



CAMERA DI COMMERCIO
MAREMMA E TIRRENO



All.1 D GC del 3 Ottobre 2022

CCIAA di Maremma e Tirreno

Report Controllo strategico 2021

Ottobre 2022



SOMMARIO

Premessa.....	2
1. Coerenza documenti di programmazione	3
2. Schema logico di riferimento	4
3. Grado attuazione strategia	5
4. Impatti e altre dimensioni della performance.....	7
5. Processi	10
5.1. Dimensionamento del personale nei processi	11
5.2. Costi dei processi	14
5.3. Standard di qualità erogata dei processi	17
5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction).....	19
6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente	20
7. Benchmarking	23
8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione.....	25



Premessa

Il Report sul Controllo strategico adempie alle previsioni del D. Lgs. 150/2009, che all'art. 14 c. 2 prevede che «l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del Decreto Legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo».

L'attività di valutazione e controllo strategico consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi (Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, art. 6).

Quindi, «è finalizzata a evidenziare gli scostamenti delle attività e dei risultati rispetto ai programmi individuati dal consiglio e agli standard prefissati, con lo scopo di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali. L'attività è altresì finalizzata alle eventuali correzioni da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione» (D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254, art.35 c. 1, 2).

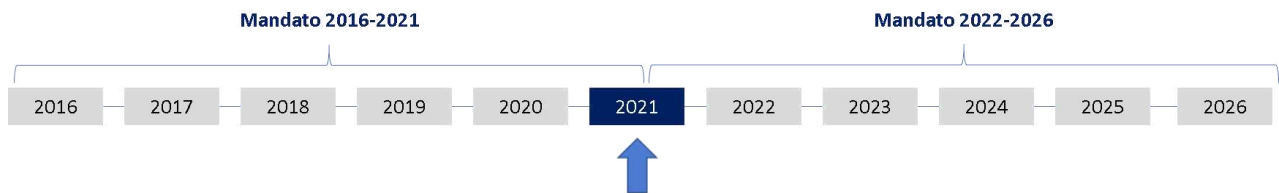
Il documento conclusivo delle diverse fasi del Ciclo della Performance di riferimento è il «Report sul Controllo Strategico», che a conclusione di anno permette la revisione delle linee strategiche reindirizzando le attività per affrontare gli aspetti ostativi alla loro realizzazione.



1. Coerenza documenti di programmazione

La programmazione pluriennale, definita su base annuale con la RPP, ha trovato una sistematizzazione e concretizzazione, in termini di obiettivi e indicatori, nel Piano della performance approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 14 del 28/01/2021¹.

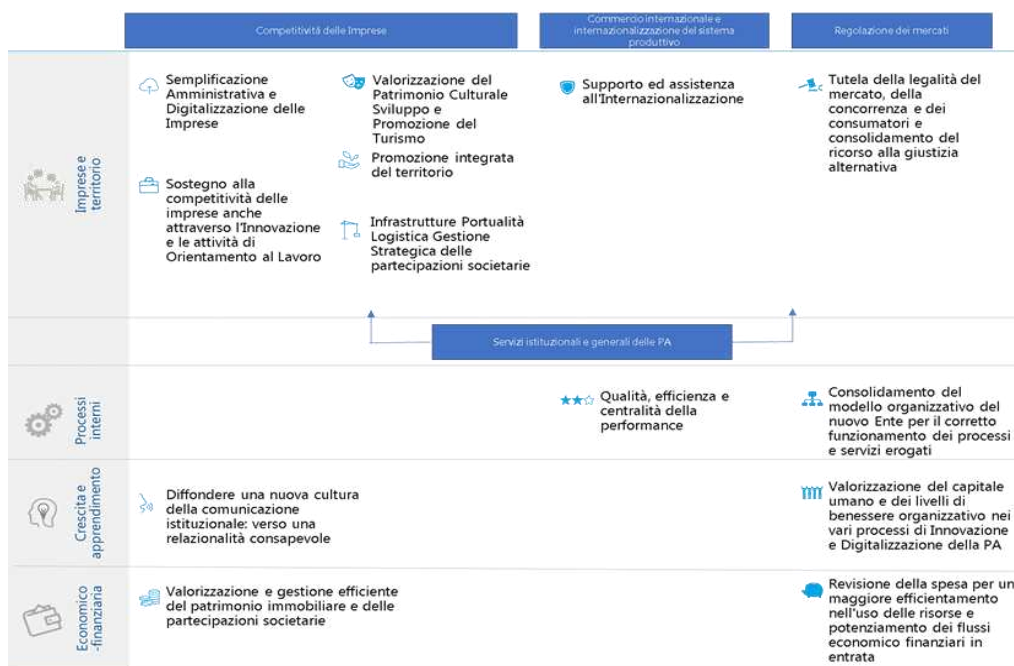
L'esercizio a cui si riferisce la presente analisi è a cavallo tra due mandati, l'ultimo del quinquennio 2016-2021 e il primo del quinquennio di vigenza degli organi camerali in carica.



Si tratta di un anno ancora caratterizzato dal protrarsi di un evento eccezionale, la pandemia da Covid19, che ha imposto a tutte le Pubbliche Amministrazioni l'adozione di misure straordinarie per garantire sia la sicurezza e la salute dei dipendenti sia per garantire la continuità delle attività e il sostegno alle imprese.

Per il ciclo a cui facciamo riferimento in questa sede, il Piano 2021-2023 declina correttamente e coerentemente le priorità di intervento e gli ambiti sui quali l'organo di indirizzo politico amministrativo intendeva focalizzare l'azione dell'ente.

Di seguito uno schema logico in grado di rappresentare le strategie su cui si è focalizzata la programmazione della Camera di commercio, attraverso il quale emerge il rapporto tra la Vision dell'Ente, le Aree Strategiche e i relativi Obiettivi Strategici e il legame tra questi con le prospettive BSC: gli obiettivi vengono quindi a declinarsi in diversi ambiti nel rispetto della multidimensionalità dell'azione camerale.



¹ Poi aggiornato con deliberazione della Giunta camerale n. 83 del 27/07/2021



2. Schema logico di riferimento

L'art. 8 del decreto legislativo n. 150/09, in riferimento alla dimensione della performance organizzativa, individua otto ambiti di misurazione e valutazione: 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. Sulla base delle indicazioni fornite dalle delibere CIVIT n. 89 e 104 del 2010, tali ambiti sono stati aggregati in 5 prospettive «orizzontali».





3. Grado attuazione strategia

In generale il 79% degli obiettivi strategici sono stati raggiunti e il grado di raggiungimento dell'ente è pari a 95,38%.

Raggiungimento obiettivi strategici	N.	%
Obiettivi strategici con target raggiunto	11*	79%
Obiettivi strategici con target parzialmente raggiunto	2	14%
Obiettivi strategici con target non raggiunto	1	7%
Obiettivi strategici totali individuati nel PdP	14	100%

*Di cui 1 obiettivo non entra nella performance dell'ente.

