
Efficacia	98,20%	68	9	77
Qualità	99,94%	20	--	20
Impatto	98,89%	2	1	3
		98	15	113

Gli indicatori classificati nella dimensione dell'«impatto» continuano a rappresentare una quota numericamente limitata del sistema di misurazione. Tale circostanza va tuttavia letta alla luce della particolare complessità insita nella misurazione degli effetti finali prodotti dalle politiche camerali, la cui evoluzione dipende generalmente da una pluralità di fattori e di soggetti e non può essere ricondotta in via esclusiva all'azione della Camera.

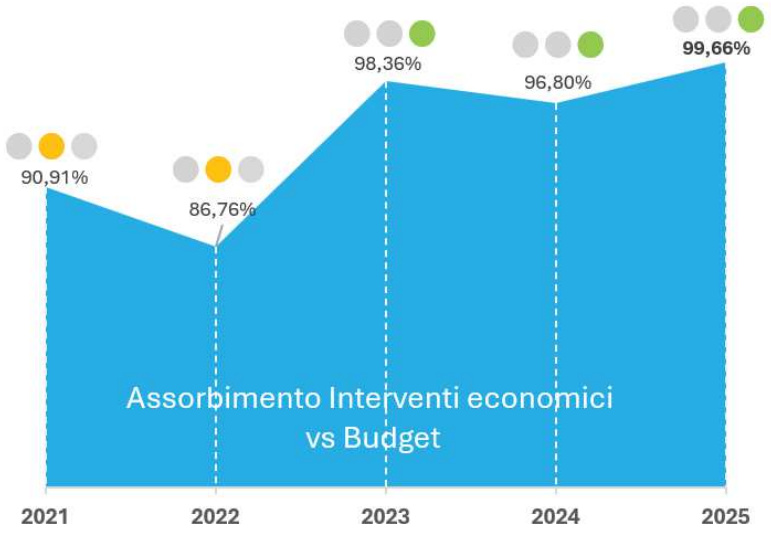
Per questa ragione, la misurazione dell'impatto viene supportata anche attraverso indicatori di tipo *proxy*, idonei a rappresentare in maniera indiretta ma significativa le ricadute delle iniziative realizzate. In questa prospettiva, assumono rilievo anche altri elementi di lettura, quali la capacità di destinare e utilizzare effettivamente risorse a favore delle imprese e del territorio.

Una dimensione strettamente collegata alla capacità di generare ricadute sul territorio è rappresentata dall'effettivo utilizzo delle risorse destinate agli interventi promozionali. Nel 2025 la CCIAA evidenzia un

livello di assorbimento particolarmente elevato: a fronte di circa 4,44 milioni di euro programmati, risultano utilizzati oltre 4,42 milioni, corrispondenti al 99,66% delle risorse disponibili.

Il dato assume rilievo non soltanto sotto il profilo della capacità di spesa, ma soprattutto quale indicatore della capacità dell'ente di tradurre le risorse programmate in interventi concretamente attivati a favore delle imprese e del territorio. Il livello di utilizzo risulta peraltro molto omogeneo tra i diversi obiettivi strategici, attestandosi pressoché sempre in prossimità del pieno assorbimento.

OBIETTIVI STRATEGICI (O.S.)	ASSORBIMENTO DELLE RISORSE PROMOZIONALI		
Obiettivo strategico	Budget (€)	Utilizzo (€)	Livello di assorbimento
301 - Internazionalizzazione	1.024.183,61	1.021.169,63	99,71%
400 - Transizione digitale ed ecologica	985.882,00	982.575,51	99,66%
401 - Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti	266.543,00	265.255,41	99,52%
402 - Orientamento al lavoro	224.952,46	223.316,77	99,27%
600 - Promozione infrastrutture	20.000,00	20.000,00	100,00%
601 - Marketing territoriale	1.432.229,95	1.430.557,01	99,88%
701 - Tutela della legalità	138.025,27	136.196,62	98,68%
801 - Semplificazione procedure a carico delle imprese	117.215,23	115.192,62	98,27%
802 - Efficienza e qualità dei servizi	232.790,98	232.537,22	99,89%
803 - Trasparenza e anticorruzione	0	0	--%
TOT. RISORSE PROMOZIONALI 2025	4.441.822,50	4.426.800,79	**99,66%**



I dati consuntivi consentono di formulare una valutazione positiva anche con riferimento alla capacità dell'ente di definire, in fase di programmazione, target progressivamente più coerenti con i livelli di performance effettivamente conseguibili.

Nel 2025 il 99% degli indicatori presenta infatti un risultato compreso entro il 110% del target programmato, mentre scompare completamente la fascia intermedia di overshooting compresa tra il 110% e il 200%. Soltanto un indicatore registra un risultato superiore al doppio del target, pari all'1% del totale.

Il trend osservato nell'ultimo quinquennio appare particolarmente significativo: la quota di indicatori con risultati superiori al 200% si è progressivamente ridotta dal 20% del 2021 all'1% del 2025 (un solo KPI, sotto riportato). Ciò segnala un progressivo affinamento della capacità programmatoria e una maggiore aderenza dei target alle performance effettivamente conseguibili, contribuendo a rendere più significativa la funzione degli indicatori quale strumento di misurazione e valutazione.

CONSUNTIVO VS TARGET	% 2021	% 2022	% 2023	% 2024	**% 2025**
0-110%[1]	49%	81%	84%	91,5%	**99,0%**
110-200%	31%	0%	0%	0,0%	**0,0%**
>200%	20%	19%	16%	8,5%	**1,0%**

KPI > 200%	**Algoritmo**	**Target 2025**	**Consuntivo 2025**
D3.2_MIMIT - N. aziende coinvolte nei percorsi di animazione delle destinazioni turistiche	N. aziende coinvolte nei percorsi di animazione delle destinazioni turistiche D3.1_MIMIT	>= 20 N.	88 N.

[1] Considerando il margine di tolleranza del ±10% previsto dal SMVP, si può ritenere un intervallo "accettabile" il 110%

3. PROCESSI

Come opera la Camera di commercio di Modena

L'analisi dei processi consente di osservare il funzionamento della CCIAA da una prospettiva complementare rispetto a quella degli obiettivi strategici, mettendo in relazione le attività svolte con le risorse impiegate, i costi sostenuti e i livelli di qualità assicurati agli utenti.

A tal fine, si fa riferimento alla «Mappa dei processi» condivisa a livello del sistema camerale, che consente di classificare in maniera omogenea le attività delle Camere di commercio e di distinguere, in particolare, i processi direttamente rivolti all'erogazione di servizi e interventi a favore di imprese e territorio (cd «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D[2]) dai processi di governo e supporto interno (A e B).

Nel seguito, l'analisi viene sviluppata considerando quattro dimensioni tra loro integrate: l'assorbimento di personale, i costi dei processi, la qualità erogata e la qualità percepita dagli utenti. Ove disponibili, i dati della CCIAA di Modena sono inoltre confrontati con i benchmark nazionali e con quelli relativi al cluster di Camere dimensionalmente comparabili[3].

3.1 ➡ Dimensionamento del personale nei processi

Risorse e capacità produttiva

Nel 2025 la consistenza complessiva della forza lavoro camerale si mantiene sostanzialmente stabile: il numero dei dipendenti resta pari a 62 unità, mentre gli FTE[4] integrati si attestano a 67,89, valore pressoché coincidente con quello dell'anno precedente. Si consolida pertanto il recupero registrato negli ultimi anni rispetto ai livelli più contenuti del 2021-2022, pur permanendo uno scostamento rispetto alla dotazione organica teorica.

CONSISTENZA DEL PERSONALE CCIAA MODENA	2021	2022	2023	2024	**2025**
N. dipendenti	54	56	61	62	**62**
FTE integrato	64,59	61,10	64,79	67,82	**67,89**

La stabilità del dato complessivo si accompagna tuttavia ad alcuni cambiamenti nella distribuzione delle risorse tra le diverse aree di attività. Cresce in particolare l'assorbimento nelle funzioni di Governo camerale, nello Sviluppo della competitività (sostanzialmente riconducibile alle attività promozionali) e nei progetti finanziati attraverso la maggiorazione del diritto annuale, mentre diminuisce l'impiego

[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" (Z)
[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)

nelle attività di Trasparenza, semplificazione e tutela (funzione che ricomprende i servizi amministrativi e di regolazione).

FTE INTEGRATI PER MACROFUNZIONE	2021	2022	2023	2024	**2025**
A Governo Camerale	5,76	5,62	7,39	7,61	**8,32**
B Processi di supporto	13,51	12,47	12,10	12,57	**12,63**
C Trasparenza, semplificazione e tutela	29,22	26,71	27,69	28,46	**27,10**
D Sviluppo della competitività	11,90	10,55	13,16	13,64	**14,33**
E Maggiorazione diritto annuale	2,73	2,98	2,24	3,52	**3,73**
F Altri servizi camerali	1,20	2,19	1,63	1,45	**1,31**
Z Fuori perimetro	0,26	0,58	0,57	0,58	**0,47**

La lettura per macroprocessi evidenzia come, a fronte di una capacità produttiva complessivamente invariata, l'allocazione delle risorse continui ad adattarsi alle priorità operative e progettuali dell'ente.

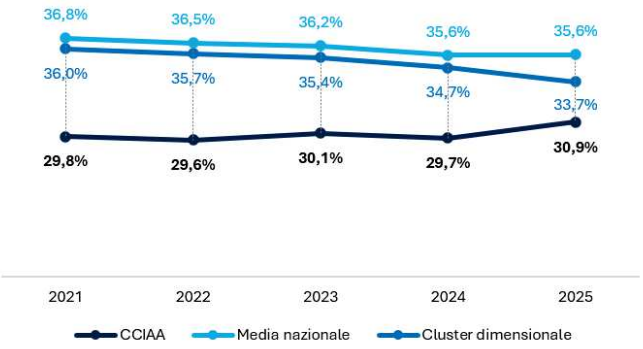
A un livello di maggiore dettaglio, le variazioni più significative riguardano l'accrescimento delle risorse dedicate al performance management, alla compliance e all'organizzazione, nonché alle attività di internazionalizzazione e, in misura più contenuta, alla digitalizzazione e ai progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale.

Parallelamente, si registra una riduzione degli FTE assorbiti da alcuni macroprocessi, tra cui Semplificazione e trasparenza, Tutela e regolazione, Orientamento al lavoro e Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti. Tali dinamiche non modificano tuttavia in modo sostanziale l'assetto complessivo della capacità produttiva, che continua a risultare prevalentemente orientata alle attività direttamente rivolte alle imprese e al territorio.

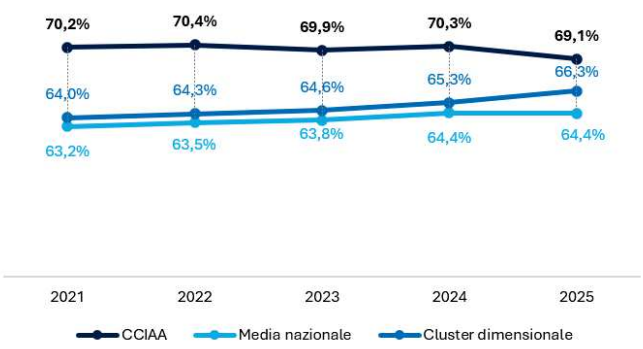
FTE PER MACROPROCESSO	2021	2022	2023	2024	**2025**
A1 Performance management, compliance e organizzazione	1,71	1,86	2,68	3,47	**4,53**
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni	3,23	2,85	3,75	3,19	**3,06**
A3 Comunicazione	0,66	0,65	0,72	0,96	**0,73**
B1 Risorse umane	1,79	1,72	2,10	1,67	**1,78**
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	7,76	6,87	6,46	6,90	**6,81**
B3 Bilancio e finanza	3,96	3,89	3,53	4,00	**4,03**
C1 Semplificazione e trasparenza	20,03	18,26	19,04	20,29	**19,34**
C2 Tutela e regolazione	8,72	7,86	8,18	8,16	**7,75**
D1 Internazionalizzazione	4,38	4,30	5,33	5,65	**6,48**
D2 Digitalizzazione	2,55	2,49	2,86	2,54	**2,79**
D3 Turismo e cultura	0,25	0,43	1,17	1,42	**1,34**
D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	1,29	1,83	1,73	2,05	**1,86**
D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	0,20	0,18	0,16	0,16	**0,20**
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	3,88	2,16	2,62	1,83	**1,67**
E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% D. annuale	2,73	2,98	2,24	3,52	**3,73**
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	1,20	2,19	1,63	1,45	**1,31**
Z1 Extra	0,26	0,58	0,57	0,58	**0,47**
	64,59	**61,10**	**64,79**	**67,82**	**67,89**

Il confronto con i dati di sistema evidenzia una contenuta incidenza degli FTE integrati nelle funzioni «interne» (A-B), inferiore ai valori medi del sistema camerale.

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

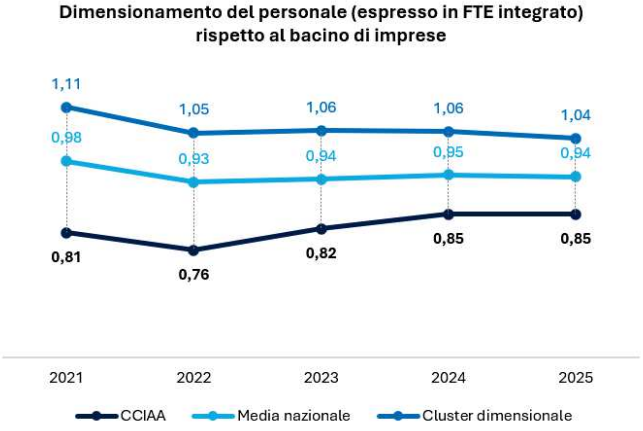


Incidenza del personale dedicato ai processi rivolti all'utenza e al territorio (C-D-E-F-Z della Mappa dei processi)

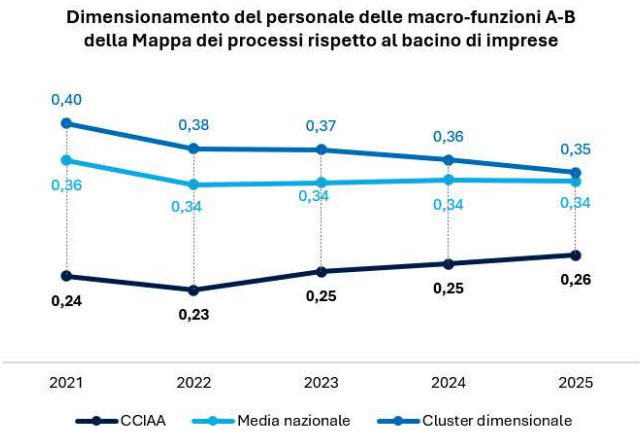


La stessa evidenza emerge considerando la consistenza della forza lavoro in rapporto al bacino imprenditoriale servito. Anche nel 2025 la CCIAA di Modena presenta infatti un numero di FTE per 1.000 imprese attive inferiore rispetto ai benchmark di riferimento, confermando una condizione di relativo sottodimensionamento della capacità produttiva.
Il dato assume particolare rilievo nella lettura complessiva della performance: i risultati conseguiti e gli standard di servizio devono infatti essere valutati tenendo conto di una disponibilità di risorse umane relativamente contenuta rispetto alla dimensione del sistema economico servito. Il fenomeno continua a risultare più marcato nelle funzioni di supporto rispetto ai processi primari[5].