Si riporta, in questa sezione, una sintesi del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente secondo le prospettive BSC.

Per quanto riguarda l'obiettivo strategico "1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle Imprese", le motivazioni del mancato raggiungimento risiedono nel mancato avvio della piattaforma telematica del SUAP nella Regione Toscana: i referenti dell'Ente hanno tuttavia continuato a partecipare agli incontri del gruppo di lavoro Unioncamere nazionale e del tavolo tecnico regionale dei SUAP.

Inoltre, si evidenzia che gli obiettivi strategici "7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa" e "9. Qualità, efficienza e centralità della performance" risultano parzialmente raggiunti; per tale ragione, sono stati fatti opportuni approfondimenti per comprendere meglio le ragioni di tale risultato ed è stato evidenziato che l'incremento dei tempi di lavorazione delle pratiche del Registro Imprese (linea strategica 9), anche al netto della sospensione, dipendono da motivi contingenti di riduzione del personale assegnato. Pertanto, si provvederà mediante interventi di riorganizzazione e assegnazione di nuove unità di personale.

Invece in relazione allo specifico obiettivo di ricognizione della presenza delle clausole compromissorie negli statuti delle società iscritte al RI (linea strategica 7), è emersa una ridotta presenza delle clausole compromissorie che ha inciso sul livello di attività prevista: a tal proposito si è intenzionati ad agire con azioni di sensibilizzazioni specifiche.

Per quanto riguarda l'obiettivo "8. Accountability e Trasparenza", pienamente raggiunto, non entra nella performance di ente, perché la piattaforma nazionale denominata "Bussola della trasparenza", messa a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica è stata negli anni dismessa: l'Amministrazione ha comunque continuato a monitorarne gli indicatori, che risultano ampiamente realizzati.



RAGGRUPPAMENTO	AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE
BSC1 - Imprese-territorio e Consumatori			90,29%	
011_Competitività delle Imprese				
1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle Imprese			58,80%	
2. Sostegno alla competitività delle imprese anche attraverso l'Innovazione e le attività di Orientamento al Lavoro			100,00%	
3.Promozione integrata del territorio			100,00%	
4. Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie			100,00%	
5. Valorizzazione del Patrimonio Culturale			92,63%	
016_Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo				
6. Supporto ed assistenza all'Internazionalizzazione			100,00%	
012_Regolazione dei mercati				
7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa			74,52%	
BSC2 - Economico-finanziaria			99,83%	
032_Servizi istituzionali e generali delle PA				
13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie			100,00%	
14. Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell'uso delle risorse e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata			99,67%	
BSC3 - Apprendimento e crescita			100%	
032_Servizi istituzionali e generali delle PA				
11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole			100,00%	
12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di Innovazione e Digitalizzazione della PA			100,00%	
BSC4 - Processi interni			91,42%	
032_Servizi istituzionali e generali delle PA				
8. Accountability e Trasparenza (obiettivo non incluso nella performance di ente)				
9. Qualità, efficienza e centralità della performance			88,59%	
10.Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati			94,25%	



4. Impatti e altre dimensioni della performance

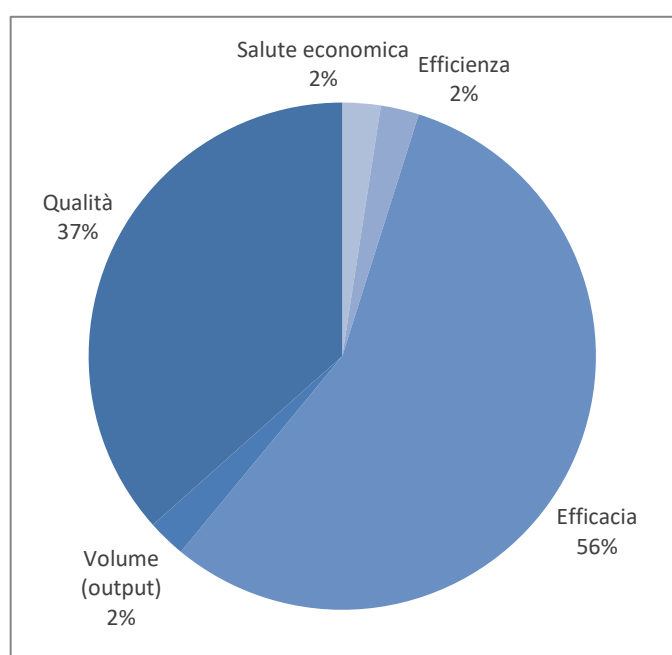
Si è analizzata la lista completa degli indicatori presenti nel Piano della performance 2021, considerando separatamente gli indicatori del Cruscotto strategico dagli indicatori degli obiettivi operativi collegati alla performance di servizio.

Si evidenzia il differenziato grado di raggiungimento degli indicatori del Cruscotto strategico in relazione alle diverse dimensioni: sono assenti indicatori di tipo Struttura e di Impatto al contrario molto rappresentate le dimensioni di Efficacia e Qualità.

Obiettivi strategici: raggiungimento degli indicatori in base alle dimensioni della performance

Dimensione (Grado di raggiungimento	Nr indicatori
▷ Struttura	0% ● ● ●	0
▷ Salute economica	100,00% ● ● ●	1
▷ Efficienza	99,00% ● ● ●	1
▷ Efficacia	91,00% ● ● ●	23
▷ Volume (output)	100,00% ● ● ●	1
▷ Qualità	90,00% ● ● ●	15
▷ Impatto (outcome)	0% ● ● ●	0

41



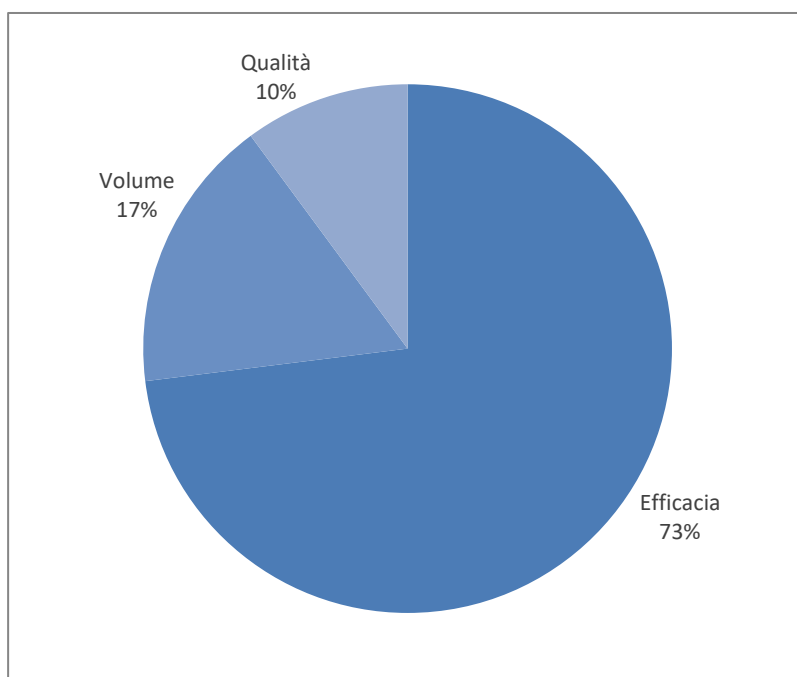


Per gli indicatori degli obiettivi operativi emerge una maggior rappresentazione di indicatori di Efficacia. Inoltre, gli indicatori di tipo «data» sono il 31% del totale (pari a 28 su 89).