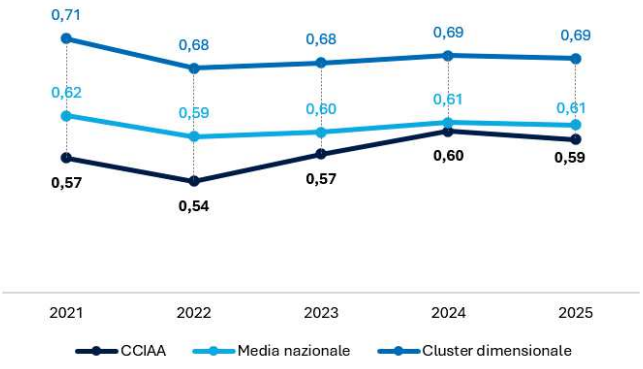
Dimensionamento del personale (espresso in FTE integrato) rispetto al bacino di imprese



Dimensionamento del personale delle macro-funzioni A-B della Mappa dei processi rispetto al bacino di imprese



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



[5] Alla data di stesura del presente Report, i dati sugli FTE sono riferiti a 58 su 62 enti totali per l'annualità 2025

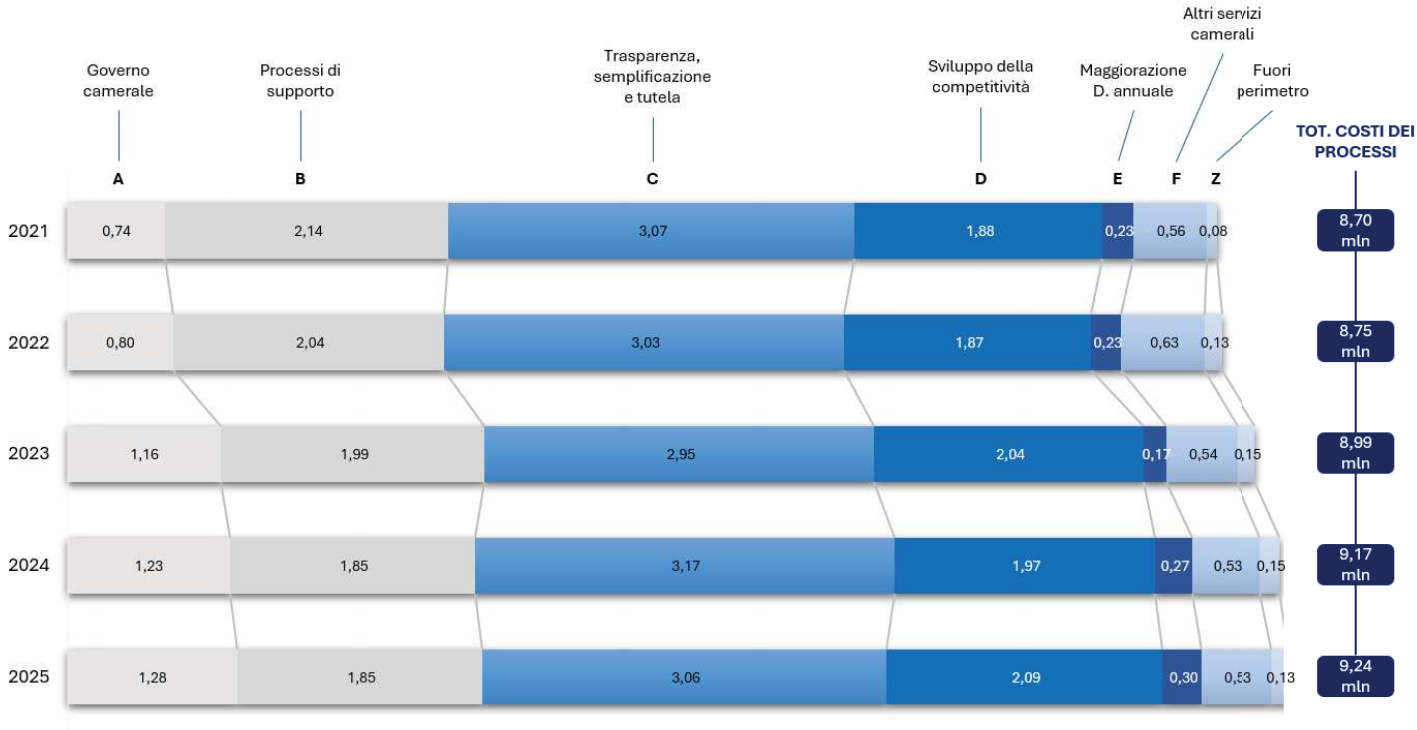
3.2 ➡ Costi dei processi

Dove si concentrano i costi

Nel 2025 l'ammontare complessivo dei costi dei processi si attesta a circa 9,24 milioni di euro, con un incremento contenuto rispetto all'anno precedente. Nel medio periodo emerge quindi una dinamica moderatamente crescente, accompagnata tuttavia da una sostanziale stabilità nella distribuzione delle risorse tra le principali aree di attività.

La struttura dei costi continua a confermare una prevalente concentrazione delle risorse sui processi direttamente rivolti alle imprese e al territorio. Tale configurazione appare coerente con il profilo operativo della Camera e con la funzione di sostegno alla competitività del sistema economico locale, mentre rimane relativamente contenuta l'incidenza dei costi connessi alle funzioni di governo e supporto interno.

COSTI PER MACROFUNZIONE 2021-25



A livello di macroprocesso, le variazioni rispetto al 2024 riflettono in parte le dinamiche già osservate nella distribuzione della capacità produttiva: circa i due terzi delle risorse continuano a essere assorbiti dai processi «primari», direttamente rivolti all'erogazione di servizi e alla realizzazione di interventi a favore delle imprese e del territorio. Tale configurazione conferma quindi il prevalente orientamento delle risorse verso le funzioni a maggiore proiezione esterna.

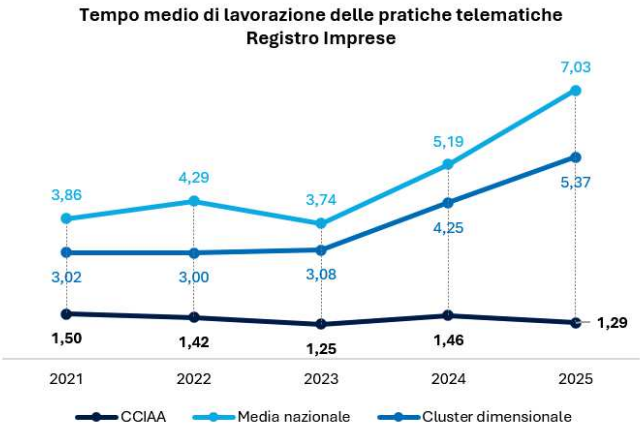
COSTI PER MACROPROCESSO (€)	2021	2022	2023	2024	**2025**
A1 Performance management, compliance e organizzazione	216.123	253.584	369.785	492.415	**616.136**
A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	443.914	459.411	698.072	624.821	**579.436**
A3 Comunicazione	79.790	87.999	92.578	113.308	**88.626**
B1 Risorse umane	193.225	239.121	246.572	182.148	**192.921**
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	1.247.210	1.272.845	1.260.917	1.160.821	**1.145.891**
B3 Bilancio e finanza	698.592	532.526	485.642	504.034	**512.076**
C1 Semplificazione e trasparenza	2.099.415	2.090.284	2.027.516	2.213.062	**2.111.765**
C2 Tutela e regolazione	972.767	936.884	918.026	961.204	**946.194**
D1 Internazionalizzazione	456.940	486.079	572.130	604.929	**681.951**
D2 Digitalizzazione	423.037	423.523	445.368	372.739	**367.392**
D3 Turismo e cultura	255.297	380.203	424.853	418.172	**423.362**
D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	130.487	199.742	181.842	211.772	**193.890**
D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	21.228	19.812	17.239	17.955	**22.815**
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	589.005	358.809	394.854	347.634	**396.685**
E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	227.364	226.011	171.324	274.634	**296.342**
F1 Altri servizi ad imprese e territorio	556.143	627.679	537.524	525.972	**534.055**
Z1 Extra	79.729	134.573	146.731	148.927	**126.434**
Altre attività non riconducibili alla nuova Mappa dei processi	*6.139*	*23.916*	-	-	**-**
	8.696.404	**8.753.002**	**8.990.973**	9.174.547	**9.235.973**

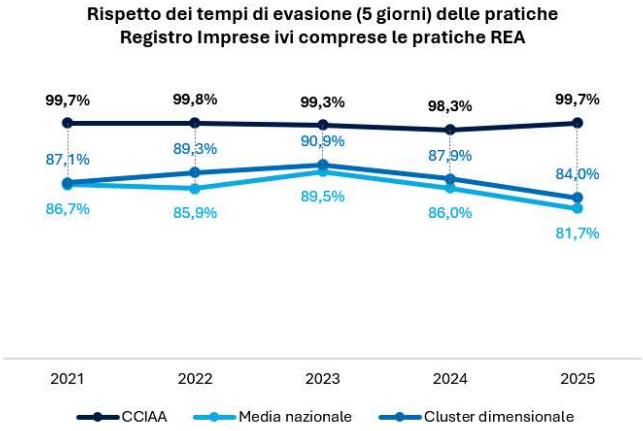
3.3 ➡ Standard di qualità erogata

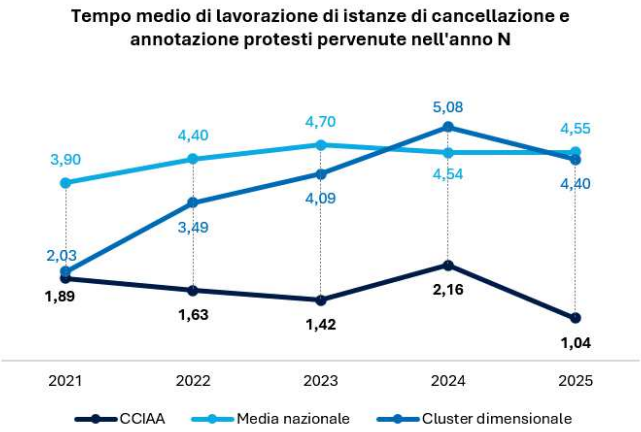
La qualità misurata dei servizi

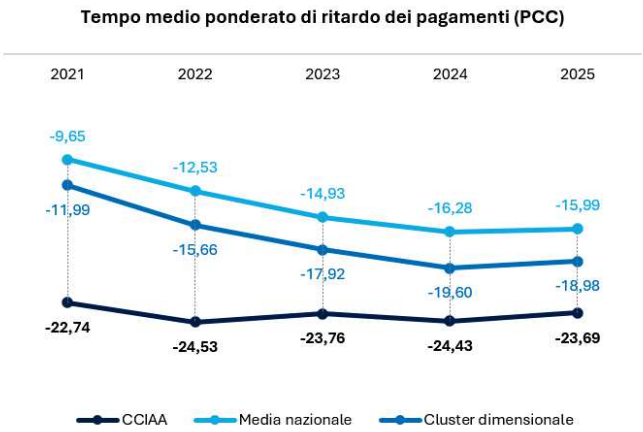
Il benchmarking sui principali indicatori di qualità erogata consente di integrare la lettura della performance interna con un confronto rispetto alle altre Camere di commercio. Nel complesso, i risultati 2025 confermano un posizionamento favorevole della CCIAA di Modena sui principali servizi osservati, con livelli di qualità che si mantengono generalmente elevati anche nel confronto con i benchmark nazionali e dimensionali.

Particolare attenzione merita l'andamento degli indicatori relativi ai tempi di evasione dei procedimenti e ai tempi di pagamento, che rappresentano dimensioni particolarmente rilevanti della qualità amministrativa percepibile direttamente dagli utenti e dai fornitori.







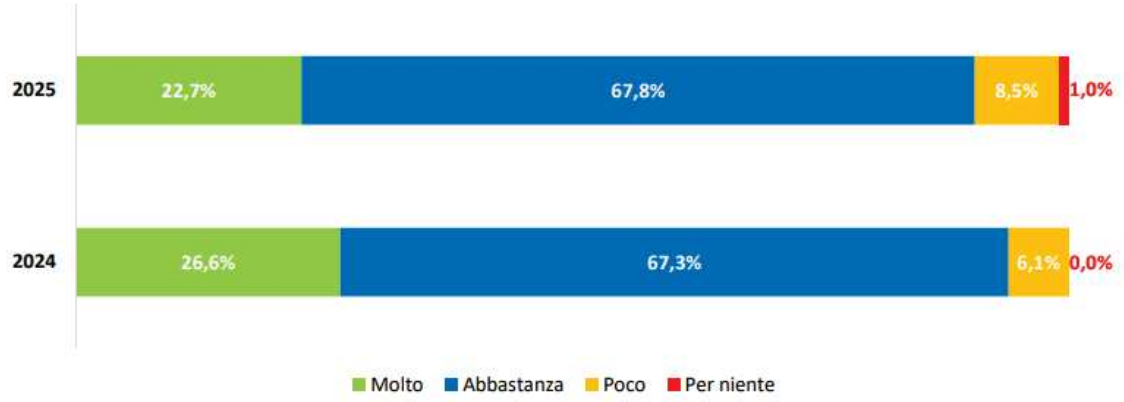


3.4 ➡ Analisi della Qualità percepita dei processi

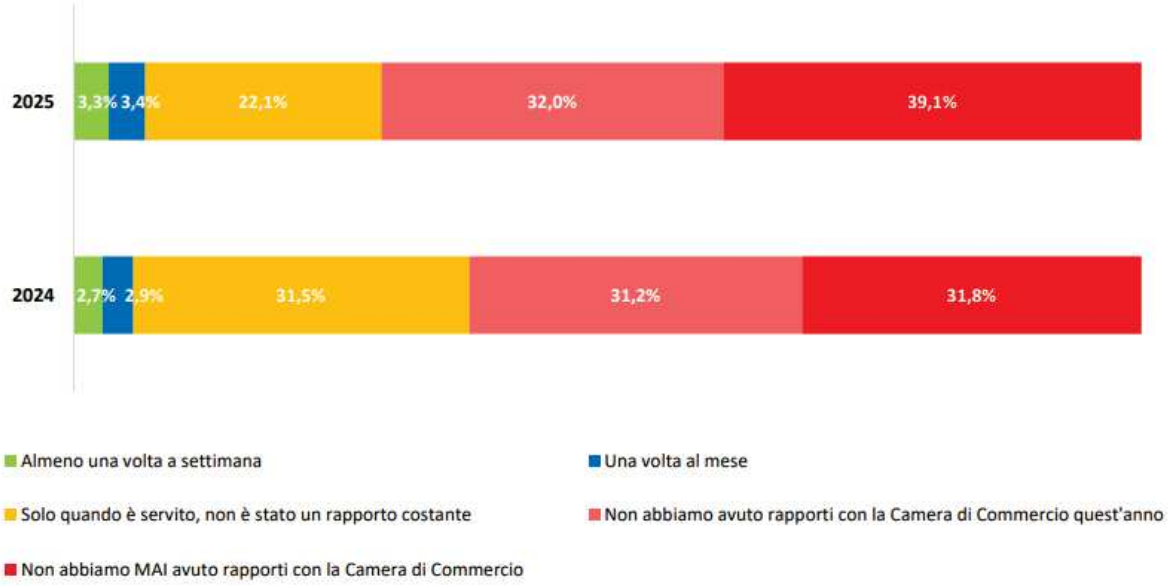
La voce delle imprese

L'indagine di customer satisfaction realizzata nel 2025 su un campione di 521 imprese restituisce un quadro complessivamente positivo della relazione tra la CCIAA di Modena e i propri utenti, ma al tempo stesso evidenzia alcuni segnali di attenzione che assumono particolare rilievo in chiave strategica.

Tra le imprese che hanno avuto rapporti con la Camera nell'ultimo anno, il 90,5% esprime infatti una valutazione complessivamente positiva del funzionamento dell'ente. Il dato si mantiene quindi su livelli elevati, pur registrando un lieve arretramento rispetto al 2024, determinato soprattutto dalla riduzione della quota di imprese «molto soddisfatte» e dalla comparsa di una componente, seppur marginale, di utenti totalmente insoddisfatti.