Obiettivi operativi: raggiungimento degli indicatori in base alle dimensioni della performance

Dimensione	Grado di raggiungimento	Nr indicatori
▷ Struttura	- ● ● ●	0
▷ Salute economica	- ● ● ●	0
▷ Efficienza	- ● ● ●	0
▷ Efficacia	99,31% ● ● ●	65
▷ Volume (output)	100,00% ● ● ●	15
▷ Qualità	100,00% ● ● ●	9
▷ Impatto (outcome)	- ● ● ●	0

89



Un altro elemento da sottolineare è la capacità dell'ente, in sede di pianificazione, di definire in maniera sufficientemente sfidante gli obiettivi e i connessi indicatori.

Laddove pressoché tutti questi ultimi presentino un grado di raggiungimento del 100% o prossimo a tale valore, occorre approfondire in che misura i valori rilevati a consuntivo si siano discostati dai valori programmati (target). Per analizzare tale aspetto, ci si concentra dunque nuovamente sul complesso degli indicatori utilizzati. Dal momento che il Grado di raggiungimento può essere comunque al massimo 100%, è allora interessante valutare di quanto i valori consuntivi si siano discostati – per eccesso o per difetto – dai valori target.



Per il ciclo in questione, si rileva come per gli obiettivi strategici l'indice complessivo di overshooting (superamento del bersaglio) è pari al 69,44%.

Obiettivi strategici: overshooting degli indicatori

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%	
▷ 0-100%	11	27,50%	
▷ 100-120%	18	45,00%	
▷ 120-140%	4	10,00%	
▷ 140-160%	1	2,50%	
▷ 160-180%	0	0,00%	←
▷ 180-200%	0	0,00%	←
▷ >200%	6	15,00%	←
	40*	100%	

*Un indicatore non entra nel calcolo dell'overshooting perché di tipo data

Per gli obiettivi operativi invece l'indice complessivo di overshooting è pari al 47,38%.

Obiettivi operativi: overshooting degli indicatori

Consuntivo vs Target	Nr indicatori	%	
▷ 0-100%	5	8,47%	
▷ 100-120%	40	67,80%	
▷ 120-140%	3	5,08%	
▷ 140-160%	0	0,00%	
▷ 160-180%	1	1,69%	←
▷ 180-200%	0	0,00%	←
▷ >200%	10	16,95%	←
	59	100%	

*28 indicatori non entrano nel calcolo dell'overshooting perché di tipo data e n. 2 non consuntivi per motivi esterni all'operato degli uffici



5. Processi

Per dare una lettura delle attività da un punto di vista organizzativo, considerando anche la qualità dei propri servizi, è opportuno dare evidenza delle modalità con cui l'ente realizza le proprie attività considerando:

- il personale impegnato nelle varie attività
- i costi sostenuti nello svolgimento di determinati processi
- la qualità erogata dei servizi svolti dall'ente
- la qualità percepita dagli utenti dei servizi.



5.1. Dimensionamento del personale nei processi

I valori sono riferiti agli enti "consolidati" CCIAA+AASS (dati presenti per 54 su 73 enti totali) e fanno riferimento all'annualità 2021.



MAPPA DEI PROCESSI				INDICATORI			
Funzione	MacroProcesso	Processo	FTE	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana nazionale
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	2,1694	10 mln € di Proventi correnti (*)	2,1338	1,4435	0,6904
		A1.2 Compliance normativa	0,3336	10 mln € di Proventi correnti (*)	0,3281	0,6327	-0,3046
		A1.3 Organizzazione camerale	1,0565	10 unità di FTE Integrato (*)	0,1491	0,1246	0,0245
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	3,7943	10 mila Imprese attive + UULL	0,5463	0,3386	0,2077
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali	0,0220	10 mln € di Proventi correnti (*)	0,0216	0,0440	-0,0224
		A2.3 Gestione documentale	1,9965	10 mila Imprese attive + UULL	0,2875	0,3733	-0,0858
		A2.4 Rilevazioni statistiche	0,0296	10 unità di FTE Integrato (*)	0,0042	0,0369	-0,0327
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	1,1718	10 mila Imprese attive + UULL	0,1687	0,2578	-0,0891
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale	2,9130	10 unità di FTE Integrato (*)	0,4111	0,3503
B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede		B2.1 Acquisti	3,3428	1 mln € di Valore acquisti	2,5314	1,5955	0,9359
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede	5,2937	10 unità di FTE Integrato (*)	0,7471	0,6488	0,0983
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	1,5498	10 mila Imprese attive + UULL	0,2231	0,2276	-0,0044
		B3.2 Contabilità e finanza	3,2227	10 mln € di Proventi correnti (*)	3,1699	3,1575	0,0124
C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	12,3577	10 mila Imprese registrate + UULL	1,5840	2,2669	-0,6829
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa	0,0016	10 mila Imprese attive + UULL	0,0002	0,0283	-0,0281
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	0,0011	10 mila Imprese attive + UULL	0,0002	0,0011	-0,0009
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	0,3512	10 mila Imprese attive + UULL	0,0506	0,0099	0,0407
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	0,7012	10 mila Imprese attive + UULL	0,1010	0,0485	0,0525
		C2.4 Sanzioni amministrative	1,7188	10 mila Imprese attive + UULL	0,2475	0,1906	0,0569
		C2.5 Metrologia legale	1,4764	10 mila Imprese registrate + UULL	0,1892	0,1882	0,0010
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	0,9123	10 mila Imprese attive + UULL	0,1314	0,0757	0,0557
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	1,9505	10 mila Imprese attive + UULL	0,2808	0,2482	0,0326
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	0,4748	10 mila Imprese attive + UULL	0,0684	0,0555	0,0129
C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	1,3657	10 mila Imprese attive + UULL	0,1966	0,0000	0,1966		
C2.10 Tutela della proprietà industriale	1,5193	10 mila Imprese attive + UULL	0,2187	0,1399	0,0788		
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	0,6589	100 mln € di Valore esportazioni	0,0354	0,0114	0,0240
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	1,9410	100 mln € di Valore esportazioni	0,1043	0,0515	0,0528
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	0,1646	10 mila Imprese attive + UULL	0,0237	0,0321	-0,0084
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	1,7422	10 mila Imprese attive + UULL	0,2508	0,3841	-0,1332
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	0,7431	10 mila Imprese attive + UULL	0,1070	0,0974	0,0096



MAPPA DEI PROCESSI				INDICATORI			
Funzione	MacroProcesso	Processo	FTE	Driver (denominatore) per il calcolo FTE standard	CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana nazionale
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	0,2220	10 mila Imprese attive + UULL	0,0320	0,0385	-0,0065
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	0,1128	10 mila Imprese attive + UULL	0,0162	0,0165	-0,0003
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	0,2519	10 mila Imprese attive + UULL	0,0363	0,0190	0,0172
		D4.4 Certificazione competenze	0,0444	Popolazione in età attiva	0,0134	0,0003	0,0131
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	0,3835	10 mila Imprese attive + UULL	0,0552	0,0056	0,0496
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	0,0029	10000 € di Imprese attive + UULL (C1.2)	N/D	0,2783	N/D
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	0,2641	10 mila Imprese attive + UULL	0,0380	0,0265	0,0115
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	1,8374	10 mila Imprese attive + UULL	0,2646	0,0670	0,1976
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	0,4294	10 mila Imprese attive + UULL	0,0618	0,0381	0,0237
		D6.3 Osservatori economici	0,0570	10 mila Imprese attive + UULL	0,0082	0,0423	-0,0341
E Maggiorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% diritto annuale	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale	3,4498	1.000 di Imprese attive + UULL	0,0497	0,0335	0,0162
F Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale	0,0114	10 unità di FTE Integrato (*)	0,0016	0,0180	-0,0163
		F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	0,0139	10 mila Imprese attive + UULL	0,0020	0,0000	0,0020
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	0,0000	10 mln € di Proventi correnti (*)	0,0000	0,0000	N/D
Totale FTE Processi			62,0566				

*CCIAA + AASS. Dati al 23 settembre 2022



5.2. Costi dei processi

I valori sono riferiti agli enti "consolidati" CCIAA+AASS (dati presenti per 54 su 73 enti totali) e fanno riferimento all'annualità 2021.



MAPPA DEI PROCESSI			
Funzione	MacroProcesso	Processo	
A Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	
		A1.2 Compliance normativa	
		A1.3 Organizzazione camerale	
	A2 Organi camerale, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerale	
		A2.3 Gestione documentale	
		A2.4 Rilevazioni statistiche	
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti
B2.2 Patrimonio e servizi di sede			
B3 Bilancio e finanza		B3.1 Diritto annuale	
		B3.2 Contabilità e finanza	
C Trasparenza, semplificazioni e tutela		C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
	C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa		
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità	
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	
		C2.4 Sanzioni amministrative	
		C2.5 Metrologia legale	
		C2.6 Registro nazionale dei protesti	
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo	
		C2.10 Tutela della proprietà industriale	
	D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
			D1.2 Servizi certificativi per l'export
D2 Digitalizzazione		D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	

COSTI PROCESSI CAMERALI				
COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	INTERVENTI ECONOMICI	COSTI TOTALI
Costi personale dipendente	Costi esterni			
151.385,05	75,00	50.107,75	14.214,00	215.781,79
23.688,37	63.167,00	7.704,54	0,00	94.559,91
59.575,90	0,00	24.402,87	0,00	83.978,78
202.519,52	83.145,00	87.638,38	0,00	373.302,90
1.171,89	0,00	507,68	0,00	1.679,57
92.241,63	40.093,00	46.114,61	0,00	178.449,24
1.364,21	0,00	684,78	0,00	2.048,99
56.499,36	5.738,00	27.066,53	0,00	89.303,88
158.839,64	50.489,00	67.282,59	0,00	276.611,23
179.287,35	2.627,00	77.209,82	0,00	259.124,17
254.250,45	1.128.924,00	122.270,68	0,00	1.505.445,13
91.399,44	58.727,00	35.795,57	0,00	185.922,01
193.704,95	45.635,00	74.437,61	0,00	313.777,56
651.105,18	30.674,00	285.432,45	0,00	967.211,63
87,03	0,00	36,68	0,00	123,71
72,97	0,00	25,42	0,00	98,39
21.890,39	2.789,00	8.111,13	0,00	32.790,52
41.544,56	16.765,00	16.196,41	0,00	74.505,98
91.171,32	882,00	39.700,91	0,00	131.754,23
83.770,66	14.650,00	34.101,77	0,00	132.522,42
49.832,80	0,00	21.072,62	0,00	70.905,41
127.789,59	62.854,00	45.051,44	0,00	235.695,03
26.384,61	0,00	10.967,54	0,00	37.352,15
74.378,34	67.162,00	31.545,27	0,00	173.085,60
76.721,03	0,00	35.091,21	0,00	111.812,24
37.479,30	0,00	15.219,55	9.100,00	52.698,85
97.272,67	2.771,00	44.832,83	0,00	144.876,50
8.867,23	0,00	3.801,21	0,00	12.668,44
89.381,70	144.885,00	40.240,85	0,00	274.507,55

INDICATORI			
Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana Nazionale
1.000 € di Proventi correnti (*)	21,22	12,52	8,71
1.000 € di Proventi correnti (*)	9,30	6,53	2,77
N° FTE Integrato (*)	1.185,18	1.098,53	86,65
Imprese attive + UULL	5,37	3,84	1,54
1.000 € di Proventi correnti (*)	0,17	0,45	-0,29
Imprese attive + UULL	2,57	2,74	-0,17
N° FTE Integrato (*)	28,92	287,97	-259,06
Imprese attive + UULL	1,29	2,19	-0,91
N° FTE Integrato (*)	3.903,77	3.041,86	861,91
1.000 € di Valore acquisti	196,23	126,89	69,33
N° FTE Integrato (*)	21.246,08	12.324,60	8.921,49
Imprese attive + UULL	2,68	2,51	0,17
1.000 € di Proventi correnti (*)	30,86	25,84	5,02
Imprese registrate + UULL	12,40	17,97	-5,57
Imprese attive + UULL	0,00	0,56	-0,56
Imprese attive + UULL	0,00	0,03	-0,03
Imprese attive + UULL	0,47	0,14	0,34
Imprese attive + UULL	1,07	0,59	0,48
Imprese attive + UULL	1,90	1,46	0,43
Imprese registrate + UULL	1,70	1,58	0,12
Imprese attive + UULL	1,02	0,55	0,47
Imprese attive + UULL	3,39	2,27	1,13
Imprese attive + UULL	0,54	0,52	0,02
Imprese attive + UULL	2,49	0,00	2,49
Imprese attive + UULL	1,61	1,06	0,55
1.000.000 € di Valore esportazioni	28,33	9,82	18,50
1.000.000 € di Valore esportazioni	77,87	39,59	38,28
Imprese attive + UULL	0,18	0,29	-0,11
Imprese attive + UULL	3,95	5,07	-1,11