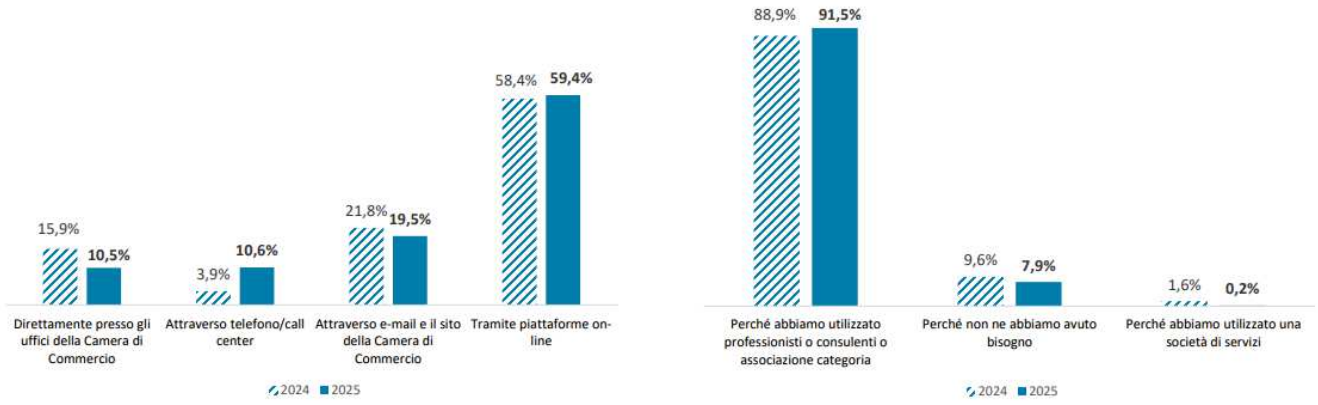


Accanto alla valutazione positiva espressa dagli utenti effettivi, emerge tuttavia un progressivo ampliamento della quota di imprese che non entra direttamente in relazione con la Camera. Nel 2025 soltanto il 28,8% delle imprese intervistate dichiara infatti di avere avuto rapporti con la CCIAA nell'ultimo anno, mentre cresce sensibilmente la componente che non ha utilizzato direttamente i servizi camerali.



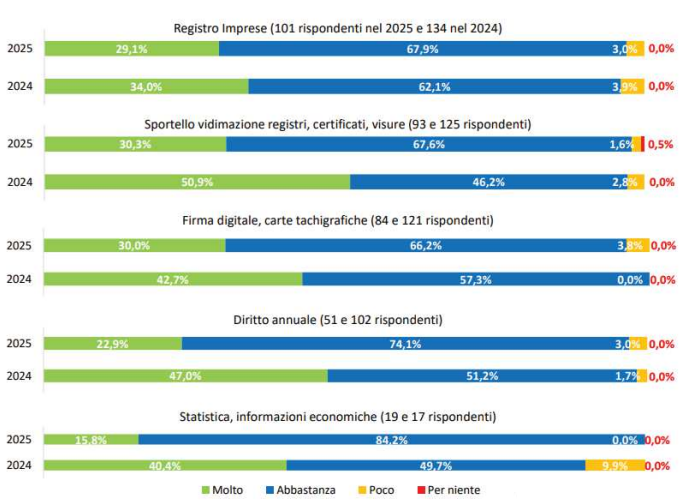
Il fenomeno risulta strettamente connesso al ruolo svolto dagli intermediari: oltre nove imprese su dieci tra quelle che non hanno avuto rapporti diretti con la Camera dichiarano di essersi avvalse di professionisti, consulenti o associazioni di categoria.

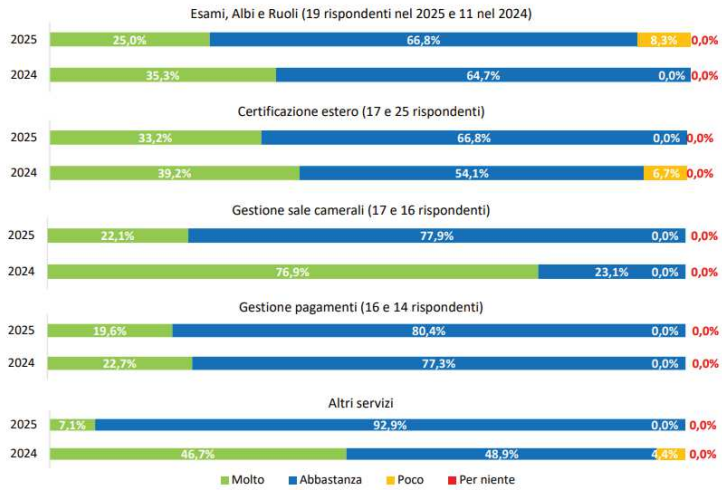
Tra gli utenti diretti si consolida inoltre una modalità di relazione prevalentemente digitale e a distanza: quasi nove imprese su dieci utilizzano piattaforme online, e-mail o contatti telefonici, mentre il rapporto in presenza assume un peso ormai residuale.



I servizi amministrativi continuano a rappresentare l'area più consolidata della relazione tra la Camera e le imprese. Il Registro delle imprese, lo Sportello vidimazioni e la Firma digitale risultano i servizi maggiormente utilizzati e registrano livelli di soddisfazione particolarmente elevati, sempre superiori al 95%.

Più in generale, la quota di utenti soddisfatti supera il 90% per tutti i servizi amministrativi considerati. Il dato conferma quindi una percezione largamente positiva della qualità dei servizi core della Camera, pur evidenziandosi, rispetto al 2024, una tendenza alla riduzione delle valutazioni di massima soddisfazione a favore di giudizi comunque positivi ma più moderati.

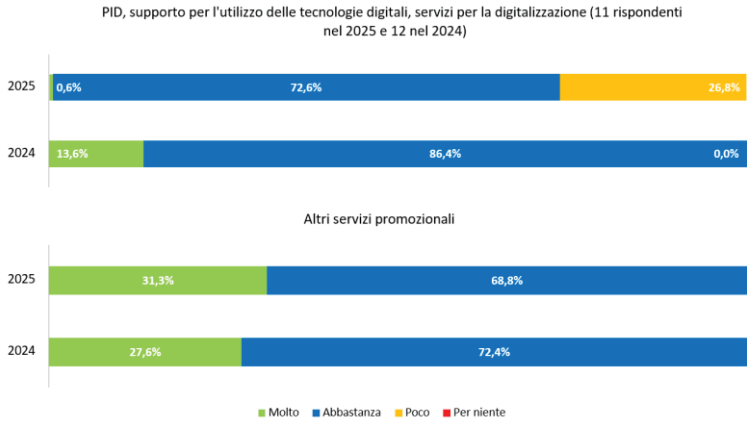


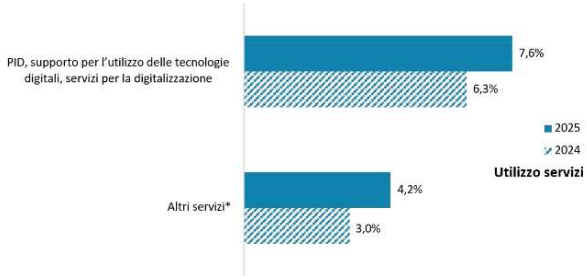


I servizi promozionali continuano a presentare livelli di utilizzo molto più contenuti rispetto ai servizi amministrativi. Le iniziative legate alla digitalizzazione risultano le più diffuse, ma interessano comunque una quota limitata delle imprese intervistate, mentre gli altri servizi promozionali presentano livelli di fruizione ancora inferiori.

La soddisfazione degli utenti appare nel complesso positiva, ma meno omogenea rispetto a quella rilevata per i servizi amministrativi. In particolare, per i servizi di supporto alla digitalizzazione emerge una quota non trascurabile di imprese poco soddisfatte.

Il dato suggerisce pertanto una duplice area di attenzione: da un lato, la necessità di ampliare la conoscenza e la diffusione dei servizi promozionali; dall'altro, l'opportunità di approfondire le ragioni delle valutazioni meno favorevoli espresse da una parte degli utilizzatori.

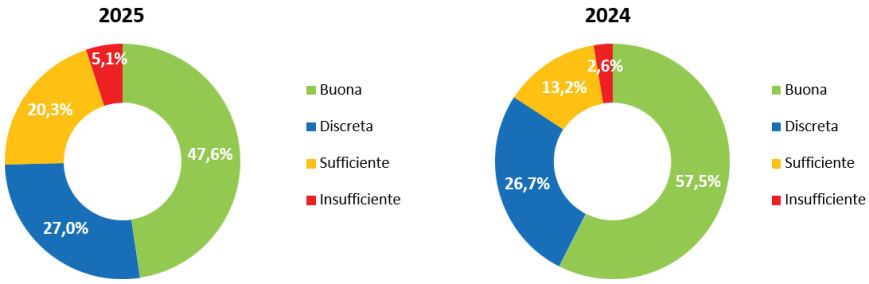




La valutazione dell'interazione con il personale resta complessivamente positiva, ma nel 2025 emergono segnali di maggiore attenzione rispetto all'anno precedente. Diminuisce infatti la quota di imprese che esprime un giudizio pienamente favorevole sull'interazione complessiva, mentre aumentano le valutazioni sufficienti e insufficienti.

La dinamica si riflette anche sui singoli aspetti considerati: cortesia, chiarezza delle informazioni, preparazione tecnica, capacità di risoluzione dei problemi e tempi di realizzazione continuano a ricevere valutazioni prevalentemente positive, ma in diversi casi evidenziano una riduzione rispetto al 2024.

Pur in presenza di livelli di soddisfazione ancora elevati, il trend suggerisce quindi l'opportunità di presidiare con attenzione la qualità della relazione diretta con l'utenza, soprattutto sugli aspetti maggiormente legati all'esperienza di servizio.



Nel 2025 la percezione dell'attività di comunicazione della Camera mostra segnali di miglioramento rispetto all'anno precedente. Crescono infatti sia le valutazioni «buone» sia quelle «discrete», mentre diminuiscono la quota di giudizi insufficienti e, soprattutto, la componente di imprese che non è in grado di esprimere una valutazione.

Permane comunque una quota significativa di imprese che non riconosce o non intercetta pienamente l'attività comunicativa della Camera. Il miglioramento registrato appare quindi positivo, ma non esaurisce l'esigenza di rafforzare ulteriormente visibilità, riconoscibilità e capacità di raggiungere il sistema imprenditoriale.

Le indicazioni raccolte sui fabbisogni futuri offrono infine elementi particolarmente utili per orientare la programmazione. La richiesta più ricorrente riguarda il supporto per conoscere e accedere alle opportunità di finanziamento, seguita dalle esigenze di assistenza sulla normativa, sulla tutela rispetto a fenomeni di concorrenza sleale, sulla digitalizzazione e sull'individuazione di nuovi clienti e mercati.

Il tema dell'accesso alle risorse finanziarie assume un rilievo specifico: una quota significativa di imprese segnala difficoltà nell'accesso ai finanziamenti o una conoscenza ancora limitata degli strumenti di finanza innovativa e agevolata, mentre oltre quattro imprese su dieci manifestano interesse per un supporto camerale dedicato.

Le risultanze della customer satisfaction assumono quindi una funzione che va oltre la mera misurazione della soddisfazione, offrendo indicazioni concrete sui bisogni emergenti del tessuto imprenditoriale e sulle possibili priorità di sviluppo dei servizi camerali.

4. STATO DI SALUTE DELL'ENTE

Solidità e sostenibilità della gestione

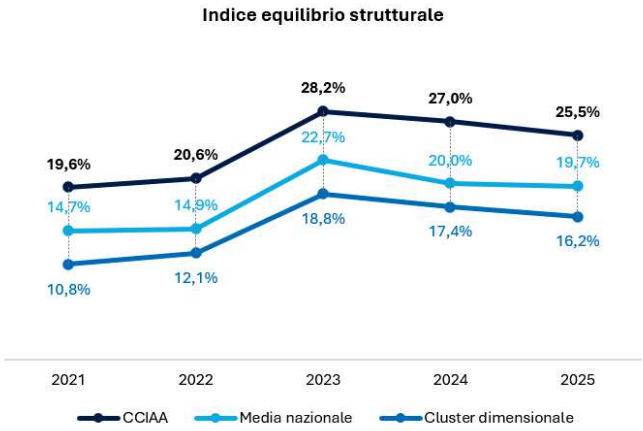
Gli indicatori di «salute economica» disponibili nel sistema Pareto continuano a restituire, nel complesso, un quadro di elevata solidità della CCIAA di Modena sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario. Nel 2025 si confermano condizioni ampiamente positive, pur in presenza di alcuni arretramenti rispetto ai picchi registrati nell'anno precedente, soprattutto con riferimento agli indicatori patrimoniali e di liquidità.

La lettura dei dati va pertanto sviluppata distinguendo tra la persistente robustezza strutturale dell'ente e la dinamica congiunturale di alcuni indicatori, che nel 2025 si riallineano su valori più contenuti ma generalmente ancora favorevoli nel confronto con i benchmark di sistema.

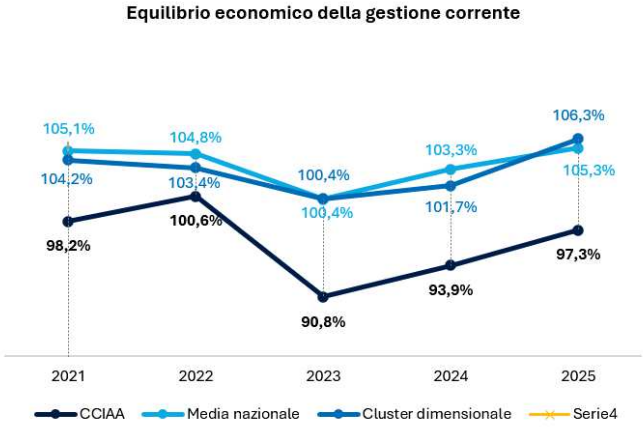
4.1 ➡ Indicatori di solidità economica

La capacità di sostenere la gestione

L'indice di **equilibrio strutturale** si mantiene nel 2025 su livelli elevati, attestandosi al 25,5%. Il valore registra una lieve riduzione rispetto al 2024, ma continua a collocarsi nettamente al di sopra sia della media nazionale sia del cluster dimensionale.
Il dato conferma quindi una buona capacità dell'ente di coprire attraverso ricavi stabili i costi strutturali di funzionamento, preservando margini significativi per il finanziamento delle attività e degli interventi rivolti al territorio.



Nel 2025 l'**equilibrio economico della gestione corrente** si attesta al 97,3%, in aumento rispetto all'anno precedente e prossimo alla soglia del 100%. Il dato evidenzia pertanto un maggiore allineamento tra costi e ricavi della gestione corrente, pur mantenendosi su un livello inferiore rispetto ai benchmark nazionale e dimensionale.
Come già osservato nelle annualità precedenti, il posizionamento rispetto al 100% deve essere letto tenendo conto della composizione della gestione e, in particolare, dell'incidenza degli interventi economici, che può determinare scostamenti non necessariamente riconducibili a condizioni di squilibrio.

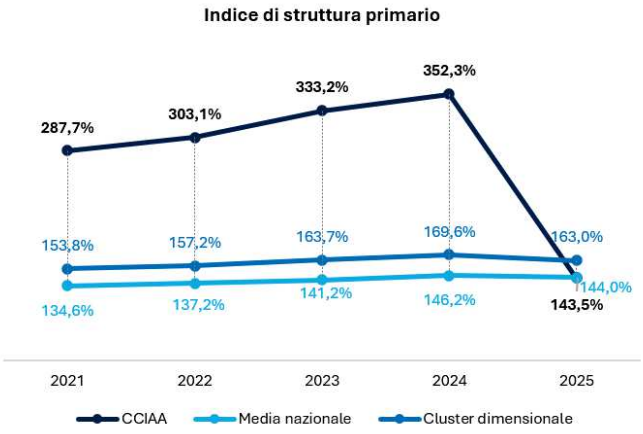


4.2 ➡ Indicatori di solidità patrimoniale e finanziaria

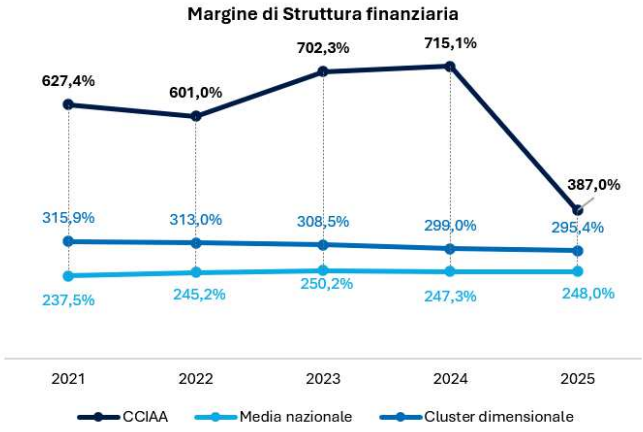
Equilibrio patrimoniale e capacità finanziaria

Nel 2025 gli indicatori patrimoniali e finanziari della CCIAA registrano una riduzione rispetto ai livelli particolarmente elevati raggiunti nelle annualità precedenti, riportandosi su valori maggiormente allineati ai benchmark di sistema. Tale dinamica non è riconducibile a un deterioramento degli equilibri dell'ente, ma è integralmente collegata all'importante investimento effettuato nel corso dell'anno attraverso l'acquisizione di una quota del capitale della società di gestione dell'Aeroporto di Bologna. L'operazione ha determinato una diversa composizione degli impieghi patrimoniali e delle disponibilità finanziarie, destinando una parte delle risorse accumulate a un investimento di rilevanza strategica, con importanti ricadute attese sul sistema economico e imprenditoriale modenese.