MAPPA DEI PROCESSI			
Funzione	MacroProcesso	Processo	
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura	
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento	
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro	
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro	
		D4.4 Certificazione competenze	
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile	
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali	
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale	
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	
		D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	
		D6.3 Osservatori economici	
	E Maggiorazione D. annuale	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale
	F Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale
F1.2 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato			
Z Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro	
TOT. COSTI PROCESSI			

COSTI PROCESSI CAMERALI				
COSTI DIRETTI		COSTI INDIRETTI (quota ribaltata)	INTERVENTI ECONOMICI	COSTI TOTALI
Costi personale dipendente	Costi esterni			
42.486,90	0,00	17.162,70	24.555,00	59.649,61
13.772,58	0,00	5.126,88	3.600,00	18.899,46
7.046,58	0,00	2.605,74	0,00	9.652,32
13.907,08	142,00	5.817,63	45.624,00	19.866,71
2.633,24	0,00	1.026,41	0,00	3.659,64
19.783,79	112,00	8.857,90	50.428,00	28.753,69
110,93	0,00	66,44	0,00	177,37
14.403,19	88,00	6.101,04	0,00	20.592,23
112.493,45	3.337,00	42.439,66	297.282,00	158.270,11
25.103,95	0,00	9.918,63	60.904,00	35.022,58
8.684,79	4.270,00	1.316,14	5.843,00	20.113,92
210.617,04	0,00	79.681,76	634.641,00	290.298,79
621,35	14.116,00	264,11	0,00	15.001,45
631,77	0,00	320,56	0,00	952,33
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.415.973,73	1.844.117,00	1.433.356,29	1.146.191,00	6.713.504,02

Driver (denominatore) per il calcolo del costo standard	INDICATORI		
	CCIAA	Mediana nazionale	Δ Mediana Nazionale
Imprese attive + UULL	0,86	0,84	0,02
Imprese attive + UULL	0,27	0,31	-0,03
Imprese attive + UULL	0,14	0,15	-0,01
Imprese attive + UULL	0,29	0,15	0,13
Popolazione in età attiva	0,01	0,00	0,01
Imprese attive + UULL	0,41	0,05	0,37
Imprese attive + UULL (C1.2)	N/D	1,42	N/D
Imprese attive + UULL	0,30	0,27	0,02
Imprese attive + UULL	2,28	0,67	1,61
Imprese attive + UULL	0,50	0,27	0,23
Imprese attive + UULL	0,29	0,66	-0,37
1.000 di Imprese attive + UULL	4.179,73	2.275,45	1.904,28
N° FTE Integrato (*)	211,71	199,17	12,54
Imprese attive + UULL	0,01	0,00	0,01
1.000 € di Proventi correnti (*)	0,00	0,00	N/D

Dati al 23 settembre 2022



5.3. Standard di qualità erogata dei processi

Di seguito si riportano alcuni indici monitorati negli ultimi anni per la verifica della qualità erogata dei servizi della Camera di commercio.

Indice	Composizione	2019	2020	2021
▷ Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	97%	93,4%	77,90%
▷ Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	97%	98,43%	97,74%
▷ Tempo medio di evasione pratiche RI	Tempo medio di lavorazione (con tempi sospensione)	6,5	7,4	7,9
▷ Tempo medio lavorazione fatture	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	12,25	10,77	12,70
▷ Capacità di riscossione del diritto annuale	Importo riscossioni spontanee/Importo dovuto per diritto annuale	71%	69%	68,45%

Inoltre, da tempo la Camera di commercio provvede al monitoraggio costante dei tempi procedurali per la verifica continua dei livelli di qualità dei servizi erogati.



Monitoraggio dei tempi	Termini di legge/ regolamento	2017	2018	2019	2020	2021	
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	5 gg.	1,30	1,20	1,50	2,00	3,30	
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Albo Imprese Artigiane (al netto del tempo di sospensione)	5 gg.	1,30	1,20	1,50	2,00	3,30	
Tempo di rilascio visure delle imprese iscritte al RI/ REA/ AA, copie atti societari e documenti, copie bilanci da archivio ottico e da archivio cartaceo	15 gg.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
Tempi medi di rilascio dispositivi di firma digitale	Termine generale 30 giorni	5,0	nd	4	5,00	5,00	
Tempo medio di rilascio certificati di origine, vidimazione su fatture e visto di legalizzazione firma, rilascio o rinnovo codice meccanografico	5 gg.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,25	
Tempo medio di rilascio carnet ATA	5 gg.	2,00	2,00	2,00	2,00	1,31	
Tempo medio di evasione richieste di certificazione vini DOC/DOCG	•Dal 1°agosto 2019 15 gg lavorativi	9,88	8,48	9,10	9,34		
Attività cessata il 31/03/2021							
Tempo medio di evasione delle istanze di cancellazione dal registro dei protesti	25 gg.	8,00	9,00	9,00	7,73	3,50	
Tempo medio di evasione delle domande brevetti e marchi	10 gg.	1,17	nd	0,70	1,50	1,09	
Tempi medi di evasione delle richieste di verifica strumenti metrici	45 gg.	20,00	25,77	18,00			
					9,00	7,54	
Tempo medio di emissione ordinanze ingiunzione	5 anni (monitoraggio in gg)	352	nd	275	568,61	251,8	
Giorni medi di durata controversie (conciliazione)	Regolamento conciliazione CCIAA Maremma e Tirreno	44,28	60,8	55,67	121,7	72,01	
Giorni medi di durata controversie (arbitrato)	Regolamento arbitrato CCIAA Maremma e Tirreno	170	162,67	154	151	123,2	
Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi concessione del contributo	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno	6,23	22	24,27	17,34	14,07	
Contributi a favore delle imprese (Bando): Tempi medi liquidazione del contributo	Regolamento sull'erogazione dei contributi CCIAA Maremma e Tirreno	0,83	1,33	1,26	2,11	1,81	
Pubblicazione atti: Giorni medi che intercorrono tra la data di assunzione delle delibere di Giunta e di Consiglio e la data d'inizio della pubblicazione	Termine generale 30 giorni	22,68	18,33	16,39	10,86	6,79	
Tempo medio di evasione della richiesta di accesso civico	30 gg.	--	4,1	--	--	--	
Tempi medi di pagamento delle fatture passive	Termine generale 30 giorni	16,55	10,39	12,25	10,77	12,70	