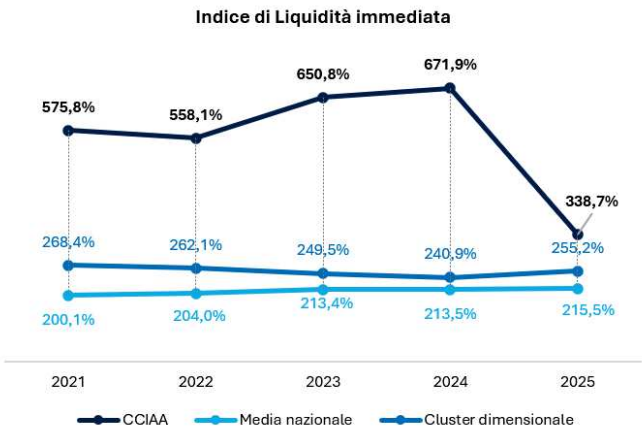
L'**indice di struttura primario**, come detto, si riduce sensibilmente rispetto all'anno precedente, attestandosi su valori sostanzialmente allineati ai benchmark nazionale e dimensionale. Anche dopo la diversa allocazione delle risorse intervenuta nell'esercizio, permane pertanto una capacità adeguata di finanziare le immobilizzazioni attraverso il capitale proprio, confermando il mantenimento di condizioni di equilibrio patrimoniale.



Con analoga dinamica, il **margine di struttura finanziaria** si ridimensiona rispetto ai valori del biennio precedente, convergendo verso livelli coerenti con i benchmark di riferimento. Il dato continua quindi a evidenziare una struttura finanziaria solida e una capacità ampiamente adeguata di sostenere gli impegni dell'ente, pur in presenza di un margine fisiologicamente più contenuto rispetto agli esercizi precedenti.



La riduzione osservata nel 2025 anche per l'**indice di liquidità immediata** riflette analogamente il maggiore impiego delle disponibilità finanziarie intervenuto nell'esercizio. Il valore permane tuttavia su livelli pienamente adeguati e in linea con il sistema camerale, confermando la capacità della CCIAA di far fronte agli impegni di breve periodo mediante le risorse liquide disponibili.



5. CRUSCOTTO DIREZIONALE

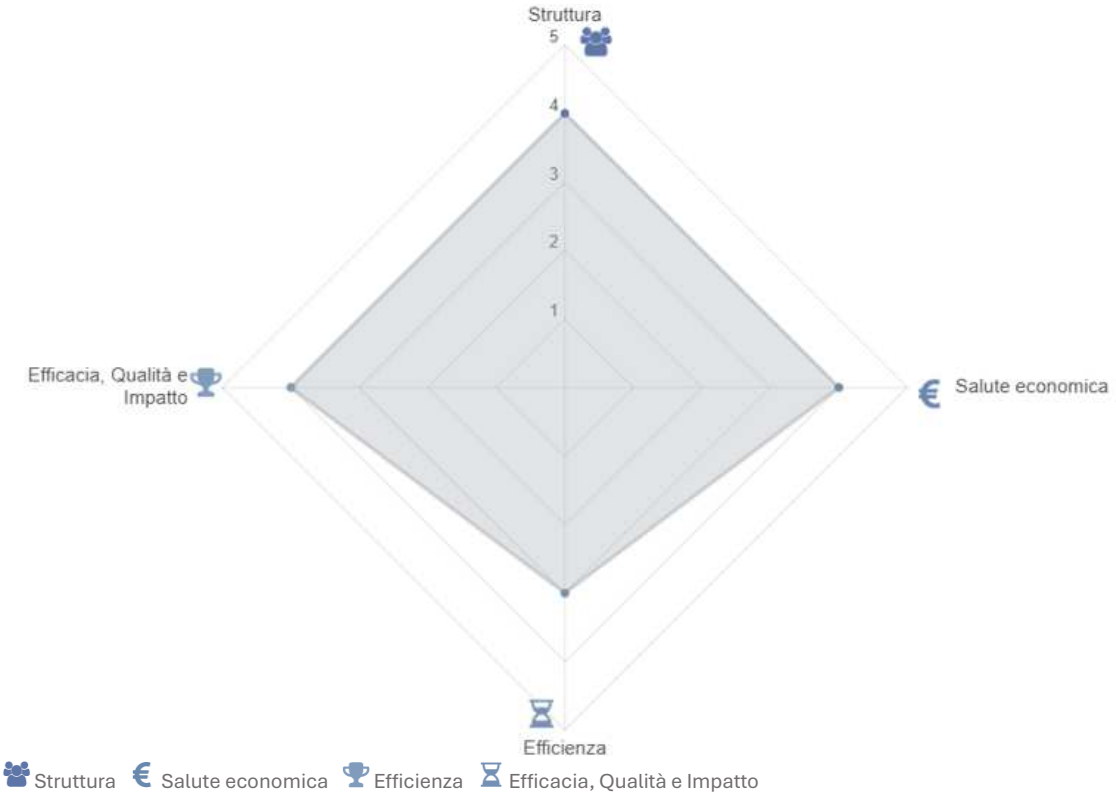
Il profilo gestionale della Camera

Il «Cruscotto direzionale» disponibile nel Sistema integrato consente di sintetizzare, attraverso un insieme di indicatori comparativi, il profilo gestionale della CCIAA e di individuare in modo immediato gli ambiti nei quali si registrano condizioni di maggiore solidità, elementi da presidiare o possibili margini di miglioramento.

La lettura proposta integra quindi le evidenze già emerse nei capitoli precedenti, restituendo una rappresentazione di sintesi delle principali dimensioni della gestione camerale.

5.1 ➡ Profilo dell'ente

Una lettura di sintesi della gestione



Il profilo della CCIAA di Modena si conferma nel 2025 complessivamente solido e sostanzialmente stabile rispetto alle annualità precedenti.
La dimensione «Struttura» mantiene una valutazione elevata, coerente con il profilo già evidenziato nel capitolo dedicato ai processi, con una contenuta incidenza degli FTE integrati nelle funzioni interne, a fronte del mantenimento di livelli di servizio e di performance elevati.
La «Salute economica» passa da 5 a 4, ma tale variazione deve essere letta alla luce delle dinamiche patrimoniali e finanziarie già analizzate, legate in particolare all'importante investimento realizzato nel corso del 2025. Il posizionamento continua pertanto a esprimere una condizione di equilibrio e solidità.

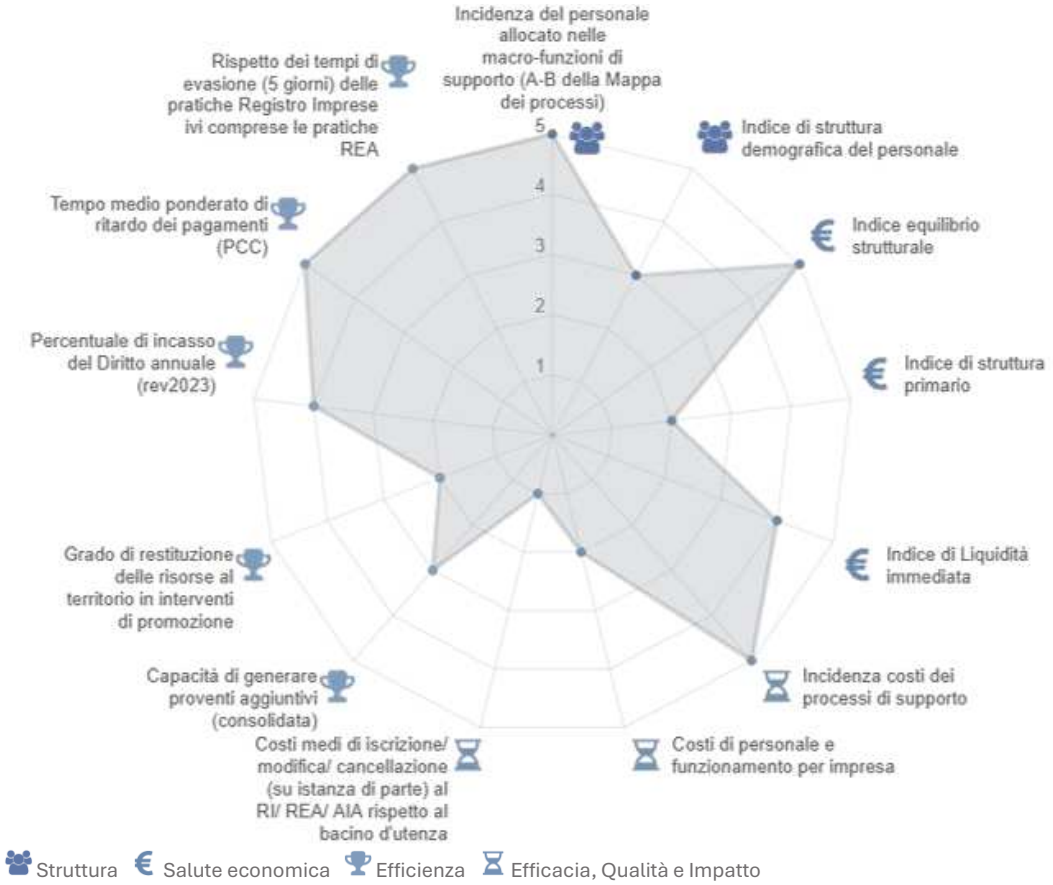
La dimensione «Efficienza» resta stabile su un livello intermedio, mentre «Efficacia, qualità e impatto» conferma una valutazione elevata, coerente con i risultati conseguiti sugli obiettivi strategici e con gli standard di qualità osservati nei servizi.

DIMENSIONE DELLA GESTIONE	2021	2022	2023	2024	**2025**
Struttura	4	4	4	4	**4**
Salute economica	5	5	5	5	**4**
Efficienza	3	3	3	3	**3**
Efficacia, qualità ed impatto	5	4	4	4	**4**

5.2 ➡ Punti di forza e di debolezza

Cosa consolidare, cosa presidiare

La lettura di sintesi del Cruscotto conferma un profilo nel quale prevalgono nettamente gli elementi di forza. In particolare, la CCIAA evidenzia buoni livelli di equilibrio strutturale, una contenuta incidenza dei costi dei processi di supporto e performance molto favorevoli con riferimento ai tempi di pagamento e di evasione delle pratiche del Registro Imprese.
L'elemento di maggiore attenzione continua a riguardare il costo di tenuta del Registro Imprese rapportato al bacino di utenza. Il dato va tuttavia interpretato congiuntamente alle evidenze emerse sul dimensionamento della struttura e sulla qualità del servizio: un eventuale margine di efficientamento deve quindi essere valutato senza perdere di vista i livelli di performance conseguiti e la consistenza relativamente contenuta delle risorse disponibili.



PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
• equilibrio strutturale della gestione corrente • 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

Nel complesso, il Cruscotto direzionale restituisce quindi l'immagine di una Camera caratterizzata da una struttura leggera in termini di dimensionamento, condizioni economico-finanziarie solide e livelli elevati di efficacia e qualità. Gli elementi di attenzione risultano circoscritti e riguardano soprattutto specifici profili di efficienza, da leggere tuttavia nel quadro più ampio delle risorse disponibili e dei livelli di servizio assicurati.

6. INPUT DI MIGLIORAMENTO PER IL NUOVO CICLO DI PIANIFICAZIONE

Le questioni strategiche per il nuovo ciclo

Nel complesso, le risultanze del controllo strategico 2025 restituiscono il profilo di una Camera caratterizzata da un'elevata capacità di attuazione della strategia, da standard di servizio favorevoli nel confronto con il sistema camerale e da condizioni di solidità economica, patrimoniale e finanziaria. La progressiva riduzione dei fenomeni di overshooting segnala inoltre un affinamento della capacità programmatoria, con target maggiormente coerenti con i livelli di performance effettivamente conseguibili.

In questo quadro, gli input per il nuovo ciclo di pianificazione non riguardano tanto l'esigenza di correggere criticità generalizzate, quanto quella di consolidare i risultati raggiunti e indirizzare maggiormente l'azione camerale verso alcune questioni che emergono dall'analisi integrata di performance, processi, benchmarking e percezione degli utenti. In particolare, si individuano le seguenti direttrici di attenzione:

- **Assicurare nel tempo un adeguato dimensionamento della struttura e delle competenze.**

  L'assetto relativamente leggero delle funzioni di governo e supporto contribuisce al contenimento dei costi e si accompagna al mantenimento di standard di servizio favorevoli. Questo equilibrio richiede tuttavia un presidio nel tempo: una dotazione già contenuta può offrire margini limitati per assorbire ulteriori riduzioni di personale senza incidere sull'operatività. Occorre pertanto monitorare gli effetti del turnover e delle altre cessazioni, programmando il ricambio e la continuità delle competenze affinché le risorse disponibili restino adeguate ai carichi di lavoro e agli standard da assicurare. L'attenzione riguarda in particolare le funzioni di supporto interno (A/B), il cui contributo sostiene anche la realizzazione dei servizi e degli interventi rivolti alle imprese.

- **Ampliare la capacità della Camera di raggiungere direttamente le imprese e valorizzare maggiormente l'offerta di servizi.**

  L'elevata soddisfazione espressa dagli utenti effettivi convive con una riduzione della quota di imprese che entra direttamente in relazione con la CCIAA: nel 2025 soltanto il 28,8% delle imprese intervistate dichiara di avere avuto rapporti con la Camera nell'ultimo anno e, tra i "non utenti", oltre nove su dieci ricorrono a professionisti, consulenti o associazioni di categoria. Fermo restando che in parte tale dinamica è fisiologicamente connessa alla configurazione istituzionale degli enti camerali, il tema appare comunque particolarmente rilevante per i servizi promozionali, che presentano livelli di utilizzo ancora contenuti. Diventa, quindi, opportuno rafforzare non soltanto la comunicazione, che nel 2025 mostra segnali di miglioramento, ma più in generale la capacità di rendere riconoscibile il valore dell'offerta camerale e di intercettare una platea più ampia di imprese.

- **Presidiare la qualità della relazione con l'utenza, accanto alla qualità tecnica dei servizi.**

  Gli indicatori di qualità erogata confermano livelli particolarmente favorevoli, mentre la customer satisfaction evidenzia nel 2025 alcuni segnali di maggiore attenzione con riferimento all'interazione con il personale: diminuisce la quota di valutazioni pienamente positive e crescono, seppure su livelli ancora contenuti, i giudizi sufficienti e insufficienti. La qualità della relazione con l'utente rappresenta pertanto un ambito da monitorare e consolidare, affinché gli elevati standard tecnici dei servizi trovino piena corrispondenza anche nell'esperienza complessiva di fruizione.

Orientare maggiormente gli interventi ai fabbisogni emergenti del tessuto imprenditoriale.

Le indicazioni raccolte attraverso la customer satisfaction evidenziano una domanda significativa di supporto per l'accesso ai finanziamenti, la conoscenza della normativa, la tutela rispetto a fenomeni di concorrenza sleale, la digitalizzazione e la ricerca di nuovi clienti e mercati. A tali esigenze si affianca una propensione delle imprese modenesi agli investimenti digitali e green inferiore ai benchmark nazionali, che conferma la rilevanza delle politiche di accompagnamento alle transizioni. La programmazione futura potrà quindi valutare come calibrare ulteriormente servizi e iniziative camerali rispetto a questi fabbisogni, anche valorizzando le evidenze raccolte direttamente presso le imprese.

Gli elementi sopra richiamati non configurano un'esigenza di revisione dell'impianto strategico nel suo complesso, quanto piuttosto alcune direttrici sulle quali affinare progressivamente la capacità della Camera di trasformare risorse, competenze e solidità gestionale in valore riconoscibile per le imprese e per il territorio.

Organismo Indipendente di Valutazione in composizione monocratica

Dott. Biagio Caino

BIAGIO
CAINO
05.10.2026
15:00:52
GMT+02:00