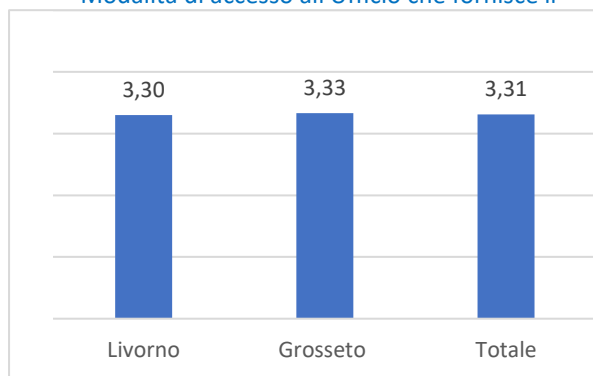
5.4. Qualità percepita dei processi (Customer satisfaction)

Si riporta di seguito una sintesi dei principali risultati emersi dall'ultima indagine di customer satisfaction effettuata. L'analisi è stata condotta con modalità on line, mediante compilazione di un questionario reso disponibile agli utenti sul sito istituzionale.

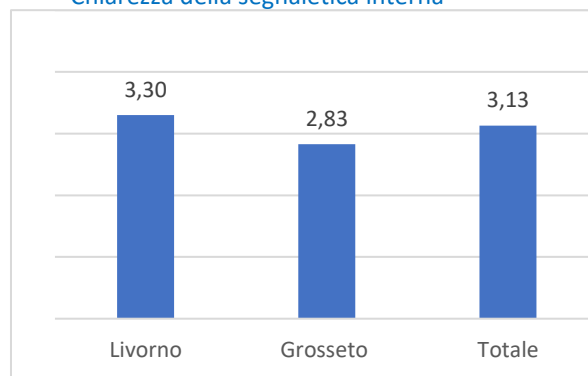
Il giudizio è stato espresso secondo una scala lineare di valori da 1 a 4 (1=valore minimo 4=valore massimo).

Customer satisfaction - Grado complessivo di soddisfazione aspetti generali dei servizi al pubblico – Anno 2021

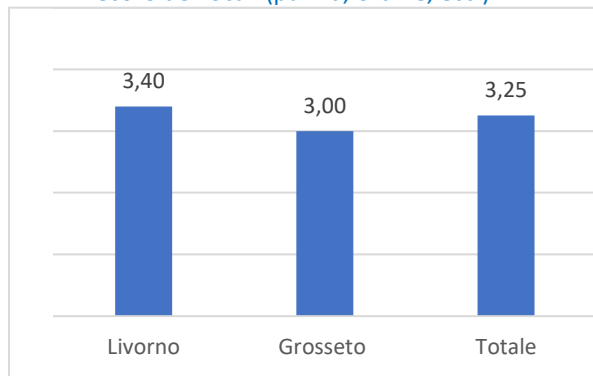
Modalità di accesso all'Ufficio che fornisce il



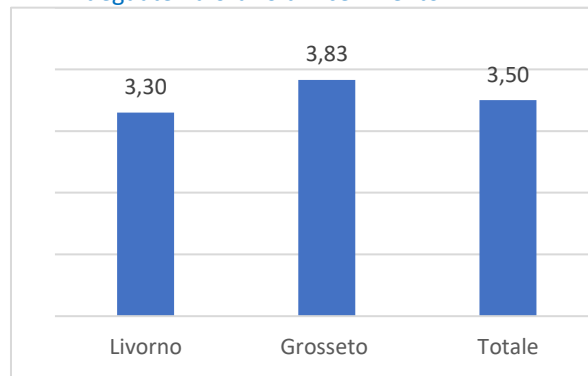
Chiarezza della segnaletica interna



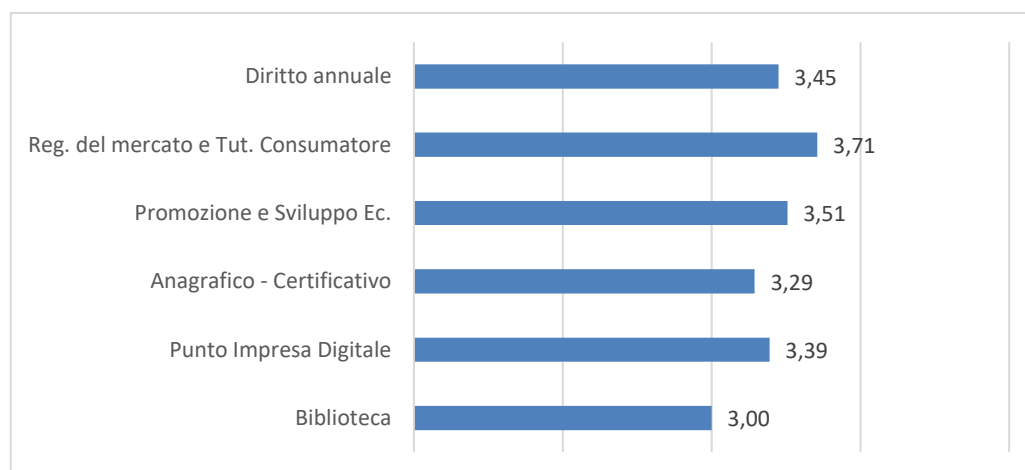
Decoro dei locali (pulizia, ordine, ecc.)



Adeguatezza orario di ricevimento



Customer satisfaction - Grado complessivo complessivo di soddisfazione dei servizi al pubblico - Anno 2021



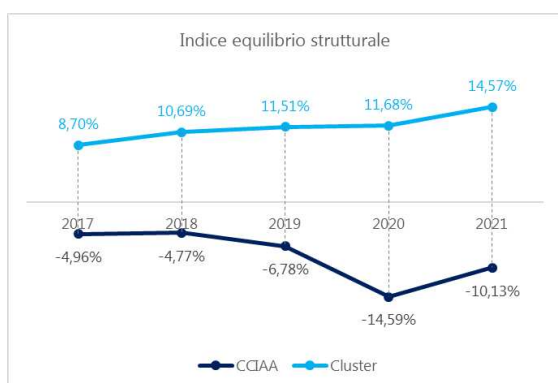


6. Focus su analisi dello stato di salute economica dell'ente

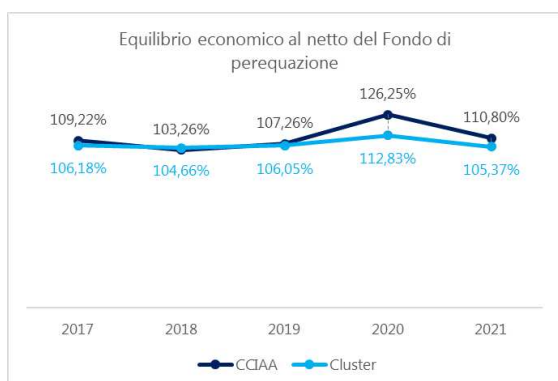
INDICATORI DI SOLIDITÀ ECONOMICA

L'indice di equilibrio strutturale indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali. In particolare l'indicatore è il risultato del rapporto tra i proventi strutturali, rappresentati dai proventi correnti al netto della maggiorazione del Diritto annuale e dei contributi del Fondo perequativo e di natura promozionale, e gli oneri strutturali, costituiti dai costi di personale, di funzionamento, dagli ammortamenti ed accantonamenti (al netto della quota di svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione 20% del Diritto annuale).

Il valore dell'indice di equilibrio strutturale, pur risultando in miglioramento rispetto al 2020, si presenta ancora negativo, in quanto i proventi correnti (rappresentati prevalentemente da diritto annuale e dai diritti di segreteria) non coprono gli oneri correnti. Considerata la rigidità relativa dal lato oneri, difficilmente comprimibili, si evidenzia che questo valore è sostanzialmente determinato dalla riduzione del diritto annuale nella misura del 50% nonché della struttura imprenditoriale del territorio di competenza della Camera che influisce sulla misura del Diritto annuale dovuto e, seppur in misura minore, sui diritti di segreteria.



L'equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione rileva la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo. L'indice è dato dal rapporto tra gli oneri correnti, al netto del contributo al Fondo perequativo, con i proventi correnti, anch'essi al netto dei proventi per contributi dal Fondo perequativo. Il valore dell'indice della Camera presenta un andamento sostanzialmente in linea con il cluster di riferimento, rispetto al quale tuttavia presenta valori seppur di poco superiori. L'obiettivo dell'ente è il progressivo riallineamento al valore medio del cluster di riferimento, mediante riduzione degli oneri correnti.

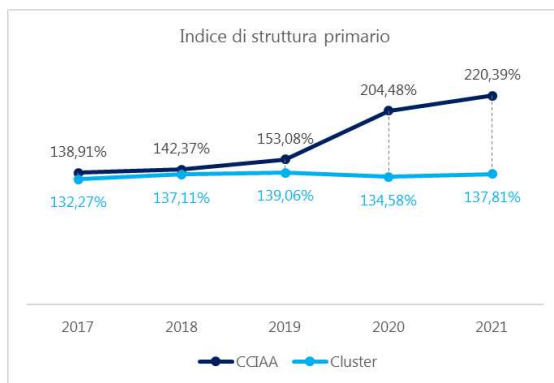




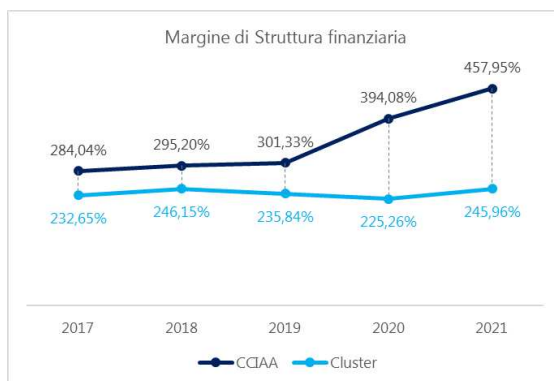
INDICATORI DI SOLIDITÀ PATRIMONIALE E FINANZIARIA

L'**indice di struttura primario** misura la capacità della Camera di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

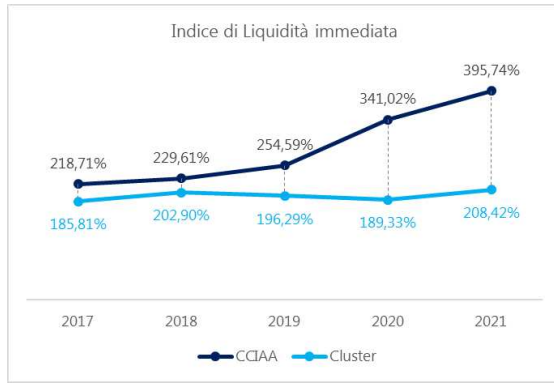
L'indicatore, che è il risultato del rapporto Patrimonio netto ed Immobilizzazioni, presenta nel periodo in esame un andamento crescente, in linea nel biennio 2017/2018 con i valori del cluster di riferimento, mentre manifesta un netto incremento a partire dal 2019. Tali dati rappresentano sostanzialmente il risultato di un processo di smobilizzo di immobilizzazioni finanziarie, come ad esempio la cessione di quote della società Porto di Livorno 2000 nel corso del 2019, la liquidazione del Fondo Orizzonte nel 2020 e la conclusion della cessione di azioni della società SPIL.



Il **margin di struttura finanziaria** rileva la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve. L'indicatore evidenzia un'ottima capacità di finanziare i propri piani di investimento con capitale proprio, con valori migliori rispetto a quelli rilevati nel cluster di riferimento.



L'**indice di liquidità immediata** indica l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo. L'indicatore, che è dato dal rapporto tra le liquidità immediate e le passività correnti, presenta un andamento crescente ed evidenzia una buona possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide.





7. Benchmarking

Utilizzando il Cruscotto direzionale, strumento messo a disposizione all'interno del Sistema informativo integrato, è possibile tracciare un "profilo" della Camera di commercio di Maremma e Tirreno, in questo modo è possibile evidenziare gli ambiti di miglioramento e/o consolidamento della gestione camerale.

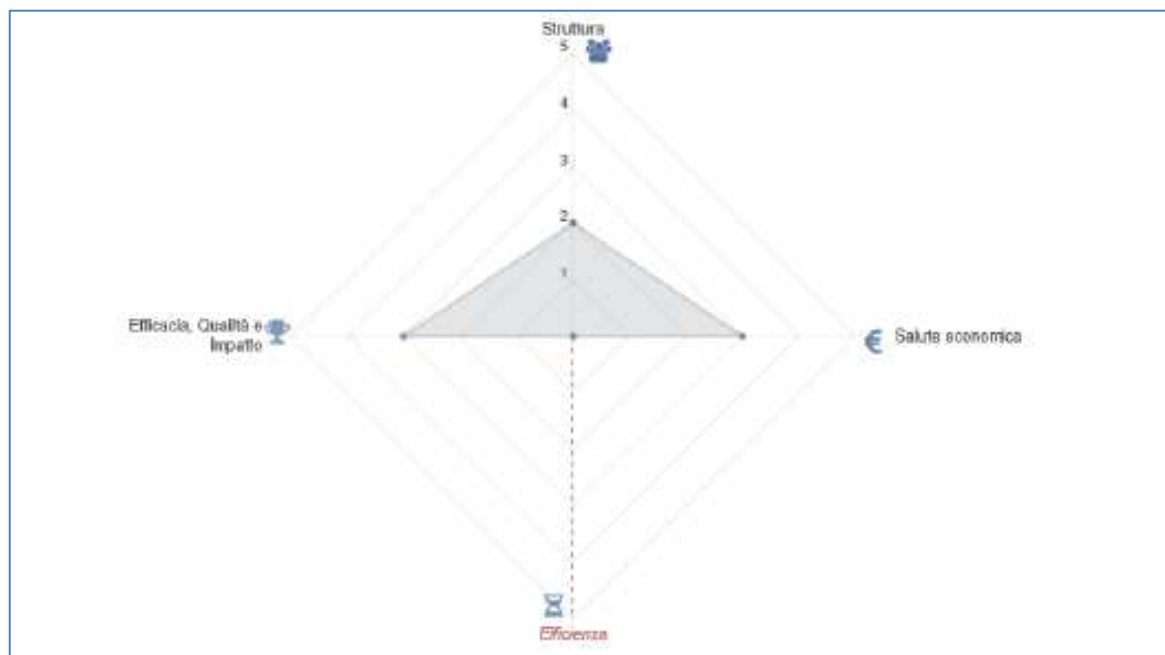
La CCIAA è caratterizzata da:

- una struttura nella media in termini di personale sul bacino d'impres
- un numero piuttosto alto di Dirigenti rispetto al resto dell'organico

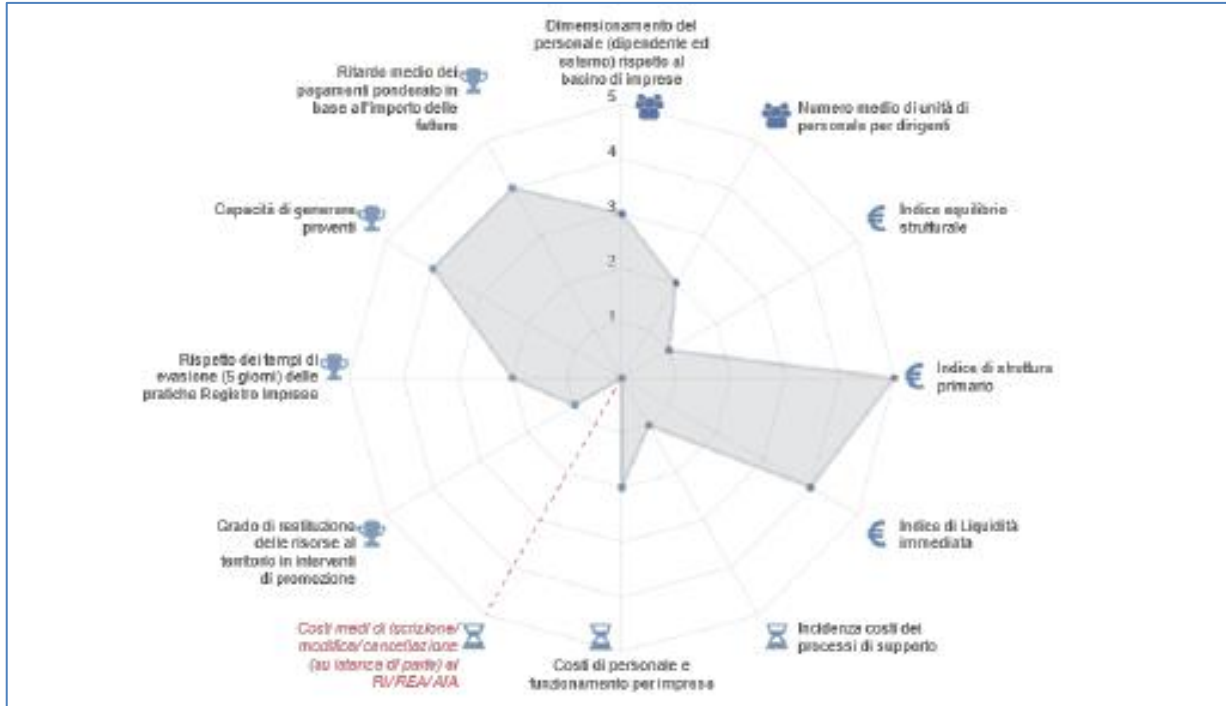
Si evidenzia una sufficiente salute economica e un livello nella norma di efficacia/qualità.

Indicatori N.D. per la dimensione «efficienza».

Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di coprire le immobilizzazioni col Patrimonio netto 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio strutturale della gestione corrente • Incidenza dei costi dei processi di supporto interno • Capacità di restituire risorse al territorio



Dati al 23 settembre 2022



Dati al 23 settembre 2022

NB alcuni indicatori nd



8. Fattori ostativi e input di miglioramento per il nuovo ciclo di pianificazione

Per uno sviluppo in chiave futura del ciclo di pianificazione, misurazione e rendicontazione si vuole esaminare nel dettaglio alcuni aspetti ritenuti particolarmente significativi.

Nell'annualità presa in esame sono state riscontrate delle difficoltà per il raggiungimento degli obiettivi relativi principalmente al seguente ambito strategico "Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle Imprese", per le motivazioni sopra rappresentate (mancato avvio della piattaforma telematica SUAP per la Regione Toscana).

In lieve diminuzione la percentuale di riscossione del diritto annuale, che rappresenta la principale entrata della Camera di Commercio, dovuta anche all'attuale crisi economica e allo stallo di alcune attività che inevitabilmente hanno risentito di questo particolare momento storico. L'ente ha deciso di mettere in campo iniziative per stimolare la regolarizzazione spontanea di situazioni di irregolarità (ambito strategico: "Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare").

Nel ciclo di pianificazione successiva, dunque, l'obiettivo primario potrebbe risultare quello del proseguimento nella realizzazione di una struttura organizzativa snella ed efficiente che sappia interpretare al meglio il proprio ruolo, attraverso la realizzazione di interventi a favore dei propri stakeholder di riferimento (imprese, consumatori, cittadini), rispondendo alle esigenze di entrambi i territori, labronico e maremmano, in sinergia con gli altri interlocutori primari: appaiono linee di sviluppo quanto mai necessarie la digitalizzazione, la spinta all'innovazione e la valorizzazione turistico-culturale dei territori, che affiancano le più tradizionali e "consuete" competenze in materia anagrafica e di regolazione del mercato.

Per misurare l'impatto delle politiche attuate verso i propri stakeholder risulta di rilievo l'introduzione sia pur graduale nella programmazione di indicatori di outcome; al contempo resta prioritario l'ambito strategico economico finanziario: contenimento dei costi di funzionamento; interventi di razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare; potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata.

Si coglie l'occasione, infine, per riprendere quanto già segnalato nella Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli, in particolare sulle criticità riscontrate nelle fasi di programmazione, misurazione e valutazione della performance; in particolare, nel prossimo ciclo di pianificazione l'Ente opererà per realizzare iniziative di condivisione con i propri stakeholder.